

## **Vragenlijst “Innovatief Personeelsbeleid”. Beschrijvende resultaten.**

Ferry Koster, Marthe Korte, Petra van de Goorbergh & Daan Bloem

ICOON#10

November 2017

### **Achtergrond/aanleiding**

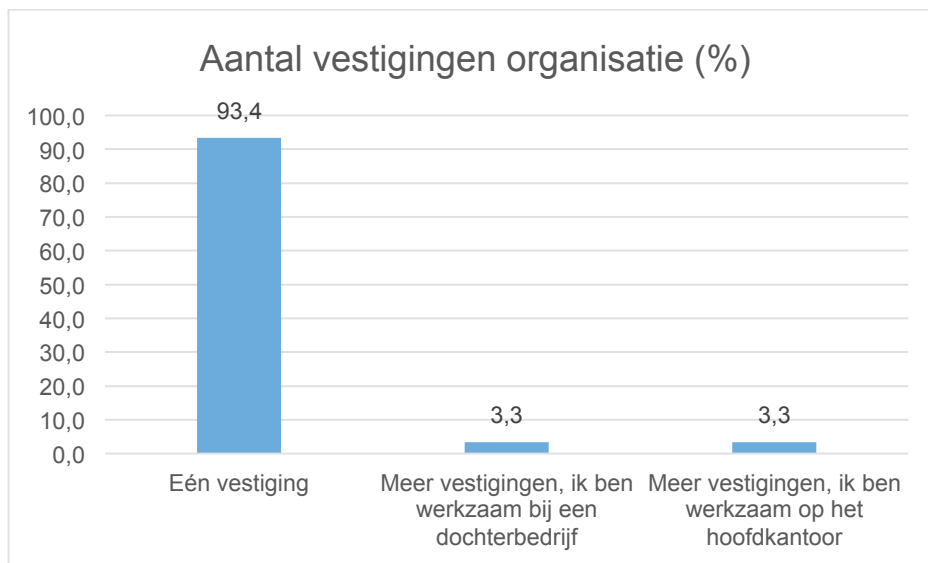
De dataset “Innovatief Personeelsbeleid” is verzameld in het kader van het fundatieproject waarin de relatie tussen samenwerking tussen organisaties en innovaties op personeelsgebied is onderzocht (Koster, Walden & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte, Van Alphen, Reenalda & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte & Van de Goorbergh, 2016). Op basis van eerdere ICOON-papers is een vragenlijst samengesteld die in juni 2017 is uitgezet. Het veldwerk is verricht door Kantar Public. Voor het benaderen van de bedrijven is gebruik gemaakt van de NIPObase Business. Dit panel bevat 15.000 vertegenwoordigers van organisaties in Nederland. Uit dit panel is een steekproef getrokken van 3.000 bedrijven. De respons is 25% (n = 756).

In dit rapport geven wij een beschrijving van de belangrijkste indicatoren uit de dataset. Daarmee geven we inzicht in de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarnaast wordt daarmee een eerste overzicht gegeven van veranderingen die organisaties doorvoeren op het gebied van personeelsbeleid, met welke ontwikkelingen zij te maken hebben en welke samenwerkingsverbanden zij met andere organisaties hebben. Waar mogelijk gaan we ook op een methodologisch punt, namelijk door te onderzoeken of verschillende vragen samen een meer algemene dimensie (zoals “innovatie”, “samenwerking” of “bedreiging”) vormen. In een volgend rapport zullen deze dimensies aan elkaar gerelateerd worden. Hier beperken we ons tot het beschrijven van de gegevens.

## Resultaten

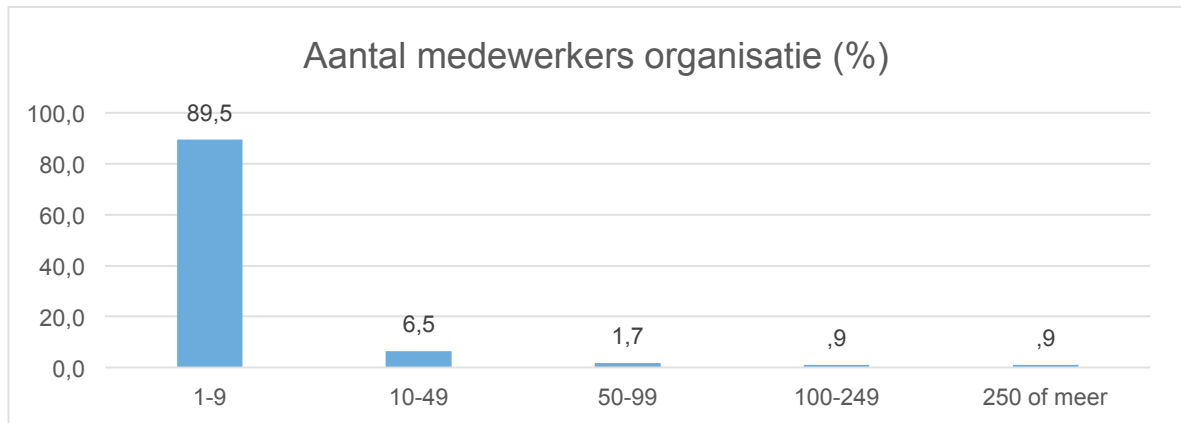
### *Structuur van de organisatie*

De eerste grafieken geven een aantal achtergrondkenmerken van de bedrijven uit de dataset. Hieruit blijkt dat deze voor het grootste deel bestaat uit bedrijven met een vestiging.

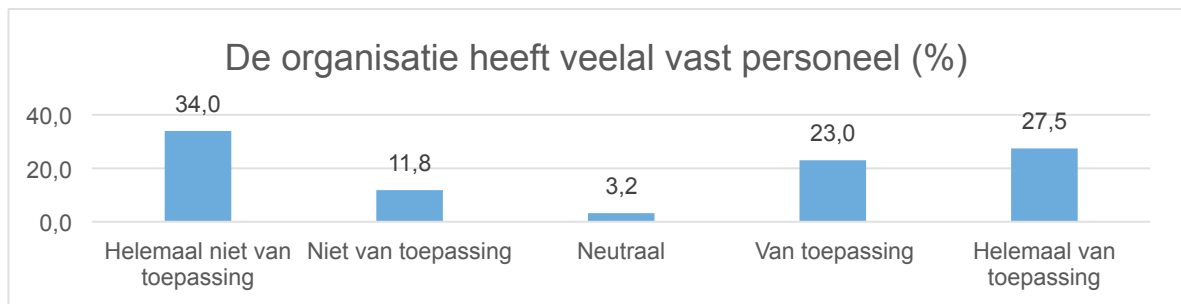


### ***Personeelssamenstelling***

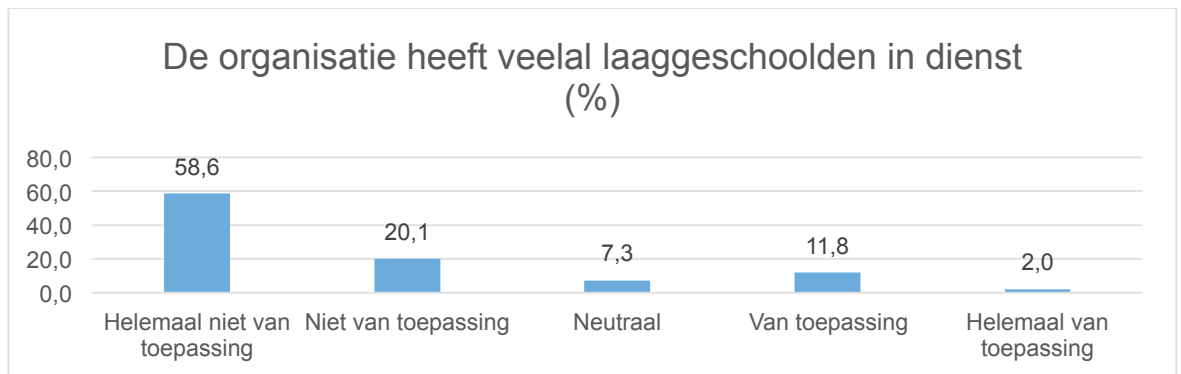
Het overgrote deel van de bedrijven in de dataset (89,5%) behoort tot het “kleine” MKB.



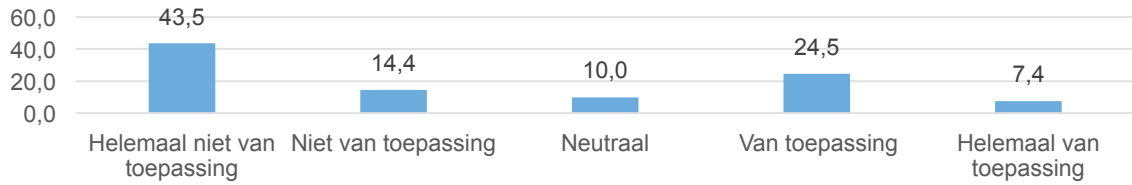
Voor ongeveer de helft van de bedrijven geldt dat zij voornamelijk vast personeel in dienst hebben.



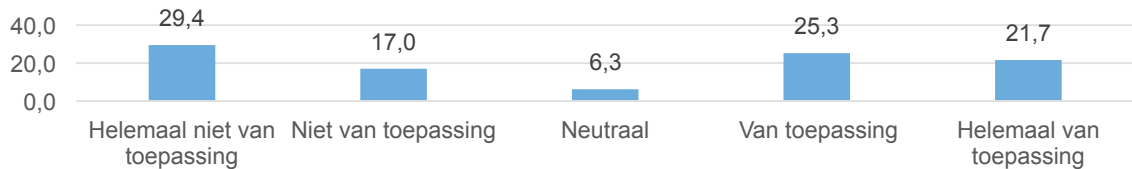
Wat het opleidingsniveau van de werknemers betreft, blijkt dat de bedrijven voornamelijk hooggeschoolden in dienst hebben. Ongeveer de helft van de bedrijven geeft aan dat het personeelsbestand uit hooggeschoolden bestaat, tegenover een vijfde van de bedrijven die vooral laaggeschoolden in dienst hebben.



### De organisatie heeft veelal middelbaargeschoolden in dienst (%)

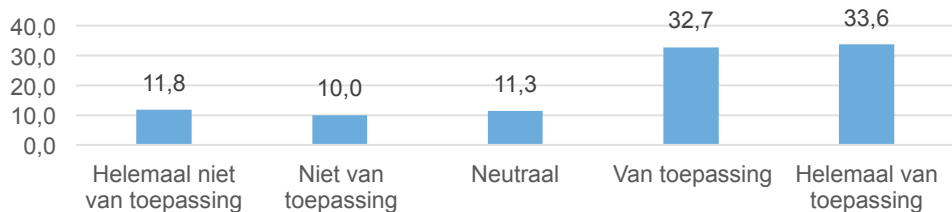


### De organisatie heeft veelal hooggeschoolden in dienst (%)



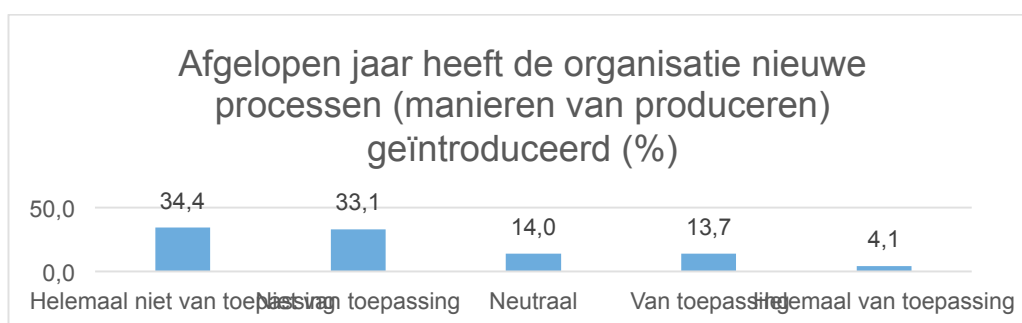
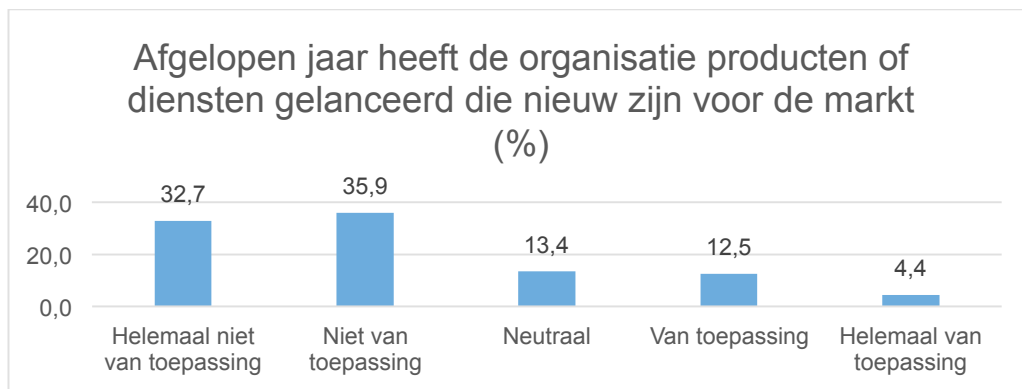
Daarnaast blijkt dat bedrijfsspecifieke kennis van belang is. Ongeveer 20% van de bedrijven geeft aan dat dit er niet toe doet voor het uitvoeren van het werk.

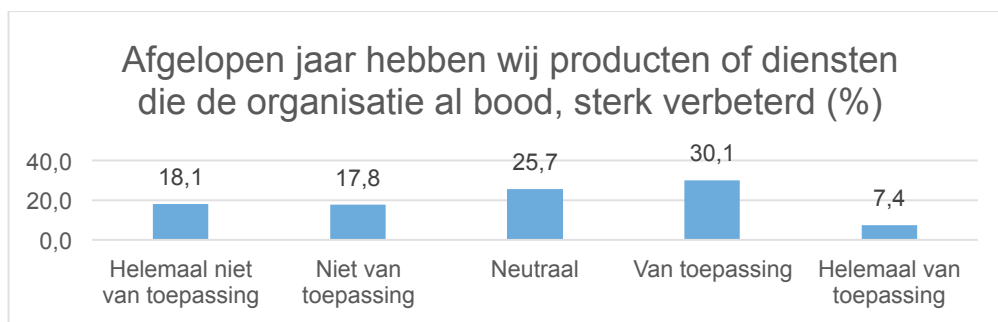
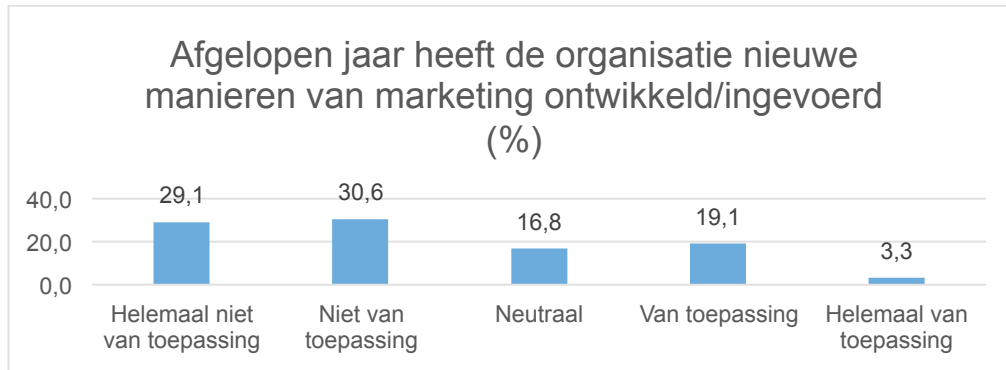
### Belang van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden (%)



## Innovatie – algemeen

Organisaties kunnen op verschillende manieren innoveren. Uit onderstaande grafieken blijkt dat bedrijven aan de ene vorm van innovatie meer tijd besteden dan aan de andere. Het afgelopen jaar hebben de bedrijven vooral bestaande producten en diensten verder verbeterd (ongeveer 35% deed dat niet). Daarnaast hebben de bedrijven zich gericht op nieuwe vormen van marketing en het aanbieden van nieuwe producten en diensten die zij zelf nog niet aanboden, maar andere organisaties wel. Ongeveer 70% van de bedrijven geeft aan dat zij het afgelopen jaar geen nieuwe producten of diensten hebben gelanceerd. Een even groot aantal geeft aan geen procesinnovatie te hebben doorgevoerd.





Vervolgens hebben we geanalyseerd of de verschillende manieren waarop organisaties kunnen innoveren met elkaar samenhangen. Daarvoor is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de innovatievragen. In deze analyse zijn de volgende vragen meegenomen.

Q009_2	In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Afgelopen jaar heeft de organisatie producten of diensten gelanceerd die nieuw zijn voor de markt.
Q009_3	In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Afgelopen jaar heeft de organisatie producten of diensten gelanceerd die al op de markt waren, maar de organisatie nog niet bood.
Q009_4	In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Afgelopen jaar heeft de organisatie nieuwe processen (manieren van produceren) geïntroduceerd.
Q009_5	In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Afgelopen jaar heeft de organisatie nieuwe manieren van marketing ontwikkeld/ingevoerd.
Q009_6	In welke mate zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Afgelopen jaar hebben wij producten of diensten die de organisatie al bood, sterk verbeterd.

*Betrouwbaarheidsanalyse:*

<b>Cronbach's Alpha</b>	0.855
<b>N</b>	752

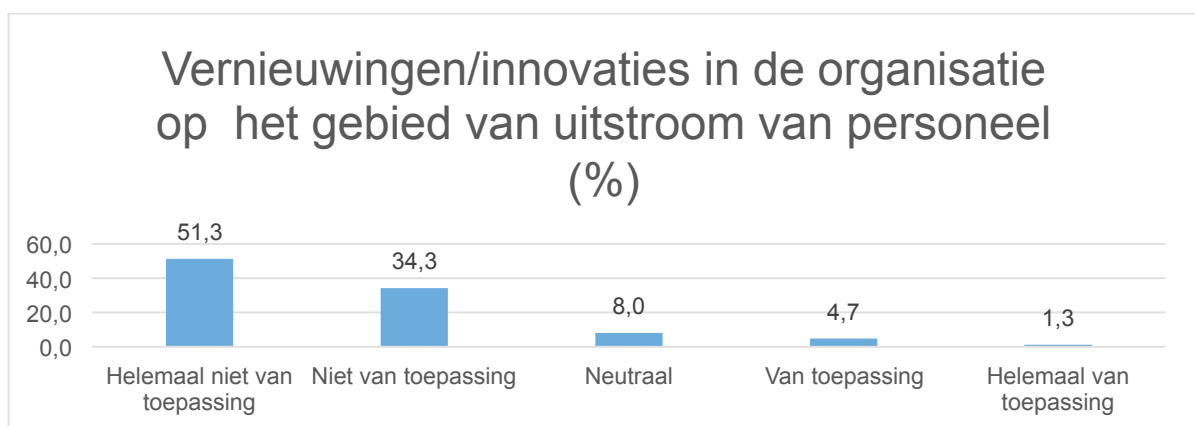
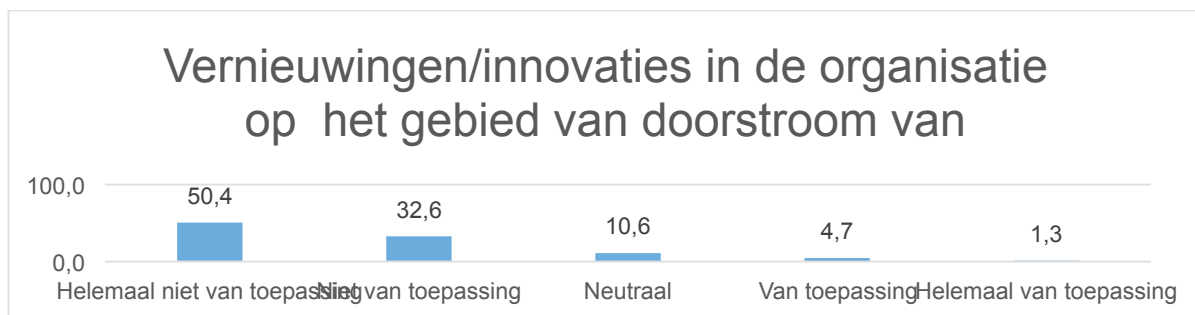
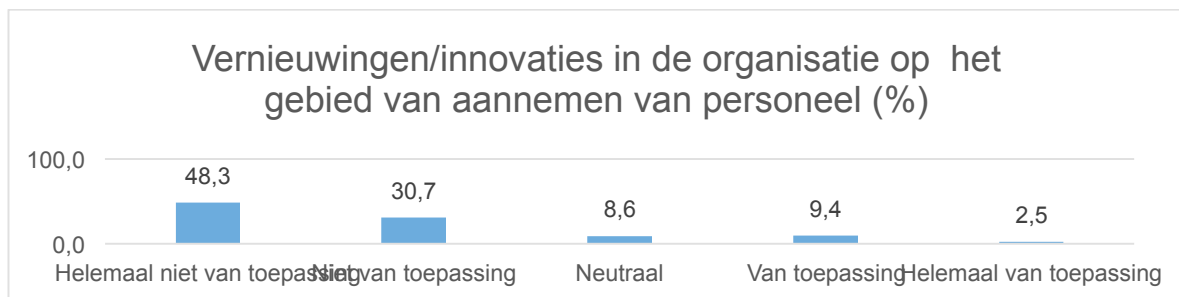
*Beschrijvende statistieken:*

<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
737	1	5	2.41	0.95

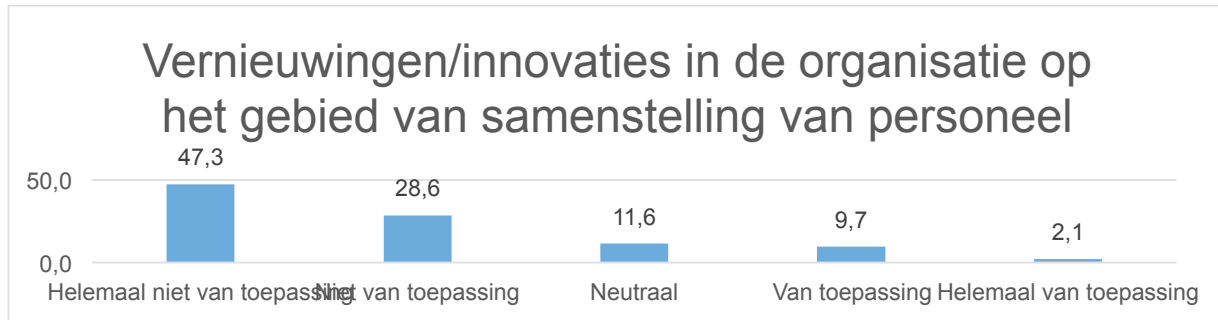
Een betrouwbaarheid van 0,855 geeft aan dat de afzonderlijke vragen een sterke onderlinge samenhang kennen. Het is dan ook mogelijk deze vragen samen te nemen om de meer algemene variabele "organisatie-innovativiteit" te meten. Dat geeft aan dat als een organisatie innoveert op 1 van de gebieden, de kans groot is dat deze ook vernieuwt op de andere gebieden. Dit is een indicatie dat innovatie een onderdeel uitmaakt van een bredere organisatiestrategie.

### *Innovatie – personeelsgebied*

Wat innovaties op het gebied van personeelsbeleid betreft, blijkt dat een minderheid van de bedrijven op dit terrein innovatief is. Rond de 6-10% van de bedrijven geeft aan veranderingen te hebben doorgevoerd. Het hoogst scoort hier de veranderingen die zijn doorgevoerd op het gebied van het aannemen van nieuw personeel.







Na het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de 4 vragen over vernieuwingen en innovaties op het gebied van personeelsbeleid onderling sterk samenhangen. Deze schaal heeft een interne consistentie van 0.936. Dat is hoog te noemen en geeft aan dat er zoiets is als een schaal waarmee innovatief personeelsbeleid te meten is. De volgende vragen zijn geanalyseerd.

Q011_1	Binnen de organisatie hebben het afgelopen jaar vernieuwingen/innovaties plaatsgevonden op het gebied van aannemen van personeel.
Q011_2	Binnen de organisatie hebben het afgelopen jaar vernieuwingen/innovaties plaatsgevonden op het gebied van doorstroom van personeel.
Q011_3	Binnen de organisatie hebben het afgelopen jaar vernieuwingen/innovaties plaatsgevonden op het gebied van uitstroom van personeel.
Q011_4	Binnen de organisatie hebben het afgelopen jaar vernieuwingen/innovaties plaatsgevonden op het gebied van samenstelling van personeel.

*Betrouwbaarheidsanalyse:*

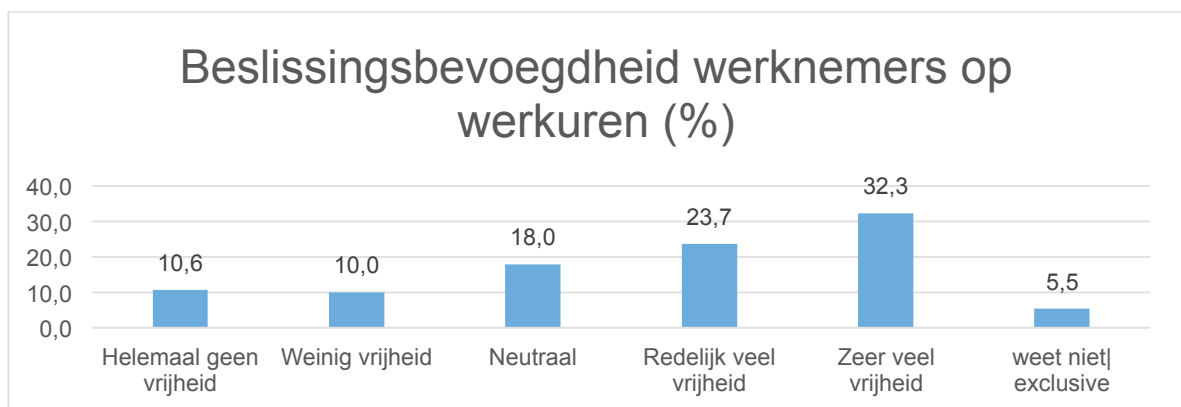
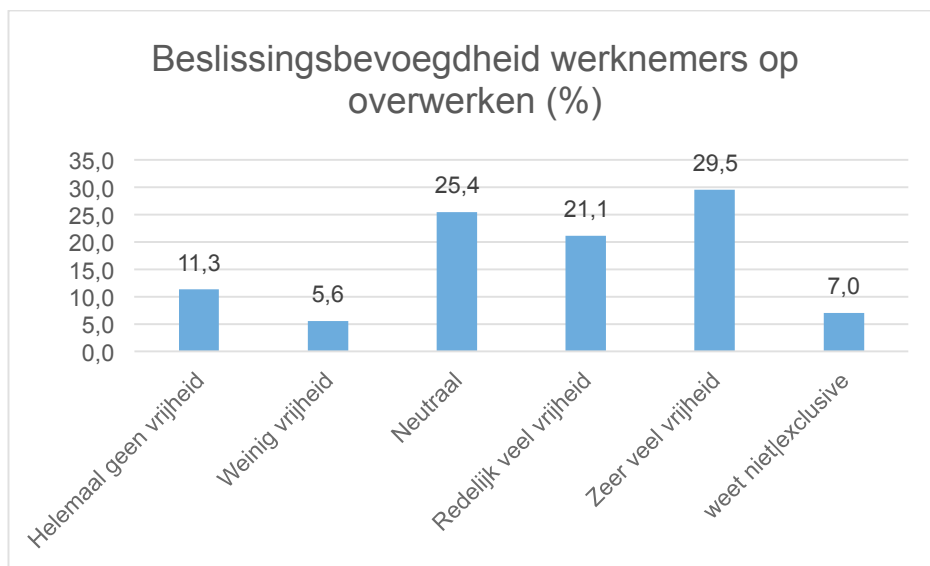
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.936
<b>N</b>	752

*Beschrijvende statistieken:*

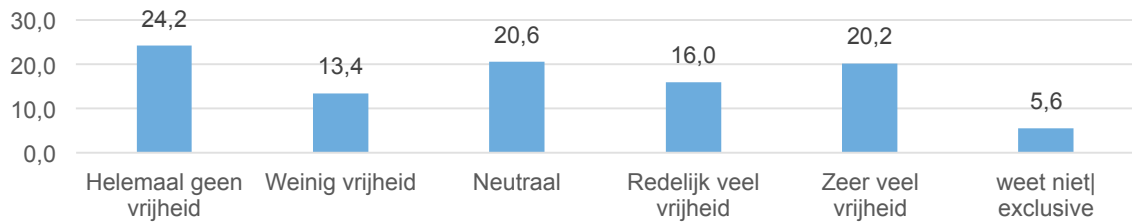
<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
747	1	5	1.79	0.90

### *Autonomie personeel*

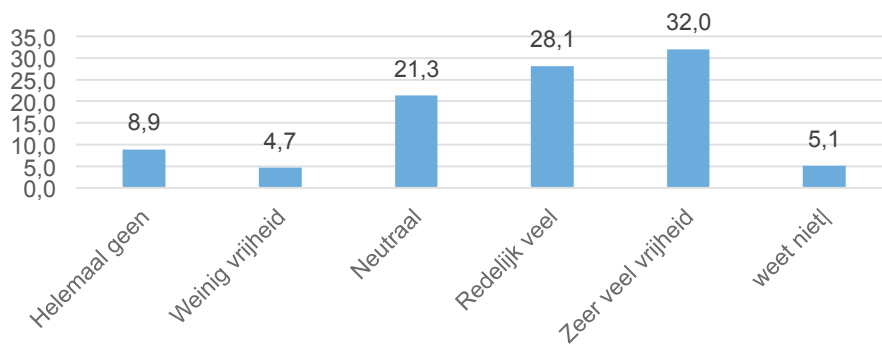
Bedrijven verschillen in de mate waarin hun werknemers invloed kunnen uitoefenen op hun werk. Als het personeel vrijheid heeft werkzaamheden zelf in te richten, dan gaat dat vooral over de manier van werken, de uren dat zij werken en het aantal overuren dat zij maken. In ongeveer 15-20% van de bedrijven hebben werknemers hier geen invloed op. Op de werklocatie hebben werknemers de minste invloed.



## Beslissingsbevoegdheid werknemers op werklocatie (%)

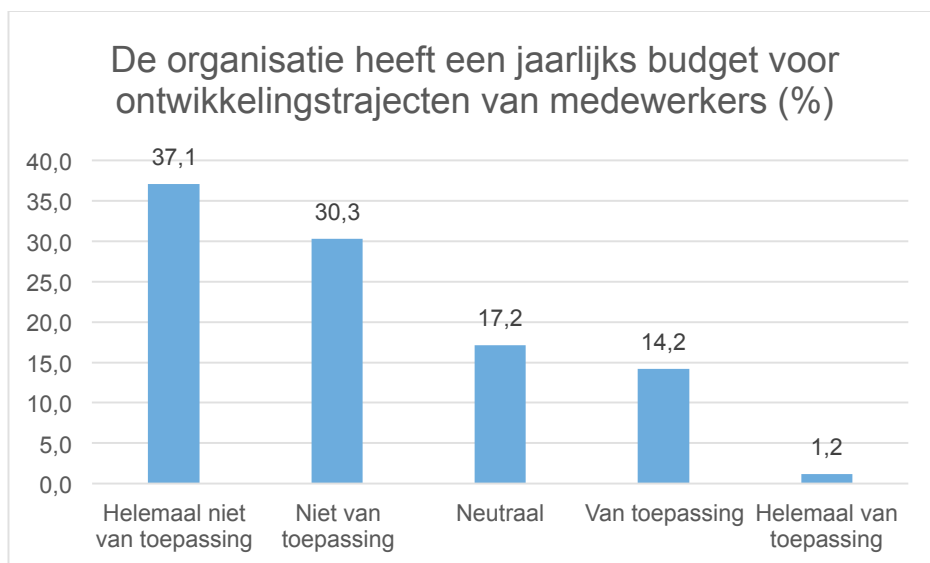
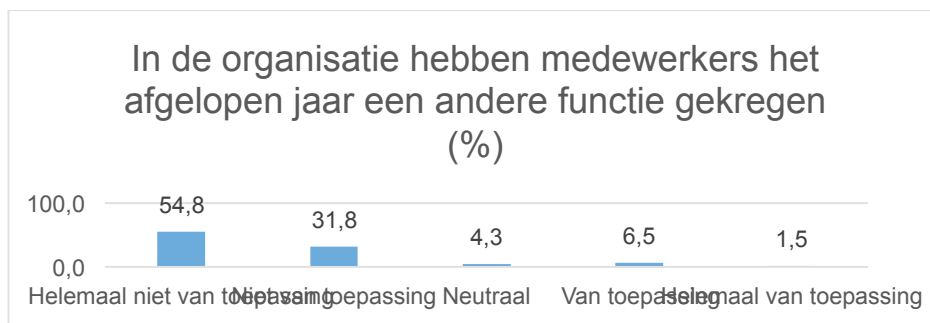


## Beslissingsbevoegdheid werknemers op manier van werken (%)

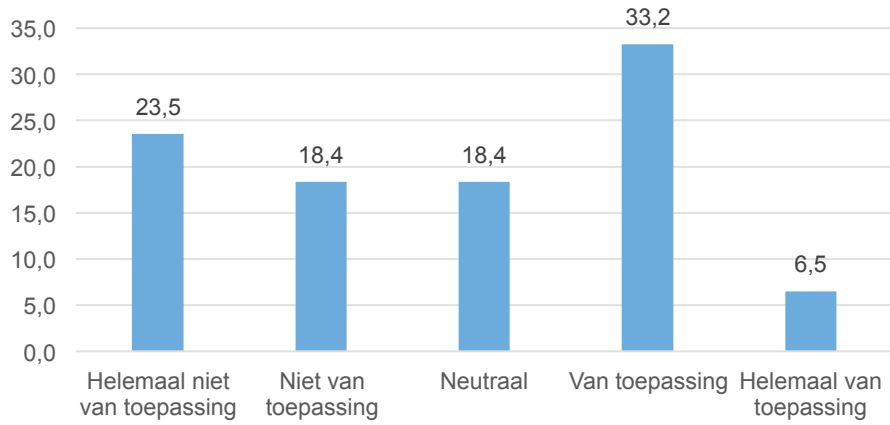


### Ontwikkeling en training van personeel

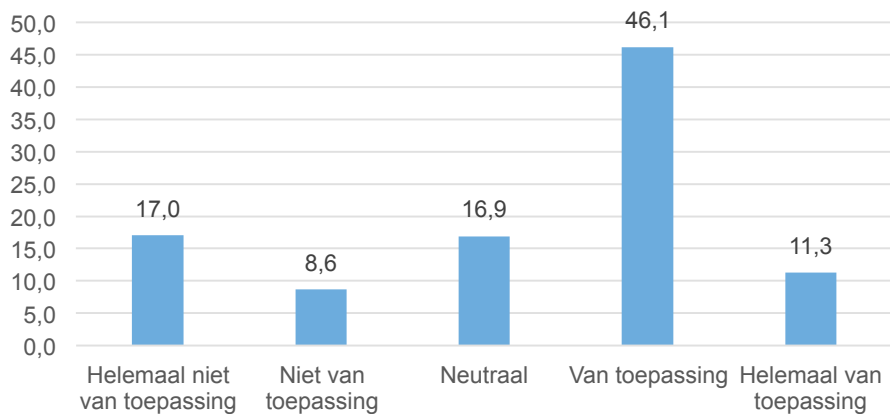
De bedrijven geven aan dat zij verschillende acties ondernemen gericht op de ontwikkeling en training van hun personeel. Die ontwikkeling zit niet zozeer in het overplaatsen van werknemers naar andere functies (dat gebeurde in ongeveer 8% van de organisaties), maar veeleer in het aanbieden van cursussen (dit instrument gebruikt 40% van de bedrijven) en training en ontwikkeling in de huidige functie (ongeveer 60% van de bedrijven geeft aan dat leren op de werkvloer belangrijk is). Ook geeft bijna 50% van de bedrijven aan dat hun personeel ingewerkt dient te worden voor zij aan de slag kunnen. Daarnaast blijkt dat de meerderheid van de bedrijven geen jaarlijks ontwikkelingsbudget te hebben (dit geldt voor ongeveer twee derde van die bedrijven). Ongeveer 30% van de bedrijven inventariseert regelmatig de scholingsbehoefte van het personeel.

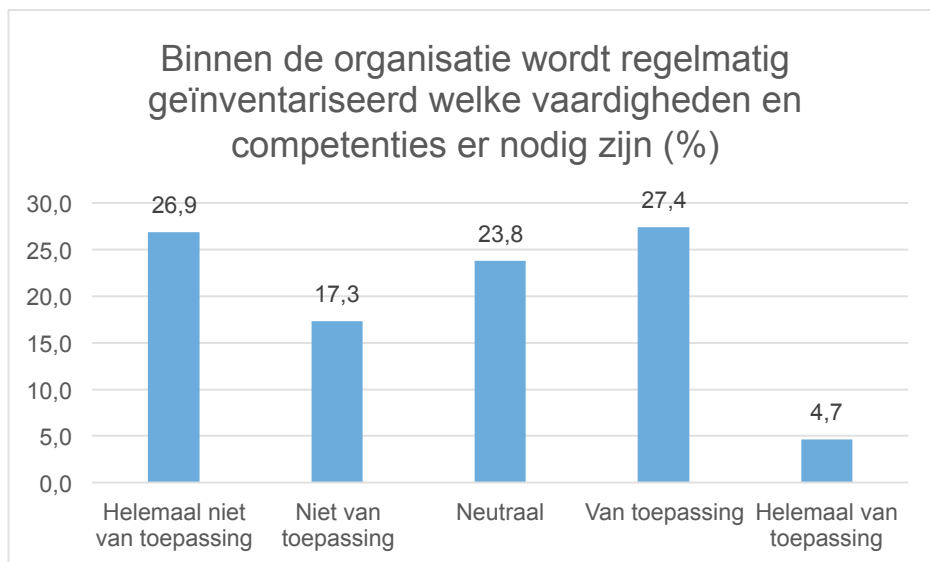
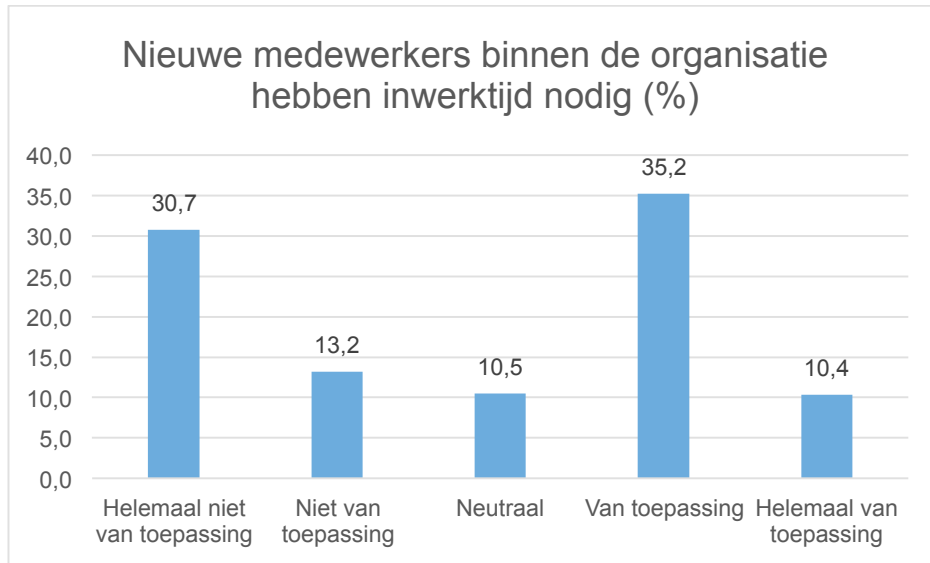


### De organisatie maakt gebruik van trainingen en cursussen (%)



### Binnen de organisatie wordt er voornamelijk op de werkvloer geleerd (%)





Deze investeringen in personeel blijken onderling samen te hangen. Met een interne consistentie van 0,804 is het mogelijk de gerichtheid van werknemers op het trainen en ontwikkelen van personeel vast te stellen aan de hand van een combinatie van de afzonderlijke vragen. De volgende vragen zijn meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse.

Q014_1	In welke mate gelden onderstaande stellingen voor uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? De organisatie heeft een jaarlijks budget voor ontwikkelingstrajecten van medewerkers.
Q014_2	In welke mate gelden onderstaande stellingen voor uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? De organisatie maakt gebruik van trainingen en cursussen.
Q014_3	In welke mate gelden onderstaande stellingen voor uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Binnen de organisatie wordt er voornamelijk op de werkvloer geleerd.
Q014_4	In welke mate gelden onderstaande stellingen voor uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Nieuwe medewerkers binnen de organisatie hebben inwerktijd nodig.
Q014_5	In welke mate gelden onderstaande stellingen voor uw organisatie (de vestiging waar u werkzaam bent)? Binnen de organisatie wordt regelmatig geïnventariseerd welke vaardigheden en competenties er nodig zijn.

*Betrouwbaarheidsanalyse:*

<b>Cronbach's Alpha</b>	0.804
<b>N</b>	752

*Beschrijvende statistieken:*

<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
752	1	5	2.73	0.96

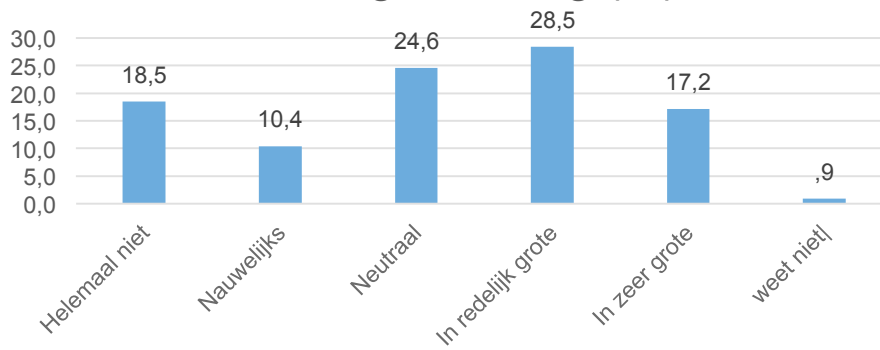
### Ontwikkelingen – verwachtingen

Van de ontwikkelingen waar organisaties mee te maken kunnen hebben, staan vergrijzing, digitalisering en flexibilisering bovenaan (30-40% van de bedrijven verwacht daarmee te maken te krijgen). Daartegenover verwachten de bedrijven dat zij in mindere mate te maken krijgen met internationalisering en robotisering (meer dan 80% van de bedrijven verwacht niet met robotisering te maken te krijgen).

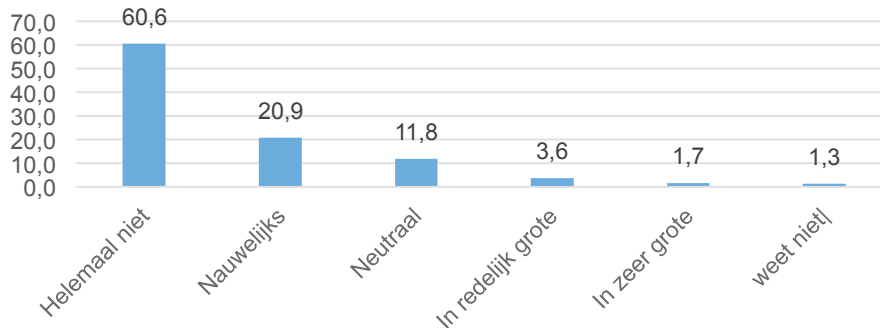


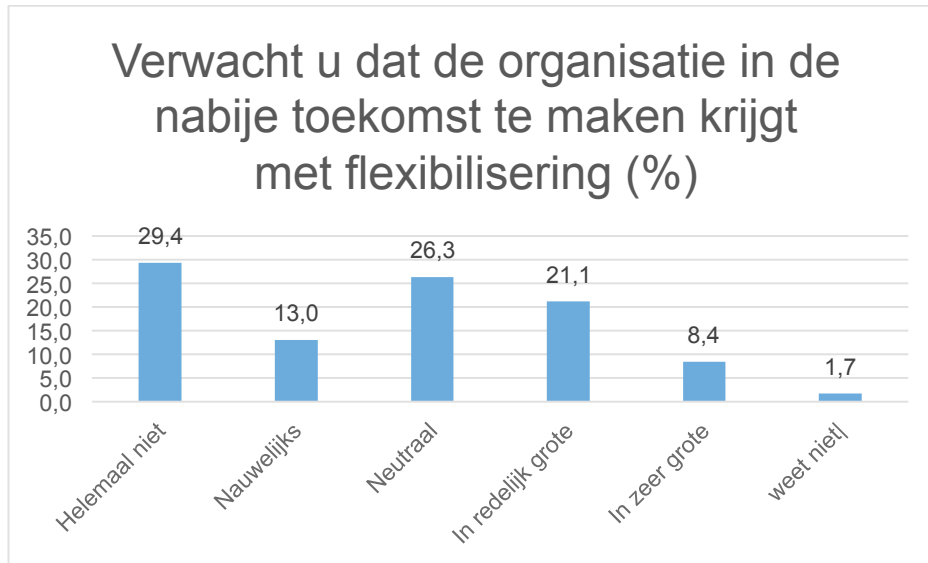


### Verwacht u dat de organisatie in de nabije toekomst te maken krijgt met digitalisering (%)



### Verwacht u dat de organisatie in de nabije toekomst te maken krijgt met robotisering (%)





Het blijkt dat verschillende ontwikkelingen met elkaar samenhangen. Het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse leidt tot de conclusie dat een schaal waarin de vijf ontwikkelingen worden samengenomen redelijk intern consistent is (een betrouwbaarheid van 0,750 is een indicatie dat zij gezamenlijk een schaal vormen). Oftewel, organisaties die verwachten dat zij met 1 van deze ontwikkelingen te maken denken te krijgen, geven vaak ook aan dat zij met 1 of meer van de andere ontwikkelingen te maken zullen krijgen.

Q015_1	Wat verwacht u: in welke mate krijgt de organisatie (vestiging) waar u werkzaam bent in de nabije toekomst te maken met de volgende ontwikkelingen? Vergrijzing.
Q015_2	Wat verwacht u: in welke mate krijgt de organisatie (vestiging) waar u werkzaam bent in de nabije toekomst te maken met de volgende ontwikkelingen? Internationalisering.
Q015_3	Wat verwacht u: in welke mate krijgt de organisatie (vestiging) waar u werkzaam bent in de nabije toekomst te maken met de volgende ontwikkelingen? Digitalisering.
Q015_4	Wat verwacht u: in welke mate krijgt de organisatie (vestiging) waar u werkzaam bent in de nabije toekomst te maken met de volgende ontwikkelingen? Robotisering.
Q015_5	Wat verwacht u: in welke mate krijgt de organisatie (vestiging) waar u werkzaam bent in de nabije toekomst te maken met de volgende ontwikkelingen? Flexibilisering.

#### *Betrouwbaarheidsanalyse*

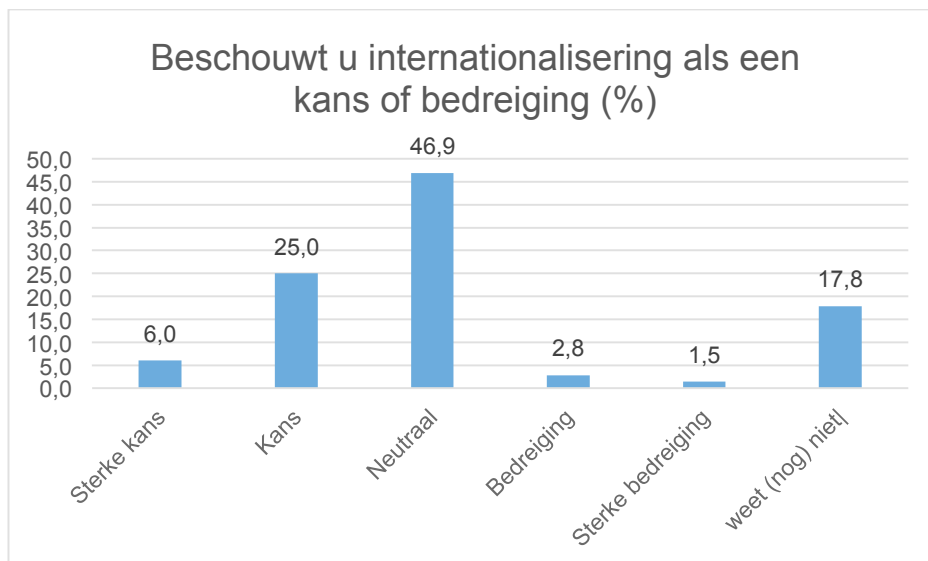
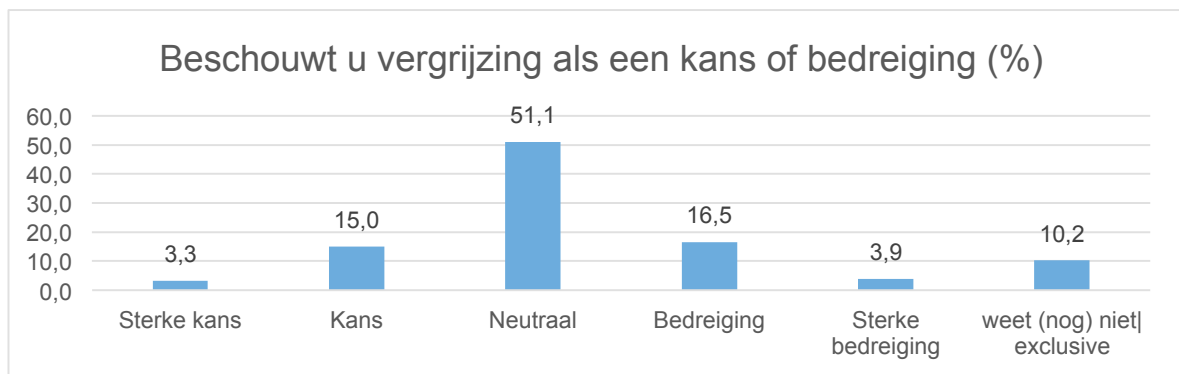
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.750
<b>N</b>	752

*Beschrijvende statistieken:*

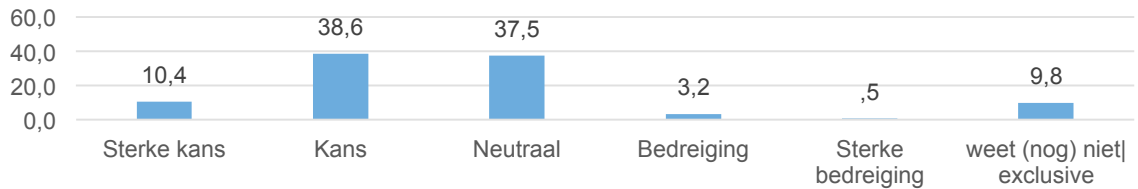
<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
727	1	4.60	2.45	0.89

### *Ontwikkelingen – kansen of bedreiging*

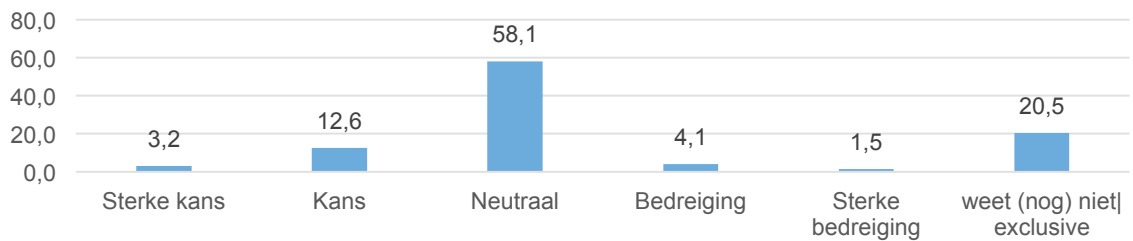
Zoals uit onderstaande grafieken blijkt, staan de ondernemers over het algemeen neutraal tegenover de ontwikkelingen waar hun bedrijven mee te maken kunnen krijgen. Daarnaast zien zij die ontwikkelingen eerder als kans dan als bedreiging, vooral waar het gaat om internationalisering, digitalisering en flexibilisering. Overigens valt op dat de “weet (nog) niet”-categorie ook geregeld is aangevinkt. Met 20% is de invloed van robotisering hier een uitschieter.



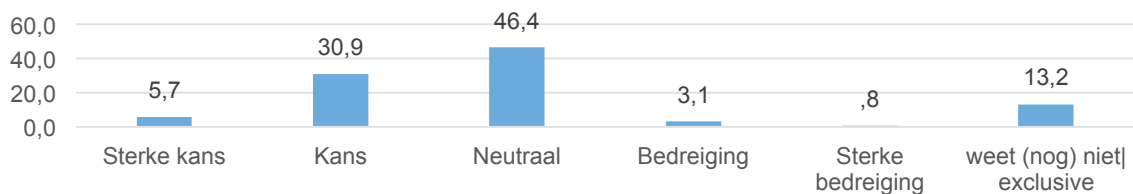
### Beschouwt u digitalisering als een kans of bedreiging (%)



### Beschouwt u robotisering als een kans of bedreiging (%)



### Beschouwt u flexibilisering als een kans of bedreiging (%)



De betrouwbaarheidsanalyse van deze vragen toont aan dat er zoiets bestaat als een algehele neiging tot het bestempelen van de ontwikkelingen als kans of als bedreiging (zie de tabel voor de vragen). De interne consistentie van deze vragen is 0,823.

Q017_1	In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging? Vergrijzing.
Q017_2	In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging? Internationalisering.
Q017_3	In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging? Digitalisering.
Q017_4	In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging? Robotisering.
Q017_5	In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging? Flexibilisering.

*Betrouwbaarheidsanalyse*

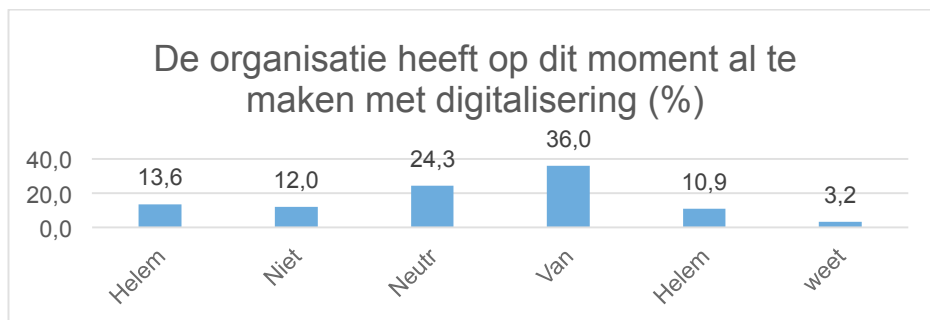
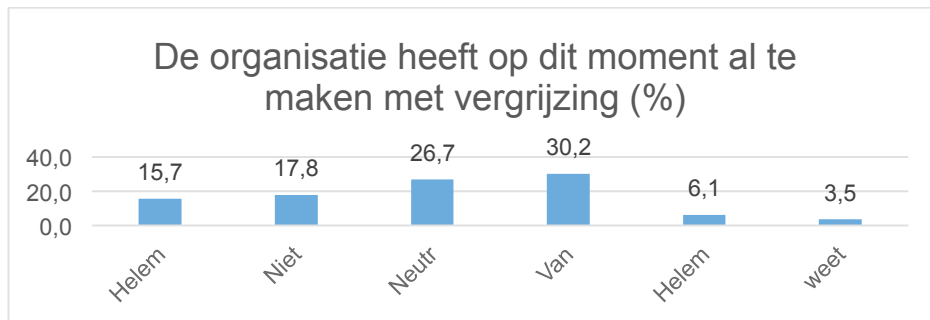
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.823
<b>N</b>	752

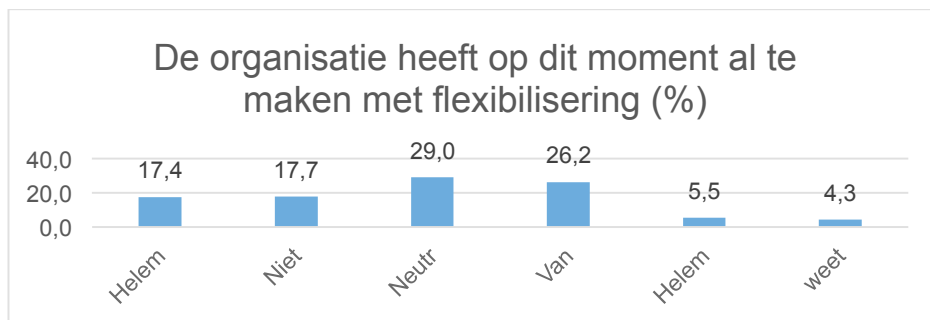
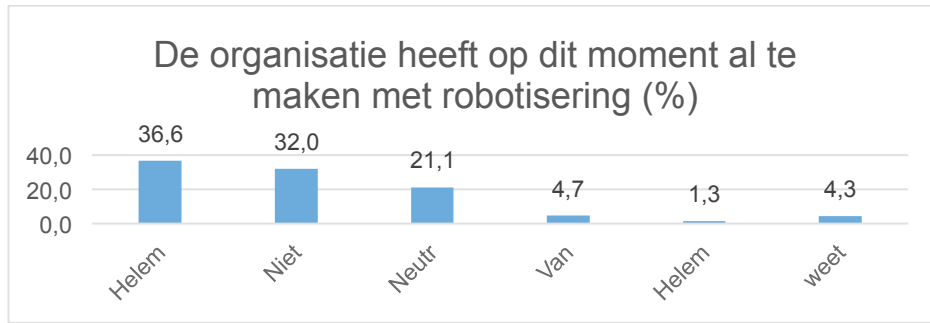
*Beschrijvende statistieken:*

<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
107	1.50	4.67	3.29	0.57

### Ontwikkelingen – op dit moment

Zoals onderstaande grafieken laten zien, zijn genoemde ontwikkelingen niet nieuw. Met vergrijzing, digitalisering en flexibilisering hebben de bedrijven op dit moment al te maken. Met robotisering heeft rond de 6% van de bedrijven te maken.





Evenals de eerdere vragen over ontwikkelingen blijkt uit de betrouwbaarheidsanalyse dat organisaties die al met 1 van de ontwikkelingen te maken heeft, aangeeft ook met andere ontwikkelingen te maken te hebben. De interne consistentie is 0,810.

Q018_1	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie heeft op dit moment al te maken met de volgende ontwikkelingen: Vergrijzing.
Q018_2	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie heeft op dit moment al te maken met de volgende ontwikkelingen: Internationalisering.
Q018_3	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie heeft op dit moment al te maken met de volgende ontwikkelingen: Digitalisering.
Q018_4	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie heeft op dit moment al te maken met de volgende ontwikkelingen: Robotisering.
Q018_5	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie heeft op dit moment al te maken met de volgende ontwikkelingen: Flexibilisering.

*Betrouwbaarheidsanalyse:*

<b>Cronbach's Alpha</b>	0.810
<b>N</b>	752

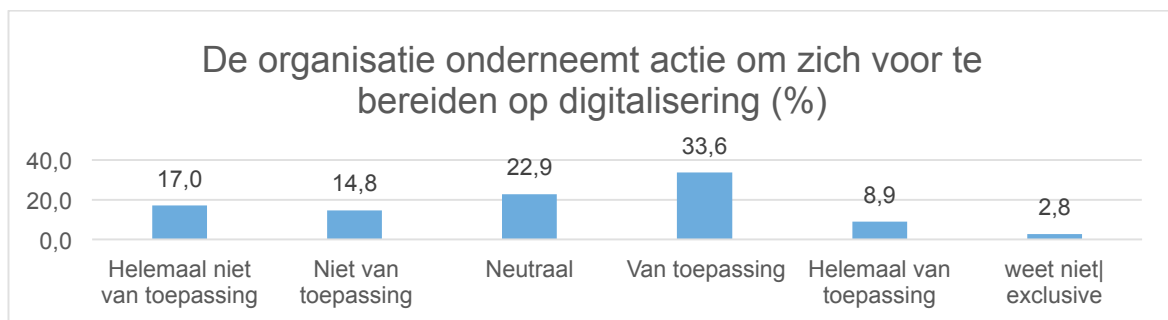
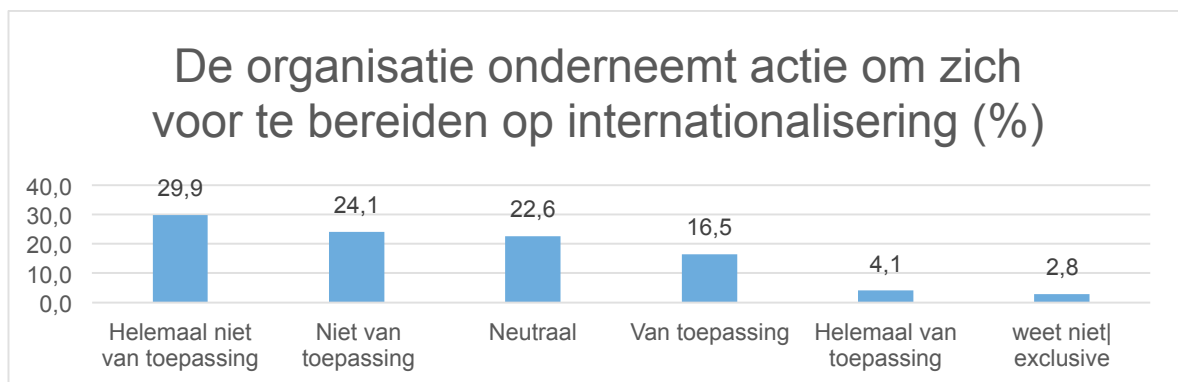
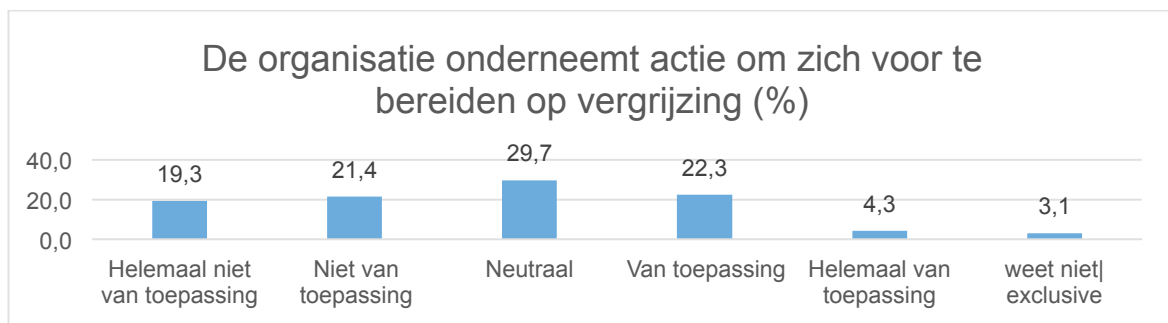


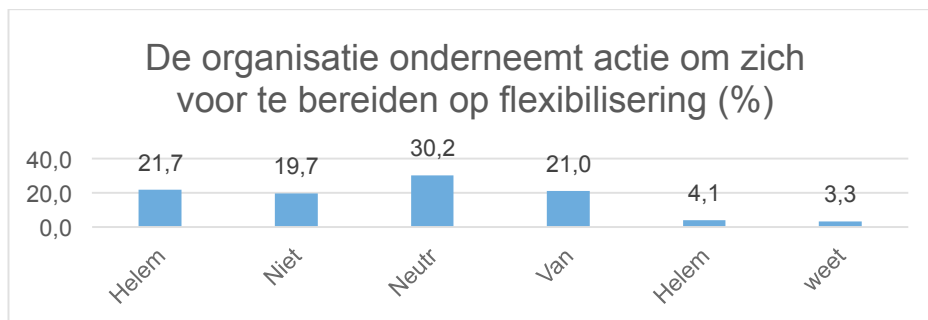
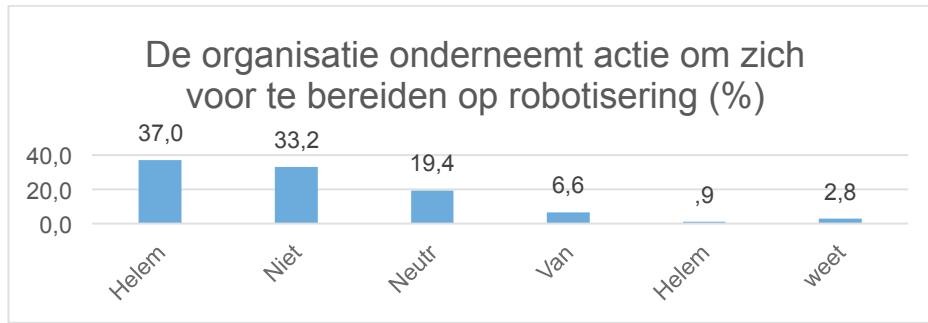
*Beschrijvende statistieken:*

<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
144	1.67	4.50	3.21	0.55

### Ontwikkelingen – voorbereiding

De bedrijven bereiden zich ook voor op de ontwikkelingen waarmee ze te maken hebben of waarvan zij in de nabije toekomst te maken denken te krijgen. Zij ondernemen acties om zich voor te bereiden op vergrijzing, digitalisering en flexibilisering. Aan de andere kant zijn het lang niet alle bedrijven die dat doen. Tussen de 30 en 40% bereid zich niet voor op deze ontwikkelingen, waarschijnlijk omdat zij verwachten hier niet mee te maken te krijgen. Dat blijkt ook uit de resultaten voor robotisering en internationalisering; 55-65% van de bedrijven bereid zich daar niet op voor.





Ten slotte, wat de ontwikkelingen betreft, blijkt dat organisaties die zich voorbereiden op de ene ontwikkeling geneigd zijn zich ook voor te bereiden op andere ontwikkelingen. Met een consistentie van 0,855 levert dit een betrouwbare schaal op.

Q019_1	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie onderneemt nu al actie om deze ontwikkelingen voor te bereiden: Vergrijzing.
Q019_2	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie onderneemt nu al actie om deze ontwikkelingen voor te bereiden: Internationalisering.
Q019_3	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie onderneemt nu al actie om deze ontwikkelingen voor te bereiden: Digitalisering.
Q019_4	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie onderneemt nu al actie om deze ontwikkelingen voor te bereiden: Robotisering.
Q019_5	In welke mate geldt het onderstaande? De organisatie onderneemt nu al actie om deze ontwikkelingen voor te bereiden: Flexibilisering.

*Betrouwbaarheidsanalyse:*

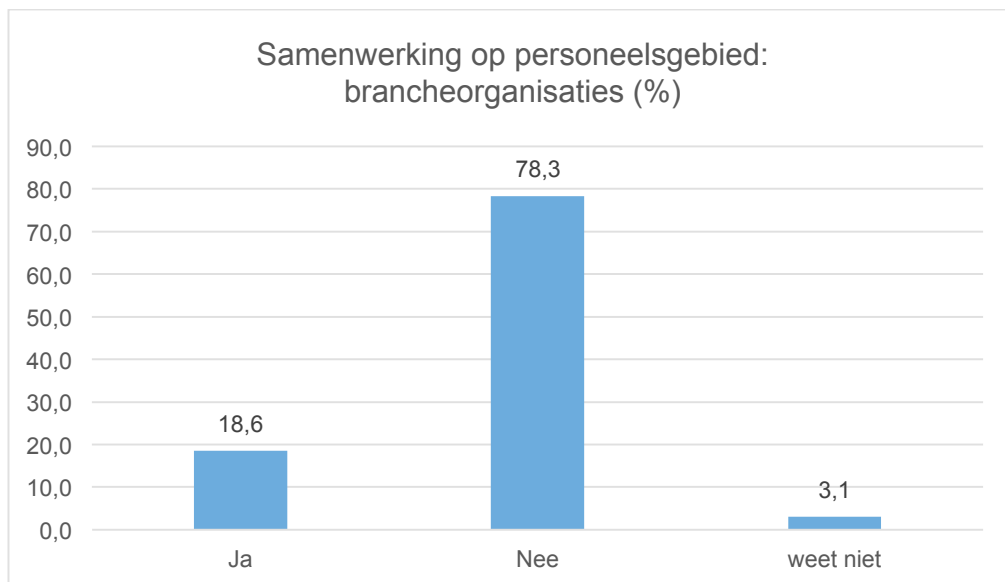
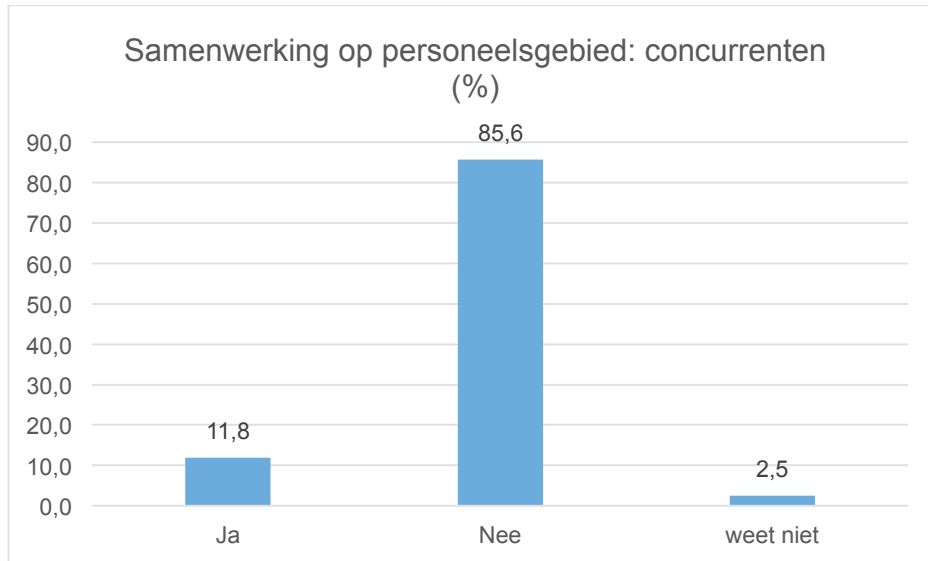
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.855
<b>N</b>	752

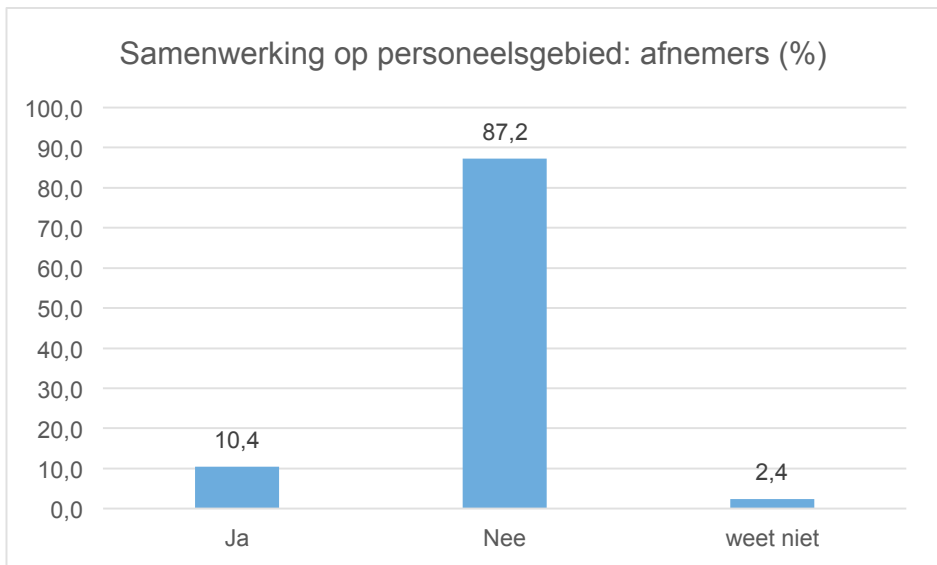
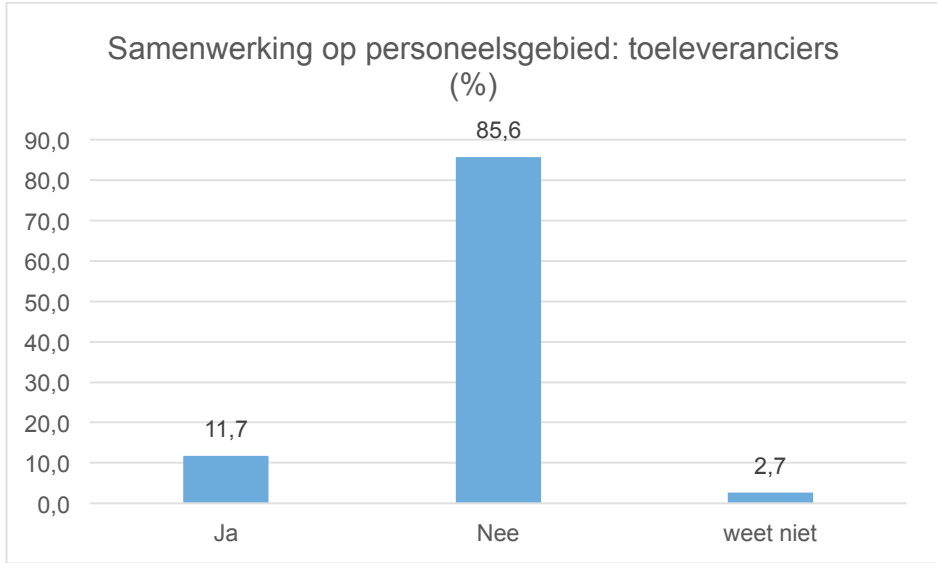
*Beschrijvende statistieken:*

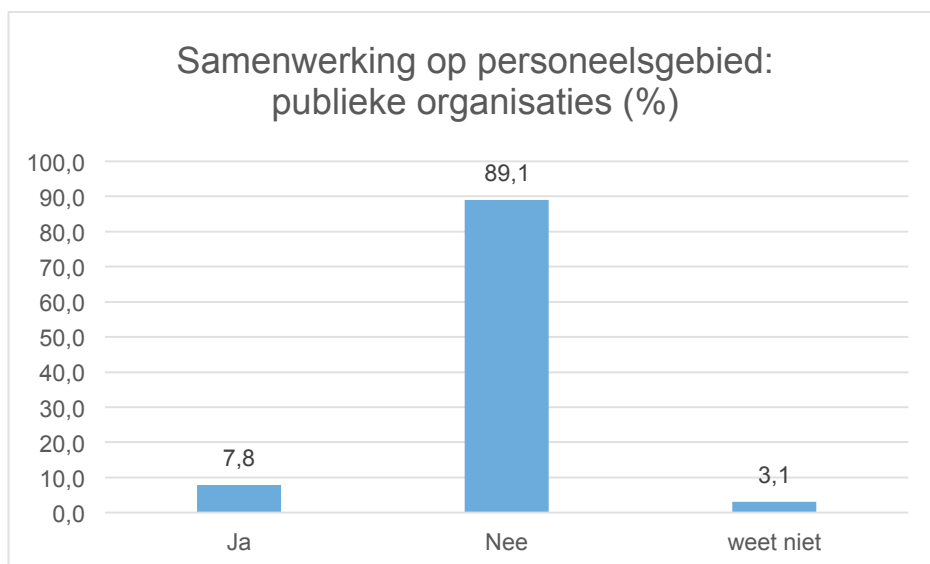
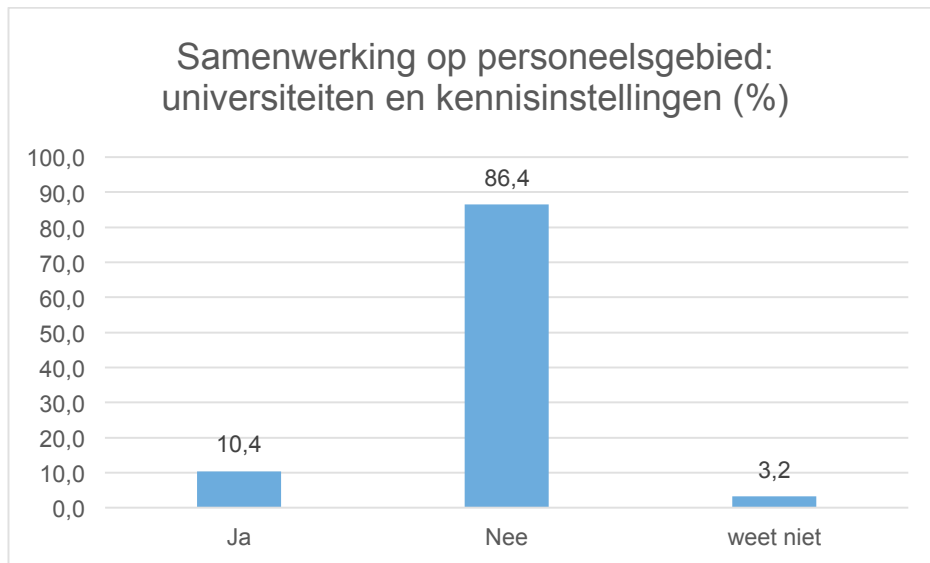
<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Standaarddeviatie</b>
752	1	4.33	1.41	0.89

### *Samenwerking op personeelsgebied – andere partijen*

De meerderheid van de bedrijven geeft aan niet samen te werken met concurrenten, brancheorganisaties, toeleveranciers en afnemers. Rond de 10-20% hebben samenwerkingsrelaties op dat gebied.







Aan de respondenten is gevraagd per samenwerkingsverband aan te geven of zij:

- Bijdragen aan het bereiken van hun eigen doelen;
- Meer opleveren dan zij kosten;
- Complex zijn;
- Gepaard gaan met onzekerheid.

Hieronder staat per samenwerkingsverband de gemiddelde score op deze vragen samengevat.

Tabel 1. Samenwerkingsverbanden gesplitst op samenwerkingspartner

	Concurrenten	Brancheorganisaties	Toeleveranciers	Afnemers	Universiteiten en kennisinstellingen	Publieke organisaties
<i>Ze dragen bij aan onze eigen doelen</i>	0.77	0.77	0.94	0.89	0.90	0.80
N	83	127	82	73	70	51
<i>Ze leveren meer op dan ze kosten</i>	0.50	0.52	0.57	0.55	0.51	0.55
N	74	105	77	65	65	42
<i>Ze zijn complex</i>	0.35	0.35	0.29	0.44	0.50	0.67
N	86	124	76	75	68	54
<i>Ze gaan gepaard met onzekerheid</i>	0.31	0.20	0.22	0.34	0.28	0.46
N	84	122	79	73	67	50

0 = Nee; 1 = Ja

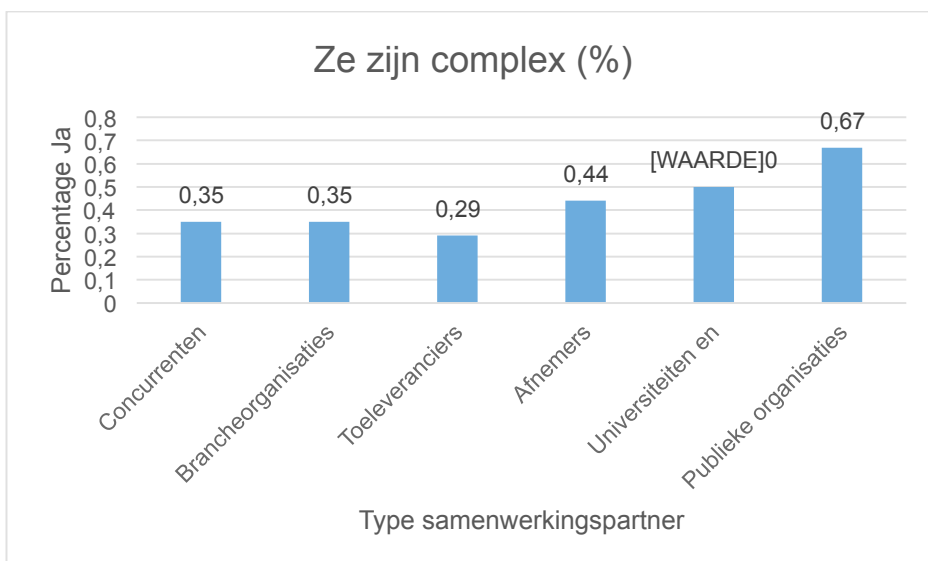
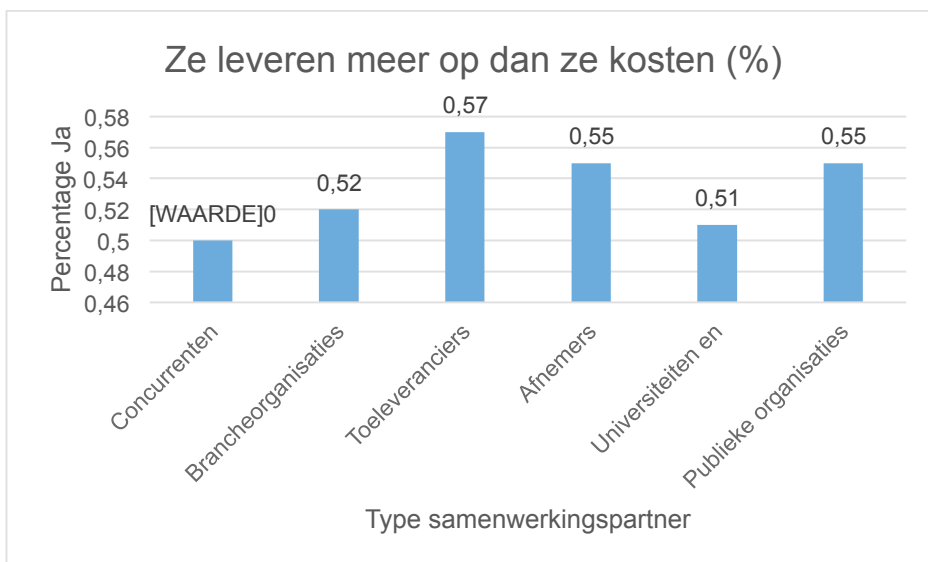
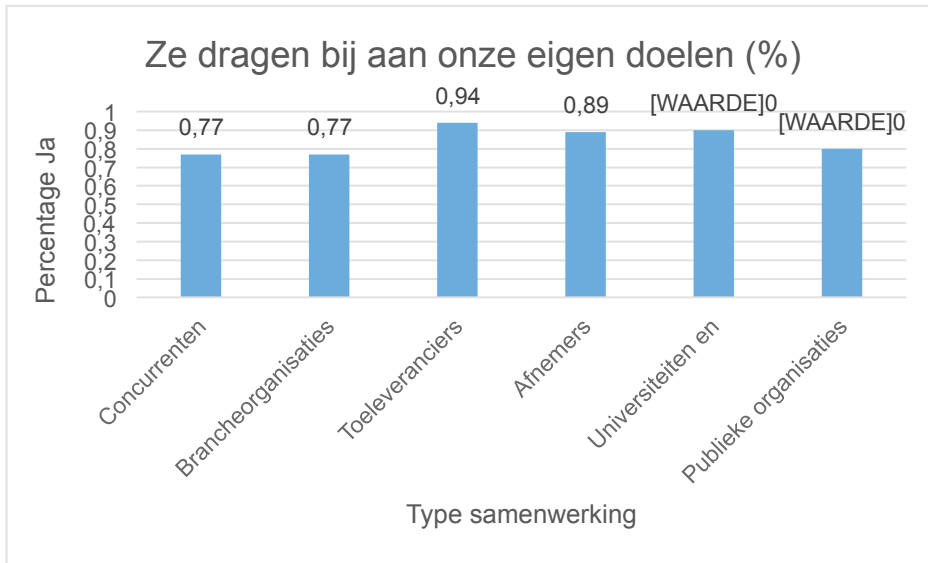
Uit dit overzicht komt een aantal opmerkelijke verschillen naar voren. Samenwerking met toeleveranciers blijken de meest efficiënte samenwerkingsverbanden op te leveren. In vergelijking met de samenwerking met andere partijen, dragen deze verbanden het meest bij aan het bereiken van de eigen doelstelling, leveren zij het meeste op, zijn zij het minst complex en gaan zij gepaard met de minste onzekerheid. Samenwerken met afnemers laat eenzelfde patroon zien, maar deze verbanden zijn iets complexer en gaan gepaard met meer onzekerheid.

Dit ligt anders bij publieke organisaties. Terwijl samenwerking met publieke organisaties een grote bijdrage leveren aan het bereiken van de eigen doelen, blijken ze ook complex en onzeker te zijn. Dat laatste geldt in iets mindere mate voor universiteiten en kennisinstellingen, die ook een bijdrage leveren aan het bereiken van de eigen doelen.

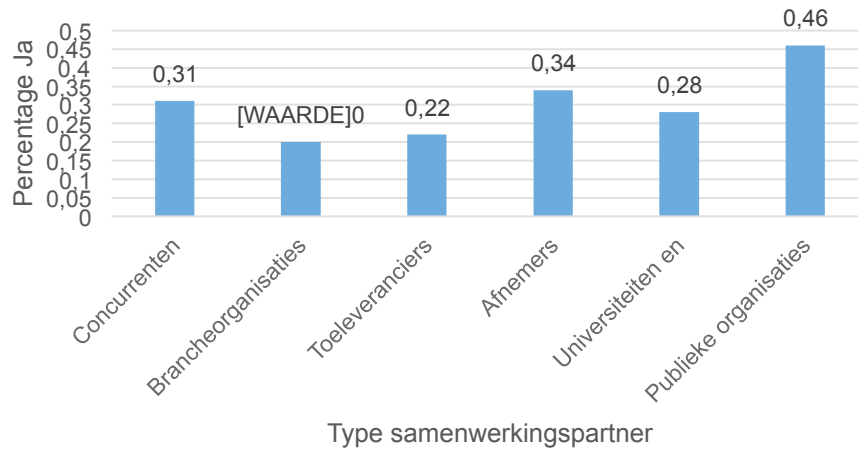
Relaties met concurrenten en brancheorganisaties, ten slotte, leveren het minste op (in termen van het bereiken van de eigen doelstellingen). Deze verbanden scoren gemiddeld op complexiteit en onzekerheid.

Over het geheel lijken de resultaten erop te wijzen dat organisaties samenwerken op het gebied van personeelsbeleid om doelen te kunnen verwezenlijken. Aangezien organisaties minder vaak dergelijke verbanden aangaan met publieke partijen, lijkt te maken te hebben op de complexiteit en onzekerheid die ermee gepaard gaat.



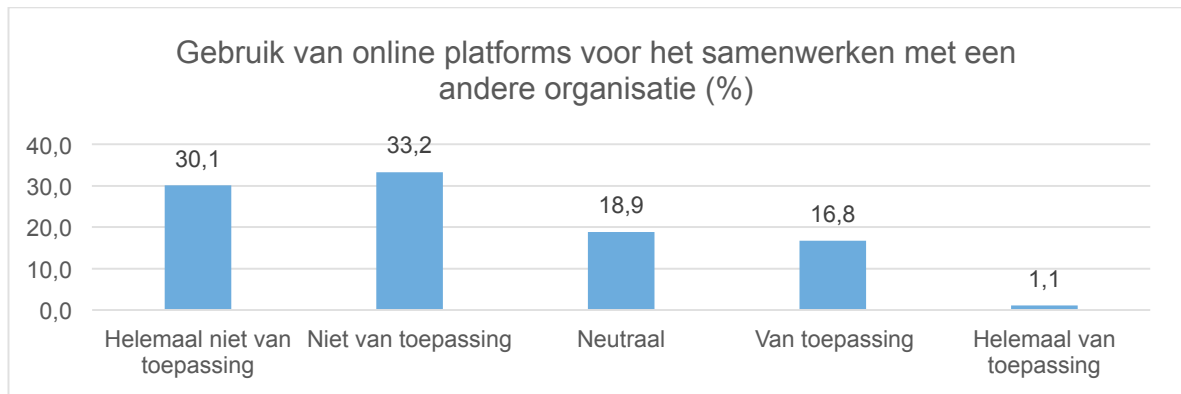
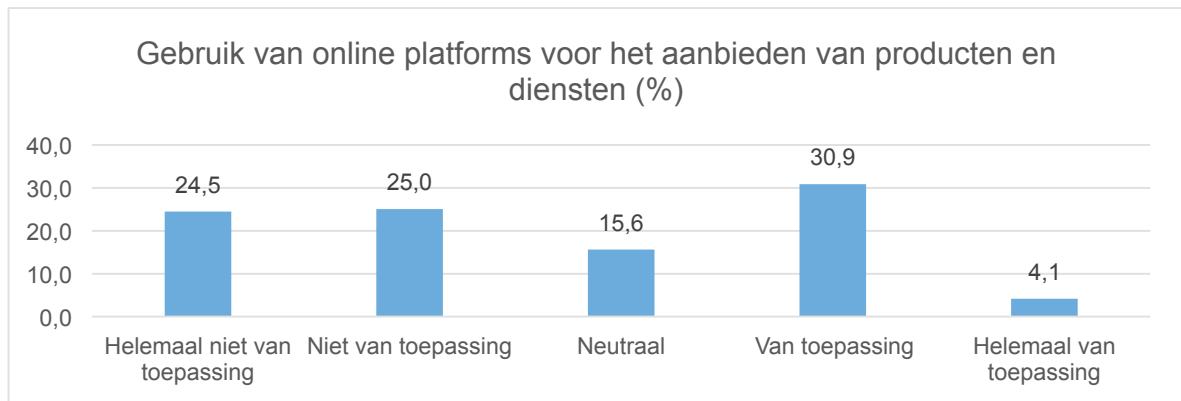


### Ze gaan gepaard met onzekerheid (%)



### *Gebruik van online platforms*

De eerdergenoemde rol van digitalisering blijkt uit onderstaande grafieken. Hoewel de helft van de bedrijven geen gebruikmaakt van online platforms voor het aanbieden van producten en diensten, maakt een substantieel deel (ongeveer 40%) hiervan wel gebruik. Rond de 20% van de bedrijven gebruikt deze online platforms ook om samen te werken met andere organisaties.



## **Literatuur**

Koster, F., Korte, M., Van Alphen, K., Reenalda, E., & Van de Goorbergh, P. (2016).

*Toekomstbestendig personeelsbeleid. Resultaten van een scenario-onderzoek.* ICOON Paper 3.

Tilburg: ICOON.

Koster, F., Korte, M., & Van de Goorbergh, P. (2016). *Innovatief personeelsbeleid en samenwerking tussen organisaties. Resultaten van een pilotstudie.* ICOON Paper 6. Tilburg: ICOON.

Koster, F., Walden, K., & Van de Goorbergh, P. (2016). *Innovatief personeelsbeleid in het MKB. Een overzicht van de internationale literatuur.* ICOON Paper 2. Tilburg: ICOON.