

## **Innovatie, ontwikkelingen en samenwerking. Een blik op het micro-MKB op basis van de Innovatief Personeelsbeleid-vragenlijst.**

Ferry Koster, Daan Bloem en Petra van de Goorbergh

ICOON#11

November 2017

Het onderzoeksproject Innovatief Personeelsbeleid richt zich op de vraag hoe organisaties omgaan met veranderingen waarmee zij te maken hebben en welke rol samenwerking daarbij speelt. In de eerdere rapport (Koster, Walden & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte, Van Alphen, Reenalda & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte & Van de Goorbergh, 2016; Korte, Koster & Van de Goorbergh, 2017) is de basis gelegd voor een dataverzameling die in 2017 werd gehouden. In de vragenlijst is bijvoorbeeld gevraagd naar de innovativiteit van organisaties (of zij nieuwe producten hebben ontwikkeld, hun organisatie hebben veranderd, etc.), of zij vernieuwingen hebben doorgevoerd op personeelsgebied en of zij met externe ontwikkelingen als vergrijzing, flexibilisering, digitalisering, internationalisering en robotisering te maken hebben of denken te krijgen (zie Koster, Korte, Van de Goorbergh & Bloem, 2017 voor een uitgebreide beschrijving van die data en de Appendix voor de methodologische verantwoording).

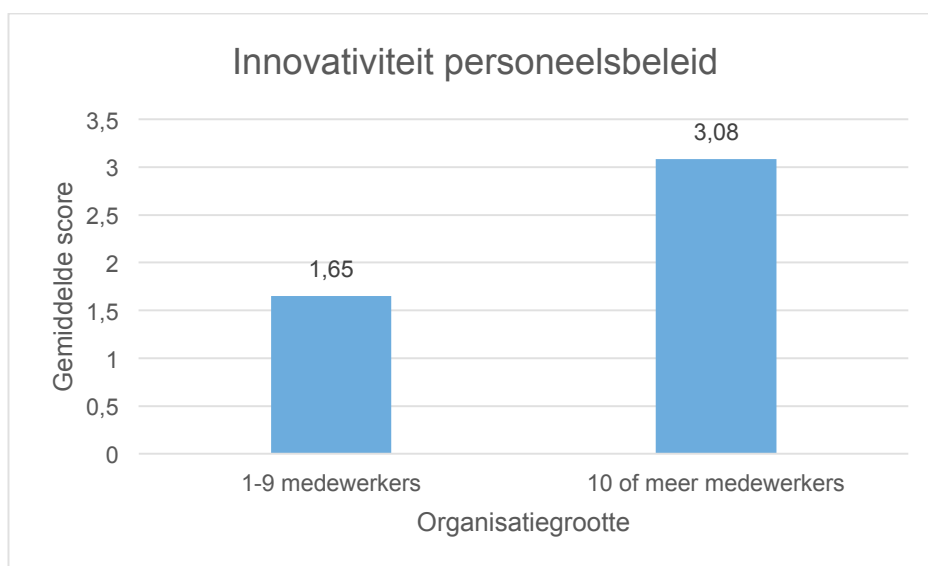
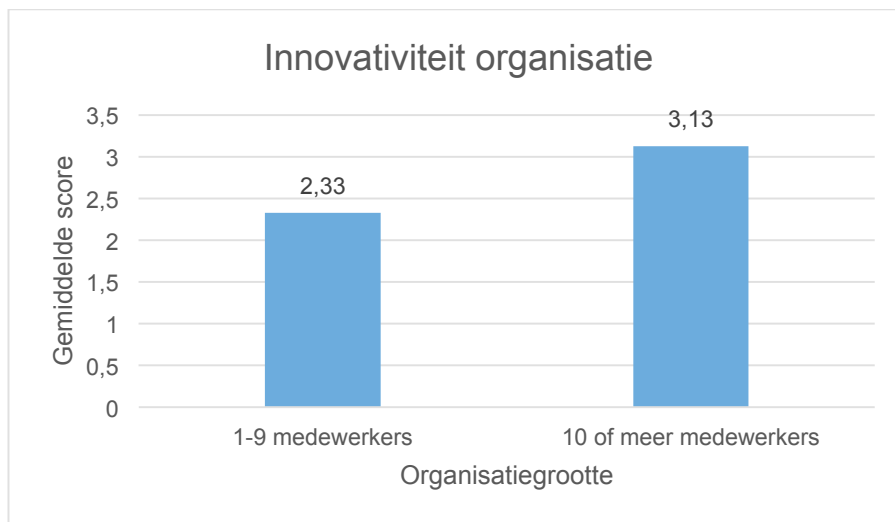
In dit rapport beantwoorden we de vraag of kleine en grote organisaties verschillen wat betreft hun innovativiteit, de mate waarin zij investeren in hun personeel, samenwerkingen aangaan op het gebied van personeel, enzovoorts. Eerder onderzoek (Koster, 2015; 2016; Korte, Koster & Van de Goorbergh, 2017) geeft hier al enig inzicht in. Wat dit onderzoek toevoegt is dat het een goed beeld geeft van wat zich afspeelt binnen het micro-MKB (<10 werknemers) en hoe zich dat verhoudt tot grotere organisaties. Daarnaast wordt in dit onderzoek naar diverse indicatoren voor innovativiteit gekeken, wordt een groot aantal ontwikkelingen in kaart gebracht en wordt samenwerking op het gebied van personeelsbeleid gemeten.

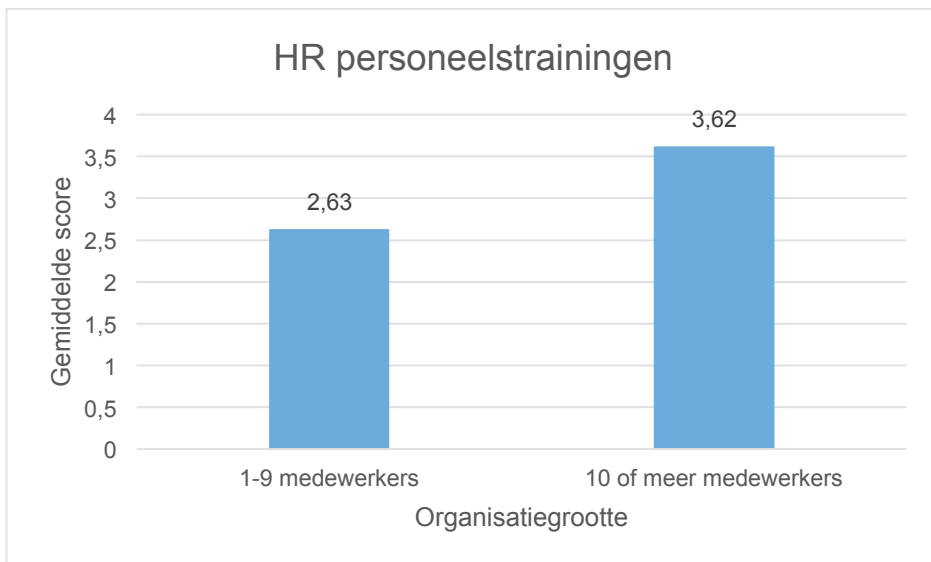
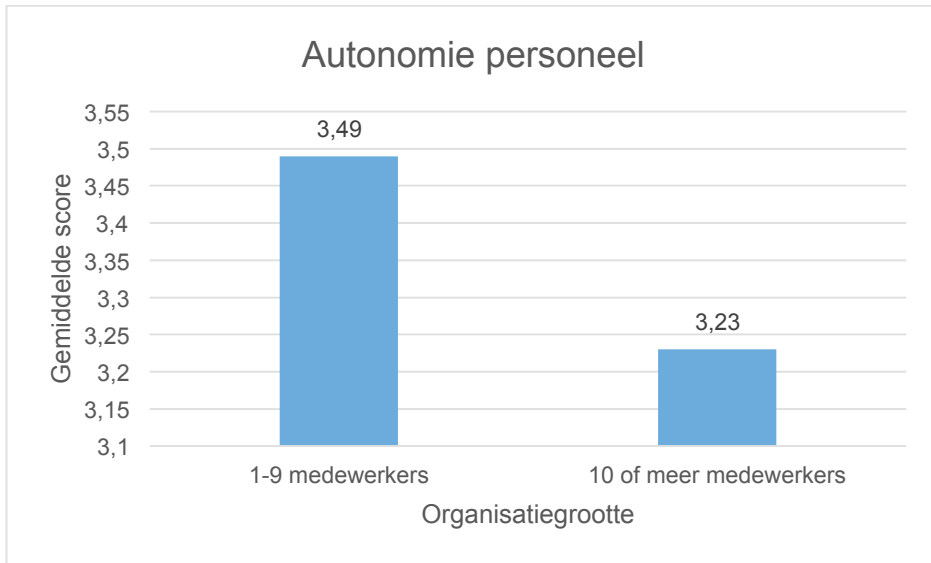
### **Het micro-MKB in beeld**

Uit de vergelijking van het micro-MKB met grotere organisaties komt een eenduidig beeld naar voren. In vergelijking met organisaties van 10 of meer medewerkers, is het micro-MKB minder innovatief (zowel wat producten/diensten/markten betreft als op het gebied van personeelsbeleid) en bieden zij minder training aan aan hun personeel.

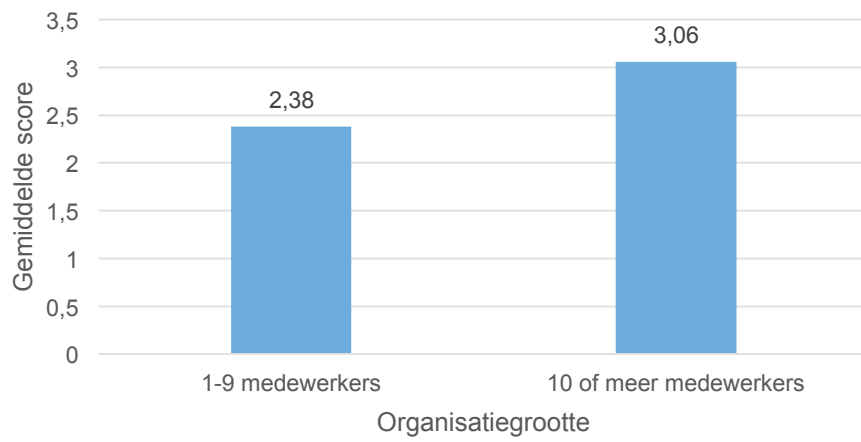
Ook blijkt dat het micro-MKB minder geraakt lijkt te worden door externe omstandigheden (zowel nu als in de toekomst) dan de grotere organisaties. Daar staat echter tegenover dat als zij daarmee geconfronteerd worden, zij dat eerder zien als bedreiging dan als kans. Hoewel de cijfers laten zien dat zowel grotere als kleine relatief laag scoren op de vraag of zij zich voorbereiden op die ontwikkelingen, geldt dat voor het micro-MKB nog net iets sterker.

Wat samenwerking op het gebied van personeelsbeleid betreft, laten de gegevens zien dat kleinere organisaties minder van die verbanden aangaan dan grotere. Ten slotte maakt het micro-MKB minder vaak gebruik van platforms, zowel voor het aanbieden van producten en diensten als voor het samenwerken met anderen.

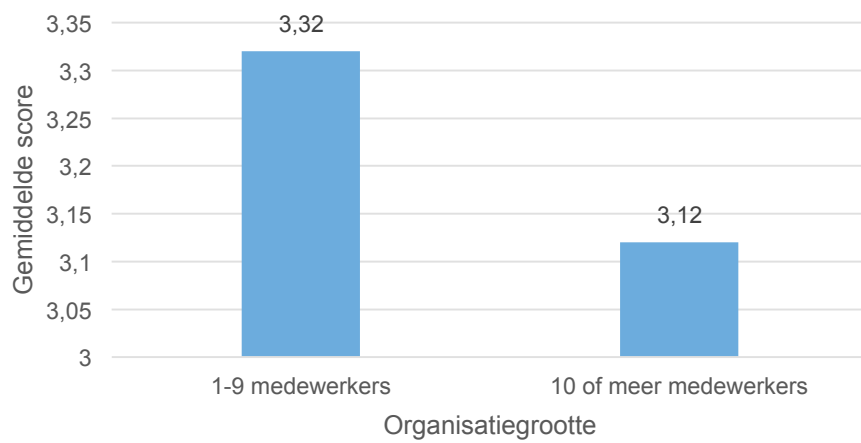




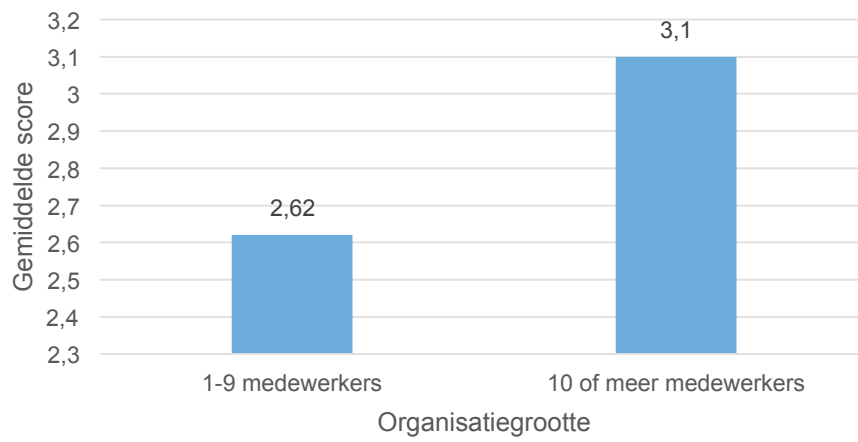
### Ontwikkelingen: verwachtingen



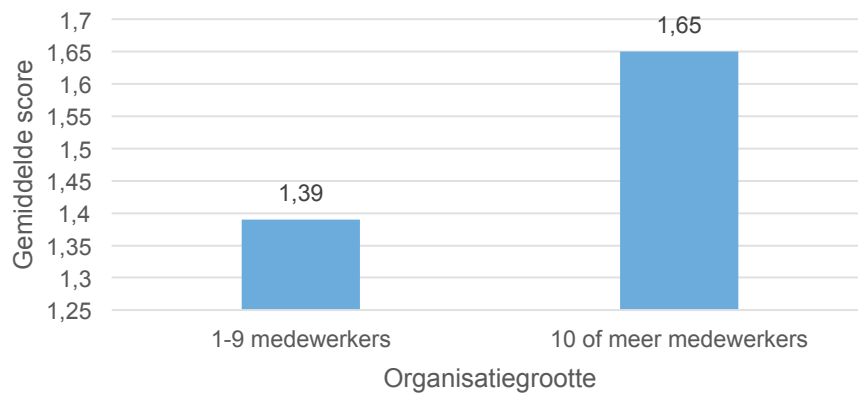
### Ontwikkelingen: kans of bedreiging?

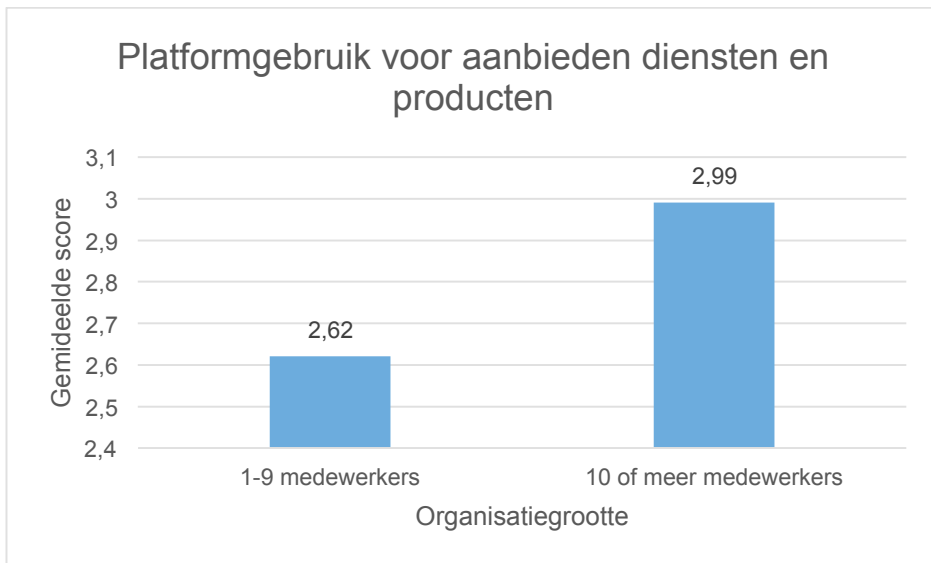
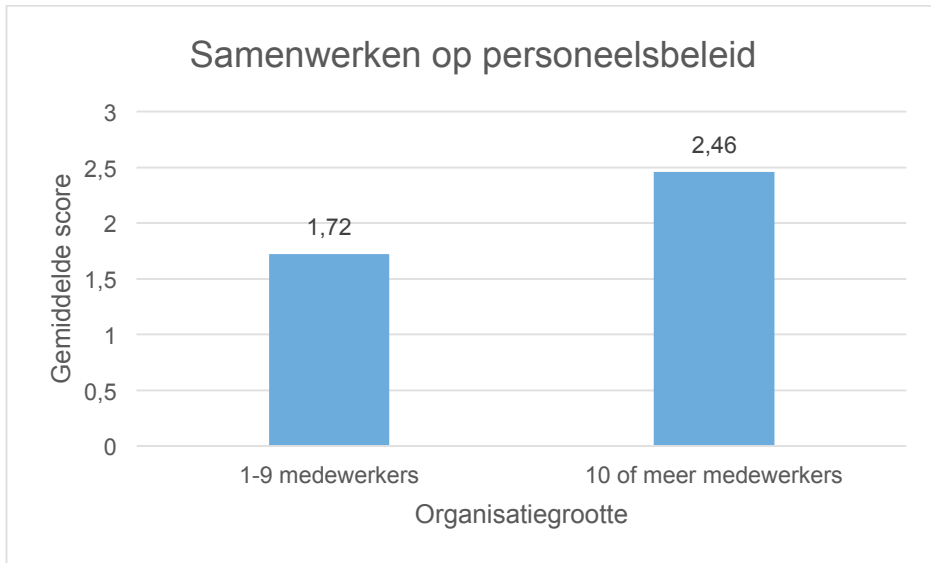


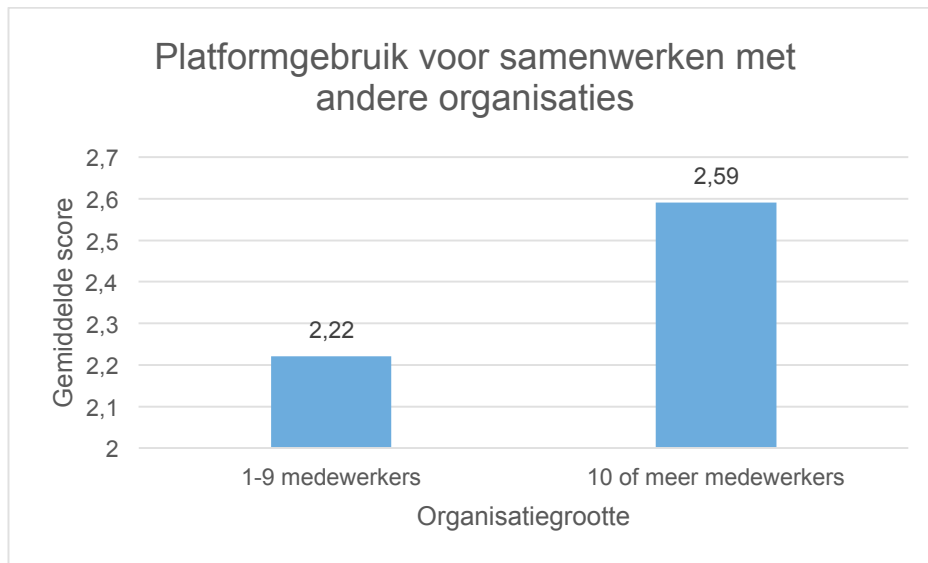
### Ontwikkelingen: op dit moment



### Ontwikkelingen: organisatie onderneemt actie







### **Relaties tussen innovatie, ontwikkelingen en samenwerking**

Vervolgens hebben we de verschillende variabelen aan elkaar gerelateerd. Daarbij hebben we eerst de bivariate relaties berekend. Vervolgens hebben we regressieanalyses uitgevoerd waarmee onderzocht wordt of verbanden tussen samenwerking en innovatie sterker zijn voor kleine of grote organisaties.

### ***Correlaties***

Het overzicht van de relaties tussen de variabelen is af te lezen uit de correlatietabel. Dit overzicht bevestigt een aantal van de resultaten van de beschrijvende analyses. Wat organisatiegrootte betreft, blijkt dat vooral de verschillen in innovatie, verwachte ontwikkelingen, samenwerken op personeelsgebied en het gebruik van platforms voor samenwerking verschilt tussen het micro-MKB en de rest van de organisaties.

Daarnaast blijkt een aantal van de verschillen statistisch niet significant. Zo is er geen verschil in het zien van ontwikkelingen vergrijzing, digitalisering, robotisering, internationalisering en flexibilisering als kans of bedreiging en ook is het niet zo dat grotere organisaties op dit moment al met meer van die ontwikkelingen te maken hebben.

Vervolgens zien we dat deze variabelen onderlinge samenhang vertonen. Innovatievermogen is gerelateerd aan verschillende HR-gerelateerde kenmerken van organisaties, zoals innovatief personeelsbeleid en samenwerking op het gebied van personeelsbeleid, daarnaast is dit gerelateerd aan het ervaren van de verschillende ontwikkelingen en het gebruik van platforms. Wat betreft de ontwikkelingen waarmee organisaties te maken kunnen krijgen, komt een interessant patroon naar voren. Organisaties die al te maken hebben met die ontwikkelingen, verwachten daar in de toekomst

ook mee te maken te krijgen. Dit suggereert dat er zoiets als padafhankelijkheid is van die ontwikkelingen. In organisaties die al met die ontwikkelingen worden geconfronteerd, zien we ook dat zij actie ondernemen. In dat opzicht lijkt het erop dat bewustwording een rol speelt bij het omgaan met die ontwikkelingen. Ten slotte blijkt dat het zien van die ontwikkelingen als bedreiging samengaat met een neiging actie te ondernemen. Dit lijkt dus eerder op het tegengaan van negatieve effecten dan het benutten van kansen. Dat het ervaren, verwachten en omgaan met die ontwikkelingen samenhangt met innovativiteit van organisaties geeft aan dat innovaties (ook) kunnen voortkomen uit noodzaak.



Tabel 1a. Correlatiecoëfficiënten

	Innovativiteit	HR innovativiteit	Autonomie personeel	HR trainingen	Ontwikkelingen: verwacht	Ontwikkelingen: kans/bedreiging	Ontwikkelingen: aanwezig
<i>HR innovativiteit</i>	0.472 ***						
<i>Autonomie personeel</i>	0.164 ***	-0.012					
<i>HR trainingen</i>	0.471 ***	0.488 ***	0.193 ***				
<i>Ontwikkelingen: verwacht</i>	0.480 ***	0.367 ***	0.251 ***	0.530 ***			
<i>Ontwikkelingen: kans/bedreiging</i>	0.467 ***	0.075	0.188	0.222 *	0.255 **		
<i>Ontwikkelingen: aanwezig</i>	0.318 ***	0.217 **	0.061	0.278 **	0.665 ***	0.205 *	
<i>Ontwikkelingen: actie ondernemen</i>	0.187 ***	0.149 ***	0.112 **	0.228 ***	0.221 ***	0.299 **	0.770 ***
<i>Samenwerken personeelsbeleid</i>	0.383 ***	0.512 ***	0.053	0.447 ***	0.373 ***	0.103	0.153
<i>Platforms: producten/diensten</i>	0.370 ***	0.132 ***	0.117 **	0.213 ***	0.247 ***	0.307 **	0.150
<i>Platforms: samenwerken</i>	0.343 ***	0.178 ***	0.163 ***	0.306 ***	0.333 ***	0.161	0.146
<i>Samenstelling: Tijdelijk</i>	0.366 ***	0.547 ***	-0.039	0.325 ***	0.240 ***	0.074	0.227 **
<i>Samenstelling: Flexibel</i>	0.264 ***	0.360 ***	0.037	0.244 ***	0.195 ***	0.074	0.342 ***
<i>Hoog opgeleid personeel</i>	0.283 ***	0.223 ***	0.306 ***	0.406 ***	0.361 ***	0.095	0.199 *
<i>Organisatiegrootte</i>	0.252 ***	0.477 ***	-0.072	0.312 ***	0.230 ***	-0.119	0.118

Tabel 1b. Correlatiecoëfficiënten (vervolg)

	Ontwikkelingen: actie ondernemen	Samenwerken personeelsbeleid	Platforms: producten/diensten	Platforms: samenwerken	Samenstelling: Tijdelijk	Samenstelling: Flexibel	Hoog opgeleid personeel
<i>Samenwerken personeelsbeleid</i>	0.092 *						
<i>Platforms: producten/diensten</i>	0.126 **	0.191 ***					
<i>Platforms: samenwerken</i>	0.118 **	0.321 ***	0.556 ***				
<i>Samenstelling: Tijdelijk</i>	0.148 ***	0.359 ***	0.084 *	0.120 **			
<i>Samenstelling: Flexibel</i>	0.094 **	0.261 ***	0.093 *	0.129 ***	0.540 ***		
<i>Hoog opgeleid personeel</i>	0.091 *	0.157 ***	0.135 ***	0.181 ***	0.168 ***	0.194 ***	
<i>Organisatiegrootte</i>	0.089 *	0.248 ***	0.089 *	0.103 **	0.395 ***	0.247 ***	0.192 ***

### Regressieanalyses

Uit het voorgaande blijkt dat er verschillen zijn tussen kleinere en grotere organisaties wat innovatie betreft; grotere organisaties blijken innovatiever dan kleinere. Daarnaast is er een positief verband tussen samenwerking en innovatie. Dat geldt zowel voor samenwerking op het gebied van personeelsbeleid als het gebruik van platforms om samen te werken. Kortom, er is zoiets als een samenwerkingsvoordeel (zie ook Koster, 2016). De vraag is of het samenwerkingsvoordeel grotere is naarmate organisaties kleiner zijn (Koster, 2015; Koster,

en de verschillende vormen van samenwerking als voorspellende variabelen. Door het interactie-effect tussen organisatiegrootte en samenwerking te berekenen, is onderzocht of de relatie tussen samenwerking en innovatie verschilt voor kleine en grote organisaties.

Uit de analyses die zijn weergegeven in tabel 2 tot en met 7 komt naar voren dat er slechts in 1 geval gesproken kan worden van een iets groter samenwerkingsvoordeel voor het micro-MKB. Samen te werken op personeelsgebied met anderen is iets sterker gerelateerd aan innovatief personeelsbeleid voor de kleinere dan de grotere organisaties. Verder geldt dat alleen de directe relaties van belang zijn. Oftewel, samenwerking is positief gerelateerd aan innovatie en grotere organisaties zijn innovatiever dan kleinere.

Tabel 2. Regressieanalyse van innovativiteit algemeen met samenwerking op personeelsgebied

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit algemeen	2.431 ***	(0.032)	2.433 ***	(0.032)	2.435 ***	(0.033)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Samenwerking personeelsgebied	0.411 ***	(0.037)	0.366 ***	(0.038)	0.367 ***	(0.038)
Organisatiegrootte			0.555 ***	(0.111)	0.555 ***	(0.125)
Samenwerking * Organisatiegrootte					-0.031	(0.107)
$R^2$	0.146		0.173		0.173	
$R^2$ verandering	0.146		0.027		0.000	

Tabel 3. Regressieanalyse van innovatief personeelsbeleid met samenwerking op personeelsgebied

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit personeelsbeleid	1.806 ***	(0.029)	1.809 ***	(0.026)	1.821 ***	(0.027)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Samenwerking personeelsgebied	0.526 ***	(0.031)	0.434 ***	(0.031)	0.411 ***	(0.038)
Organisatiegrootte			1.120 ***	(0.091)	1.219 ***	(0.102)
Samenwerking * Organisatiegrootte					-0.187 *	(0.088)
$R^2$	0.262		0.390		0.394	
$R^2$ verandering	0.262		0.128		0.004	

Tabel 4. Regressieanalyse van innovativiteit algemeen met gebruik van platforms (producten/diensten)

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit algemeen	2.413 ***	(0.033)	2.342 ***	(0.033)	2.342 ***	(0.033)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Gebruik platforms diensten/producten	0.277 ***	(0.026)	0.264 ***	(0.025)	0.256 ***	(0.026)
Organisatiegrootte			0.714 ***	(0.106)	0.690 ***	(0.109)
Platforms * Organisie-grootte					0.092	(0.091)
$R^2$	0.135		0.186		0.187	
$R^2$ verandering	0.135		0.051		0.001	

Tabel 5. Regressieanalyse van innovatief personeelsbeleid met gebruik van platforms (producten/diensten)

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit personeelsbeleid	1.799 ***	(0.033)	1.657 ***	(0.031)	1.657 ***	(0.031)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Gebruik platforms diensten/producten	0.093 ***	(0.026)	0.066 *	(0.023)	0.069 *	(0.024)
Organisatiegrootte			1.409 ***	(0.106)	1.421 ***	(0.100)
Platforms * Organisie-grootte					-0.040	(0.084)
$R^2$	0.017		0.235		0.235	
$R^2$ verandering	0.017		0.219		0.000	

Tabel 6. Regressieanalyse van innovativiteit algemeen met gebruik van platforms (samenwerking)

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit algemeen	2.416 ***	(0.033)	2.345 ***	(0.034)	2.345 ***	(0.034)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Gebruik platforms samenwerking	0.298 ***	(0.034)	0.281 ***	(0.030)	0.280 ***	(0.034)
Organisatiegrootte			0.712 ***	(0.107)	0.709 ***	(0.111)
Platforms * Organisie-grootte					0.012	(0.116)
$R^2$	0.117		0.167		0.167	
$R^2$ verandering	0.117		0.050		0.000	

Tabel 7. Regressieanalyse van innovatief personeelsbeleid met gebruik van platforms (samenwerking)

Model	(1)		(2)		(3)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Afhankelijke variabele</i>						
Innovativiteit personeelsbeleid	1.800 ***	(0.033)	1.659 ***	(0.030)	1.659 ***	(0.030)
<i>Onafhankelijke variabelen</i>						
Gebruik platforms samenwerking	0.147 ***	(0.030)	0.110 ***	(0.027)	0.107 ***	(0.028)
Organisatiegrootte			1.394 ***	(0.096)	1.382 ***	(0.101)
Platforms * Organisatiegrootte					0.047	(0.103)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.031		0.245		0.245	
<i>R</i> <sup>2</sup> verandering	0.031		0.214		0.000	

### Conclusie

In dit rapport hebben we antwoord gegeven op de vraag of samenwerking (in dit geval op het gebied van personeel) bijdraagt aan de innovativiteit van organisaties. Het antwoord op die vraag is: ja. Dat geldt zowel voor innovatie op een specifiek gebied (personeelsbeleid) als in het algemeen. Daarnaast onderzochten we of het zo is dat kleine organisaties meer baat hebben bij samenwerken dan grotere organisaties. Dat blijkt niet het geval. Met anderen woorden: los van de omvang van de organisatie is er een samenwerkingsvoordeel (Koster, 2015; 2016).

## **Literatuur**

Korte, M., Koster, F., & Van de Goorbergh, P. (2017). Personeelsbeleid, samenwerking en innovatie. Een analyse van het Arbeidsvraagpanel. ICOON Paper 9. Tilburg: ICOON.

Koster, F. (2015). *Samenwerking en innovatie in het MKB in Europa en Nederland. Een exploratie op basis van het European Company Survey*. ICOON Paper 1. Tilburg: ICOON.

Koster, F. (2016). *Zelf doen is optellen, samenwerken is vermenigvuldigen. Organisaties, relaties, innovaties*. Oratie, Tilburg: TIAS.

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., Korte, M., Van de Goorbergh, P., & Bloem, D. (2017). Vragenlijst "Innovatief Personeelsbeleid". Beschrijvende resultaten. ICOON Paper 10. 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.

## Appendix A. Constructie van de schalen

### Q009: Innovativiteit van de organisatie

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.

### Q011: Innovativiteit personeelsbeleid van de organisatie

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.

**Q014: trainingen personeel**

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.

**Q015: door de organisatie verwachte ontwikkelingen in nabije toekomst**

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.

**Q017: Ontwikkelingen: kans of bedreiging?**

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.

**Q018: ontwikkelingen. Heeft de organisatie reeds te maken met deze ontwikkelingen**

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.



**Q019: ontwikkelingen. De organisatie onderneemt actie om zich voor te bereiden.**

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.

**Q020: Samenwerking op gebied van personeelsbeleid**

Q020_1	In welke mate geldt het onderstaande: De organisatie werkt samen met collega-bedrijven op het personeelsgebied van werving en selectie.
Q020_2	In welke mate geldt het onderstaande: De organisatie werkt samen met collega-bedrijven op het personeelsgebied van scholing en werving.
Q020_3	In welke mate geldt het onderstaande: De organisatie werkt samen met collega-bedrijven op het personeelsgebied van loopbaan en doorgroei.
Q020_4	In welke mate geldt het onderstaande: De organisatie werkt samen met collega-bedrijven op het personeelsgebied van beloning(ssstructuur).
Q020_5	In welke mate geldt het onderstaande: De organisatie werkt samen met collega-bedrijven op het personeelsgebied van uitstroom.