

## **Personeelsbeleid, samenwerking en innovatie. Een analyse van het Arbeidsvraagpanel.**

Marthe Korte, Ferry Koster & Petra van de Goorbergh

ICOON #9

November 2017

### **Vraagstelling**

In het Fundatieproject Innovatief Personeelsbeleid is de centrale vraag van ICOON (“Komen kleine partijen door samenwerking tot innovatie?”) toegespitst op het personeelsbeleid van organisaties. Een van de vragen in het project is of organisaties kansen kunnen benutten en bedreigingen het hoofd kunnen bieden door het aangaan van samenwerkingsverbanden. Op basis van een overzicht van de literatuur (Koster, Walden & Van de Goorbergh, 2016) bleek dat de term “innovatief personeelsbeleid” 3 verschillende betekenissen kan hebben, te weten:

1. Er is een vernieuwing/verbetering van het bestaande personeelsbeleid;
2. Het innovatievermogen van de organisatie is gerelateerd aan het gevoerde personeelsbeleid; of
3. Het gevoerde personeelsbeleid is een reactie op een innovatie.

In elk van deze benaderingen van innovatief personeelsbeleid wordt iets anders verstaan onder het begrip en zij dienen dan ook duidelijk van elkaar te onderscheiden worden. Daarnaast blijkt uit het literatuuroverzicht van Koster, Walden en Van de Goorbergh (2016) dat de wetenschappelijke literatuur weinig oog heeft voor het personeelsbeleid van kleinere organisaties en dat het aspect samenwerking in relatie tot personeelsbeleid grotendeels genegeerd is. Kortom, de vraag of kleine organisaties via samenwerking tot innovatie komen is op basis van het bestaande onderzoek niet te beantwoorden. Ter aanvulling is daarom eigen onderzoek verricht waarin samenwerking en innovatie verder zijn uitgewerkt (Koster, Korte, Van Alphen, Reenalda, & Van de Goorbergh, 2016; Koster, Korte & Van de Goorbergh, 2016). Hoewel dit aanvullend onderzoek een aantal inzichten oplevert over samenwerking en innovatie in relatie tot het personeelsbeleid van organisaties, bleek het niet mogelijk de uitkomsten van deze analyses te generaliseren.

In dit rapport bespreken we analyses die betrekking hebben op een dwarsdoorsnede van Nederlandse organisaties. Voor de analyses is gebruikgemaakt van het Arbeidsvraagpanel (AVP) van 2013. Organisaties van verschillende omvang en uit verschillende sectoren zijn bevraagd op onderwerpen als innovatie, samenwerking en de knelpunten en ontwikkelingen waarmee zij te maken hebben. Daarmee is antwoord te geven op de vraag of het ervaren van knelpunten en ontwikkelingen in het algemeen gevolgen hebben voor het innovatievermogen van organisaties en welke rol samenwerking daarin speelt. Dit levert vervolgens praktische inzichten op voor organisaties, omdat zij van andere organisaties kunnen leren welke strategische keuzes zinvol zijn gegeven die knelpunten en ontwikkelingen.

### **Aanpak**

#### ***Data***

Het Arbeidsvraagpanel is een dataset die sinds 1989 tweejaarlijks wordt verzameld. Sinds 2010 gebeurt dat in opdracht van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Organisaties die worden benaderd worden getrokken uit het Lisa vestigingenregister. Het panel heeft een respons van 50-57%. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de meest recente data. Deze

zijn verzameld in 2013/2014. Het Arbeidsvraagpanel is verdeeld in een aantal modules. Als gevolg hiervan zijn niet alle variabelen aan elkaar te relateren. Voor het huidige onderzoek bevatten Ronde 2 en Ronde 3 relevante variabelen. Onderstaande tabel geeft aan welke onderwerpen op welke manier zijn bevraagd in die verschillende delen.

	Deel I (AVP Ronde 3)	Deel II (AVP Ronde 2)
Organisatieomvang	Aantal werknemers	Aantal werknemers
Externe factoren	Huidige en verwachte problemen in het personeelsbestand	Ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft
Innovatie	Regionale samenwerking op personeelsgebied	Nieuwe producten en diensten
Samenwerking		Samenwerking met diverse partijen
Financiële situatie	Ook verwachting over de toekomst	Verandering in de omzet

In dit rapport bespreken we eerst de analyses op basis van de variabelen die zijn gemeten in Ronde 3 (vandaar dat wij dit Deel I noemen) en daarna die afkomstig zijn uit Ronde 2 (Deel II in dit rapport).

### ***Metingen***

De analyses van **Deel I** zijn gebaseerd op de *derde telefonische enquête*ronde van het Arbeidsvraagpanel. De variabelen zijn als volgt gemeten:

#### Knelpunten

Voor het in kaart brengen van de knelpunten werd de volgende vraag gesteld.

*Organisaties kunnen te maken hebben met verschillende problemen in hun personeelsbestand. Ik leg u een aantal mogelijke problemen voor. Kunt u aangeven of het genoemde probleem speelt in uw organisatie/vestiging? Gecodeerd van (1) geen probleem tot (3) een groot probleem (3)*

- Was “het aantrekken van nieuw personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat “het aantrekken van nieuw personeel” de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “het vasthouden van personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat “het vasthouden van personeel” de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “het afstoten van overmatig personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Waren “ontoereikende kwalificaties van het personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “onvoldoende beschikbaarheid van het personeel door verlof- en vakantieregelingen” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “vertrek van goede arbeidskrachten door pensionering” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?

- Was “het niet voldoende breed inzetbaar zijn van personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “ziekteverzuim of WIA-instroom” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “beheersing van de werkdruk” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Was “lage productiviteit van het personeel” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?
- Waren “hoge loonkosten” het afgelopen jaar een groot, matig of geen probleem in deze organisatie/vestiging?
- Verwacht u dat dit de komende twee jaar een groot, matig of geen probleem zal zijn?

Voor de beschrijvende analyses zijn deze knelpunten afzonderlijk weergegeven. In de regressieanalyses zijn zij opgeteld tot een schaal (Knelpunten). De antwoorden zijn daarvoor eerst gehercodeerd, waarbij groot en matig zijn samengevoegd tot 1 (ja) en geen probleem 0 (nee) is geworden. Vervolgens zijn de antwoorden op de 11 mogelijke knelpunten bij elkaar opgeteld.

#### Samenwerking personeelsbeleid

Voor het in kaart brengen van samenwerking met andere organisaties op het gebied van personeelsbeleid bevat de dataset 2 variabelen. De een meet de feitelijke samenwerking, de andere de behoefte aan samenwerking op personeelsgebied:

- Maakt deze organisatie/vestiging gebruik van regionale samenwerkingsverbanden op het gebied van personeelsbeleid? (0=nee, 1=ja)
- Heeft deze organisatie/vestiging behoefte aan regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid? (0=nee, 1=ja)

#### Financiële prestatie organisatie

Voor het vaststellen hiervan zijn 3 variabelen samengevoegd tot 1 schaal (de variabelen zijn gemeten van 1 = sterke afname tot 5 = sterke toename):

- Als u de omzet van uw organisatie/vestiging vergelijkt met die van een half jaar geleden, was er dan een sterke toename, enige toename, enige afname of een sterke afname of is de omzet ongeveer constant gebleven?
- Hoe schat u de ontwikkeling van de omzet van deze organisatie/vestiging in voor de komende twee jaar? Verwacht u een sterke toename, enige toename, enige afname of een sterke afname of verwacht u dat de omzet ongeveer constant zal blijven?
- Verwacht u in de komende twee jaar voor wat betreft de werkgelegenheid in deze organisatie/vestiging een sterke toename, enige toename, enige afname, sterke afname of verwacht u dat de werkgelegenheid ongeveer constant blijft?

#### Omvang organisatie

- Hoeveel werknemers heeft deze organisatie/vestiging momenteel in dienst? (7 antwoordcategorieën: 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-199 en 200 en meer).

#### Sector

- Sector waarin het bedrijf werkzaam is (9 antwoordcategorieën: industrie en landbouw, bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie, transport, zakelijke dienstverlening, zorg en welzijn, overige dienstverlening, overheid, onderwijs)

**Deel II** van dit onderzoek is gebaseerd op de **tweede telefonische enquête**ronde (B). De variabelen zijn als volgt gemeten:

#### Ontwikkelingen waar de organisatie mee te maken heeft

- De kennis en vaardigheden die werknemers in onze organisatie/vestiging nodig hebben veranderen snel (helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5))
- De meeste werknemers in onze organisatie/vestiging hebben werk dat deels of volledig thuis kan worden gedaan (helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5))
- Heeft deze organisatie/vestiging momenteel werknemers van 55 jaar of ouder in dienst of de afgelopen twee jaar in dienst gehad? (0=nee, 1=ja)
- Heeft deze organisatie/vestiging de afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad? (0=nee, 1=ja)
- Heeft deze organisatie/vestiging de afgelopen twee jaar van een uitbreiding van de capaciteit afgezien omdat er onvoldoende geschikt personeel was te vinden? (0=nee, 1=ja)

#### Innovatievermogen

Deze variabele is samengesteld uit de volgende drie items:

- Heeft uw organisatie/vestiging de afgelopen twee jaar producten of diensten gelanceerd die nieuw zijn voor de markt? (0=nee, 1=ja)
- Heeft uw organisatie/vestiging de afgelopen twee jaar producten of diensten gelanceerd die al op de markt waren, maar uw organisatie/vestiging nog niet bood? (0=nee, 1=ja)
- Heeft uw organisatie/vestiging de afgelopen twee jaar producten of diensten die uw organisatie/vestiging al bood, sterk verbeterd? (0=nee, 1=ja)

#### Samenwerking met andere partijen

- Is er bij het ontwikkelen van de nieuwe/sterk verbeterde producten of diensten samengewerkt met Klanten/leveranciers? (0=nee, 1=ja)
- Is er bij het ontwikkelen van de nieuwe/sterk verbeterde producten of diensten samengewerkt met Branchegenoten? (0=nee, 1=ja)
- Is er bij het ontwikkelen van de nieuwe/sterk verbeterde producten of diensten samengewerkt met Kennisinstellingen zoals universiteit, hbo? (0=nee, 1=ja)
- Is er bij het ontwikkelen van de nieuwe/sterk verbeterde producten of diensten samengewerkt met Commerciële onderzoeks-, adviesbureaus? (0=nee, 1=ja)

In de regressieanalyses zijn deze vier items bij elkaar opgeteld. Deze schaal loopt dus van 0 (met geen andere organisaties samenwerken gericht op innovatie) tot 4 (met alle typen organisaties samenwerken gericht op innovatie).

#### Financiële prestatie organisatie

- Als u de omzet van uw organisatie/vestiging vergelijkt met die van een half jaar geleden, was er dan een sterke toename, enige toename, enige afname of een sterke afname of is de omzet ongeveer constant gebleven? (omgecodeerd; 5-puntsschaal van sterke afname (1) tot sterke toename (5))

#### Omvang organisatie

- Hoeveel werknemers heeft deze organisatie/vestiging momenteel in dienst? (7 antwoordcategorieën: 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-199 en 200 en meer)

### Sector

- Sector waarin het bedrijf werkzaam is (9 antwoordcategorieën: industrie en landbouw, bouwnijverheid, handel, horeca en reparatie, transport, zakelijke dienstverlening, zorg en welzijn, overige dienstverlening, overheid, onderwijs)

### **Method**

De analyses zijn opgebouwd in een aantal delen. Eerst is in kaart gebracht welke knelpunten organisaties ervaren en met welke ontwikkelingen zij verwachten geconfronteerd te worden. Deze indicatoren zijn uitgesplitst naar organisatieomvang, zodat duidelijk wordt in hoeverre de knelpunten en ontwikkelingen verschillen voor kleine en grote organisaties.

Vervolgens zijn regressieanalyses uitgevoerd om in kaart te brengen welke gevolgen de knelpunten en ontwikkelingen hebben en welk verband hier is met samenwerking en innovatie. Deze analyses vallen in twee delen uiteen, omdat niet alle vragen in alle delen van de vragenlijst zijn gesteld. In de analyses van Deel I staat de relatie tussen regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid centraal, in relatie tot knelpunten, organisatieomvang en organisatieprestaties. De analyses van Deel II gaan in op de vraag hoe samenwerking met andere partijen gerelateerd is aan ontwikkelingen waarmee organisaties te maken hebben en welke consequenties dat heeft voor hun innovatievermogen.

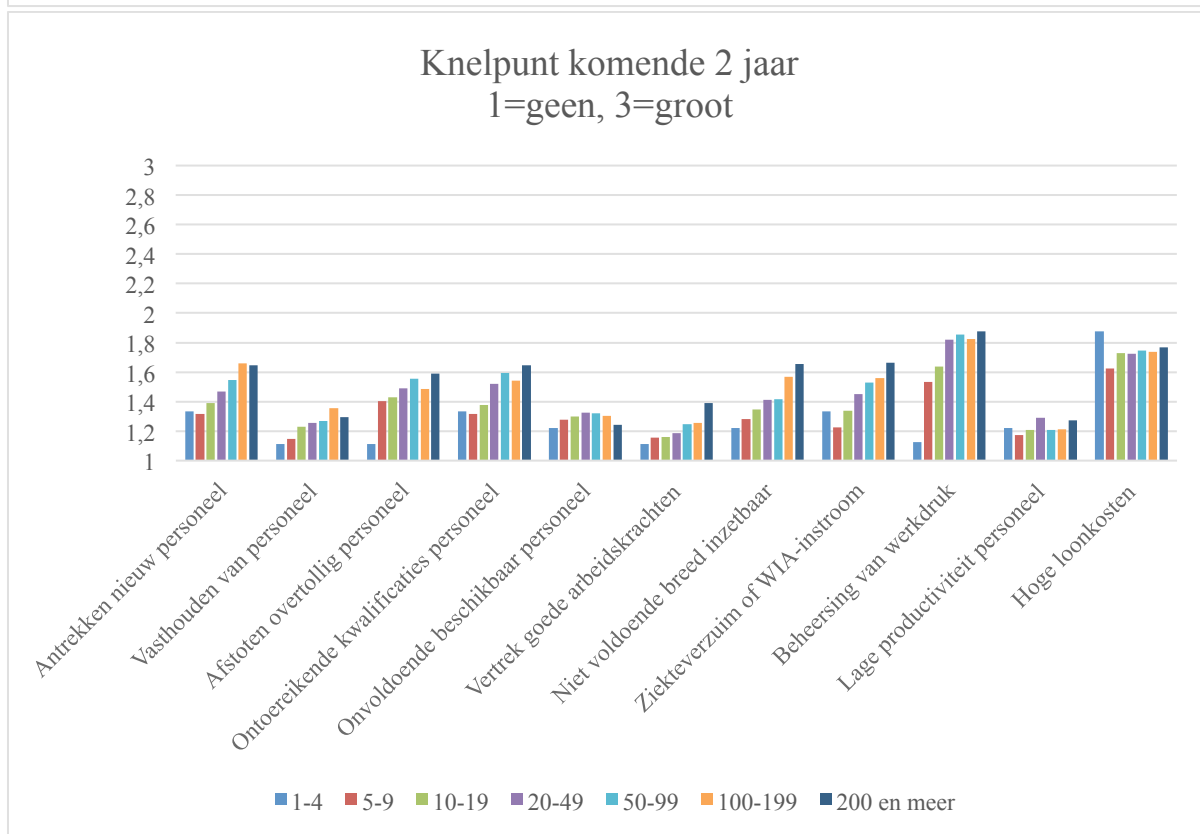
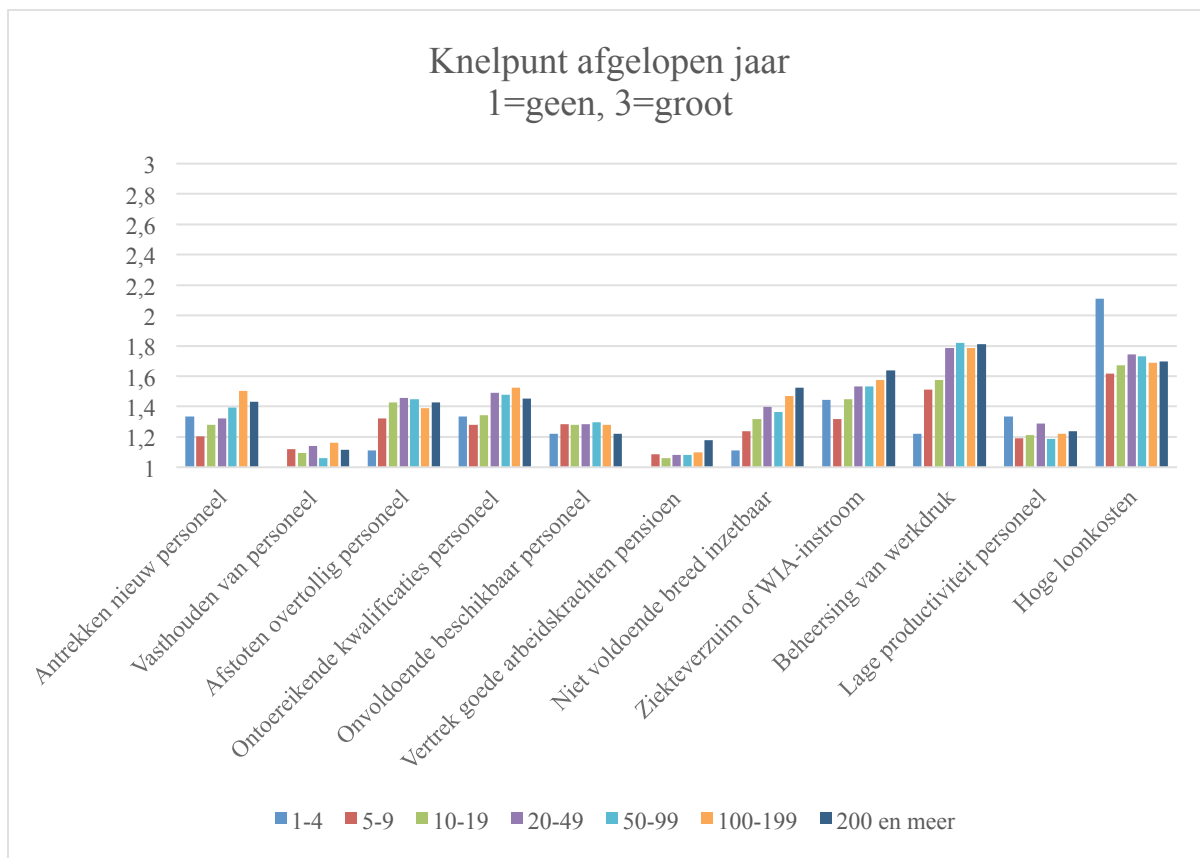
Ten slotte vormen de uitkomsten van het onderzoek de basis voor het formuleren van praktische implicaties voor (kleine) ondernemers. Kortom, onderdeel van de analyses is het geven van een antwoord op de vraag wat ondernemers hebben aan deze uitkomsten.

### **Resultaten**

#### **Knelpunten en ontwikkelingen**

Onderstaande grafieken geven een overzicht van de knelpunten waarmee organisaties te maken hebben. De vragen gaan over de knelpunten waarmee organisaties te maken hebben gehad in 2012. Daarbij is een uitsplitsing gemaakt naar organisatieomvang. Op die manier wordt duidelijk of kleine of grote organisaties bedreigingen ervaren en welke dat zijn. Uit deze grafieken komt het volgende beeld naar voren:

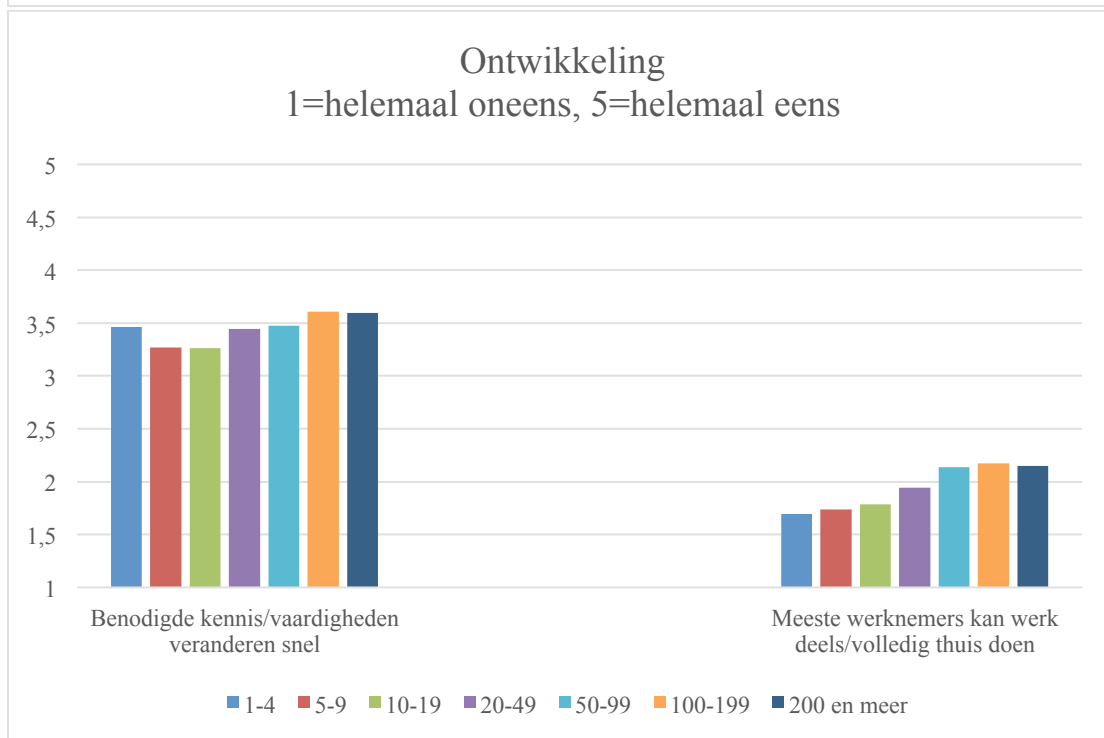
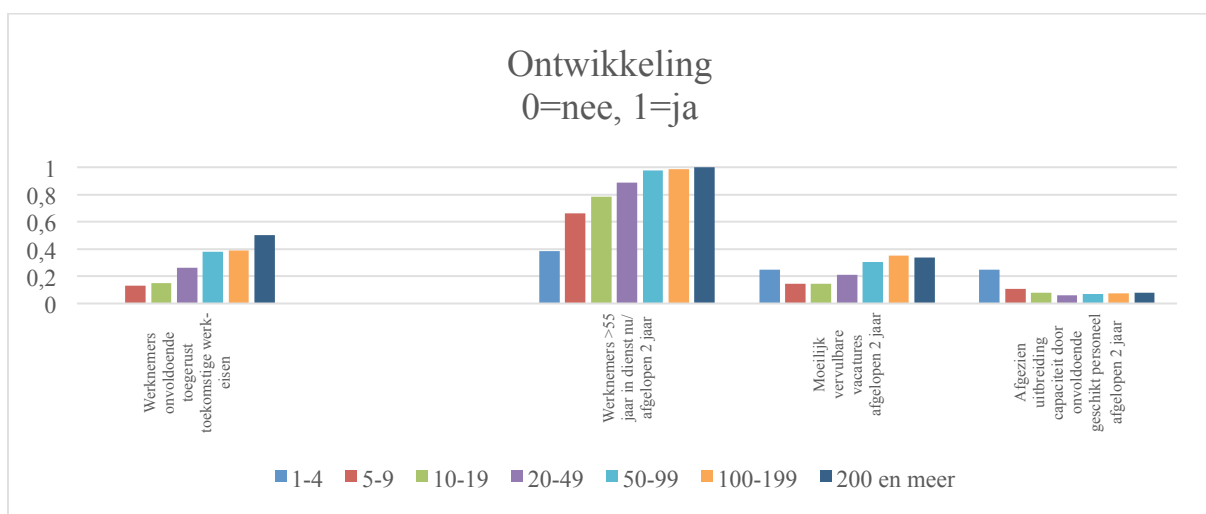
- Als we alle organisaties bij elkaar nemen, zien we dat een groot deel van de organisaties aangeeft dat knelpunten geen (de waarde 1) tot een matige (een waarde 2) rol speelden. Wat de verwachtingen voor de toekomst (2 jaar na 2013) betreft, is het patroon vergelijkbaar. Kortom, het algemene beeld is dat het overgrote deel van de organisaties weinig knelpunten ervaren.
- Over het algemeen worden de ‘beheersing van werkdruk’ en ‘hoge loonkosten’ als grootste knelpunten ervaren in het jaar voorafgaand aan de enquête.
- De knelpunten ‘vasthouden van personeel’, ‘vertrek goede arbeidskrachten door pensioen’ en ‘lage productiviteit personeel’ werden het minst als knelpunt ervaren door de organisaties.
- De uitsplitsing naar organisatieomvang laat zien dat grotere organisaties meer knelpunten ervaren dan kleinere organisaties. Hierop vormt het knelpunt ‘hoge loonkosten’ een uitzondering. Dit knelpunt wordt juist het meest ervaren door de organisaties met 1-4 werknemers.



De andere module (Deel II) van de enquête bevat vragen over overige ontwikkelingen waarmee organisaties te maken hebben. Deze ontwikkelingen zijn niet zozeer knelpunten,

maar meer algemene trends waarmee organisaties te maken kunnen krijgen. Onderstaande grafieken laten het volgende patroon zien:

- Ten eerste blijkt dat voor de meeste ontwikkelingen geldt dat ze door minder van de helft van de organisaties wordt ervaren. Vergrijzing op de arbeidsmarkt vormt hierop een uitzondering. Het overgrote deel van de organisaties geeft aan dat zij werknemers van 55 jaar of ouder in dienst hebben. Daarnaast scoren organisaties bovengemiddeld wat betreft de vraag of de kennis en vaardigheden die de werknemers nodig hebben om hun werk goed uit te voeren snel veranderen.
- Ten tweede bevestigen deze uitkomsten over het algemeen dat organisaties meer van de verschillende ontwikkelingen merken naarmate zij groter zijn. Hierop vormt het onderwerp 'afzien van uitbreiding capaciteit door onvoldoende geschikt personeel' de uitzondering. Terwijl grotere organisaties dit niet of nauwelijks ervaren, geeft een kwart van de organisaties met 1-4 werknemers aan dat dit speelt.



## Relatie knelpunten en financiële situatie

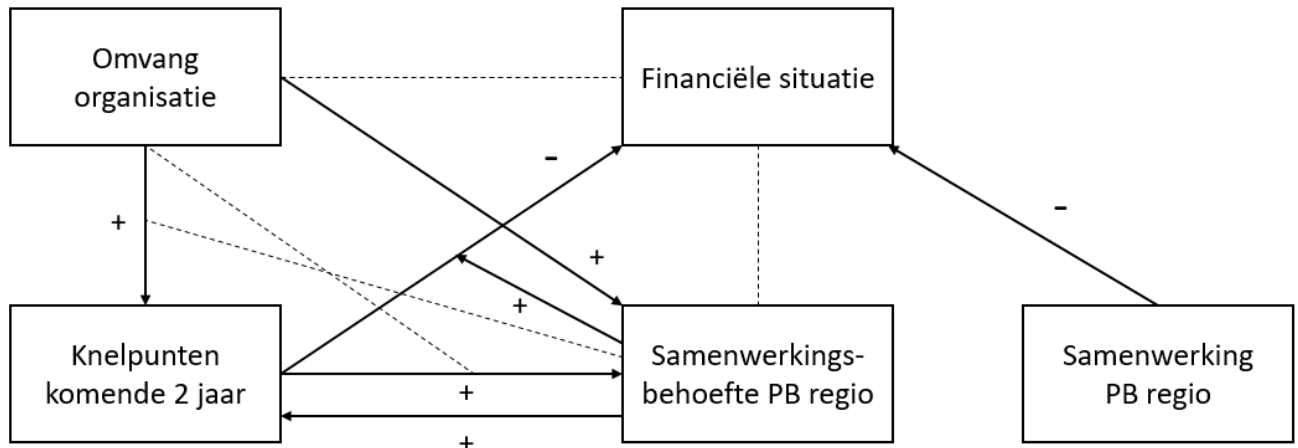
Voor het verder analyseren van de knelpunten en ontwikkelingen zijn deze gerelateerd aan de financiële situatie van de organisatie. Daarmee kan de vraag worden beantwoord of het ervaren van knelpunten en te maken hebben met ontwikkelingen gevolgen heeft voor de prestaties van organisaties. Voor het analyseren hiervan is een groot aantal regressieanalyses uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn weergegeven in de bijlage.

Uit de analyses met betrekking tot de ervaren knelpunten blijkt het volgende:

- De regressieanalyses bevestigen de relatie tussen organisatiesomvang en ervaren knelpunten die in de beschrijvende resultaten naar voren kwamen. Naarmate organisaties groter zijn, ervaren zij meer knelpunten (zie **bijlage 3.1.1**).
- Met betrekking tot de financiële situatie van de organisatie, dat wil zeggen de (verwachte) ontwikkeling van omzet en werkgelegenheid, blijkt uit de analyses dat de knelpunten daar een negatief gerelateerd aan zijn. Knelpunten zetten de financiële prestaties van organisaties onder druk. Verder blijkt de combinatie met een behoefte aan regionale samenwerking een positieve uitwerking te hebben op de financiële situatie (zie **bijlage 3.1.2**). Dit wil zeggen dat naarmate organisaties meer knelpunten ervaren, terwijl hun behoefte aan regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid groot is, zij een positieve ontwikkeling van omzet en werkgelegenheid voorzien en/of ervaren. Dit suggereert dat voor organisaties die knelpunten ervaren, samenwerking op personeelsgebied een bijdrage kan leveren aan hun prestaties.
- Het blijkt dat het ervaren van knelpunten een positief effect heeft op de behoefte om regionaal samen te werken (zie **bijlage 3.1.4**). Dit wil zeggen dat organisaties die meer knelpunten ervaren eerder de behoefte hebben om regionaal samen te werken op het gebied van personeelsbeleid. Uit de analyses blijkt ook dat dit niet versterkt wordt door organisatie-omvang.
  - o Als we kijken naar het effect van de losse knelpunten en ontwikkelingen op innovatieve samenwerking kunnen we allereerst uit de analyses (zie **bijlage 3.3**) opmaken dat organisatie-omvang een positief effect heeft op de mate van én behoefte aan regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Dit betekent dat grotere organisaties meer samenwerken en daar ook meer behoefte aan hebben.
  - o Vervolgens kunnen we ook concluderen dat er maar 2 knelpunten die in het voorgaande jaar zijn ervaren een significant effect hebben op de mate van regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid, te weten ‘ontoereikende kwalificaties personeel’ (negatief) en ‘niet voldoende breed inzetbaar personeel’ (positief).
  - o Ten slotte heeft alleen het knelpunt ‘aantrekken nieuw personeel komende 2 jaar’ een positief en significant effect op de mate van behoefte aan regionale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid.

Onderstaande figuur geeft de gevonden relaties grafisch weer. Het is hierbij van belang op te merken dat de relaties in dit model afzonderlijk zijn geanalyseerd. Met andere woorden: het is niet zo dat hier een padmodel is weergegeven waarin de tussenliggende en modererende effecten zijn getoetst.





Daarmee zijn uit de resultaten van dit deel van het Arbeidsvraagpanel de volgende meer algemene conclusies te trekken:

- Ten eerste blijkt de behoefte (en niet zozeer de feitelijke) samenwerking op personeelsgebied een centrale rol in te nemen. Die behoefte is groter als organisaties meer knelpunten ervaren.
- Ten tweede blijkt feitelijke samenwerking op personeelsgebied negatief samen te hangen met de financiële situatie van organisaties.

Samengenomen is dit als volgt te interpreteren: organisaties hebben als zij knelpunten ervaren behoefte aan samenwerking, maar het lukt ze niet altijd die samenwerkingsverbanden optimaal te benutten.

### **Ontwikkelingen, organisatieomvang en innovatie**

Uit de analyses met betrekking tot de ontwikkelingen die in de tweede enquêteronde aan de organisaties werden voorgelegd blijkt het volgende:

#### *Financiële situatie*

- Met betrekking tot de financiële situatie van de organisatie heeft alleen het feit of een organisatie ‘momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers van 55 jaar of ouder in dienst’ een negatief verband (zie **bijlage 3.2.1**). Dit betekent dat organisaties die hiermee te maken hebben gemiddeld genomen aangeven een lagere omzet te hebben dan een half jaar eerder.
- Verder blijkt dat organisatie-innovatie positief gerelateerd is aan de financiële situatie van een organisatie (zie **bijlage 3.2.2**). Dat wil zeggen dat organisaties die in de afgelopen 2 jaar nieuwe of verbeterde producten op de markt gebracht hebben aangeven een hogere omzet te hebben dan een half jaar eerder.
- Ten slotte blijkt met betrekking tot de financiële situatie, dat van de samenwerkingsvormen met andere organisaties bij ontwikkeling, alleen de samenwerking met klanten/leveranciers positief gerelateerd is aan de omzet vergeleken met een half jaar eerder (zie **bijlage 3.2.3**).

#### *Innovatievermogen*

- Met betrekking tot het innovatievermogen van organisaties blijkt uit de analyses dat als we geen onderscheid maken naar omvang, alleen de ontwikkelingen ‘afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad’ en ‘benodigde kennis en vaardigheden veranderen

snel' hier positief aan gerelateerd blijken te zijn (zie **bijlage 3.4.1**). Dit betekent dat als organisaties aangeven hiermee te maken te hebben, zij gemiddeld genomen ook vaker aangeven nieuwe en/of verbeterde producten en/of diensten te hebben ontwikkeld in de afgelopen 2 jaar.

- In **bijlage 3.2.4** is een uitsplitsing te zien naar organisatieomvang. Deze tabel laat zien of de ontwikkelingen invloed hebben op het innovatievermogen van organisaties, of deze potentiële relatie verandert door samenwerking bij ontwikkeling, en of dit verschilt naar organisatie-omvang. Hieruit blijkt dat voor de organisaties van verschillende groottes andere ontwikkelingen te spelen, en er andere samenwerkingsverbanden een rol kunnen spelen. Wat algemeen wel opvalt is dat de kleinste organisaties (tot 10 medewerkers) weinig "last" blijken te hebben van de ontwikkelingen. Hun organisatie-innovatie wordt niet beïnvloed door de ontwikkelingen en ook samenwerking bij ontwikkeling speelt voor hen geen rol.

### *Samenwerking*

- Verder blijkt uit de analyses dat het innovatievermogen van organisaties groter is als zij bij het doorvoeren van innovaties samenwerken met andere partijen (zie **bijlage 3.2.5**). Te zien is dat als een organisatie samenwerkt met anderen bij de ontwikkeling van innovaties deze organisatie ook meer nieuwe/verbeterde producten en/of diensten ontwikkelt. Wat opvalt is dat alleen de samenwerking met branchegeenoten hier geen effect lijkt te hebben.
- Als we kijken naar de invloed van de diverse ontwikkelingen op de samenwerking van organisaties, valt op dat als we organisatie-omvang buiten beschouwing laten en alleen enkelen van invloed kunnen zijn op de samenwerking bij ontwikkeling met onderzoeks- en adviesbureaus (zie **bijlage 3.4.2**). De ontwikkelingen 'afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien' heeft een negatieve en 'benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel' heeft een positieve invloed op of een organisatie bij ontwikkeling samenwerkt met een onderzoeks- of adviesbureau.
- Grotere organisaties blijken meer te maken hebben met de ontwikkelingen (een bevestiging van de uitkomsten van het beschrijvende deel van het onderzoek). Samenwerking bij ontwikkeling heeft niet altijd een relatie met de ervaren ontwikkelingen, maar indien deze er is, is hij vrijwel altijd positief (zie **bijlage 3.2.6**). Dat wil zeggen dat organisaties die samenwerken, ook meer de ontwikkeling ervaren. In een aantal gevallen versterkt deze samenwerking ook de relatie tussen organisatie-omvang en ervaren ontwikkelingen.

### **Conclusies**

Dit rapport geeft inzicht in de relatie tussen externe factoren waarmee organisaties te maken hebben (of denken te krijgen), samenwerking die zij aangaan (onder andere op het gebied van personeelsbeleid) en hun prestaties (in termen van hun financiële situaties en hun innovatievermogen).

Bij elkaar genomen, blijkt dat knelpunten meer van belang zijn dan de (neutralere) ontwikkelingen. Naarmate organisaties meer knelpunten ervaren staat hun financiële situatie onder druk en hebben zij meer behoefte aan samenwerking op personeelsgebied.

Daarnaast blijkt dat samenwerking met andere partijen over het algemeen bijdraagt aan het innovatievermogen van organisaties, maar dit levert verder weinig op in termen van het omgaan met ontwikkelingen die organisaties op zich af zien komen.

De vraag of kleine organisaties meer problemen ervaren dan grotere levert een ontkennend antwoord op. Het zijn juist de grotere organisaties die vaker aangeven knelpunten te ervaren.

### **Implicaties**

In rondetafels met MKB-ondernemers zal worden doorgedacht over uitkomsten van dit onderzoek. Vragen die daarbij onder andere aan de orde komen zijn:

- Als de behoefte aan samenwerking op personeelsbeleid bestaat, hoe kan deze dan het beste worden vormgegeven?
- Het gegeven dat de slechte financiële situatie ervoor zorgt dat feitelijke samenwerking niet van de grond komt, betekent dat samenwerking anders moet worden georganiseerd? En zo ja, waar zou een samenwerking aan moeten voldoen?
- Het bevorderen van innovatievermogen draagt bij aan financiële prestaties van de organisatie. Op welke wijze dient samenwerking vorm te worden gegeven om innovatievermogen te bevorderen? Waar hebben MKB-ondernemers behoefte aan?

### **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.

## Bijlagen

De bijlagen geven de resultaten van de regressieanalyses weer. Voor de overzichtelijkheid zijn alleen de variabelen weergegeven waar het onderzoek zich op richt. De controlevariabelen (sector) zijn weggelaten, maar wel meegenomen in de analyses.

### 3.1 Tabellen resultaten analyses Deel I

#### 3.1.1. Regressieanalyse van aantal knelpunten (1-11, max 10) N=967

	B	Sig.	S.E.	$\beta$	B	Sig.	S.E.	$\beta$
Constante	2.635	***	.193		2.601	***	.198	
Aantal werknemers	.377	***	.046	.254	.390	***	.049	.263
Behoeft regionale samenwerking personeelsbeleid	1.064	***	.241	.138	1.486	*	.573	.192
Organisatie-omvang * samenwerkingsbehoefte regionaal					-.119		.146	-.062
R2	.094				.097			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 3.1.2. Regressieanalyse van ontwikkeling omzet/werkgelegenheid organisatie half jaar geleden tot komende 2 jaar (3 variabelen in 1 schaal) N=935

	B	Sig.	S.E.	$\beta$	B	Sig.	S.E.	$\beta$
Constante	3.464	***	.069		3.482	***	.070	
Knelpunten	-.022	*	.011	-.071	-.029	**	.011	-.090
Behoeft regionale samenwerking personeelsbeleid	-.050		.079	-.021	-.388	*	.188	-.160
Knelpunten * samenwerkingsbehoefte regionaal					.071	*	.036	.156
R2	.072				.076			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 3.1.3. Regressieanalyse van ontwikkeling omzet/werkgelegenheid organisatie half jaar geleden tot komende 2 jaar (3 variabelen in 1 schaal) N=1379

	B	Sig.	S.E.	$\beta$
Constante	3.452	***	.052	
Regionale samenwerking personeelsbeleid	-.148	**	.048	-.085
R2	.111			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 3.1.4. Regressieanalyse behoefte regionaal samenwerken personeelsbeleid (dummy 1=ja) N=967

	B	Sig.	S.E.	B	Sig.	S.E.
Constante	-4.204	***	.363	-4.443	***	.540
Aantal werknemers	.264	***	.065	.337	*	.136
Knelpunten	.195	***	.045	.251	*	.102
Knelpunten * organisatie-omvang				-.016		.026
-2 log likelihood	623.188			622.807		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 3.2 Tabellen resultaten analyses Deel II

### 3.2.1. Regressieanalyse van omzet organisatie vergeleken met half jaar geleden (1=sterke afname, 5=sterke toename) N=1122

	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>	<b>β</b>
Constante	3.354	***	.127	
Aantal werknemers	-.024		.018	-.042
<b>Ontwikkelingen</b>				
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers ≥ 55 jaar in dienst	-.183	*	.090	-.065
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.092		.067	.042
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	-.055		.136	-.012
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	-.013		.027	-.015
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	-.012		.028	-.014
R2	.025			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.2.2. Regressieanalyse van omzet organisatie vergeleken met half jaar geleden (1=sterke afname, 5=sterke toename) N=1826

	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>	<b>β</b>
Constante	2.973	***	.062	
Aantal werknemers	-.001		.013	-.001
Innovatievermogen	.240	***	.067	.083
R2	.025			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.2.3. Regressieanalyse van omzet organisatie vergeleken met half jaar geleden (1=sterke afname, 5=sterke toename) N=1048

	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>	<b>β</b>
Constante	3.097	***	.104	
Aantal werknemers	-.019		.019	-.032
<b>Samenwerking met andere organisaties bij ontwikkeling</b>				
Met klanten/leveranciers	.150	*	.075	.063
Met branchegenoten	-.057		.066	-.028
Met kennisinstellingen	-.038		.073	-.017
Met commerciële onderzoeks- en adviesbureaus	.079		.078	.033
R2	.034			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.2.4. Relatie tussen ontwikkelingen en innovatievermogen, gemodereerd door samenwerking, uitgesplitst naar organisatieomvang

Aantal werknemers	Type verband	...met klanten	...met branchegenoten	...met kennisinstellingen	...met adviesbureaus
1 tot 9	direct	niks significant	niks significant	niks significant	niks significant
	moderatie	niks significant	niks significant	niks significant	niks significant
10 tot 19	direct	niks significant	niks significant	niks significant	niks significant
	moderatie	niks significant	niks significant	niks significant	significant en negatief: Moeilijk vervulbare vacatures * adviesbureaus samenwerken ontwikkeling
20 tot 49	direct	significant en positief: B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING MET: BRANCHEGENOTEN / B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD / Kennis en vaardigheden nodig veranderen snel 1=helemaal oneens, 5=helemaal eens	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING: KENNISINSTELLINGEN ZOALS UNIVERSITEIT, HBO/ B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD	significant en positief: B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD / B78 AFG.2 JAAR UITBREIDING CAPACITEIT AFGEZIEN DOOR ONVOLDDOENDE GESCHIKT PERSONE / Kennis en vaardigheden nodig veranderen snel 1=helemaal oneens, 5=helemaal eens
	moderatie	significant en negatief: Werknemers >55 in dienst * klant samenwerken ontwikkeling	niks significant	significant en negatief: Kennis en vaardigheden veranderen snel * kennisinstellingen samenwerken ontwikkeling	significant en negatief: Kennis en vaardigheden veranderen snel * adviesbureaus samenwerken ontwikkeling
50 tot 99	direct	niks significant	niks significant	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING: KENNISINSTELLINGEN ZOALS UNIVERSITEIT, HBO	niks significant
	moderatie	niks significant	niks significant	niks significant	niks significant
100 tot 199	direct	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING MET: KLANTEN OF LEVERANCIERS / B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD	significant en positief: B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD	significant en positief: B75 AFGELOPEN 2 JAAR MOEILIJK VERVULBARE VACATURES GEHAD	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING: COMMERCIELE ONDERZOEKS- ,ADVIESBUREAUS
	moderatie	niks significant	significant en positief: Werk kan deels/volledig thuis * branchegenoten samenwerken ontwikkeling	niks significant	niks significant
meer dan 200	direct	niks significant	niks significant	niks significant	significant en positief: B16 SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING: COMMERCIELE ONDERZOEKS- ,ADVIESBUREAUS
	moderatie	niks significant	niks significant	niks significant	niks significant

### 3.2.5. Regressieanalyse van innovatie producten/diensten (3 variabelen in 1 schaal) N=1051

	B	Sig.	S.E.	$\beta$
Constante	.504	***	.037	
Aantal werknemers	-.010		.010	-.072
Samenwerking met andere organisaties bij ontwikkeling				
Met klanten/leveranciers	.108	***	.018	.190
Met branchegenoten	.025		.016	.051
Met kennisinstellingen	.040	*	.018	.074
Met commerciële onderzoeks- en adviesbureaus	.072	***	.019	.124
Moderatie-variabelen				
Klanten/leveranciers x omvang	.012		.011	.075
Branchegenoten x omvang	.000		.009	.002
Kennisinstellingen x omvang	.007		.010	.026
Commerciële bureaus x omvang	.012		.011	.043
R2	.093			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.2.6. Relatie tussen organisatieomvang en ontwikkelingen, gemodereerd door samenwerking

Type verband	N	... met klanten		... met branchegenoten		... met kennisinstellingen		... met adviesbureaus	
		direct	moderatie	direct	moderatie	direct	moderatie	direct	moderatie
<b>Ontwikkeling (afhankelijke)</b>									
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	1073	0	0	0	0	+	0	0	0
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	656	0	0	0	0	0	0	0	0
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	866	0	0	0	+	0	0	-	0
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	1072	0	+	0	0	+	0	+	0
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	1073	+	+	0	0	+	0	0	0

### 3.3 Tabellen resultaten knelpunten en innovatieve samenwerking (enquête ronde 3)

#### 3.3.1. Regressieanalyse van regionaal samenwerken personeelsbeleid (dummy 1=ja) N=1335

	Model 3		
	B	Sig.	S.E.
Constante	-4.187	***	.536
Aantal werknemers	.440	***	.044
<b>Knelpunten</b>			
Aantrekken nieuw personeel afgelopen jaar	.102		.175
Vasthouden van personeel afgelopen jaar	-.094		.231
Afstoten overtollig personeel afgelopen jaar	.025		.133
Ontoereikende kwalificaties personeel afgelopen jaar	-.402	*	.167
Onvoldoende beschikbaar personeel (verlof/vakantie) afgelopen jaar	-.262		.267
Vertrek goede arbeidskrachten door pensionering afgelopen jaar	.289		.225
Niet voldoende breed inzetbaar zijn personeel afgelopen jaar	.432	*	.216
Ziekteverzuim of WIA-instroom afgelopen jaar	-.113		.153
Beheersing van werkdruk afgelopen jaar	.088		.171
Lage productiviteit personeel afgelopen jaar	-.204		.250
Hoge loonkosten afgelopen jaar	.128		.190
<b>Aantrekken nieuw personeel komende 2 jaar</b>			
Aantrekken nieuw personeel komende 2 jaar	-.216		.159
Vasthouden van personeel komende 2 jaar	.083		.165
Afstoten overtollig personeel komende 2 jaar	.037		.133
Ontoereikende kwalificaties personeel komende 2 jaar	.281		.158
Onvoldoende beschikbaar personeel (verlof/vakantie) komende 2 jaar	.240		.252
Vertrek goede arbeidskrachten door pensionering komende 2 jaar	.026		.156
Niet voldoende breed inzetbaar zijn personeel komende 2 jaar	-.249		.201
Ziekteverzuim of WIA-instroom komende 2 jaar	.091		.165
Beheersing van werkdruk komende 2 jaar	.183		.170
Lage productiviteit personeel komende 2 jaar	.197		.253
Hoge loonkosten komende 2 jaar	-.292		.188
<b>Ontwikkelingen</b>			
% personeel met ICT-vaardigheden tekort	.000		.000
ICT voor deze vestiging belangrijk	.116		.126
-2 log likelihood	1324.138		
Nagelkerke R2	.254		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



### 3.3.2. Regressieanalyse van behoefte aan regionaal samenwerken personeelsbeleid (dummy 1=ja) N=943

	Model 3		
	B	Sig.	S.E.
Constante	-5.918	***	.871
Aantal werknemers	.261	***	.072
Kneelpunten			
Aantrekken nieuw personeel afgelopen jaar	-.320		.256
Vasthouden van personeel afgelopen jaar	.449		.330
Afstoten overtollig personeel afgelopen jaar	.033		.197
Ontoereikende kwalificaties personeel afgelopen jaar	.434		.250
Onvoldoende beschikbaar personeel (verlof/vakantie) afgelopen jaar	.182		.430
Vertrek goede arbeidskrachten door pensionering afgelopen jaar	-.348		.401
Niet voldoende breed inzetbaar zijn personeel afgelopen jaar	-.039		.327
Ziekteverzuim of WIA-instroom afgelopen jaar	.293		.226
Beheersing van werkdruk afgelopen jaar	-.108		.272
Lage productiviteit personeel afgelopen jaar	.381		.384
Hoge loonkosten afgelopen jaar	.075		.281
Aantrekken nieuw personeel komende 2 jaar			
Vasthouden van personeel komende 2 jaar	-.115	**	.257
Afstoten overtollig personeel komende 2 jaar	.215		.207
Ontoereikende kwalificaties personeel komende 2 jaar	-.160		.247
Onvoldoende beschikbaar personeel (verlof/vakantie) komende 2 jaar	-.461		.431
Vertrek goede arbeidskrachten door pensionering komende 2 jaar	-.036		.246
Niet voldoende breed inzetbaar zijn personeel komende 2 jaar	.482		.294
Ziekteverzuim of WIA-instroom komende 2 jaar	-.187		.258
Beheersing van werkdruk komende 2 jaar	.131		.264
Lage productiviteit personeel komende 2 jaar	-.257		.415
Hoge loonkosten komende 2 jaar	.121		.275
Ontwikkelingen			
% personeel met ICT-vaardigheden tekort	.000		.000
ICT voor deze vestiging belangrijk	.093		.206
-2 log likelihood	571.692		
Nagelkerke R2	.161		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.4 Tabellen overige resultaten ontwikkelingen, innovatie en samenwerking (enquête ronde 2)

#### 3.4.1. Regressieanalyse van afgelopen 2 jaar innovatie producten/diensten (3 variabelen in 1 schaal) N=1115

	Model 3			
	B	Sig.	S.E.	$\beta$
Constante	.257	***	.045	
Aantal werknemers	-.001		.006	-.003
Ontwikkelingen				
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	-.044		.032	-.044
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.069	**	.024	.090
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	.031		.048	.019
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	.055	***	.009	.175
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	.009		.010	.028
R2	.057			

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 3.4.2. Regressieanalyse van samenwerken bij ontwikkeling met klanten/leveranciers (dummy 1=ja) N=692

	Model 3		
	B	Sig.	S.E.
Constante	.953	*	.413
Aantal werknemers	.056		.062
Ontwikkelingen			
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	.147		.274
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.212		.227
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	-.075		.407
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	.098		.089
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	.140		.090
-2 log likelihood	732.518		
Nagelkerke R2	.049		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.4.3. Regressieanalyse samenwerken bij ontwikkeling met branchegenoten (dummy 1=ja) N=675

	<b>Model 3</b>		
	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>
Constante	-1.960	***	.386
Aantal werknemers	-.015		.055
Ontwikkelingen			
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	.159		.254
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.023		.195
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	-.044		.358
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	.112		.081
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	.092		.078
-2 log likelihood	863.154		
Nagelkerke R2	.111		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.4.4. Regressieanalyse van samenwerken bij ontwikkeling met kennisinstellingen (dummy 1=ja) N=676

	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>
Constante	-2.893	***	.447
Aantal werknemers	.152	*	.060
Ontwikkelingen			
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	.336		.313
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.288		.202
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	.064		.384
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	.112		.090
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	.134		.083
-2 log likelihood	768.784		
Nagelkerke R2	.064		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

### 3.4.5. Regressieanalyse van samenwerken bij ontwikkeling met commerciële bureaus (dummy 1=ja) N=678

	<b>B</b>	<b>Sig.</b>	<b>S.E.</b>
Constante	-3.255	***	.472
Aantal werknemers	.177	**	.063
Ontwikkelingen			
Momenteel/afgelopen 2 jaar werknemers $\geq$ 55 jaar in dienst	-.148		.309
Afgelopen 2 jaar moeilijk vervulbare vacatures gehad	.352		.211
Afgelopen 2 jaar uitbreiding capaciteit afgezien door onvoldoende geschikt personeel	-1.036	*	.514
Benodigde kennis en vaardigheden veranderen snel	.238	*	.096
Meeste werknemers kunnen werk deels/volledig thuis doen	.059		.086
-2 log likelihood	712.805		
Nagelkerke R2	.089		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001