

Inter-organisatiele samenwerkingsverbanden op het gebied van personeelsbeleid

Een analyse van drie verschillende motieven in relatie tot externe ontwikkelingen die gevoelens van bedreiging oproepen



Student: Annicke Jansen (576519)
Docent: Prof. Dr. F. Koster
Tweede lezer: Prof. Dr. J.F.A. Braster
Woorden: 12.928 (Inhoudelijk: 9.986)

Master Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

19 juni 2022

Voorwoord

Bloed, zweet en wat tranen heeft het mij gekost om tot dit document te komen. Na een aantal demotiverende verhalen uit mijn omgeving over het schrijven van een *thesis*, steeg mijn stresslevel een aantal keer bijna tot een ongekend hoogtepunt. Bijna dan, want stilletjes keek ik erg uit naar dit project. Hierna zou ik namelijk mijzelf van waarde mogen maken in de praktijk én na een degelijke generale repetitie van mijn HBO-studie durfde ik dit avontuur ook wel aan. Nu achteraf vind ik het haast spijtig dat dit project, en daarmee mijn studietijd, ten einde komt.

Ik heb het traject als één grote leerschool ervaren. Soms was het niet altijd makkelijk, vanwaar ik mijn ontwikkeling aan een aantal mensen te danken heb. Dr. Koster, hartelijk bedankt voor uw feedback, begeleiding en flexibiliteit! Zonder uw kritische blik was ik niet op dit niveau gekomen. Uiteraard vergeet ik ook tweede lezer Dr. Braster niet: bedankt voor uw feedback!

Tot slot wil ik nog een aantal woorden wijden aan mijn lieve familie. Met name mijn geweldige zus. Jij diende als voorbeeld waar ik mij aan kon optrekken en zorgde voor ontspanning wanneer je zag dat ik daar behoefte aan had. En Anton, ook jij duizendmaal dank voor de vele lieve woorden en aanmoediging. Ook op de momenten wanneer ik echt niet te genieten was. Dan nog mijn ouders: stakeholders, maar ook mijn grootste steun en toeverlaat, dank jullie wel!

Annicke Jansen

Rotterdam, 19 juni 2022

Abstract

In deze studie is onderzocht of de transactiekostenbenadering, *the resource dependency theory* en de inbeddingsbenadering inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid kunnen verklaren wanneer organisaties externe ontwikkelingen verwachten. Deze theorieën weerspiegelen namelijk drie hoofdmotieven binnen literatuur over inter-organisationale samenwerking (Barringer & Harrison, 2000): de transactiekostenbenadering weerspiegelt het motief onzekerheidsreductie; *the resource dependency theory* gaat in op het motief om organisatiemiddelen te verkrijgen; en de inbeddingsbenadering erkent institutionele druk waarbij het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten als motief geldt. Bovendien lijken de drie motieven voor inter-organisationale samenwerking voort te komen uit het gegeven dat organisaties externe ontwikkelingen als bedreiging ervaren. Om die reden speelt ook de *appraisal theory* een rol bij de toetsing van de motieven. Op basis van de ‘Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête’ uit 2016, zijn de drie motieven voor inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid getoetst. De subset van data bestaat uit 144 Nederlandse organisaties die samenwerken. Ten eerste laten de resultaten zien dat het reduceren van onzekerheid door organisaties niet wordt gekenmerkt als motief voor inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid wanneer zij externe ontwikkelingen verwachten. Ook het verkrijgen van organisatiemiddelen en het creëren van legitimiteit door het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten, blijken geen reden om te gaan samenwerken wanneer organisaties externe ontwikkelingen verwachten. Ten tweede heeft dit onderzoek aangetoond dat geen van de drie hoofdverbanden worden gemedieerd door het voelen van bedreiging. Wel laat deze studie zien dat er een significant, negatief effect is tussen het verwachten van externe ontwikkelingen en het voelen van bedreiging. In andere woorden: organisaties die met meer externe ontwikkelingen te maken hebben, zien dat eerder als kans dan als bedreiging. Alles bij elkaar bieden zowel de transactiekostenbenadering als *the resource dependency theory* alsook de inbeddingsbenadering geen verklaring voor het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Om meer duiding aan inter-organisationale samenwerkingen te kunnen geven kan dit onderzoek worden herhaald in een andere omgeving of kunnen, binnen dezelfde context, andersoortige motieven worden getoetst.

Trefwoorden: externe ontwikkelingen, inter-organisationale samenwerking, personeelsbeleid

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
2 Theoretisch kader	7
2.1 Samenwerken op het gebied van personeelsbeleid.....	7
2.2 De rol van externe ontwikkeling	7
2.3 Motieven voor samenwerking	9
2.3.1 Transactiekostenbenadering.....	9
2.3.2 Resource dependency theory	11
2.3.3 Inbeddingsbenadering	12
2.4 De houding van organisaties ten aanzien van ontwikkelingen.....	14
2.5 Het conceptueel model	15
3 Methodologie	17
3.1 Data verzameling.....	17
3.2 Operationalisatie	17
3.3 Manier van analyseren.....	20
4 Resultaten	21
4.1 Beschrijvende statistiek	21
4.2 Inferentiële statistiek.....	23
4.2.1 Toetsing van de transactiekosten-hypothese.....	23
4.2.2 Toetsing van de resource-hypothese	23
4.2.3 Toetsing van de inbedding-hypothese	24
4.2.4 Toetsing van de mediatie-hypothesen.....	25
4.2.5 Controlevariabelen	28
5 Conclusie en discussie.....	30
Literatuurlijst.....	33
Bijlagen	40
Bijlage A: Checklist ethical and privacy aspects of research.....	40
Bijlage B: Operationalisatie afhankelijke variabelen	43
Bijlage C: Principal component analysis.....	46

1 Inleiding

De samenleving is aan verandering onderhevig. Zij wordt onder andere blootgesteld aan zowel technologische als demografische ontwikkeling, alsook internationalisering en flexibilisering (Watson, 2012). Deze ontwikkelingen gaan hand in hand met nieuwe uitdagingen voor organisaties. Zo neemt zekerheid af en vindt er een wereldwijde verschuiving in productie plaats waarbij concurrentieposities op scherp staan (De Groot, 2020; Semeijn, 2016). Daarnaast worden organisaties kennisintensiever en is het behalen van legitimiteit moeilijker (Denkers et al., 2013; Koster, 2021; Vermeulen, 2012). Externe ontwikkelingen worden daarmee eerder als bedreiging dan als kans gezien (Boonstra, 2018; Van den Bosch & Emde, 1995). De houding van organisaties blijkt van invloed op hoe er om wordt gegaan met uitdagingen die externe ontwikkeling teweegbrengt; hoe groter de negatieve gevolgen, hoe sneller organisaties de situatie willen beheersen (Folkman, 1984). Een manier van beheersing is inter-organisationale samenwerking. Voordelen van inter-organisationale relaties zijn het verkrijgen van organisatiemiddelen zoals kennis en personeel, alsook marktinformatie, en het kunnen voldoen aan wetgeving (Denkers et al., 2013; DiMaggio & Powell, 1983; Marchau, 2014; Snow et al., 2010). Zodanig worden uitdagingen het hoofd geboden. Bovendien zorgen de sociale prikkels ervoor dat problemen worden aangepakt en niet onopgemerkt blijven (Butler & Walton, 2013).

Inter-organisationale samenwerkingsverbanden zijn al vaak bestudeerd. Tegelijkertijd richt onderzoek naar inter-organisationale samenwerking zich vooral op technisch gebied; er wordt dan bijvoorbeeld bestudeerd hoe organisaties gezamenlijk nieuwe producten en diensten ontwikkelen (Koster & Koppejan, 2019; Zahoor & Tabbaa, 2020). Los van enkele studies (Gardner, 2005; Koster, 2020; Koster, 2021), blijft onderzoek naar relaties tussen organisaties op het gebied van personeelsbeleid beperkt. Dit is opmerkelijk, want er zijn redenen om te verwachten dat organisaties behoefte hebben aan dit type samenwerking. De eerste reden is dat organisaties voor nieuwe vraagstukken komen te staan door ontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn COVID-19 en technologisering waardoor zowel de aard als de plek van arbeid is veranderd. Organisaties weten vraagstukken niet altijd zelf op te lossen, vanwaar connecties met andere organisaties noodzakelijk zijn (Verbeke, 2020). De tweede reden is dat personeelszaken een transformatie heeft ondergaan van interne naar externe oriëntatie; het opnemen van externe informatie is belangrijk geworden voor de organisatie waarde (Ulrich & Duhlebohn, 2015).

Hoewel de veranderende context ervoor zorgt dat organisaties vaker gebruik (moeten) maken van externe personeelspraktijken, heeft eerder onderzoek zich vooral verdiept in de vraag of organisaties samenwerken en niet zozeer waarom zij dit doen (Koster, 2020; Koster,

2021; Koster et al., 2017a). In eerdere onderzoeken worden weliswaar verschillende motieven genoemd, maar de motieven zelf worden dan niet bestudeerd. Oftewel: er is nog weinig bekend over motieven voor inter-organisatiele samenwerking in het algemeen en op het gebied van personeelsbeleid in het bijzonder, omdat de motieven nooit zijn uitgewerkt. Bovendien waren empirische gegevens hierover niet beschikbaar. Binnen verschillende delen in de literatuur komen drie hoofdmotieven naar voren: onzekerheidsreductie, organisatiemiddelen verkrijgen en legitimiteit creëren (Barringer & Harrison, 2000). Het is dan ook dat deze drie thema's in deze studie tegenover elkaar worden gezet om motieven voor inter-organisatiele relaties op het gebied van personeelsbeleid te toetsen: met de transactiekostenbenadering wordt het idee van onzekerheidsreductie uiteengezet; de *resource dependency theory* richt zich op het verkrijgen van organisatiemiddelen; tot slot heeft de inbeddingsbenadering oog voor institutionele druk als drijfveer voor samenwerking. De *appraisal theory* wordt vervolgens gebruikt om de houding van organisaties ten aanzien van externe ontwikkelingen toe te lichten.

Dit onderzoek richt zich op twee onderzoeksvragen, namelijk: (1) *'Welke redenen benoemen organisaties voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid wanneer zij te maken krijgen met externe ontwikkeling, bekeken vanuit de transactiekostenbenadering, de resource dependency theory en de inbeddingsbenadering?'*; en (2) *'In hoeverre worden deze redenen beïnvloed door de houding die organisaties aannemen ten opzichte van externe ontwikkeling?'* De vragen worden beantwoord met de 'Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête', welke een subset van 144 organisaties in Nederland bevat.

Zoals gezegd is er een hiaat in de literatuur wat betreft motieven voor samenwerking op het gebied van personeelsbeleid waardoor dit onderzoek wetenschappelijk relevant is. Immers, deze studie tracht inzicht te leveren in drie verschillende theorieën als mogelijke verklaringen voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Vanuit praktisch oogpunt zouden de resultaten organisaties inzicht kunnen geven in motieven voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Op basis van deze informatie kunnen organisaties hun eigen samenwerkingsverbanden evalueren. Zo kunnen zij nagaan welke elementen bij hen eventueel aangepast kunnen worden om beter aan te sluiten bij andere organisaties. Nadien kunnen zij dit gebruiken om nieuwe samenwerkingen te creëren.

Dit document beslaat zowel een theoretisch als empirische gedeelte. In hoofdstuk 2 wordt relevante literatuur wat betreft inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid besproken. In hoofdstuk 3 komt de methodologie van dit onderzoek naar voren en in hoofdstuk 4 worden de resultaten besproken. Tot slot presenteert hoofdstuk 5 de conclusie en discussie van deze studie, waarbij er antwoord wordt gegeven op de twee onderzoeksvragen.

2 Theoretisch kader

2.1 Samenwerken op het gebied van personeelsbeleid

Samenwerking wordt beschreven als het werken aan een gemeenschappelijk doel door meerdere eenheden (Smith et al., 1995; Thomson & Perry, 2006). Andere onderzoekers benoemen daarbij ook de vrijwillige bereidheid om samen te werken (Levine & White, 1961; Ring & Van de Ven, 1994). Voor dit onderzoek luidt de definitie van samenwerking als volgt: een vrijwillige overeenkomst tussen meerdere partijen om gezamenlijke doelen na te streven.

Dit onderzoek zoomt in op inter-organisationale samenwerkingen op het gebied van personeelsbeleid. Met dit type samenwerking wordt verwezen naar de relatie tussen organisaties op het gebied van personeelsbeleid zoals werving, ontwikkeling en uitstroom van medewerkers (Gardner, 2005; Koster, 2021). Een onderzoeker die zich hier al eerder op heeft gericht is Gardner (2005). Hij benoemt drie soorten samenwerkingen op het gebied van personeelsbeleid: het delen van werknemers, co-opleiding en ontwikkeling en quasi-interne arbeidsmarkt. Het eerste type verwijst naar het uitwisselen van medewerkers. Het tweede type gaat in op hoe organisaties een opleidingsinstituut neerzetten om hun werknemers op te leiden. Het derde type wordt uitgelegd als gestructureerde arbeidsmarkt. Hierbij laten bedrijven werknemers ervaring op doen in organisaties die baat hebben bij beperkte werkervaring, waarna succesvolle werknemers hun loopbaan voortzetten bij een ander bedrijf in diezelfde samenwerkingsketen.

Bovenstaande typen van samenwerking verschillen in de mate waarin bedrijven met elkaar verweven zijn wanneer zij samenwerken. Net als Gardner (2005) zal ook deze studie rekening houden met alle typen samenwerkingsverbanden. Echter, Gardner boog zich over slechts twee personeelsfuncties, namelijk selectie en ontwikkeling. Deze studie, daarentegen, richt zich op een breder aspect van personeelszaken, te weten: werving en selectie, scholing, loopbaan en doorgroei, beloning en uitstroom van werknemers. De drie laatstgenoemde functies zijn een aanvulling op hetgeen Gardner onderzocht: met loopbaan en doorgroei wordt verwezen naar de mogelijkheden tot hogere functie of specialisatie; met beloning wordt verwezen naar de vergoeding voor de inzet en prestaties van werknemers; en met uitstroom wordt verwezen naar praktijken om het aantal werknemers te verminderen wanneer verandering nodig blijkt.

2.2 De rol van externe ontwikkeling

Organisaties proberen om te gaan met externe omstandigheden (Koster & Benda, 2020). Dit wil zeggen dat externe ontwikkelingen een reden kunnen zijn voor het aangaan van samenwerkingen. De manier waarop externe ontwikkelingen in deze studie wordt gemeten

verschilt van eerdere onderzoeken. Eerder werden organisaties gevraagd naar relatief algemene begrippen, zoals de complexiteit van hun omgeving (Gulati, 1998; Kuna & Nadiv, 2018; Snow et al., 2010) of de veranderbaarheid ervan (De Groot, 2020). Dit onderzoek heeft organisaties direct gevraagd in welke mate zij verwachten te maken te krijgen met een van de volgende vijf ontwikkelingen: robotisering, digitalisering, flexibilisering, vergrijzing en internationalisering. Deze samenstelling geeft een indicator in welke mate externe ontwikkelingen worden verwacht.

Technologie is cruciaal voor organisaties, omdat zij daarmee hun organisatie kunnen inrichten (Scott & Davis, 2007). Huidige technologische ontwikkelingen spelen in op robotisering en digitalisering. Robotisering houdt in dat menselijke vaardigheden worden overgenomen door machines (Ter Weel, 2015). Enerzijds stellen onderzoekers dat banen verdwijnen door robotisering, anderzijds maken wetenschappers op dat er juist meer werkgelegenheid ontstaat omdat er mensen nodig zijn die de robots (of andere dergelijke machines) onderhouden en programmeren (Frey & Osborne, 2013; Went & Kremer, 2015).

Digitalisering verwijst naar een nieuwe manier van informatieoverdracht binnen organisaties. Computers hebben ervoor gezorgd dat actoren snel contact met elkaar kunnen leggen waardoor een wereldwijde productie mogelijk is geworden. Ook is het fenomeen 'hybride werken' ontstaan, omdat een vaste werkplek voor het uitvoeren van taken niet meer noodzakelijk is (Van der Lippe & Lippényi, 2018). Daarnaast zorgt digitalisering, in combinatie met internationalisering, ervoor dat consumenten alles te weten kunnen komen over de duurzaamheid van een product en het productieproces, alsook de arbeidsomstandigheden. Hierdoor ervaren organisaties druk waar het gaat om ethische criteria (Denkers et al., 2013).

Een andere trend waarmee organisaties te maken krijgen is flexibilisering. Nieuwe generaties hebben de voorkeur voor een flexibel contract, zodat zij in verschillende keukens kunnen kijken (Van der Klein et al., 2016). Voor organisaties betekent dit minder stabiliteit in het personeelsbestand. Anderzijds kan er snel gereageerd worden op veranderingen, omdat snelle instroom en uitstroom van personeel mogelijk is (Van Leeuwen & Van Zutphen, 2016).

Ten vierde verandert de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking. Dit komt doordat Nederlanders ouder worden, vanwaar de overheid de pensioenleeftijd heeft verhoogd (Rijksoverheid, 2021). Deze ontwikkeling heeft vergrijzing als gevolg. Dit betekent dat organisaties hun werknemers langer in dienst kunnen houden. Tegelijkertijd zijn medewerkers fysiek in minder goede gezondheid, waardoor organisaties worden uitgedaagd om de inhoud van functies en werkzaamheden te veranderen (Van Echtelt & Putman, 2019).

Organisaties kunnen ook te maken krijgen met internationalisering. Dit begrip doelt op het ontstaan van wereldwijde productieketens. Hierdoor wordt goedkope productie mogelijk,

anderzijds stijgt de concurrentie tussen organisaties. De drang om de concurrentiepositie te versterken wordt hierdoor hoger. Gevolglijk maakt internationalisering dat organisaties specifiekere eisen stellen aan hun medewerkers; kennis en vaardigheden van werknemers staan voorop om een zo'n goed mogelijke concurrentiepositie te creëren (De Groot, 2020).

2.3 Motieven voor samenwerking

Eerdere studies geven aan dat organisaties verschillende redenen kunnen hebben voor het aangaan van inter-organisatiele verbanden. Toch is het idee van motieven nooit expliciet uitgewerkt. Binnen verschillende delen in de literatuur komen drie hoofdthema's naar voren, te weten: onzekerheid, organisatiemiddelen en legitimiteit (Barringer & Harrison, 2000; Oliver, 1990). In de huidige studie worden deze thema's tegenover elkaar gezet om drie motieven voor inter-organisatiele relaties op het gebied van personeelsbeleid te toetsen door middel van de transactiekostenbenadering, de *resource dependency theory* en de inbeddingsbenadering.

2.3.1 Transactiekostenbenadering

Een mogelijk motief om inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aan te gaan, is het verminderen van onzekerheid (Gulati & Gargiulo, 1999). Een theoretische verklaring hiervoor kan gegeven worden door de transactiekostenbenadering. Deze benadering stelt dat er kosten zijn verbonden aan economische activiteit, zogeheten transactiekosten. Het gaat dan niet om productiekosten, maar om kosten om gebruik te kunnen maken van de markt waar economische activiteit plaatsvindt zoals het vinden of het controleren van een tegenpartij (Cuypers et al., 2021). Afhankelijk van de hoogte van transactiekosten kiezen organisaties voor een organisatiestructuur. Doorgaans geldt dat er bij hoge kosten internalisering plaatsvindt. Transactiekosten kunnen op meerdere niveaus worden gemeten, namelijk: de transactiekosten in essentie of transactiekosten in oorzaak-gevolglijkverband van de karakteristieken. Vaak wordt de eerste manier gebruikt. De focus ligt dan op het aantonen van de meest efficiënte besturingskeuze waarbij de baten van inter-organisatiele samenwerking moeten opwegen tegen de schaduwzijde ervan in termen van een daling aan beslissingsbevoegdheid (McConnell & Nantell, 1985; Oliver, 1990). Deze studie maakt een verdiepingsslag; niet de transactiekosten, maar de karakteristieken ervan krijgen een cruciale rol. Door de focus te leggen op de karakteristieken achter hoge transactiekosten wordt een motief voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid onthuld.

Hoge transactiekosten zijn gerelateerd aan twee karakteristieken: beperkte rationaliteit en opportunisme (Williamson, 1975). Deze begrippen doelen op de situatie waarbij partijen

stukjes van informatie missen waardoor zij geen volledig overzicht hebben van de markt waar economische activiteit plaatsvindt. Dit maakt situaties vaak onvoorspelbaar waardoor de onzekerheid voor organisaties stijgt (Aldrich, 1982). Ook Cook (1977) beweert dat de bron van onzekerheid ligt in het incomplete beeld dat organisaties hebben van de beschikbare partners, hanteerbare tarieven of omgevingsfluctuaties. Het vraagstuk of inter-organisationale samenwerking wordt aangegaan om onzekerheid te verminderen staat in lijn met Thompson (1967); hij stelt dat het proces van economische activiteit voorspelbaarder wordt door inter-organisationale samenwerking. Zo kunnen deze relaties worden ingezet om marktinformatie te delen en omzet te vergroten (Emerson et al., 2012; Stearns et al., 1987). Ook Burt (1983) en Spekman en Stern (1979) stellen dat externe relaties een strategie zijn om onzekerheid terug te dringen. Anderzijds is er aangetoond dat onzekerheid geen oorzaak, maar eerder het resultaat is van samenwerkingsverbanden (Davis, 2016; Leifer & Huber, 1977). Immers, de (onderlinge) afhankelijkheid stijgt. De afweging die organisaties maken, waarbij de toename van afhankelijkheid ondergeschikt lijkt aan de garantie van een sterke concurrentiepositie, motiveert deze studie om onzekerheidsreductie als motief te onderzoeken (Davis, 2016).

Externe ontwikkelingen kunnen op het gebied van personeelsbeleid onzekerheden geven in toekomstvisie wat betreft de inhoud van functies door ouder wordend personeel en de komst van nieuwe technologie (Koster, 2020). Ook zijn flexibele arbeidscontracten gerelateerd aan minder *commitment* waardoor organisaties minder stabiliteit in hun personeelsbestand kennen (Stavenuiter et al., 2016). Het inspelen op deze onzekerheden is lastig, omdat zowel de impact van een ontwikkeling als de baten en kosten die benodigde acties met zich meebrengen vooraf lastig te bepalen zijn (Wittkamp & Huijzer, 2020). Dit maakt dat externe ontwikkelingen gepaard gaan met onzekerheden (Emery & Trust, 1965; Marchau, 2014). In het gedachtegoed van de transactiekostenbenadering resulteert onzekerheid in hoge transactiekosten vanwaar organisaties manieren zoeken om deze te verlagen (Williamson, 1975). Eén van die manieren is inter-organisationale samenwerking. Door samenwerkingsverbanden kunnen organisaties marktinformatie en verwachtingen delen waardoor zij meer zekerheid krijgen en betere inschattingen rond economische activiteit kunnen maken (Galaskiewicz, 1985). Bovenstaande noties doen vermoeden dat het reduceren van onzekerheid meer als motief geldt voor inter-organisationale samenwerkingen wanneer externe ontwikkelingen zich voordoen.

Hypothese 1: *‘Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor het reduceren van onzekerheid.’*

2.3.2 Resource dependency theory

Een tweede reden waarom inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid kan plaatsvinden, heeft te maken met de behoefte aan organisatiemiddelen (Aldrich, 1979; Leblebici & Salancik, 1982). Deze behoefte kan theoretisch gezien verklaard worden door de *resource dependency theory* (Pfeffer & Salancik, 1978). De theorie stelt dat organisaties middelen nodig hebben om zich voort te bewegen. Op het gebied van personeelszaken betreft het vooral middelen als kennis en vaardigheden van werknemers, werknemers zelf en handelingen omtrent functiebeschrijving en -waardering (Gardner, 2005). Het kernconcept van de *resource dependency theory* is dat organisaties als individuen handelen waarbij zij met elkaar concurreren. De mate waarin een organisatie middelen tot haar beschikking heeft, bepaalt haar strategie. Doorgaans geldt dat organisaties een hoge mate van afhankelijkheid naar hun omgeving kennen wanneer zij niet zelfstandig tot middelen kunnen komen (Sheppard, 1995). Dit schetst de verwachting dat organisaties inter-organisationale samenwerking aangaan om middelen te verkrijgen die zij zelfstandig niet voor handen hebben.

Wetenschappers hebben meermaals een beroep gedaan op de *resource dependency theory* om inter-organisationale relaties in kaart te brengen. Zo hebben Oliver (1990) en Snow et al. (2010) de filosofie van de *resource dependency theory* al toegepast, waarbij zij tot de conclusie komen dat organisaties sneller geneigd te zijn om relaties met andere organisaties aan te gaan wanneer middelen schaars zijn. Overkoepelend binnen deze studies is dat zij de beschikbaarheid van middelen koppelen aan machtsafhankelijkheid; als een organisatie een schaars middel tot haar beschikking heeft, worden andere organisaties hiervan afhankelijk (Sheppard, 1995). Om die reden betogen wetenschappers dat organisaties vooral samenwerken met organisaties die lijken op de eigen organisatie (Gulati & Gargiulo, 1999). Waar deze eerdere studies geen rekening mee hielden is dat omgevingsfactoren de strategische keuze van organisaties kunnen beïnvloeden (Emery & Trust, 1965). Dit onderzoek onderscheidt zich door de visie van de *resource dependency theory* in relatie te brengen tot externe ontwikkelingen.

Bovenstaande noties geven aanleiding om te verwachten dat externe ontwikkelingen de motivatie om te gaan samenwerken om organisatiemiddelen te verkrijgen vergroot. Dit komt omdat middelen moeilijker te verkrijgen zijn naar mate de omgeving fluctueert (Provan, 1983). Zo neemt kennisintensiteit van organisaties toe door zowel internationalisering als digitalisering en is er minder stabiliteit in het personeelsbestand door flexibilisering en vergrijzing (Van Echtelt & Putnam, 2019; Frey & Osborne, 2013; De Groot, 2020; Van Leeuwen & Van Zutphen, 2016). In andere woorden: externe ontwikkelingen maken organisatiemiddelen schaarser waardoor de afhankelijkheid naar de omgeving groeit en de

noodzaak van inter-organisatiele samenwerking toeneemt. Immers, inter-organisatiele samenwerking is een manier om meer controle te krijgen over de benodigde organisatiemiddelen (Oliver, 1990). Zo kan personeelsuitwisseling plaatsvinden waardoor extra krachten beschikbaar worden voor de inlenende organisatie (Semeijn, 2016) en kan hetzelfde soort systeem worden geïmplementeerd in meerdere organisaties zodat personeelsprocessen worden verbeterd (Strohmeier, 2007). Denk hierbij aan software om verzuim of salarisbetalingen te verwerken. Ook kunnen organisaties ervoor kiezen om opleidingsmiddelen te delen waardoor de cursusinhoud verbeterd wordt en er nieuwe kennis wordt opgedaan, maar de opleidingskosten lager liggen dan wanneer organisaties hun personeel zelf trainen (Gardner, 2005). Het voorgaande geeft de verwachting dat het verkrijgen van middelen een sterker motief is voor het aangaan van inter-organisatiele samenwerking als externe ontwikkelingen het verkrijgen van organisatiemiddelen bemoeilijkt.

Hypothese 2: 'Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor het verkrijgen van organisatiemiddelen.'

2.3.3 Inbeddingsbenadering

Een ander hoofdthema wat vaak terugkomt in het verklaren van inter-organisatiele samenwerking, is het vergroten van de legitimiteit (Williamson & Cable, 2003). Om dit idee uit een te zetten, wordt de inbeddingsbenadering gebruikt. Deze benadering erkent de rol van sociale relaties bij economische activiteit; zij stelt dat de externe omgeving druk uitoefent op organisaties om hun werkzaamheden te verantwoorden (Granovetter, 1985). Deze druk zorgt er vervolgens voor dat organisaties hun legitimiteit willen vergroten door te voldoen aan de heersende normen, verwachtingen en regels (Baum & Oliver, 1995; DiMaggio & Powell, 1983; Vermeulen, 2012). Ook Miles (1982) betoogt dat organisaties alsmaar bezig zijn om hun eigen belangen aan te laten sluiten op de maatschappelijke waarden, met sociale orde als bijgevolg. Daarbij is gebleken dat organisaties legitimiteit nodig hebben om te blijven bestaan (Scott, 2008). Bestaand onderzoek dat de inbeddingsbenadering toepast gaat in op de voordelen van het hebben van legitimiteit en hoe het soort samenwerkingspartner kan worden verklaard in termen van vertrouwen (Buskens & Raub, 2002; Gulati, 1998). Tot dusver is er nauwelijks empirisch onderzoek over de manier waarop legitimiteit wordt gekregen, waarbij dit als motief wordt bestempeld voor inter-organisatiele samenwerking (Oliver, 1990).

Eén van de manieren om legitimiteit te verkrijgen is om zich te houden aan wettelijke vereisten (Cliteur & Ellian, 2016). Dit roept de vraag op of organisaties een inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan om te voldoen aan wettelijke vereisten. Dat organisaties inter-organisationale samenwerking mogelijk aangaan om te voldoen wettelijke vereisten, vloeit voort uit de wens van organisaties om een goede reputatie op te bouwen danwel te verbeteren (Crawford & Gram, 1978; Singh et al., 1986). Met een goede reputatie vergroten organisaties hun klantenbestand en gevolgiijk hun omzet; status geeft economische voordelen zoals overleving (Podolny & Page, 1998). Op het gebied van personeelszaken kan een organisatie zich aansluiten bij een werkgeversvereniging, waarbij zij lidmaatschap betaald en aangesloten organisaties zo gebruik kunnen maken van de jurist van de vereniging (Cliteur & Ellian, 2016). Ook kunnen organisaties zich aansluiten bij een pensioenfonds, welke waarborgt dat de pensioenwet wordt nageleefd (Heemskerk, 2017).

Verwacht wordt dat inter-organisationale samenwerking samengaat met externe ontwikkelingen, omdat institutionele druk groeit wanneer externe ontwikkelingen zich voordoen (Vermeulen, 2012). Deze ontwikkelingen hebben namelijk extra, soms dubbelzinnige eisen tot gevolg. Op die manier wordt het voldoen aan wettelijke vereisten bemoeilijkt (Scully, 1998). Digitalisering zorgt, in combinatie met internationalisering, ervoor dat consumenten alles te weten komen over de duurzaamheid van een product en het productieproces, alsook de arbeidsomstandigheden waardoor organisaties meer druk ervaren waar het gaat om ethische criteria (Denkers et al., 2013). Bovendien leggen autoriteiten in zulke situaties meer regels op om sociale orde te bewaren (Marchau, 2014). Zo is door digitalisering de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) geïnitieerd en worden eisen aan producten aangescherpt door internationalisering (De & Métayer, 2016; Wijers et al., 1997). Een collectieve strategie om in te spelen op deze institutionele complexiteit is door met meerdere organisaties een keurmerk te ontwikkelen; met een keurmerk komt er transparantie over het product en productieproces en kan een organisatie aantonen dat zij voldoet aan de wetgeving (Oliver, 1991). Ook kunnen organisaties de handen in een slaan om software te ontwikkelen die de privacy van persoonsgegevens en arbeidscontracten beschermen (Borghouts & Freese, 2016). Op basis van het bovenstaande wordt verwacht dat het voldoen aan wettelijke vereisten vaker als motief voor samenwerkingen wordt benoemd als ontwikkelingen zich voordoen.

Hypothese 3: 'Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor te voldoen aan wettelijke vereisten.'

2.4 De houding van organisaties ten aanzien van ontwikkelingen

Om te begrijpen waarom externe ontwikkelingen gerelateerd zijn aan motieven voor inter-organisationale samenwerking, is het van belang dieper in te gaan op hoe die ontwikkelingen worden gezien door organisaties. Om dit idee uit een te zetten wordt gebruik gemaakt van de *appraisal theory* (Lazarus & Folkman, 1984). Volgens deze theorie resulteren de kenmerken van een situatie in het beeld wat organisaties ervan vormen. Bij het aannemen van een houding vindt er zowel primaire als secundaire evaluatie plaats; de primaire evaluatie bepaalt of een situatie spanningen geeft, terwijl de secundaire evaluatie gaat over in hoeverre eigen middelen een organisatie in staat stellen om met deze spanningen om te gaan (Webster, 2011). Vanuit die gedachtegang kunnen organisaties externe ontwikkelingen als kans of bedreiging zien. Wanneer ontwikkelingen als bedreiging worden gezien zal een organisatie negatieve aspecten ervaren zoals het verliezen van omzet. Wanneer externe ontwikkelingen door een organisatie als kans worden uitgedrukt, worden vaak positieve aspecten als organisatiegroei geaccentueerd.

Gebleken is dat externe ontwikkelingen over het algemeen gevoelens van bedreiging oproepen (Boonstra, 2018; Van den Bosch & Emde, 1995). Veelal heeft dit te maken met toenemende onzekerheid; aangezien externe ontwikkelingen onvoorspelbaar zijn, groeit de inschatting van de bedreiging (Wittkamp & Huijzer, 2020). De beperkte mate waarop invloed uitgeoefend kan worden ligt hieraan ten grondslag. Bovendien kunnen ontwikkelingen leiden tot het niet (direct) voor handen hebben van de benodigde organisatiemiddelen waardoor organisaties zelf niet in staat zijn om ontwikkelingen het hoofd te bieden (DiMaggio & Powell, 1983; Snow et al., 2010). Als gevolg van deze veranderingen kan het voor organisaties lastig zijn om hun reputatie te behouden waardoor hun legitimiteit wordt bedreigd (Marchau, 2014; Vermeulen, 2012). Hoe groter de negatieve gevolgen van externe ontwikkelingen zijn, hoe groter de behoeften om een situatie te beheersen (Folkman, 1984). Een manier van beheersing is inter-organisationale samenwerking. Voordelen van inter-organisationale relaties zijn het verkrijgen van organisatiemiddelen zoals kennis en personeel, alsook marktinformatie, en het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten (Denkers et al., 2013; Leblebici & Salancik, 1982).

Waar de *appraisal theory* twee houdingen voor externe ontwikkelingen presenteert, laat empirisch onderzoek zien dat externe ontwikkelingen voornamelijk gevoelens van bedreiging oproepen. Derhalve wordt verwacht dat motieven voor inter-organisationale samenwerking zijn gericht op het terugdringen van negatieve invloeden die externe ontwikkelingen teweegbrengen. In die zin is het verklaarbaar waarom binnen verschillende delen in de literatuur juist de volgende drie hoofdmotieven voor samenwerking worden aangewezen: onzekerheid reduceren, organisatiemiddelen verkrijgen en het creëren van legitimiteit (Barringer &

Harrison, 2000). In andere woorden: externe ontwikkelingen leiden tot motieven voor inter-organisationale samenwerking als die ontwikkelingen als bedreiging worden gezien. De invloed van gevoelens van bedreiging wordt uiteengezet in de volgende drie hypothesen:

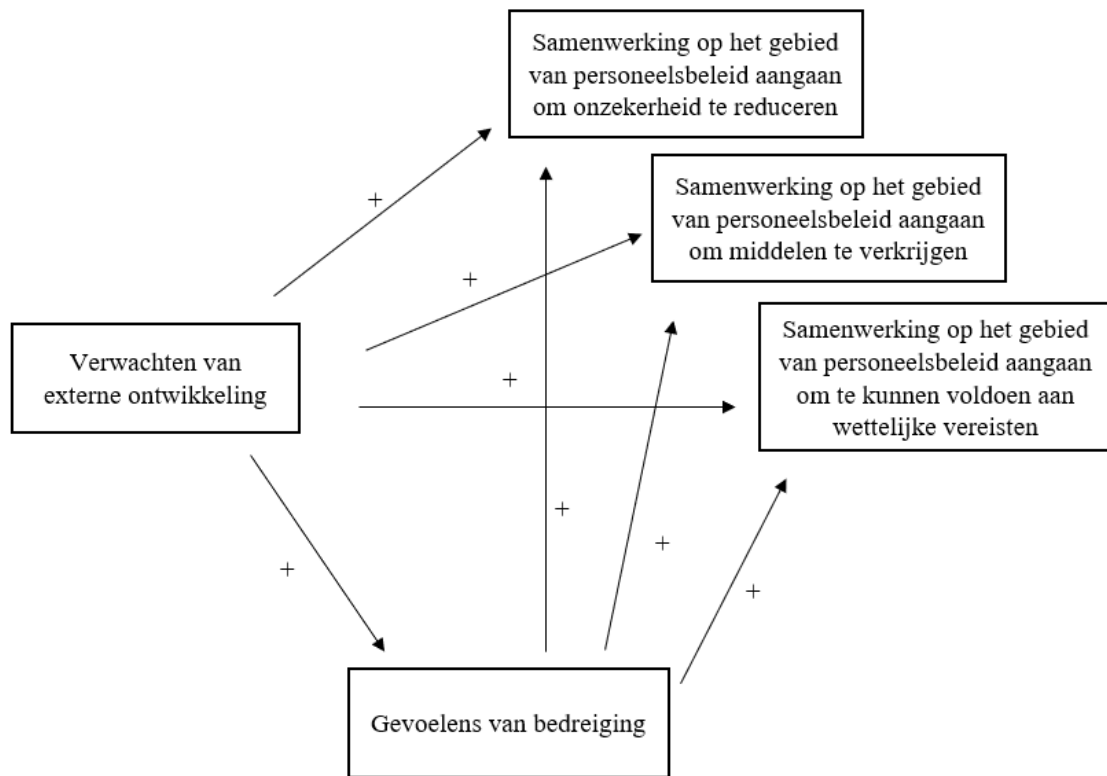
Hypothese 4: *‘Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om onzekerheid te kunnen reduceren wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging.’*

Hypothese 5: *‘Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te kunnen verkrijgen wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging.’*

Hypothese 6: *‘Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om aan wettelijke vereisten te kunnen voldoen wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging.’*

2.5 Het conceptueel model

Uit theorie volgt onderstaand conceptueel model (figuur 1), welke in deze studie zal worden getoetst. Literatuur leert dat externe ontwikkelingen het aantal samenwerkingsverbanden laat toenemen (Galaskiewicz & Shatin, 1981; Gulati & Gargiulo, 1999). Door het gebruik van de transactiekostenbenadering, *resource dependency theory* en inbeddingsbenadering, worden drie motieven voor het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aan het licht gesteld. Dit resulteert in drie hoofdverbanden die worden getoetst in deze studie. Bovendien geeft theorie de verwachting dat de manier waarop organisaties aankijken tegen externe ontwikkelingen van invloed is op deze hoofdverbanden (Boonstra, 2018). Om die reden worden de drie verschillende motieven ook in mediatieverbanden getoetst.



Figuur 1. Conceptueel model

3 Methodologie

3.1 Data verzameling

Voor deze studie wordt gebruik gemaakt van ‘De Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête’. Deze enquête is opgesteld door Koster et al. (2017b). De enquête behelst verschillende vragen over relaties met andere organisaties op het gebied van personeelsbeleid. Via het Bedrijvenpanel van Kantar (NIPOBase Business) zijn organisaties gevraagd om deel te nemen aan de enquête. Dit bedrijvenpanel bestaat uit zowel particuliere als non-profit organisaties met meerdere werknemers. In totaal werden 1.000 vertegenwoordigers van deze organisaties gevraagd om deel te nemen, waarvan 752 deelnemers de enquête werkelijk hebben ingevuld. Echter, aangezien niet elke organisatie samenwerkt met andere organisaties, zijn er noodgedwongen organisaties verwijderd uit de dataset. Immers, enkel organisaties die een of meerdere relaties met andere organisaties kennen, kunnen iets zeggen over motieven voor samenwerking. De data voor deze studie omvat daarom 144 organisaties. De verkregen informatie is geanalyseerd volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), vanwaar wordt voldaan aan de privacy- en ethische standaarden voor onderzoek (zie bijlage A).

3.2 Operationalisatie

Verwachte ontwikkeling in de toekomst

De onafhankelijke variabele is ‘verwachte ontwikkeling’. In de vragenlijst is de respondenten gevraagd in hoeverre zij verwachten met een van de volgende vijf thema’s te maken te krijgen: (1) vergrijzing, (2) flexibilisering, (3) internationalisering, (4) robotisering en (5) digitalisering. Per thema kon antwoord worden gegeven in een schaal van 1 tot 6, waarbij ‘1’ refereert naar ‘helemaal geen ontwikkeling verwacht’ en ‘5’ doelt op ‘in zeer grote mate ontwikkeling verwacht’. Als organisaties geen antwoord wisten konden zij kiezen voor ‘6’, wat staat voor ‘weet niet’. Deze laatste antwoordoptie is als missende waarde bestempeld. Deze handeling bracht nauwelijks missende waarden naar voren, waardoor deze optie is verwijderd uit de dataset. Om één onafhankelijke variabele te maken, zijn de vijf items opgeteld en gedeeld door vijf, net als Koster en Benda (2020) eerder hebben gedaan. Om zoveel mogelijk respondentorganisaties in de subset te behouden, is het gemiddelde op de meest vriendelijke manier berekend; wanneer minstens op één van de vijf items was beantwoord, is een organisatie meegenomen in het berekenen van de variabele (Bryman, 2016). De Cronbach’s Alpha van de items is 0,750 en ook uit de factoranalyse blijkt dat de items uit één factor bestaan (zie bijlage

C). Dit houdt in dat er interne consistentie in de items is (Babbie, 2016). Een hoge score op de variabele wil zeggen dat organisaties in een grotere mate externe ontwikkelingen verwachten.

Het voelen van bedreiging

In deze studie is er een mediërende variabele aanwezig, namelijk: het voelen van bedreiging. Deze variabele wordt gemeten met het item: *‘In welke mate beschouwt u onderstaande ontwikkelingen als een kans of bedreiging?’*. Vervolgens werden de vijf ontwikkelingen voorgelegd. De antwoordopties per ontwikkeling waren: (1) sterke kans, (2) kans, (3) neutraal, (4) bedreiging, (5) sterke bedreiging en (6) weet (nog) niet. Opmerkelijk is dat de laatste optie regelmatig is aangekruist; ongeveer 14% van de organisaties gebruikte deze optie één of meerdere keren. Desalniettemin is antwoordoptie ‘6’ als missende waarde toegekend en verwijderd uit de analyse. Reden hiervoor is dat het meenemen van deze antwoordoptie zou kunnen leiden tot een verminderde beschrijving van de werkelijkheid (Bryman, 2016). De overige antwoordopties zijn bij elkaar opgeteld en door vijf gedeeld zodat een gemiddelde ontstond. Evenals de vorige variabele geldt dat er minstens één item moest zijn beantwoord om meegenomen te worden in de totale berekening van de variabele. De Cronbach’s Alpha van de vijf items is 0,823 en ook vanuit de factoranalyse blijkt dat de vijf items uit één factor bestaan (zie bijlage C). Deze betrouwbaarheidsanalyse toont aan dat externe ontwikkeling kan worden bestempeld als kans of bedreiging, waarbij een hoge score aangeeft dat organisaties zich erdoor bedreigd voelen en een lage score aantoont dat organisaties ontwikkelingen als een kans zien.

Motieven voor samenwerking

Dit onderzoek richt zich op drie motieven voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Inter-organisatiele samenwerking is vastgesteld als er op minstens één van de volgende gebieden wordt samengewerkt: (1) werving en selectie, (2) scholing, (3) loopbaan en doorgroei, (4) beloning of (5) uitstroom van werknemers. Organisaties die op minstens één van de gebieden samenwerken zijn meegenomen in de analyse.

Na filtering van de respondentorganisaties, is er gekeken naar de drie motieven voor samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Elk motief dient in dit onderzoek als afhankelijke variabele. Voor de goede orde: er zijn dus drie analyses uitgevoerd. Het motief ‘onzekerheidsreductie’ is uitgevraagd middels de vraag: *‘U werkt samen met andere organisaties op het gebied van ***’. In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?’* Samenwerking als motief om organisatiemiddelen te verkrijgen is gemeten met: *‘U werkt*

*samen met andere organisaties op het gebied van '***'. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen?' Tot slot is het motief 'voldoen aan wettelijke vereisten' bevestigd via het item: 'U werkt samen met andere organisaties op het gebied van '***'. In welke mate is dit om te voldoen aan wettelijke vereisten?' De antwoordmogelijkheden op elk van het hierboven genoemde item gaan van 1 tot 6. Hierbij is '1' helemaal niet van toepassing' en '5' helemaal van toepassing. Optie '6' verwijst naar 'weet niet'. Laatstgenoemde optie is als missende waarde gekenmerkt en verwijderd uit de dataset. Hierdoor zijn 5 respondentorganisaties verloren gegaan, want opmerkelijk genoeg werd deze antwoordoptie regelmatig aangekruist.*

Bovenstaande items zijn per personeelsgebied uitgevraagd (d.w.z. werving en selectie, scholing, loopbaan en doorgroei, beloning en uitstroom). Een afzonderlijke analyse per personeelsgebied resulteerde in een te kleine dataset. Om de betrouwbaarheid van deze studie te kunnen waarborgen zijn dezelfde motieven daarom bij elkaar gevoegd; waar één motief in vijf gebieden is uitgevraagd wordt het onderscheid in de gebieden weggehaald en worden de items teruggebracht tot het betreffende motief. Deze operationalisering is terug te vinden in bijlage B. Om de variabele vervolgens aan te maken is er een gemiddelde gemaakt door de items op te tellen en te delen door vijf, waarbij er minstens één items beantwoord moest zijn. Dit resulteerde in drie variabelen die alle een motief voor inter-organisatiele samenwerking weerspiegelen ('onzekerheidsreductie', 'organisatiemiddelen verkrijgen' en 'voldoen aan wettelijke vereisten'). Hierbij geldt dat een hoge score duidt op het sterker benoemen van een motief om inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aan te gaan.

Controlevariabelen

In de analyse wordt een aantal controlevariabelen toegevoegd. Allereerst wordt de omvang van organisaties meegenomen als controlevariabele, omdat eerder onderzoek de relatie tussen organisatiegrootte en de toepassing van personeelspraktijken heeft aangetoond (Koster & Benda, 2020). Organisatieomvang wordt gemeten door het aantal werknemers van een organisatie te raadplegen. Dit item kende zes antwoordopties: 1) 1 tot 9 werknemers, 2) 10 tot 49 werknemers, 3) 50 tot 99 werknemers, 4) 100 tot 249 werknemers, 5) 250 of meer werknemers en 6) weet niet. Een tweede controlevariabele is 'stabiliteit van een organisatie', omdat eerder onderzoek heeft vastgesteld dat de stabiliteit van een organisatie gerelateerd is aan innovativiteit van personeelspraktijken (Koster & Benda, 2020). De stabiliteit wordt gemeten door de mate van vaste medewerkers te bevragen. Op dit item waren zes antwoordopties mogelijk: 1) helemaal niet van toepassing, 2) niet van toepassing, 3) neutraal, 4) van toepassing, 5) helemaal van toepassing en 6) weet niet. Tot slot is gebleken dat leren van

andere organisaties belangrijk is wanneer de kennisintensiteit in een organisatie hoog is (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2008). Dit geeft aanleiding om te verwachten dat kennisintensiteit het verband tussen externe ontwikkelingen en motieven voor samenwerking kan beïnvloeden. Via de vraagstelling: *'In welke mate zijn bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden (zoals kennis van apparatuur) belangrijk voor de uitoefening van het werk in de organisatie?'* is de bedrijfsspecifieke kennis achterhaald. Dit item kende zes antwoordopties: 1) helemaal niet van toepassing, 2) niet van toepassing, 3) neutraal, 4) van toepassing, 5) helemaal van toepassing en 6) weet niet.

3.3 Manier van analyseren

De data-analyse wordt uitgevoerd met *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versie 27. Nadat de items zijn gecontroleerd op juistheid (d.w.z. missende waarden zijn verwijderd uit de data), zijn zij samengesmolten tot de benodigde variabelen. Dit is uitgevoerd met behulp van een factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse (Babbie, 2016). Nadien is er gekeken naar de eigenschappen van elke variabele. Vervolgens wordt er één analyse per twee hypothesen uitgevoerd; voor de studie zijn drie hoofdverbanden en drie mediatieverbanden getoetst, waarbij er telkens drie controlevariabelen zijn meegenomen. Voor het uitvoeren van de analyses is PROCESS gebruikt, welke is ontworpen door Hayes (2022) en het uitvoeren van analyses vergemakkelijkt. De opbouw van elke analyse is als volgt: in model 1 worden de relaties tussen de afhankelijke variabele en de controlevariabelen getoetst. Vervolgens wordt het hoofdverband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele belicht in model 2. In model 3 wordt er ingegaan op deel I van de mediatie: de relatie tussen de onafhankelijke variabele en mediatievariabele. Model 4 richt zich op de relatie tussen de mediatievariabele en afhankelijke variabele. Tot slot voegt model 5 alle variabelen weer samen in één analyse.

4 Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

De eerste stap naar het toetsen van de hypothesen, is het beschrijven van de variabelen. In tabel 1 worden de beschrijvende statistieken uiteengezet. Te zien is dat het gemiddelde op de variabele ‘verwachte ontwikkeling’ 2.889 is. Dit betekent dat organisaties over het algemeen externe ontwikkelingen verwachten. Bovendien lijken organisaties eerder geneigd te zijn om externe ontwikkelingen op te vatten als een kans dan als bedreiging ($\mu = 2.629$, s.d. 0.515).

Wanneer er een blik op de motieven voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid wordt geworpen, blijken deze in gemiddelden relatief gelijk te scoren: de gemiddelden van ‘reduceren van onzekerheid’ ($\mu = 3.221$), ‘middelen verkrijgen’ ($\mu = 3.496$) en ‘voldoen aan wettelijke vereisten’ ($\mu = 3.491$). Wat betreft de spreiding in antwoorden, is te zien dat organisaties het meest verdeeld zijn over het motief ‘voldoen aan wetgeving’ (standaarddeviatie van 1.103). Organisaties lijken minder verdeeld te zijn over het motief ‘middelen verkrijgen’ (standaarddeviatie van 0.911). Dit betekent dat er minder verschil zit in de antwoorden die organisaties hebben gegeven rondom vragen over dit samenwerkingsmotief.

De controlevariabelen geven meer informatie over het soort organisatie binnen de subset die wordt onderzocht. Gebleken is dat de meeste organisaties een relatief klein aantal werknemers in dienst heeft; 114 van de 144 organisaties hebben 1 tot 9 medewerkers in dienst ten opzichte van 13 organisaties welke 50 of meer medewerkers in dienst hebben. Dit betekent dat de respondentorganisaties vooral kleine organisaties zijn, wat een goede afspiegeling is van de Nederlandse economie (CBS, 2022). Het dienstverband binnen de organisaties loopt sterk uiteen ($\mu = 3.450$, s.d. 1.567): 30 van de 144 organisaties zegt dat een vast dienstverband helemaal niet van toepassing is op haar personeel, terwijl 50 organisaties zeggen dat een vast contract wel helemaal van toepassing is op haar medewerkers. Wanneer de bedrijfsspecifieke kennis wordt aanschouwd, blijkt de mate van kennisintensiteit hoog te liggen ($\mu = 3.900$, s.d. 1.087). Dit betekent dat het overgrote deel van de respondentorganisaties kennisintensief is.

Tabel 1*Beschrijvende statistieken*

	Bereik	Gemiddelde	S.D.	Percentage
Onafhankelijke variabele				
Verwachten ontwikkelingen	1-5	2.889	0.751	
Afhankelijke variabelen				
Onzekerheid reduceren	1-5	3.221	0.996	
Organisatiemiddelen verkrijgen	1-5	3.496	0.911	
Voldoen aan wetgeving	1-5	3.491	1.103	
Mediatie variabele				
Voelen van bedreiging	1-5	2.629	0.515	
Controlevariabelen				
Omvang van organisatie	1-5	1.360	0.852	
1-9 medewerkers	0-1			79%
10-49 medewerkers	0-1			12%
50-99 medewerkers	0-1			4%
100-249 medewerkers	0-1			3%
250 of meer medewerkers	0-1			2%
Stabiliteit van organisatie	1-5	3.450	1.567	
Kennisintensiteit	1-5	3.900	1.087	

Noot. Bron: Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête. N = 144 respondentorganisaties.

4.2 Inferentiële statistiek

4.2.1 Toetsing van de transactiekosten-hypothese

In tabel 2 is hypothese 1 getoetst: ‘Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor het reduceren van onzekerheid.’ In model 2 van tabel 2 worden de resultaten weergegeven. Deze tonen aan dat het verwachten van externe ontwikkelingen ongeveer 8% van het samenwerkingsmotief ‘onzekerheidsreductie’ verklaard. Gebleken is dat het verwachten van externe ontwikkelingen een niet-significant, positief verband heeft met het aangaan van een inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om onzekerheid te reduceren ($B = 0.209$, $p = 0.075$). De p-score onder 0.10 geeft aan dat er een tendens blijkt te zijn; zodanig dat het motief ‘onzekerheidsreductie’ vaker wordt benoemd wanneer organisaties externe ontwikkelingen verwachten. Echter, door het gebrek aan significantie (d.w.z. p-score onder 0.05) wordt hypothese 1 verworpen.

Tabel 2

Mediatie analyse van de transactiekosten-hypothesen

	Onzekerheid reduceren ⁽¹⁾		Onzekerheid reduceren ⁽²⁾		Bedreiging voelen ⁽³⁾		Onzekerheid reduceren ⁽⁴⁾		Onzekerheid reduceren ⁽⁵⁾	
	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.
Mediatie 1										
Constante	2.199**	0.341	1.809**	0.437	3.626**	0.218	2.754**	0.549	2.063**	0.728
Ontwikkeling verwacht	0.209 [×]	0.117	-0.349**	0.060	0.186	0.128
Onzekerheid reduceren
Voelen van bedreiging	-0.178	0.157	-0.075	0.172
Controlevariabelen										
Omvang v. organisatie	0.164 [×]	0.098	0.141	0.097	0.025	0.051	0.165 [×]	0.097	0.142	0.098
Stabiliteit v. organisatie	0.041	0.055	0.025	0.055	0.016	0.028	0.041	0.054	0.026	0.055
Kennisintensiteit	0.169 [*]	0.078	0.134 [×]	0.079	-0.014	0.040	0.146 [×]	0.079	0.135 [×]	0.079
<i>R</i> ²	7.00%		8.39%		20.52%		7.10%		8.51%	

Noot. Bron: Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête. N = 144. Model 1: regressie met het motief en de drie controlevariabelen. Model 2: regressie met verwachte ontwikkeling en het motief. Model 3: regressie met verwachte ontwikkeling en het voelen van bedreiging. Model 4: regressie met het voelen van bedreiging en het motief. Model 5: direct effectmodel met alle variabelen. ** = $p < 0.001$ * $p < 0.05$ [×] $p < 0.10$

4.2.2 Toetsing van de resource-hypothese

In tabel 3 is hypothese 2 getoetst: ‘Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor het verkrijgen van organisatiemiddelen’. In model 2 van tabel 3 worden de

resultaten weergegeven. Deze tonen aan dat het verwachten van externe ontwikkelingen ongeveer 10% van het motief ‘organisatiemiddelen verkrijgen’ verklaard. Gebleken is dat het verwachten van externe ontwikkelingen een niet-significant, positief verband heeft met het aangaan van een inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om middelen te verkrijgen ($B = 0.139$, $p = 0.202$). Dit betekent dat hypothese 2 wordt verworpen.

Tabel 3

Mediatie analyse van de resource-hypothesen

	Middelen verkrijgen ⁽¹⁾		Middelen verkrijgen ⁽²⁾		Bedreiging voelen ⁽³⁾		Middelen verkrijgen ⁽⁴⁾		Middelen verkrijgen ⁽⁵⁾	
	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.
Mediatie 2										
Constante	2.639**	0.307	2.189**	0.391	3.626**	0.218	3.210**	0.505	2.978**	0.675
Ontwikkeling verwacht	0.139	0.108	-0.349**	0.060	0.063	0.120
Middelen verkrijgen
Voelen van bedreiging	-0.253*	0.136	-0.218	0.152
Controlevariabelen										
Omvang v. organisatie	0.201*	0.091	0.185*	0.092	0.025	0.051	0.198*	0.090	0.191*	0.098
Stabiliteit v. organisatie	-0.045	0.050	-0.045	0.051	0.016	0.028	-0.036	0.050	-0.041	0.051
Kennisintensiteit	0.186*	0.070	0.198*	0.073	-0.014	0.040	0.198*	0.072	0.195**	0.072
<i>R</i> ²	8.00%		10.25%		20.52%		11.40%		11.57%	

Noot. Bron: Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête. N = 144. Model 1: regressie met het motief en de drie controlevariabelen. Model 2: regressie met verwachte ontwikkeling en het motief. Model 3: regressie met verwachte ontwikkeling en het voelen van bedreiging. Model 4: regressie met het voelen van bedreiging en het motief. Model 5: direct effectmodel met alle variabelen. ** = $p < 0.001$ * $p < 0.05$ * $p < 0.10$

4.2.3 Toetsing van de inbedding-hypothese

In tabel 4 is hypothese 3 getoetst: ‘Naarmate organisaties meer externe ontwikkelingen verwachten, geven zij vaker aan dat zij samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan voor het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten.’ Zoals in model 2 van tabel 4 te zien is, tonen de resultaten aan dat het verwachten van externe ontwikkelingen ongeveer 2% van het motief ‘het kunnen voldoen aan wettelijke vereisten’ verklaard. Gebleken is dat het verwachten van externe ontwikkelingen een niet-significant, positief verband heeft met het aangaan van een inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om te kunnen voldoen aan wettelijke vereisten ($B = 0.081$, $p = 0.555$). Dit betekent dat hypothese 3 wordt verworpen.

Tabel 4*Mediatie analyse van de inbedding-hypothesen*

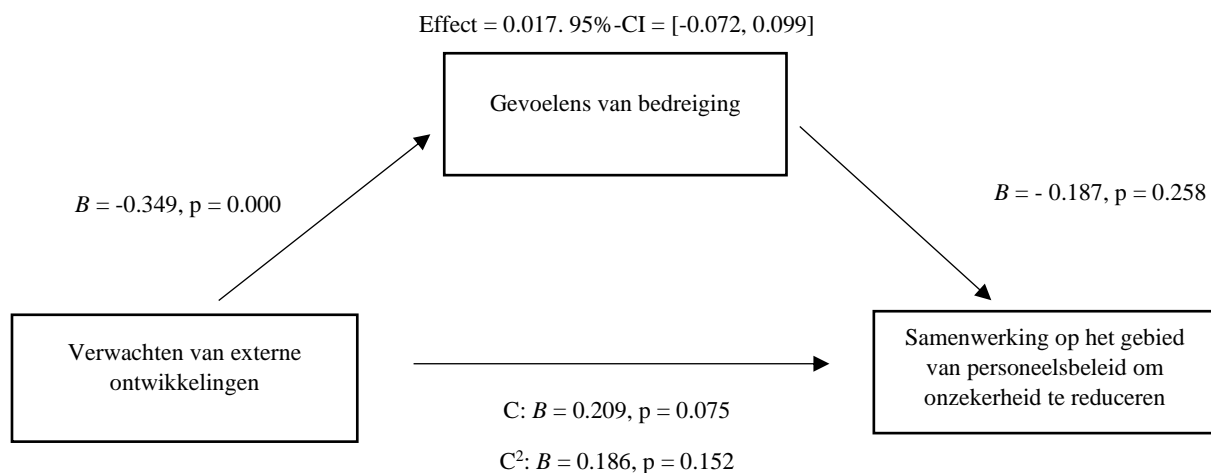
	Voldoen aan wetgeving ⁽¹⁾		Voldoen aan wetgeving ⁽²⁾		Voelen van bedreiging ⁽³⁾		Voldoen aan wetgeving ⁽⁴⁾		Voldoen aan wetgeving ⁽⁵⁾	
	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.	<i>B</i>	s.e.
Mediatie 3										
Constante	3.306**	0.384	2.990**	0.494	3.626**	0.218	3.638**	0.641	3.531**	0.857
Ontwikkeling verwacht	0.081	0.136	-0.349**	0.060	0.028	0.153
Voldoen aan wetgeving
Voelen van bedreiging	-0.165	0.172	-0.149	0.193
Controlevariabelen										
Omvang v. organisatie	0.134	0.114	0.125	0.116	0.025	0.051	0.133	0.114	0.129	0.012
Stabiliteit v. organisatie	-0.001	0.062	0.004	0.064	0.016	0.028	0.009	0.063	0.006	0.065
Kennisintensiteit	-0.002	0.088	0.012	0.092	-0.014	0.040	0.011	0.091	0.009	0.092
<i>R</i> ²	1.00%		1.52%		20.52%		1.90%		1.94%	

Noot. Bron: Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête. N = 144. Model 1: regressie met het motief en de drie controlevariabelen. Model 2: regressie met verwachte ontwikkeling en het motief. Model 3: regressie met verwachte ontwikkeling en het voelen van bedreiging. Model 4: regressie met het voelen van bedreiging en het motief. Model 5: direct effectmodel met alle variabelen. ** = $p < 0.001$ * $p < 0.05$ * $p < 0.10$

4.2.4 Toetsing van de mediatie-hypothesen

Voor elk van de hoofdhypothese is een mediatieverband getoetst. Het hoofdverband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om onzekerheid te reduceren was, zoals beschreven in model 2 van tabel 2, niet significant bij een significantieniveau van 0.05. Wanneer er vervolgens wordt getoetst op een mediatieverband via gevoelens van bedreiging komen de volgende resultaten naar voren. Uit model 3, met het verwachten van ontwikkeling als onafhankelijke variabele en het voelen van bedreiging als afhankelijke variabele, blijkt een significante waarde: $R^2 = 20.52\%$, $F(4,139) = 8.970$, $p < 0.001$. Bovendien blijkt het verwachten van externe ontwikkelingen een significante, negatieve voorspeller voor het voelen van bedreiging ($B = -0.349$, $t(-5.809)$, $p < 0.001$). Dit betekent dat organisaties externe ontwikkelingen eerder zien als een kans dan als bedreiging. Om een mediatie te toetsen is vervolgens gekeken naar het verband tussen het voelen van bedreiging en het aangaan van inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om onzekerheid te reduceren. Hieruit blijkt een significante waarde: $R^2 = 7.10\%$, $F(4,137) = 2.625$, $p = 0.037$. Echter, het voelen van bedreiging blijkt geen voorspeller voor het motief ‘onzekerheidsreductie’ ($B = -0.178$, $p = 0.258$). Ook blijft hoofdverband tussen externe ontwikkelingen en onzekerheidsreductie, na toevoeging van de mediatievariabele, niet significant ($B = 0.186$, $p = 0.152$). Gebleken is dat

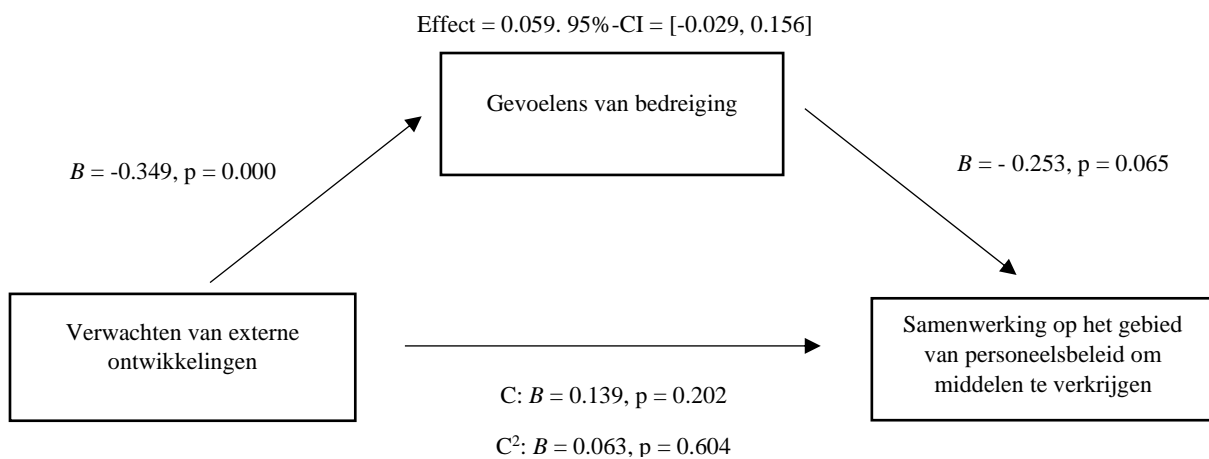
het voelen van bedreiging het verband tussen externe ontwikkelingen en het motief ‘onzekerheidsreductie’ niet medieert: effect = 0.017. 95%-CI = [-0.072, 0.099]. Dit betekent dat hypothese 4: ‘*Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om onzekerheid te reduceren wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging*’ wordt verworpen.



Figuur 2. Conceptueel model met uitkomsten (C: exclusief mediator, C² inclusief mediator)

Het hoofdverband tussen het verwachten van externe ontwikkelingen en het aangaan van inter-organisationele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te verkrijgen was, zoals beschreven in model 2 van tabel 3, niet significant. De volgende resultaten beschrijven het mediatieverband via het voelen van bedreiging. Evenals de eerdere analyse geeft model 3 met het verwachten van externe ontwikkeling als onafhankelijke variabele en het voelen van bedreiging als afhankelijke variabele, een significante waarde: $R^2 = 20.52\%$, $F(4,139) = 8.970$, $p < 0.001$. Gebleken is dat organisaties externe ontwikkelingen eerder zien als kans dan als bedreiging ($B = -0.349$, $t(-5.809)$, $p < 0.001$). Vervolgens blijkt uit model 4, waarbij er gekeken is naar het verband tussen het voelen van bedreiging en het aangaan van een inter-organisationele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te verkrijgen, een significante waarde ($R^2 = 11.40\%$, $F(4,139) = 4.468$, $p = 0.002$). Echter, het voelen van bedreiging blijkt geen significante voorspeller voor het aangaan van inter-organisationele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te verkrijgen ($B = -0.253$, $t(-0.860)$, $p = 0.065$). Wel wijst de p-waarde op een tendens dat het motief ‘organisatiemiddelen verkrijgen’ afneemt bij het voelen van bedreiging. Dit betekent naar alle waarschijnlijkheid dat

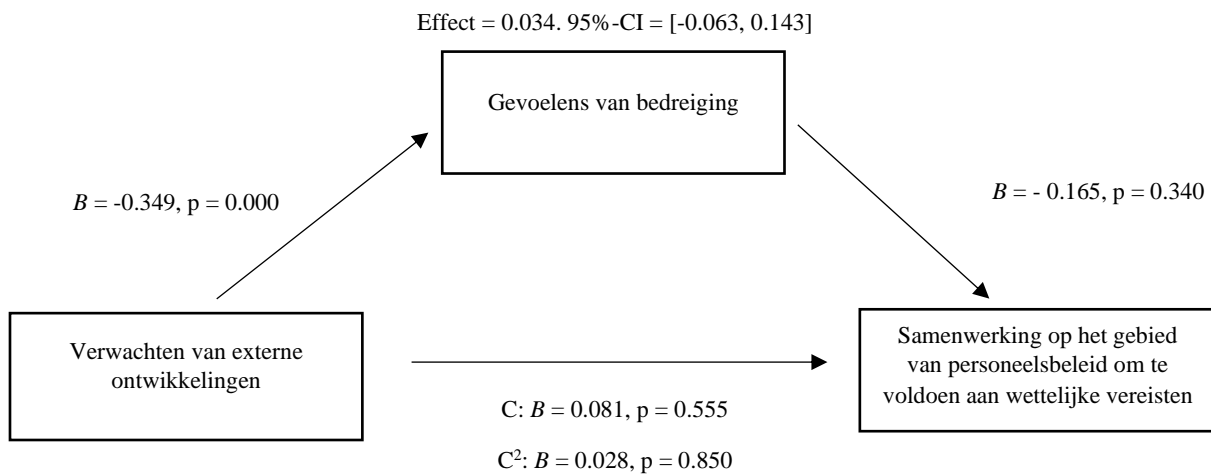
wanneer organisaties meer bedreiging voelen, zij minder vaak inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid aangaan om organisatiemiddelen te krijgen. Echter, vooralsnog is er geen significante mediatie zichtbaar: effect = 0.059. 95%-CI = [-0.029, 0.156]. Om die reden wordt hypothese 5 ‘*Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te verkrijgen wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging*’ verworpen.



Figuur 3. Conceptueel model met uitkomsten (C: exclusief mediator, C² inclusief mediator)

Tot slot is ook het hoofdverband tussen het verwachten van ontwikkeling en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om te kunnen voldoen aan wettelijke vereisten getoetst op een mediatieverband door het voelen van bedreiging (zie tabel 4). Uit model 3 met het verwachten van ontwikkeling als onafhankelijke variabele en het voelen van bedreiging als afhankelijke variabele, blijkt een significante waarde: $R^2 = 20.52\%$, $F(4,139) = 8.970$, $p < 0.001$. Bovendien blijkt het verwachten van externe ontwikkeling een significante, negatieve voorspeller voor het voelen van bedreiging ($B = -0.349$, $t(-5.809)$, $p < 0.001$). Vervolgens blijkt uit het verband tussen het voelen van bedreigingen en het aangaan van inter-organisationale samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om te voldoen aan wettelijke vereisten geen significantie: $R^2 = 1.90\%$, $F(4,139) = 0.678$, $p = 0.609$. Dit betekent dat gevoelens van bedreiging geen voorspeller zijn voor het motief ‘voldoen aan wettelijke vereisten’. In andere woorden: er vindt geen mediatie plaats: effect = 0.034. 95%-CI = [-0.063, 0.143]. Dit betekent dat hypothese 6 ‘*Het positieve verband tussen het verwachten van externe ontwikkeling en het aangaan van inter-*

organisatorische samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om aan wettelijke vereisten te voldoen wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging' wordt verworpen.



Figuur 4. Conceptueel model met uitkomsten (C: exclusief mediator, C² inclusief mediator)

4.2.5 Controlevariabelen

In het onderzoek zijn drie controlevariabelen toegevoegd, namelijk: organisatieomvang, de stabiliteit van organisaties en de mate van kennisintensiteit. Het verwijderen of toevoegen van deze variabelen verandert niets aan de uitkomst van de eerdere beschreven resultaten. Dit geldt voor alle uitgewerkte hypothesen. Toch zijn er een aantal dingen opvallend, te beginnen bij de transactiekosten-hypothesen. Over het geheel genomen hebben de controlevariabelen geen invloed op de afhankelijke variabele. Wel is er één uitzondering in model 1; daar geeft de controlevariabele ‘kennisintensiteit’ een significante waarde aan ($B = 0.169, p = 0.032$). Dit zou betekenen dat bedrijven waarbij de benodigde kennis meer intensief is, het reduceren van onzekerheid sneller benoemen als motief voor samenwerking op het gebied van personeelsbeleid. Echter, wanneer ‘het verwachten van externe ontwikkeling’ en ‘het voelen van bedreiging’ worden toegevoegd, verdwijnt het significante verband ($B = 0.135, p = 0.091$). Concluderend: de controlevariabelen beïnvloeden het effect op ‘onzekerheid reduceren’ niet.

Aangaande de resource-hypothesen zijn er significante waarden te vinden voor de controlevariabele ‘kennisintensiteit’ ($B = 0.186, p = 0.009$). Dit betekent dat hoe hoger de mate van kennisintensiteit is, hoe sneller ‘middelen verkrijgen’ wordt benoemd als motief om te gaan samenwerken. Bovendien is de coëfficiënt hoger wanneer de mediatievariabele en de onafhankelijke variabele worden toegevoegd ($B = 0.195, p = 0.008$). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze variabelen met elkaar samenhangen. Wat binnen deze analyse ook opvalt is dat de controlevariabele ‘organisatieomvang’ significant is. In model 1 heeft deze

controlevariabele een coëfficiënt van 0.201 op de afhankelijke variabele ($p = 0.029$). Echter, de coëfficiënt daalt wanneer ‘het verwachten van ontwikkeling’ wordt toegevoegd ($B = 0.185$, $p = 0.045$) en stijgt als ook de mediatievariabele ‘het voelen van bedreiging’ wordt toegevoegd ($B = 0.191$, $p = 0.039$). Dit betekent dat het motief ‘verkrijgen van middelen’ wordt beïnvloed door de omvang en mate van kennisintensiteit; hoe groter de omvang en/of hoe hoger de mate van kennisintensiteit van een organisatie is, hoe vaker het verkrijgen van middelen als motief voor inter-organisatiele samenwerking wordt benoemd.

Wat betreft de inbedding-hypothesen is geen van de controlevariabelen significant. Dit geeft aan dat de organisatieomvang en de stabiliteit van organisaties, alsook de mate van kennisintensiteit geen rol te spelen bij het benoemen van ‘voldoen aan wettelijke vereisten’ als motief voor inter-organisatiele samenwerking bij het verwachten van externe ontwikkeling.

5 Conclusie en discussie

Deze studie had tot doel inzicht te geven in drie theorieën die inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid kunnen verklaren. Aanleiding hiervoor was een combinatie van enerzijds het geringe onderzoek naar dit onderwerp en anderzijds de behoefte van organisaties aan dit type samenwerking door externe ontwikkelingen. Voor de analyse is gebruik gemaakt van de Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête (Koster et al., 2017b). Met de data zijn samenwerkingsverbanden van organisaties in Nederland blootgelegd.

De resultaten laten zien dat er geen directe relatie bestaat tussen zowel het reduceren van onzekerheid als het verkrijgen van organisatiemiddelen, alsook het voldoen aan wettelijke vereisten en het verwachten van externe ontwikkelingen. Dit betekent dat de drie gebruikte theorieën inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid niet kunnen verklaren. Toch is er bij het motief ‘onzekerheidsreductie’ een positieve trend waarneembaar. Dat juist dit motief naar voren komt, is waarschijnlijk omdat er geen eenduidig motief voor handen ligt, maar samenwerking een samenhang van meerdere factoren blijkt (Vreke et al., 2016). Onzekerheidsreductie lijkt dan als paraplu te dienen voor andere motieven (Oliver, 1990). Zo lijkt het verkrijgen van middelen gerelateerd aan onzekerheid voor het kunnen blijven uitvoeren van werkzaamheden, net als het waarborgen van legitimiteit waar de bedrijfsreputatie op losse schroeven staat. Onderzoek waar onzekerheidsreductie wordt uitgesplitst zou kunnen uitwijzen op welke plekken er onzekerheid wordt ervaren en waar dit motief nu vandaan komt.

Met betrekking tot de mediatieverbanden is er ook geen significante invloed op de drie motieven gevonden. Wel is er een negatieve tendens waargenomen dat het verband tussen externe ontwikkelingen en het motief ‘organisatiemiddelen verkrijgen’ volledig wordt gemedieerd door het voelen van bedreiging. In alle waarschijnlijkheid zou dit betekenen dat inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid om organisatiemiddelen te verkrijgen afneemt wanneer externe ontwikkelingen gevoelens van bedreiging oproepen. Echter, theorie deed juist een positief verband verwachten. De studie van Scarlett (2021) biedt een mogelijke verklaring voor deze bevinding; zij concludeert dat organisaties een gesloten houding aannemen in tijden van crisis waarbij er naar eigen vermogen wordt gefaciliteerd. Daarnaast geeft Barney (2001) aan dat het eenmaal voor handen hebben van een middel concurrentievoordeel geeft en organisaties dit voordeel ten alle tijden willen behouden waarbij zij zich behoeden voor meelifters en minder vaak samenwerkingen aangaan.

Dat voor geen van de variabelen een significant mediatieverband is gevonden, kan te maken hebben met meerdere dingen. Allereerst geven organisaties aan dat externe

ontwikkelingen minder gevoelens van bedreiging oproepen. Integendeel: organisaties die met meer ontwikkelingen te maken hebben, zien dat eerder als kans dan als bedreiging. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting gebaseerd op de bevinding van Wittkamp en Huijzer (2020), die stellen dat externe ontwikkeling vaak als onvoorspelbaar wordt gezien waardoor organisaties veranderingen het hoofd niet weten te bieden. Een verklaring waarom organisaties externe ontwikkelingen eerder als kans zien is, omdat het hun nieuwe inzichten kan leveren over processen en strategieën waardoor een organisatie efficiënter te werk kan gaan (Nikolova, et al., 2019). Zo brengt digitalisering vraag en aanbod beter bij elkaar (Van den Berge & Ter Weel, 2015) en brengen externe ontwikkelingen andere behoeftes naar voren waardoor er een nieuwe markt voor producten en diensten ontstaat (Van Hootegem et al., 2014).

Aangezien de resultaten wel een bepaalde richting op wijzen, zou de afwezigheid van een significant resultaat ook te maken kunnen hebben met het lage respondentenaantal. Dit brengt beperkingen met zich mee. Zo vermindert een laag respondentenaantal de kans op het vinden van significant resultaat en vergroot het de kans op een type 2 fout (Babbie, 2016; Bryman, 2016). Daarnaast bestonden de respondenten vooral uit kleine organisaties. Ondanks dat deze verdeling een juiste verhouding van de Nederlandse economie schetst (CBS, 2022), is gebleken dat kleine organisaties minder last hebben van externe ontwikkelingen dan grotere organisaties (Koster et al., 2017a). Wittkamp en Huijzer (2020) tonen daarnaast aan dat de flexibiliteit van organisaties afneemt als de omvang toeneemt. Dit wijst erop dat kleine organisaties makkelijker meebewegen met externe ontwikkelingen en inter-organisationale samenwerking voor hen minder noodzakelijk wordt. Een aanbeveling is daarom om in vervolgonderzoek te werken met een grotere steekproef met organisaties bestaande uit minstens 100 medewerkers. Toekomstig onderzoek zou dan kunnen beginnen bij het uitwijzen van de twee tendensen; waar de uitkomsten van deze studie alleen een duiding geeft (d.w.z. $p < 0.10$), zouden de aangewezen relaties in het geval van een grotere steekproef eventueel omslaan naar een significant resultaat.

Alsmede moet er rekening gehouden worden met de operationalisering. Op basis van de inbeddingsbenadering is het motief ‘voldoen aan wettelijke vereisten’ getoetst. Hierbij was de gedachtegang dat het voldoen aan de wet een manier was om legitimiteit te creëren (Cliteur & Ellian, 2016). Echter, wellicht hanteren organisaties een ander denkbeeld en komt in hun optiek het voldoen aan wettelijke vereisten niet overeen met het creëren van legitimiteit, waardoor het mogelijk niet als motief wordt opgemerkt. Legitimiteit kan namelijk ook op andere manieren worden gecreëerd zoals door maatschappelijk verantwoord ondernemen (Denkers et al., 2013). Met andere woorden, de aard van een activiteit bepaalt of er, in de ogen van organisaties, legitimiteit wordt gecreëerd. Bovendien is het verkrijgen van organisatiemiddelen in zijn

algemeenheid gemeten. Mogelijk komen er andere resultaten naar voren wanneer middelen worden gesplitst in bijvoorbeeld ‘werknemers’ of ‘kennis’, waaruit blijkt dat één middel inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid wel zou kunnen verklaren.

Een belangrijke consequentie van het voorgaande is dat deze studie (nog) niet door organisaties kan worden gebruikt om hun eigen samenwerkingsverbanden te evalueren en zodoende nieuwe inter-organisatiele samenwerkingen aan te gaan. In die context komen relevante onderzoeksvragen naar voren. Om te beginnen is het natuurlijk de vraag of de twee tendensen van dit onderzoek werkelijk de juiste richting op wijzen. Zoals eerder benoemd zou een grotere dataset daarbij noodzakelijk zijn. Daarnaast is het zo dat er, naast de drie onderzochte motieven, meerdere motieven voor samenwerking mogelijk zijn. De drie getoetste motieven kwamen voort uit de gedachtegang dat externe ontwikkelingen als bedreiging voelen. Echter, nu het tegendeel is bewezen, is er ruimte om andere motieven te onderzoeken. Zo zijn er aanwijzingen dat organisaties gaan samenwerken om kosten te reduceren of om de kwaliteit van producten en diensten te kunnen verbeteren (Oliver, 1990). Om een beter beeld te krijgen van motieven voor inter-organisatiele samenwerkingsrelaties op het gebied van personeelsbeleid, zou vervolgonderzoek zich daarom niet blind moeten staren op de drie gebruikte theorieën, maar zou zij de invalshoeken van motieven moeten vergroten of zelfs moeten combineren. Tot slot heeft dit onderzoek zich enkel gericht op de motieven vanuit het perspectief van organisaties. Echter, ontwikkelingen hebben ook invloed op werknemers (Gardner, 2005). Om een beter beeld te krijgen van motieven voor inter-organisatiele samenwerkingsverbanden op het gebied van personeelsbeleid, zal vervolgonderzoek ook de motieven van werknemers in kaart moeten brengen. Immers, de behoeften van werknemers werken veelal door in een organisatiestrategie (Verschoor & Borghouts-van de Pas, 2018).

Alhoewel vervolgonderzoek nodig is om motieven voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid te duiden, is de belangrijkste conclusie van dit onderzoek dat organisaties externe ontwikkelingen zien als kans. Daarom wordt aanbevolen om deze positieve insteek een centrale rol te laten vervullen bij het aangaan van inter-organisatiele samenwerking. Immers, eenzelfde insteek vergroot de kans op het vinden van een samenwerkingspartner die dezelfde doelen nastreeft waarna de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt (Gulati, 1998; Van Tol et al., 2017).

Literatuurlijst

- Aldrich, H. (1982). The origins and persistence of social networks. In P.V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* (pp. 281-293). Sage Publications
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs; Prentice-Hall
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research (14th edition)*. Cengage Learning
- Barney, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academic of Management Review*, 2, 41-56
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403
- Baum, J. A., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540-559
- Berge, van den, W. & Ter Weel, B. (2015). *Nieuwe kansen door technologie. Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: Centraal Planbureau
- Boonstra, J. J. (2018). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen van vernieuwen van organisaties*. Boom Lemma; Management Impact
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (Hoe) past de participatiewet in de organisatie-en HR-strategie. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20
- Bosch, van den, F., & Emde, E. J. (1995). Management klem tussen organisatie en omgeving. *NIVE Management Magazine*, 5, 23-25
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th edition)*. Oxford University Press
- Burt, R. S. (1983). *Corporate profits and co-optation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. Academic Press
- Buskens, V., & Raub, W. (2002). Embedded trust: Control and learning. In *Advances in group processes* (pp. 167-202). Emerald Group Publishing Limited
- Butler, L. P., & Walton, G. M. (2013). The opportunity to collaborate increases preschoolers' motivation for challenging tasks. *Journal of Experimental Child Psychology*, 116, 953-961
- CBS. (2022). *Bedrijven; bedrijfstak*. Verkregen op 9 mei, 2022 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED>
- Cliteur, P., & Ellian, A. (2016). *Legaliteit en legitimiteit: De grondslagen van het recht* (pp. 289). Leiden University Press
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18, 62-82

- Crawford, R. L., & Gram, H. A. (1978). Social responsibility as interorganizational transaction. *Academy of Management Review*, 3(4), 880-888
- Cuypers, I. R., Hennart, J. F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and suggestions for the future. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111-150
- Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661
- Denkers, A. J. M., Peeters, M. P., & Huisman, W. (2013). *Waarom organisaties de regels naleven. Over individuele motieven, de ethische bedrijfscultuur en de mores in de branche*. Boom Lemma
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Echtelt, van, P., & Putman, L. (2019). Samenvatting: Inclusieve arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid. *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers-editie 2*
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin Publication
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839
- Galaskiewicz, J. (1982). Networks of control and resource allocation: corporate contributions to nonprofit organizations. In P.V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* (pp. 235-253). Sage Publications
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304
- Galaskiewicz, J., & Shatin, D. (1981). Leadership and networking among neighborhood human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 434-448
- Gardner, T. M. (2005). Human resource alliance: defining the construct and exploring the antecedents. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 1049-1066

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
- Groot, de, P. (2020). *Internationalisering*. In SBB Trendrapport ICT en creatieve industrie. Verkregen op 13 mei 2022 van <https://trendrapport.s-bb.nl/ictci/internationalisering-command/>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press
- Heemskerk, M. (2017). *Vrijwillige aansluiting bij verplicht gestelde bedrijfstakepensioenfondsen; juridische mogelijkheden binnen het mededingingsrecht voor vrijwillige aansluitingen*. Radboud Universiteit. Onderzoekscentrum Onderneming en Recht.
- Hootegem, van, G., Huys, R., & Maes, G. (2014). Meten en veranderen. *Instrumenten bij het nieuwe organiseren*. ACCO
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221
- Klein, van der, M., Aussems, C., Jansma, A., de Gruijter, M., & Piets, K. (2016). *Een nieuwe generatie van nieuw geluid?* Verwey-Jonker Instituut
- Koster, F. (2020). Organizational innovativeness through inter-organizational ties. In V. Buskens, R. Corten, & C. Snijders, (Eds.), *Advances in the sociology of trust and cooperation* (pp. 474-490). De Gruyter
- Koster, F. (2021). A knowledge-intensity-based collaborative community governing mechanism for inter-organisational HR collaborations. *Journal of Work-Applied Management*, 2205-2062. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2021-0054>
- Koster, F., & Benda, L. (2020). Innovative human resource management: Measurement, determinants, and outcomes. *International Journal of Innovation*, 12(3), 287-302
- Koster, F., Korte, M. & Goorbergh, van, de, P. (2017a). *Personeelsbeleid, samenwerking en innovatie. Een analyse van het Arbeidsvraagpanel*. ICOON Paper 9. ICOON.
- Koster, F., Korte, M., Van de Goorbergh, P., & Bloem, D. (2017b). *Vragenlijst 'innovatief personeelsbeleid'*. Beschrijvende resultaten, ICOON Paper 10. ICOON.

- Kuna, S., & Nadv, R. (2018). Divided we stand? Occupational boundary work among human resource managers and external organization development practitioners. *Employee Relations*, 40(5), 848-867
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and, coping*. Springer.
- Leblebici, H., & Salancik, G. R (1982). Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago board of trade. *Administrative Science Quarterly*, 27, 227-242
- Leeuwen, van, B., & Zutphen, van, A., (2016). Flexibel personeel als vaste waarde in ontwikkeling. In Berden B., Berrevoets L., Winasti W. (Eds). *Capaciteitsplanning in de zorg*. Bohn Stafleu van Loghum
- Leifer, R., & Huber, G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behavior. *Administrative science quarterly*, 235-247
- Levine, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly* 5(4), 583-601
- Lippe, van, der, T., & Lippényi, Z. (2018). Beyond formal access: organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-Of-Life Measurement*, 151(2), 383–402
- Marchau, V. A. W. J. (2014). *Het onzekere voor het zekere nemen*. Inaugural speech, Radboud University
- McConnell, J. J., & Nantell, T. J. (1985). Corporate combinations and common stock returns: The case of joint ventures. *The Journal of Finance*, 40(2), 519-536
- Miles, R. (1984). Marxism versus the sociology of ‘race relations? *Ethnic and Racial Studies*, 7(2), 217-237
- Nikolova, I., Dam, van, K., Ruysseveldt, J., & Witte, de H. (2019) Feeling weary? Feeling insecure? Are all workplace changes bad news? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1842
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press

- Podolny, J. M., & Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76
- Provan, K. G. (1983). The federation as an interorganizational linkage network. *Academy of Management Review*, 8, 79-89
- Rijksoverheid. (2021). *AOW-leeftijd stijgt minder snel*. Verkregen op 14 februari, 2022 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel/aow-leeftijd-stijgt-minder-snel#:~:text=De%20AOW%2Dleeftijd%20blijft%20in,levensverwachting%2C%20maar%20in%20mindere%20mate>
- Ring, P. S., & Ven van de, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 19(1), 90-118
- Scarlett, H. (2021). Neuroscience for organizational change: An evidence-based practical guide to managing change. *Personnel Psychology*, 74(1), 207
- Scott, S. V. (2008). Intergovernmental Organizations as Disseminators, Legitimizers, and Disguisers of Hegemonic Policy Preferences: The United States, the International Whaling Commission, and the Introduction of a Moratorium on Commercial Whaling. *Leiden Journal of International Law*, 21(3), 581-600
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open systems perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education/Prentice Hall
- Scully, G., W. (1998). The institutional framework and economic development. *Journal of Political Economy*, 94(3), 656
- Semeijn, J. (2016). Personeel uitwisselen. *P&O Actueel*, 4(9), 14-17
- Sheppard, P. J. (1995). A resource dependence approach to organizational failure. *Social Science Research*, 24(1), 28-62
- Singh, J. V., House, R. J., & Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 587-611
- Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. (1995), Intra- and interorganizational cooperation: a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23
- Snow, C. C., Fjeldstad, D. O., Lettl, C., & Miles, E. R. (2010). Organizing continuous product development and commercialization: The collaborative community of firm's model. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 3-16
- Spekman, R. E., & Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 43(2), 54-64

- Stavenuiter, M., Van der Klein, M., & Aussems, C. (2016) *Vast en flex in vele vormen: werkgevers, bedrijven en sectoren aan het woord over flexibele arbeidscontracten*. Verwey-Jonker Instituut
- Stearns, T. M., Hoffman, A. N., & Heide, J. B. (1987). Performance of commercial television stations as an outcome of interorganizational linkages and environmental conditions. *Academy of Management Journal*, 30, 71-90
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(1), 20-32
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill
- Tol, van, M., Wagemakers, A., & Koelen, M. (2017). Succesvol samenwerken is leren. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 95(1), 24-29
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204
- Verbeke, A. (2020). Will the COVID-19 pandemic really change the governance of global value chains? *British Journal of Management*, 31(3), 444
- Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 5, 5-12
- Verschoor, J., & Borghouts-van de Pas, I. (2018). Inclusief HRM: Het nemen van maatregelen ter preventie van werkloosheid van boventallige werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 21(3), 55-75
- Vreke, J., Coninx, I., van Och, R., & UR, A. W. (2016). Green Business Benefit. *Analyse van natuurpraktijken door Nederlandse bedrijven*. Wageningen
- Watson, T. J., (2012). *Sociology, work and organization (6th edition)*. Routledge
- Webster, M. A. (2011). Adaptation and visual coding. *Journal of Vision*, 11(5), 3-3
- Weel, ter, B. (2015). *De match tussen mens en machine*. Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde
- Went, R., & Kremer, M. (2015). Hoe we robotisering de baas kunnen blijven. Inzetten op complementariteit. In A. Knottnerus (Eds.), *De robot de baas. De toekomst van het werk in het tweede machinetijdperk* (pp. 23-41). WRR/ Amsterdam University Press
- Wijers, G. J., Roelandt, T. J. A., & Volman, Y. L. C. H. (1997). *Clusters en innovatiebeleid*. Ministerie van Economische Zaken

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press
- Williamson, I. O., & Cable, D. M. (2003). Organizational hiring partners, interfirm network ties and interorganizational imitation. *Academy of Management Journal*, 46, 349-358
- Wittkamp, W., & Huijzer, N. (2020). Veranderingen succesvol maken. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1, 88-95

Bijlagen

Bijlage A: Checklist ethical and privacy aspects of research



CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Master Thesis. Motieven voor inter-organisatiele samenwerking op het gebied van personeelsbeleid wanneer organisaties te maken krijgen met ontwikkelingen.

Name, email of student: Annicke Jansen, 576519aj@eur.nl

Name, email of supervisor: Ferry Koster, koster@essb.eur.nl

Start date and duration: 01-02-2022, 30 weken

Is the research study conducted within DPAS

YES

PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. **YES**

If 'NO': skip to part V.

If 'YES': does the study involve medical or physical research? **NO**

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. **NO**

If 'YES': skip to part IV.

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). **YES**

If 'YES': skip to part IV.

PART III: PARTICIPANTS

Niet van toepassing binnen het huidige onderzoek.

PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

In het onderzoek worden gegevens verkregen via 'De Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers enquête'. Deze enquête is opgesteld door Prof. Dr. Ferry Koster. De enquête is uitgezet in Nederland in het jaar 2017. De onderzoeker krijgt de gegevens via Dr. Koster aangeleverd.

What is the (anticipated) size of your sample?

Aan de enquête hebben in totaal 752 organisaties in Nederland deelgenomen.

What is the size of the population from which you will sample?

De populatie bestaat uit alle organisaties in Nederland die een inter-organisatiele samenwerkingen op het gebied van personeelsbeleid zijn aangegaan op een van de volgende vijf gebieden: werving en selectie, scholing, loopbaan en doorgroei, beloning en de uitstroom van werknemers én die ontwikkelingen verwachten op een van de volgende vijf gebieden: vergrijzing, flexibilisering, internationalisering, robotisering en digitalisering.

Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

De gegevens worden bewaard op de laptop van de onderzoeker. Meer specifiek: op OneDrive, in een versleutelde map welke enkel met een wachtwoord te openen is. Bovendien wordt de data opgeslagen op een externe USB-stick.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

De onderzoeker (d.w.z. Annicke Jansen) is zelf verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer en de opslag van de verkregen gegevens, inclusief de back-up die gemaakt wordt.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

Na elke aanpassing wordt OneDrive bijgewerkt. Dit betekent dat na iedere bewerking de data opnieuw wordt opgeslagen. Bovendien wordt er wekelijks een back-up gemaakt van de data op een externe USB-stick.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

De onderzoeker hoeft dit niet te doen; de gegevens zijn namelijk al geanonimiseerd.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Annicke Jansen

Name (EUR) supervisor: Ferry Koster

Date: 17-03-2022

Date: 18-03-2022



Bijlage B: Operationalisatie afhankelijke variabelen

Bijlage tabel

Operationalisatie afhankelijke variabelen

Motieven voor samenwerking	Item uit de vragenlijst	Antwoordoptie
Onzekerheid reductie	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van <i>werving en selectie</i> . In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?	1 - 6*
	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van <i>scholing</i> . In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?	1 - 6*
	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van <i>loopbaan en doorgroei</i> . In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?	1 - 6*
	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van <i>beloning</i> . In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?	1 - 6*
	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van <i>uitstroom</i> . In welke mate is dit om onzekerheid te reduceren?	1 - 6*
Uitwisselen van middelen	U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van	1 - 6*

werving en selectie. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen?

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *scholing*. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *loopbaan en doorgroei*. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *beloning*. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *uitstroom*. In welke mate is dit om hulpbronnen uit te wisselen? 1 - 6*

Voldoen aan de wetgeving

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *werving en selectie*. In welke mate is dit om aan wettelijke vereisten te voldoen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *scholing*. In welke mate is dit om aan wettelijke vereisten te voldoen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *loopbaan en doorgroei*. In welke mate is dit om aan wettelijke vereisten te voldoen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *beloning*. In welke mate is dit om aan wettelijke vereisten te voldoen? 1 - 6*

U werkt samen met een aantal andere organisaties op het gebied van *uitstroom*. In welke mate is dit om aan wettelijke vereisten te voldoen? 1 - 6*

Noot. *Antwoordmogelijkheden gaan van 1 tot 6. Hierbij is '1' helemaal niet van toepassing' en '5' helemaal van toepassing. De optie '6' verwijst naar het antwoord 'weet niet'.

Bijlage C: Principal component analysis

Bijlage tabel

Weergave factoranalyse en Cronbach's Alpha

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Ontwikkeling verwachten op ...					
... vergrijzing	0,551	-	-	-	-
... robotisering	0,710	-	-	-	-
... digitalisering	0,776	-	-	-	-
... internationalisering	0,704	-	-	-	-
... flexibilisering	0,801	-	-	-	-
Samenwerken om onzekerheid te reduceren op het gebied van ...					
... werving en selectie	-	0,686	-	-	-
... scholing en werving	-	0,906	-	-	-
... loopbaan en doorgroei	-	0,964	-	-	-
... beloning van personeel	-	0,696	-	-	-
... uitstroom van personeel	-	0,880	-	-	-
Samenwerken om hulpbronnen te verkrijgen op het gebied van ...					
... werving en selectie	-	-	0,880	-	-

... scholing en werving	-	-	0,959	-	-
... loopbaan en doorgroei	-	-	0,960	-	-
... beloning van personeel	-	-	0,968	-	-
... uitstroom van personeel	-	-	0,960	-	-

Samenwerken om te voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van ...

... werving en selectie	-	-	-	0,926	-
... scholing en werving	-	-	-	0,903	-
... loopbaan en doorgroei	-	-	-	0,964	-
... beloning van personeel	-	-	-	0,952	-
... uitstroom van personeel	-	-	-	0,938	-

Welke van de onderstaande ontwikkelingen beschouwt u als een kans of een bedreiging ...

... vergrijzing	-	-	-	-	0,665
... robotisering	-	-	-	-	0,749
... digitalisering	-	-	-	-	0,825
... internationalisering	-	-	-	-	0,743
... flexibilisering	-	-	-	-	0,844

Cronbach's Alpha	0,750	0,927	0,967	0,953	0,823
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Noot. Bron: Duurzame Inzetbaarheid Werkgevers Enquête. N =144 respondentorganisaties.