Van baangarantie naar werkgarantie

Een kwalitatief onderzoek naar de motieven van werkgevers om te participeren in het ACE netwerk

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen
Master Strategisch Human Resource Management

Naam: M.P.M. Debets
Studentnummer: 4293444
Begeleider: prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie
Tweede lezer: dr. H.H.A. van Berkel
Datum: 10 juli 2015

Universiteit Utrecht

Voorwoord

Eindelijk is het dan zover: een uitspraak die naar mijn mening te veel voorkomt in voorwoorden van scripties. Dit omdat ik het gevoel had dat het nooit zover was. Deze scriptie heeft echter wel bijgedragen aan een stukje kennis dat me verder heeft geholpen om deze wereld vol mysteries en vraagstukken iets beter te kunnen begrijpen, nu en in de toekomst. Dit besefte ik maar al te goed wanneer ik tijdens het schrijven van deze scriptie op het bureaublad van mijn computer keek en de quote van Humphry Davy zag:

"Nothing is so fatal to the progress of human mind as to suppose that our views of science are ultimate; that there are no mysteries in nature; that our triumphs are complete, and that there are no new worlds to conquer."

Sommigen zullen de quote van deze Britse scheikundige irrelevant vinden voor een scriptie Strategisch Human Resource Management, anderen zullen – zoals ikzelf – de essentie van deze quote begrijpen. Eindelijk is het zover, het gevoel dat het zover is benauwt me en heeft me gemotiveerd om altijd kritisch en genuanceerd naar mijn eigen scriptie en de fenomenen die ik bestudeerde te kijken. Toch is het eigenlijk zover, al is een scriptie nooit echt klaar en roept een dergelijk onderzoek uiteindelijk meer vragen op dan het heeft kunnen beantwoorden.

Dit onderzoek is een proces geweest waarbij ik lessen heb geleerd die ik mee zal nemen in de toekomst. Ik wil de mensen bedanken die mij hebben geholpen bij dit proces. Allereerst Paul Boselie die me tijdens de diverse sparringsessies op nieuwe inzichten en perspectieven bracht. Daarnaast wil ik Jaap Jongejan bedanken voor zijn tijd en de toegang tot het ACE netwerk. Uiteraard ben ik ook alle deelnemende organisaties dankbaar voor hun tijd en bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek. Tevens gaat mij dankwoord uit naar alle personen die mij formeel of informeel hebben voorzien van feedback.

Indien ik Humphry's quote vertaal naar mijn visie op de toekomstige arbeidsmarkt en het sociale zekerheidsstelsel, dan is het fataal om vast te blijven houden aan oude, rigide, traditionele structuren en filosofieën. In tegenstelling tot het vasthouden aan traditionele filosofieën dient er vernieuwend gedacht te worden waarbij structuren flexibel kunnen meebewegen met de complexer wordende samenleving en wereldeconomie. Hierbij nemen zowel werkgevers als werknemers verantwoordelijkheid met betrekking tot de arbeidsrelatie zonder dat de solidariteit, de basis waarop ons sociale zekerheidstelsel is gebaseerd, uit het oog wordt verloren. Ook ik heb deze kennis niet in pacht, maar ik hoop dat de inzichten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Samenvatting

Ontwikkelingen in de samenleving en wereldeconomie trekken de toekomstbestendigheid van de huidige arbeidsmarkt en verzorgingsstaat in twijfel. Om de toekomstbestendigheid van de arbeidsmarkt en verzorgingsstaat te waarborgen hebben hervormingen plaatsgevonden in het sociaal beleid ten aanzien van werkloosheid. Dit nieuwe beleid richt zich op preventie van werkloosheid waarbij een grotere rol is weggelegd voor werkgevers, werknemers en vakbonden (Van Berkel & Van der Aa, 2015). Om dit nieuwe preventieve beleid te laten slagen zijn werkgevers een cruciale partij (Bekker & Wilthagen, 2008; Van Berkel & Van der Aa, 2015; Van Berkel & Leisink, 2013). Werkgevers hebben goed zicht op de arbeidsmarkt en kunnen door middel van het gevoerde HRM-beleid deze hervormingen realiseren. Om de problematiek rondom arbeidsmarkten en werkloosheid te reduceren wordt gedacht dat er nieuwe manieren van organiseren (Bonoli & Natali, 2012) en samenwerking tussen verschillende sociale actoren nodig is (Bekker & Wilthagen, 2008; Van Berkel & Van der Aa, 2015; Van Berkel & Leisink, 2013).

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het ACE netwerk. Dit is een intersectoraal samenwerkingsverband geïnitieerd door werkgevers, waarin werkgevers, HR-dienstverleners en overheidsinstanties door middel van het uitwisselen van HR kennis en werknemers middels van-werk -naar-werk trajecten, trachten om de regionale arbeidsmobiliteit- en participatie te versterken en hierdoor het risico op werkloosheid te reduceren. Omdat werkgevers een belangrijke rol in het nieuwe beleid vervullen staan in dit onderzoek de motieven van werkgevers om in het netwerk te participeren centraal. Het netwerk is tevens een nieuwe en innovatieve manier van organiseren en om deze reden is er in dit onderzoek aandacht besteed aan de effectiviteit en het functioneren van het netwerk. In de huidige arbeidsmarkt is intersectorale mobiliteit een knelpunt (SER, 2015), derhalve zijn de motieven om deel te nemen aan het netwerk tussen verschillende sectoren vergeleken.

Er was nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers in deze context. Om deze reden zijn er in het theoretisch kader diverse theoretische invalshoeken op verschillende niveaus gehanteerd om verwachtingen te schetsen ten aanzien van de motieven van werkgevers. Dit werd nodig geacht om een volledig en genuanceerd beeld van de motieven te schetsen. Enkele voorbeelden zijn de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), de resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978), de resource-based view (Barney, 1991) en de strategic balance theorie (Deephouse, 1999). Waar enerzijds op basis van de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) werd verwacht dat de motieven van werkgevers werden vormgegeven door druk vanuit de externe context zoals het nieuwe sociale beleid ten aanzien van werkloosheid, werd anderzijds op basis van een resource-based view perspectief (Barney, 1991) verwacht dat vooral interne middelen van organisaties de motieven vormden om deel te nemen aan het netwerk. De theorieën zijn complementair aan elkaar omdat ook werd verwacht dat er verschillende motieven samenhangen en voortkomen uit zowel externe als interne factoren van organisaties.

15 respondenten uit 10 organisaties binnen de sectoren productie, zakelijke dienstverlening en onderwijs zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. Kennisdeling, organisatorische motieven zoals het uitwisselen van personeel en individuele motieven zoals het zijn van een ‘netwerker’ waren de belangrijkste motieven om deel te nemen aan het netwerk. Tussen sectoren werden verschillen gevonden in de motieven van werkgevers, of deze verschillen toe te schrijven zijn aan de sector context of organisatie specifieke kenmerken blijft op basis van de data onbeantwoord.

De effectiviteit van het netwerk was afhankelijk van een breed scala factoren waarbij zowel kenmerken van de deelnemende organisaties als de netwerkorganisatie gerelateerd waren aan de effectiviteit van het netwerk. Enkele voorbeelden hiervan zijn de arbeidsvoorwaarden die werknemers in organisaties genieten en de kwaliteit van de netwerkorganisatie.

In de discussie zijn de bevindingen, theoretische en methodologische keuzes kritisch bekeken. En op basis hiervan zijn beperkingen van dit onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor

toekomstig onderzoek.

Dit onderzoek heeft inzicht kunnen bieden in het functioneren van het ACE netwerk en de motieven van werkgevers. De theoretische bijdrage zit hem vooral in inzichten hoe werkgevers hervormingen in sociaal beleid interpreteren en hiermee omgaan door middel van het gevoerde HRM-beleid. Daarnaast bleek dat HRM door organisaties in het netwerk werd gebruikt voor alle medewerkers in tegenstelling tot kernmedewerkers, waar in de wetenschappelijke literatuur betreffende HRM de focus ligt (Greenwood, 2013; Keegan & Boselie, 2006). Ook is gereflecteerd op de toepasbaarheid van de gebruikte theorieën in een andere context en gekeken in hoeverre de gehanteerde theorieën toepasbaar zijn op andere contexten en fenomenen zoals de motieven van werkgevers.

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zijn aanbevelingen gedaan voor het ACE netwerk en het arbeidsmarktbeleid in algemene zin. Er is afgesloten met een toekomstvisie ten aanzien van de Nederlandse arbeidsmarkt.

Inhoud

1. INLEIDING 8

1.1. PROBLEEMSTELLING 10
1.1.1. DOELSTELLING 10
1.1.2. VRAAGSTELLING 10
1.2. RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK 10
1.2.1. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 11
1.2.2. PRAKTISCHE RELEVANTIE 12
1.2.3. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE 12
1.3. LEESWIJZER 13

2. THEORETISCH KADER 14

2.1. DEELVRAAG 1: "WELKE ACTOREN ZIJN BETROKKEN OP DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT BIJ DE VWNW-KETEN EN WAT IS DE ROL VAN HET ACE NETWERK?" **..... 14**
2.1.1. BETROKKEN ACTOREN IN DE VWNW-KETEN 14
2.1.2. DE ROL VAN HET ACE NETWERK 15
2.2. MOTIEVEN 16
2.2.1. INSTITUTIONELE MOTIEVEN 16
2.2.2. ORGANISATORISCHE MOTIEVEN 22
2.2.3. INDIVIDUELE MOTIEVEN 23
2.2.4. BALANS TUSSEN LEGITIMITEITS- EN COMPETITIEVE MOTIEVEN 25
2.3. EFFECTIVITEIT & HINDERENDE FACTOREN 26
2.3.1. EFFECTIVITEIT NETWERK 26
2.3.2. HINDERENDE FACTOREN 27
2.4. SAMENVATTING MOTIEVEN & CONCEPTUEEL MODEL 27
2.4.1. SAMENVATTING MOTIEVEN 27
2.4.2. CONCEPTUEEL MODEL 28

3. METHODE 30

3.1. ONDERZOEKSOPZET 30
3.1.1. KWALITATIEF ONDERZOEK 30
3.2. STEEKPROEF 31
3.2.1. ORGANIZATIONAL FIELDS / SECTOREN 31
3.2.2. ORGANISATIES 32
3.2.3. RESPONDENTEN 33
3.3. DATAVERZAMELING 33
3.3.1. INSTRUMENTEN 33
3.3.2. INTERVIEWPROCES 34
3.4. DATA-ANALYSE 35
3.5. CONTROLEVARIABELEN 35
3.6. KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK 36
3.6.1. BETROUWBAARHEID 37
3.6.2. VALIDITEIT 37

4. RESULTATEN 39

4.1. PARTICIPATIEKEUZE 39

4.2. SECTOREN 40
4.2.1. PRODUCTIE 40
4.2.2. ZAKELIJKE DIENSTVERLENING 41
4.2.3. ONDERWIJS 41
4.2.4. SAMENVATTING OMGEVING SECTOREN 42
4.3. MOTIEVEN 42
4.3.1. KENNISDELING 42
4.3.2. ORGANISATORISCHE MOTIEVEN 43
4.3.3. INDIVIDUELE MOTIEVEN 44
4.4. MOTIEVEN PER SECTOR 44
4.4.1. PRODUCTIE 44
4.4.2. ZAKELIJKE DIENSTVERLENING 45
4.4.3. ONDERWIJS 45
4.4.4. SAMENVATTING MOTIEVEN PER SECTOR 46
4.5. EFFECTIVITEIT 46
4.5.1. SAMENSTELLING DEELNEMENDE ORGANISATIES 47
4.5.2. ORGANISATORISCHE KENMERKEN DEELNEMERS 47
4.5.3. KWALITEIT VAN DE NETWERKORGANISATIE 48
4.5.4. FOCUS 49
4.5.5. TIJDSBESTEDING 50
4.5.6. SAMENVATTING EFFECTIVITEIT 50
4.6. HINDERENDE FACTOREN 51
4.6.1. KOSTEN 51
4.6.2. GEPERCIPIEERDE OPBRENGSTEN 51

5. CONCLUSIE 53

5.1. DEELVRAAG 2: "HOE WORDT DE KEUZE GEMAAKT OM TE PARTICIPEREN IN HET ACE NETWERK?" **53**
5.2. DEELVRAAG 3: "WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE MOTIEVEN TE PARTICIPEREN IN HET ACE NETWERK?" **53**
5.3. DEELVRAAG 4: "IN HOEVERRE VERSCHILLEN DE MOTIEVEN OM TE PARTICIPEREN IN HET ACE NETWERK PER SECTOR?" **55**
5.4. DEELVRAAG 5: "WELKE FACTOREN ZIJN VOLGENS DEELNEMENDE WERKGEVERS GERELATEERD AAN DE EFFECTIVITEIT VAN HET NETWERK?" **56**
5.5. DEELVRAAG 6: "WELKE HINDERENDE FACTOREN ERVAREN DE VERSCHILLENDE ORGANISATIES OM TE PARTICIPEREN IN HET NETWERK?" **57**
5.6. BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG & SLOTCONCLUSIE 57

6. DISCUSSIE 59

6.1. PROCES VAN INSTITUTIONALISERING 59
6.2. THEORIEËN OP STRATEGISCH NIVEAU 60
6.3. CATEGORISATIE EN CONSEQUENTIES VAN MOTIEVEN 62
6.4. BEPERKINGEN 63
6.4.1. CROSS-SECTIONEEL DESIGN 63
6.4.2. STEEKPROEF 64
6.4.3. OPERATIONALISATIE ORGANIZATIONAL FIELDS 64
6.4.4. EXTERNE CONTEXT 65
6.5. AANBEVELINGEN TOEKOMSTIG ONDERZOEK 65

6.5.1. LONGITUDINAAL ONTWERP 65
6.5.2. STEEKPROEF 65
6.5.3. GEBRUIK VAN ANDERE THEORETISCHE PERSPECTIEVEN 66
6.5.4. CONSEQUENTIES VAN MOTIEVEN 66
6.5.5. NETWERK GEÏNSTITUTIONALISEERD 66
6.6. IMPLICATIES 67
6.6.1. THEORETISCHE IMPLICATIES 67
6.6.2. PRAKTISCHE IMPLICATIES & AANBEVELINGEN 68
6.7. TOEKOMSTVISIE ARBEIDSMARKT 69

7. LITERATUURLIJST 70

BIJLAGEN. 76

BIJLAGE A. VERDELING RESPONDENTEN PER ORGANISATIE **76**
BIJLAGE B. TOPICLIJST **77**
BIJLAGE C. CODEBOOM **79**
BIJLAGE D. AANBEVELINGSBRIEF ORGANISATIES **80**
BIJLAGE E. CAPITA SELECTA **81**

1. Inleiding

De financiële malaise in de afgelopen jaren heeft geresulteerd in relatief hoge werkloosheidcijfers in Nederland (SER, 2015). Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2015) zijn er in Nederland 664.000 werklozen. Het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV, 2014) spreekt over een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. De komende jaren zullen in het teken staan van zowel het oplossen als voorkomen van werkloosheid. Het is echter de vraag of, met de ontwikkelingen die in de samenleving en op de arbeidsmarkt hebben plaatsgevonden, de huidige arbeidsmarktinfrastructuur deze taak aankan.

De Nederlandse samenleving is namelijk geëvolueerd van een industriële naar een postindustriële samenleving (Van Berkel & Van der Aa, 2015). Sindsdien hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden zoals het toetreden van vrouwen op de arbeidsmarkt (Bonoli, 2007) en de sterke toename van vrouwen sinds het eind van de jaren negentig (CBS, 2014), toenemende onzekerheid om werk te krijgen en te behouden (Baruch, 2004; Heijde & Van der Heijden, 2006), globalisatie gepaard met snelle technologische veranderingen (Hitt & Hoskisson, 2012) en terugtredende overheden op het gebied van sociale zekerheid (Van Berkel & Van der Aa, 2015; Van Berkel & Leisink, 2013). Deze ontwikkelingen vragen om een flexibelere arbeidsmarktinfrastructuur (SER, 2015) en nieuwe manieren van organiseren om het sociale risico van werkloosheid aan te pakken (Bonoli & Natali, 2012).

Deze nieuwe manieren van organiseren hebben voornamelijk een preventief karakter waarbij ook minderheden zoals langdurig zieken, werklozen en arbeidsbeperkten worden betrokken in het arbeidsproces in tegenstelling tot een oude curatieve aanpak (Van Berkel & Van Der Aa, 2015). De betrokkenheid van werkgevers speelt bij een preventieve aanpak van werkloosheid een cruciale rol. Door middel van HRM kunnen werkgevers bijvoorbeeld investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers en hierdoor het risico op werkloosheid in de toekomst reduceren en de mobiliteit van werknemers bevorderen (Van Berkel & Leisink, 2013; Van Berkel & Van der Aa, 2015). Daarnaast spelen werkgevers een rol bij pluralistisch risicomanagement, wat in deze context wil zeggen dat sociale partners en overheden verantwoordelijkheid dragen voor het risico van werkloosheid door middel van onderhandelde cao's en het gevoerde HRM-beleid in organisaties (Van Berkel & Van der Aa, 2015; Van Berkel & Leisink, 2013; Bekker & Wilthagen, 2008). Voor een succesvolle preventieve aanpak dienen werkgevers en andere sociale actoren samen te werken (Bekker & Wilthagen, 2008).

Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking is het ACE netwerk. Dit is een netwerk geïnitieerd door werkgevers met als kerntaak het sociale risico van werkloosheid aan te pakken door de arbeidsmobiliteit- en participatie in de regio te versterken. Dit wordt bewerkstelligd door intersectoraal samen te werken tussen werkgevers, overheidsinstanties en HR-dienstverleners. In deze samenwerkingsverbanden wisselen deelnemers HR kennis, activiteiten en werknemers uit door middel van-werk-naar-werk (VWNW) transities. Hiermee wordt beoogd om het risico op werkloosheid te reduceren en te voorkomen. Doordat het ACE netwerk nieuw is en anders georganiseerd dan voorheen is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers om deel te nemen in het netwerk.

De motieven van organisaties om aan het ACE netwerk deel te nemen, kunnen op verschillende manieren worden voorspeld. Er zijn meerdere theoretische invalshoeken die eventuele motieven aandragen om te participeren in het netwerk. Volgens aanhangers van de neo-institutionele theorie vormen competitieve en institutionele krachten de structuur en gedragingen binnen organisaties (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). In het licht van veranderende sociale wet- en regelgeving en opvattingen ten aanzien van werk met betrekking tot het risico van werkloosheid zouden motieven om deel te nemen hierop gebaseerd kunnen zijn. De neo-institutionele theorie gaat echter uit van relatief veel externe invloed op actoren in organisaties maar de veranderingen in de arbeidsmarkt zijn, zoals hierboven omschreven, nog gaande.

Om deze reden wordt verwacht dat afhankelijkheden in de competitieve omgeving (Pfeffer &

Salancik, 1978) en het aantrekken van, of afstoten van menselijk kapitaal, (Barney, 1991), eveneens motieven kunnen vormen om deel te nemen aan het netwerk. Daarnaast zijn het altijd individuen die de interne en externe omgeving percipiëren, interpreteren en daarop anticiperen. Deze individuen kunnen dan ook persoonlijke motieven hebben om deel te nemen in het netwerk (Van Gestel & Nyberg, 2009). Tevens zal in dit onderzoek stil worden gestaan bij intersectorale verschillen betreffende de motieven om deel te nemen aan het netwerk. Volgens de SER (2015) is intersectorale uitwisseling een knelpunt in de huidige arbeidsmarktinfrastructuur. Daarnaast wordt verwacht dat organisaties in dezelfde sector te maken hebben met een relatief homogene, competitieve en institutionele omgeving waardoor de motieven van werkgevers per sector zouden kunnen verschillen (DiMaggio & Powell, 1983).

Om de motieven van werkgevers te verwezenlijken dient het netwerk effectief te zijn. Motieven om deel te nemen aan een samenwerkingsverband zijn alleen valide indien gepercipieerd wordt dat deze motieven verwezenlijkt kunnen worden (Provan & Kenis, 2008). Dit onderzoek zal naast de motieven van werkgevers stilstaan bij de effectiviteit van het netwerk en de factoren die werkgevers als hinderend ervaren. Dit kan ook inzicht bieden in het functioneren en de nieuwe manier van organiseren van het ACE netwerk

Hierbij wordt een interpretatieve methode gehanteerd waarbij de interpretatie van werkgevers leidend is. Dit kan inzichten bieden in de percepties van werkgevers, die een cruciale rol spelen bij nieuw preventief beleid ten aanzien van werkloosheid (Bekker & Wilthagen, 2008; Van Berkel & Van der Aa, 2015 ;Van Berkel & Leisink, 2013). De unieke inzichten die dit onderzoek op basis van deze methode kan verschaffen zijn:

- Hoe werkgevers interne en externe druk, uit de organisatie en omgeving, ervaren en hoe deze druk wordt vertaald naar motieven om deel te nemen aan het netwerk en HRM-beleid;
- Hoe werkgevers met verschillende motieven de effectiviteit van het netwerk ervaren en evalueren;
- En wat werkgevers als hinderend ervaren om deel te nemen aan een dergelijk netwerk.

In de volgende sectie zal de probleemstelling, doelstelling en bijbehorende vraagstelling om dit te onderzoeken nader worden toegelicht.

1.1. Probleemstelling

1.1.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de motieven van werkgevers die in het netwerk deelnemen te achterhalen en wat werkgevers zelf als hinderend ervaren om aan dit netwerk deel te nemen. Daarnaast zal de gepercipieerde effectiviteit en het functioneren van het netwerk aan bod komen. Het gaat in dit onderzoek niet zozeer om waarheidsvinding, maar om de beleving en percepties van werkgevers. Om deze reden is gekozen voor een kwalitatieve benadering waarin de onderzoeker de interviews interpreteert en een lijn probeert te ontdekken in de verschillende verhalen van werkgevers.

1.1.2. vraagstelling

Om dit te onderzoeken is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

"Waarom maken werkgevers de keuze om al dan niet te participeren in het ACE netwerk?"

De volgende deelvragen zijn opgesteld om de centrale onderzoeksvraag adequaat te kunnen beantwoorden:

1) *"Welke actoren zijn betrokken op de Nederlandse arbeidsmarkt bij de VWNW-keten en wat is de rol van het ACE netwerk? "*
2) *"Hoe wordt de keuze gemaakt om te participeren in het ACE netwerk?"*
3) *"Wat zijn de belangrijkste motieven om te participeren in het ACE netwerk?"*
4) "*In hoeverre verschillen de motieven om te participeren in het ACE netwerk per sector*?"
5) *"Welke factoren zijn volgens deelnemende werkgevers gerelateerd aan de effectiviteit van het netwerk?"*
6) *"Welke hinderende factoren ervaren de verschillende organisaties om te participeren in het netwerk?"*

Deelvraag een draagt vooral bij aan een contextschets van de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze contextschets kan gebaseerd worden op documenten en wetenschappelijke literatuur. Dit zal worden gedaan om de externe context en de betrokken actoren waarmee werkgevers in het ACE netwerk te maken kunnen hebben te schetsen. Deze contextschets is nodig om goed aan te kunnen sluiten bij het theoretisch kader waar de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) en de resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) een belangrijke rol spelen. In deze theorieën is een belangrijke rol weggelegd voor de externe omgeving van organisaties en de actoren in die omgeving.

Deelvraag twee is vooral een empirische vraag die beantwoord wordt aan de hand van de data. Er is nog weinig bekend over dit netwerk en er zijn geen concrete handvaten in de literatuur die deze vraag kunnen beantwoorden. Toch is deze vraag belangrijk, omdat er op deze manier gekeken kan worden welke actoren betrokken zijn bij het maken van de keuze om te participeren. De verwachting is dat machtsverhoudingen in organisaties invloed kunnen hebben op de motieven om deel te nemen (Paauwe, 2004).

Over deelvraag 3, 4, 5 en 6 worden voorspellingen gedaan in het theoretisch kader. Deze theorieën bieden echter handvaten, maar het doorslaggevende antwoord op deze vragen moet blijken uit de data.

1.2. Relevantie van het onderzoek

In onderstaande sectie komt de relevantie van dit onderzoek aan bod. Allereerst komt de maatschappelijke relevantie aan bod gevolgd door de praktische en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

1.2.1. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft veel raakvlakken met sociaalmaatschappelijke thema's die op dit moment actueel zijn zoals arbeidsmobiliteit- en participatie en de toekomstbestendigheid en flexibiliteit van arbeidsmarkten. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de arbeidsmarktparticipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt hetgeen de kosten van sociale zekerheid kan verminderen en de sociale cohesie in samenleving bevorderen. De Nederlandse arbeidsmarkt, en arbeidsmarkten in heel Europa, zijn op de proef gesteld tijdens de financiële crisis in 2008. Er zijn diverse projecten en onderzoeken opgezet om inzicht te krijgen in factoren die arbeidsmarkten toekomstbestendig kunnen maken. De organisatie van het ACE netwerk en dit onderzoek sluiten goed aan bij die projecten en onderzoeken, enkele voorbeelden hiervan zijn:

- *INSPIRES (Innovative Social Policies for Inclusive and Resilient Labour Markets in Europe)*, een project gefinancierd door de Europese Comissie. Het doel van dit project is om bij te dragen aan flexibele en inclusieve arbeidsmarkten in Europa. Het project probeert dit te realiseren door bewijs aan te leveren gericht op het ontstaan van, en de impact van, innovaties op het gebied van arbeidsmarkten, werkgelegenheid- en sociaal beleid (http://ispires-research.eu).
- Niet alleen op Europees niveau wordt aandacht besteed aan het versterken van arbeidsmarkten. In december 2010 heeft de Nederlandse overheid een experiment gestart. Het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid (SZW) heeft met het *Tijdelijk besluit van-werk-naar-werk* negen van werk-naar-werk initiatieven financieel ondersteund die meerwaarde kunnen opleveren voor van-werk-naar-werk transities op de arbeidsmarkt. De doelstelling van dit project was om achter succesfactoren betreffende van-werk-naar-werk trajecten te komen (Kamerbrief, 2013).
- De SER heeft begin dit jaar een adviesrapport aan minister Lodewijk Asscher overhandigd. In het advies *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet* adviseert de SER een grotere rol voor de preventie van werkloosheid. Daarnaast wordt de samenwerking van partijen op regionaal en sectoraal niveau van de arbeidsmarktinfrastructuur aangemoedigd, het ACE netwerk is een dergelijk samenwerkingsverband en voorziet in van-werk-naar-werk regelingen. Het doel van dit advies is om de arbeidsmarkt meer flexibel en toekomstbestendig te maken (SER, 2015).
- Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) houdt zich bezig met de toekomstige arbeidsmarkt in de projectgroep: *toekomst van werk*. Hierin wordt genoemd dat ontwikkelingen in de samenleving en economie zorgen voor lossere verbintenissen tussen werkgevers en werknemers - de flexibilisering van arbeidsrelaties. Dergelijke veranderingen zetten vraagtekens bij de traditionele fundamenten waarop de huidige arbeidsmarkt en verzorgingsstaat zijn gebaseerd (http://www.wrr.nl/projecten/toekomst-van-werk/).
- De maatschappelijke interesse voor deze thematiek is niet alleen rooskleurig. Uit een recent onderzoek van TNO/NIPO & Randstand, blijkt er veel weerstand te zijn onder de Nederlandse bevolking met betrekking tot flexibel werken in de toekomst. Marjolein ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt van Randstad Groep Nederland, vindt het zorgelijk dat Nederlanders nog niet voorbereid zijn op de arbeidsmarkt van de toekomst. 56% van de Nederlanders geeft in het onderzoek aan een vast contract het belangrijkste criterium van goed werkgeverschap te vinden. Dit is volgens haar begrijpelijk omdat in de huidige Nederlandse maatschappij nog alles is georganiseerd rondom het vaste contract (Randstad, 2015)

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat dit onderzoek door middel van de percepties en ervaringen van werkgevers een bijdrage kan leveren aan inzichten voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt op het gebied van nieuwe samenwerkingsvormen en van-werk-naar-werk trajecten. Daarnaast kunnen de inzichten bijdragen aan, of een aanvulling geven op, deze projecten. Een

voorbeeld hiervan is het project *tijdelijk besluit van-werk-naar-werk* waaruit bleek dat de financiële ondersteuning niet direct had geleid tot een innovatieve aanpak. De meerwaarde van dit onderzoek is dat het ACE netwerk volledig geïnitieerd is door werkgevers en waar werkgevers breder in arbeidsmarktmobiliteit investeren dan alleen op basis van verplichte wet- en regelgeving. Dit wordt door werkgevers gedaan door te investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers en de mogelijkheden en VWNW-trajecten aan te bieden

Bovendien bleek uit het adviesrapport *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet* dat VWNW-trajecten meestal in een regio of in een sector plaatsvinden. Tevens bleek dat sector gebonden projecten vaker voor komen dan regionaal georganiseerde projecten. Het ACE netwerk is in meerdere regio's georganiseerd waarbij meerdere sectoren zijn aangesloten en getracht wordt intersectoraal te werken. Dit onderzoek kan, door middel van het vergelijken van sectoren, bijdragen aan inzichten betreffende regionale en intersectorale samenwerkingen op het gebied van-werk-naar-werk transities. Tevens kunnen de knelpunten die werkgevers ervaren met betrekking tot intersectorale samenwerking worden geïdentificeerd.

Verder wordt in dit onderzoek stilgestaan bij de effectiviteit van het netwerk en de factoren die volgens werkgevers deze effectiviteit beïnvloeden. Dit kan bijdragen aan en aanvulling geven op de resultaten van projecten zoals *Tijdelijk besluit van-werk-naar-werk* en *INSPIRES*. Deze projecten onderzoeken wat succesfactoren zijn en welke initiatieven worden opgezet om de werkloosheid tegen te gaan en hierdoor bijdragen aan sterkere arbeidsmarkten.

1.2.2. Praktische relevantie

De inzichten van dit onderzoek zijn niet alleen maatschappelijk relevant maar zijn ook van praktische waarde. Ten eerste omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd onder aangesloten werkgevers van het ACE netwerk. Dit zijn tevens de klanten van het ACE netwerk en om deze reden is het voor ACE belangrijk te weten wat er speelt onder werkgevers in het netwerk. Door de kwalitatieve methode die gehanteerd wordt in dit onderzoek kan inzicht worden verkregen in ervaringen en percepties met betrekking tot positieve aspecten in het netwerk maar ook knel- en verbeterpunten. Daarnaast kan door de intersectorale vergelijking gekeken worden of de behoeftes en ervaringen per sector verschillen. Deze inzichten zullen geformuleerd worden in een aantal concrete aanbeveling die voor ACE en eventueel andere netwerkorganisaties relevant kunnen zijn.

Ten tweede kunnen de inzichten praktisch relevant zijn voor bijvoorbeeld beleidsmakers en ambtenaren omdat werkgevers een cruciale rol spelen in het nieuwe preventieve werkloosheidsbeleid (Van Berkel & Van der Aa, 2015; Bekker & Wilthagen, 2008; Van Berkel en Leisink, 2013). Zoals in de maatschappelijke relevantie is geschetst zijn er diverse projecten opgezet rondom de thematiek van toekomstige arbeidsmarkten en nieuwe samenwerkingsvormen. Om deze reden kunnen de inzichten van dit onderzoek ook praktisch relevant voor actoren betrokken bij deze projecten.

Tot slot zou dit onderzoek praktische relevant kunnen zijn voor aangesloten werkgevers. De resultaten kunnen inzicht bieden in het netwerk en de verschillende motieven van samenwerkingspartners. Dit onderzoek kan voor werkgevers relevant zijn omdat het meer inzicht kan bieden in het netwerk. Dit zou kunnen bijdragen aan het functioneren van het netwerk en wederzijds begrip tussen aangesloten partijen.

1.2.3. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is tevens relevant voor de wetenschap. Onderzoekers hebben zich de afgelopen jaren voornamelijk bezig gehouden om de relatie tussen HRM en prestaties van organisaties aan te tonen (Boselie, 2010; Greenwood, 2013). Toch komt steeds meer het besef dat HRM niet alleen een intern aspect van organisaties is, maar ook gerelateerd is en wordt vormgegeven door de externe context. Een voorbeeld hiervan zijn de hervormingen in sociaal beleid ten aanzien van werk. Ondanks dat de focus

in de wetenschap voornamelijk op de relatie tussen HRM en prestaties van organisaties lag, is er recentelijk meer aandacht gekomen voor een breder perspectief van HRM met een ethische en sociale component (Greenwood, 2013). HRM kan hierbij als een instrument van organisaties worden gezien om sociaal beleid uit te voeren (Boselie, 2010; Greenwood, 2013; Kegan & Boselie, 2006; Thunissen, Boselie & Fruytier, 2013; Van Berkel & Leisink, 2013). De inzichten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan de motieven van werkgevers om HRM-beleid om een sociale manier in te zetten.

Het netwerk zet in om ontslag te voorkomen door mensen die bedreigd worden met ontslag via VWNW-trajecten en opleiding te begeleiden naar ander werk. Hierdoor wordt HRM ook ingezet voor kwetsbare groepen binnen organisaties en niet alleen voor de kernmedewerkers, waar in de wetenschappelijke literatuur vooral de nadruk op ligt (Keegan & Boselie, 2006; Greenwood, 2013). Daarnaast kan dit onderzoek inzicht bieden in hoe organisaties HRM gebruiken voor alle medewerkers en hoe en of organisaties de morele en economische kant van HRM balanceren (Thunissen et al., 2013).

Er is nog weinig bekend over hoe institutionele druk en veranderingen in de institutionele omgeving leiden tot het ontstaan van nieuwe structuren en praktijken binnen organisaties (Lounsbury, 2008). In dit geval kan inzicht worden verkregen in het ontstaan van het netwerk zelf, maar ook waarom werkgevers in het netwerk deelnemen en hoe het HRM-beleid in organisaties wordt vormgegeven. In de literatuur wordt verondersteld dat complexe sociale problemen zoals werkloosheid en arbeidsmarktparticipatie te complex zin voor één enkele organisatie en dat hierdoor netwerkvorming ontstaat (Bryson, Crosby & Stone, 2006). Dit onderzoek kan inzicht bieden in de perceptie van problemen in de omgeving van organisaties en hoe werkgevers dit vertalen naar nieuwe structuren en praktijken zoals het netwerk maar ook het HRM-beleid binnen organisaties.

Een laatste punt dat wetenschappelijk relevant kan zijn is de reflectie van een aantal invloedrijke theorieën die in de wetenschap soms worden gebruikt buiten de bedoeling van de oorspronkelijke theorie (Suddaby, 2010; Kraaijenbrink, 2010; Greenwood & Meyer, 2008). Er kan door het gebruik van verschillende theoretische invalshoeken gereflecteerd worden in hoeverre theorieën buiten de oorspronkelijke context toepasbaar zijn. Zonder dat het gevaar ontstaat van een theorie die toegepast kan worden op elk fenomeen.

1.3. Leeswijzer

De structuur van dit onderzoek is als volgt opgebouwd. In het theoretisch kader (Hoofdstuk 2) komen de theoretische concepten, de relatie tussen deze concepten en verwachtingen op basis van de theorie aan bod. Vervolgens worden in de methode (Hoofdstuk 3), de methodologische keuzes die gemaakt zijn om de centrale onderzoeksvraag, de deelvragen en verwachte verbanden te onderzoeken nader toegelicht. In de resultaten (Hoofdstuk 4) komen de bevindingen aan bod die verkregen zijn aan de hand van deze methodologische benadering. Op basis van deze bevindingen volgt een conclusie (Hoofdstuk 5) waarin de deelvragen, de verwachtingen en de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord. In de discussie (Hoofdstuk 6) wordt gereflecteerd op de conclusies, theoretische en methodologische keuzes in dit onderzoek. En worden tekortkomingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek, de netwerkorganisaties en arbeidsmarktbeleid besproken. Er zal worden afgesloten met een toekomstvisie betreffende de toekomstige arbeidsmarkt, de arbeidsrelatie, werk en de rol HRM hierin. In de bijlagen is een literatuurlijst, aanbevelingsbrief, topicslijst, codeboom en een evaluatie van de publieke dimensie van het ACE netwerk te vinden.

2. Theoretisch Kader

2.1. Deelvraag 1: "Welke actoren zijn betrokken op de Nederlandse arbeidsmarkt bij de VWNW-keten en wat is de rol van het ACE netwerk?"

Deze sectie zal in het licht staan van het beantwoorden van de eerste deelvraag van het onderzoek. Hierbij worden allereerst stilgestaan bij de betrokken actoren op de arbeidsmarkt en hun rol in de VWNW-keten. Vervolgens wordt ingegaan op de rol die het ACE netwerk in deze arbeidsmarktinfrastructuur vervult. Deze sectie is gebaseerd op het SER advies (2015) *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet*.

2.1.1. Betrokken actoren in de VWNW-keten

De actoren die bij de VWNW-keten betrokken zijn kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën:

- Onder de eerste categorie vallen arbeidsmarktpartijen zoals het UWV, gemeenten, vakbonden, werkgeversorganisaties, uitzendbureaus en integratiebedrijven.
- De tweede categorie heeft betrekking op instituties waarin deze arbeidsmarktpartijen samenwerken. Deze kunnen wettelijk verankerd zijn en/of historisch ontwikkeld zijn. Hierbij kan gedacht worden aan het Cao-overleg, opleidings- en ontwikkeling (O&O) fondsen, de regionale Werkpleinen en de Werkbedrijven die nu in oprichting zijn.
- De derde categorie betreft informele samenwerkingsverbanden van arbeidsmarktpartijen in de regio of sector zoals VWNW-projecten en publiek-private samenwerkingsverbanden.

De arbeidsmarktinfrastructuur verschilt in de fasen waar een werkende of werkzoekende zich in kan bevinden in de zin dat verschillende actoren betrokken zijn bij diverse fasen in het proces. De verschillende fases en verantwoordelijke actoren zijn weergegeven in tabel 1. In de fase voordat het ontslag plaatsvindt, is de arbeidsmarktinfrastructuur vooral sectoraal georganiseerd. Vakbonden en werkgeversorganisaties zijn hier de belangrijkste actoren door middel van onderhandelde cao's en sociale plannen. Tevens spelen publiek-private samenwerkingsverbanden een rol en worden gespecialiseerde partijen veelvuldig ingeschakeld.

Indien de werkloosheidswet (WW) van start gaat, verschuift de arbeidsmarktinfrastructuur van het sectorale naar het regionale niveau. Het UWV voert namelijk de WW uit en is regionaal gevestigd. Er wordt steeds meer geëxperimenteerd met regionale netwerken, zoals ACE, om de sectorale naar regionale overgang in de arbeidsmarkt beter te laten verlopen. In de volgende sectie wordt het ACE netwerk gepositioneerd en de rol van ACE omschreven in de Nederlandse arbeidsmarktinfrastructuur betreffende VWNW-trajecten.

Tabel 1.
Fasen in de keten van werk – eventueel via werkloosheid – naar werk

	Fase	Aandachtspunt	Verantwoordelijke actoren
0.	Voorbereiding: initieel onderwijs	Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt	-Onderwijsinstellingen - Stichting Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB) en de kenniscentra (mbo)
1.	Indiensttreding	Duurzame participatie	- Vakbonden en werkgeversorganisaties - O&O-fondsen
2.	Stabiele baan		
3.	Ontslagdreiging / afgelopen contract	Van-werk-naar-werk	- Vakbonden en werkgeversorganisaties - O&O-fondsen
4.	Ontslag / einde contract		- UWV (incidenteel)
5.	Werkloosheid (WW en bovenwettelijke aanvullingen in Cao's)	Passend werk uit de uitkering	- UWV - Uitzendbureaus / re-integratiebedrijven
6.	Werkloosheid (bijstand)	Passend werk uit de uitkering	- Gemeenten - Uitzendbureaus / re-integratiebedrijven

Opmerking. Gebaseerd op SER (2015) *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren: Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet*.

2.1.2. De rol van het ACE netwerk

De huidige arbeidsmarktinfrastructuur staat een soepele overgang VWNW of van werkloosheid naar werk in de weg. Er gebeurt volgens de SER (2015) nog te weinig om te voorkomen dat mensen in de WW terechtkomen of tijdig worden begeleid naar nieuw werk. Tevens worden kennis en ervaring van de arbeidsmarkt op sectoraal niveau onvoldoende benut bij het maken van WW- en arbeidsmarktbeleid. Een belangrijk knelpunt in de huidige arbeidsmarktstructuur is de scheiding tussen regionaal en sectoraal niveau.

Sociale partners, die vooral op sectoraal niveau actief zijn, zijn niet bij de Werkpleinen aangesloten. Ook is het UWV nauwelijks betrokken bij VWNW-trajecten omdat het UWV geen formele taak heeft voorafgaand aan de WW-uitkering. Deze strikte rolverdeling zorgt er tevens voor dat de persoonlijke ontwikkeling van werknemers vaak stopt bij het beëindigen van het arbeidscontract. Het UWV pakt de persoonlijke ontwikkeling van mensen, in de vorm van een persoonlijk gesprek, pas vaak weer op na drie maanden. Het ACE netwerk verbindt als het ware diverse actoren op de arbeidsmarkt. Dit wordt in het netwerk gedaan door integraal samen te werken op regionaal niveau. In het netwerk zijn individuele werkgevers uit verschillende sectoren aangesloten maar ook verschillende (HR-) dienstverleners, het UWV, de Werkpleinen en gemeenten. Hierdoor wordt het sectorale en regionale niveau als het ware verbonden.

ACE is een netwerk geïnitieerd door werkgevers. Het netwerk is regionaal georganiseerd met deelnemende werkgevers uit verschillende sectoren zoals, productie, detailhandel, zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening. Het ACE netwerk bestaat uit drie componenten:

- ACE
- ACE (+)
- Transfercentrum

ACE is de tak waar werkgevers aangesloten zitten en ACE+ is de tak van het netwerk waar HR-dienstverleners en bemiddelaars zijn aangesloten. Het transfercentrum voorziet werknemers van

scholing indien de werkgevers (ACE) en de HR-dienstverleners en bemiddelaars (ACE+) niet tot een gepaste oplossing zijn gekomen. De kerntaak van ACE is om de arbeidsmobiliteit- en participatie in de regio te versterken door middel van het uitwisselen van kennis en personeel. In het ACE netwerk wordt intersectoraal samengewerkt tussen werkgevers, dienstverleners en (aangesloten) overheden om deze doelen te bereiken. Het ACE netwerk is nieuw en hanteert een win-win-win principe. Win voor de overheid, op lange termijn, in termen van minder uitkeringen en behoud van een kenniseconomie. Win voor de organisaties in termen van kennisvergaring, minder transitiekosten en up-to-date kennis van werknemers. En win voor de werknemers in termen van werkzekerheid en up-to-date kennis in een tijd waarin baanzekerheid steeds minder waarschijnlijk wordt. Hierin is de vraag naar werk leidend.

Indien het ACE netwerk gepositioneerd dient te worden in de huidige arbeidsmarktinfrastructuur kan het worden geplaatst onder de derde categorie: informele samenwerkingsverbanden van arbeidsmarktpartijen in de regio of sector zoals VWNW-projecten en publiek-private samenwerkingsverbanden. De SER (2015) adviseert om in de toekomst steeds meer in te zetten op dergelijke samenwerkingsverbanden.

2.2. Motieven

Hierboven is een omschrijving van de Nederlandse arbeidsmarktinfrastructuur en betrokken partijen betreffende de VWNW-keten geschetst. Dit is tevens de theoretische onderbouwing en beantwoording van deelvraag 1. In de volgende sectie wordt vanuit een theoretisch perspectief dieper ingegaan op de motieven van werkgevers om deel te nemen aan het ACE netwerk.

2.2.1. Institutionele motieven

Volgens de neo-institutionele theorie worden de structuur en gedragingen binnen organisaties beïnvloed door de externe omgeving. Het hoofdargument van aanhangers van de neo-institutionele theorie is dat de organisatiestructuur niet alleen een reflectie is van technologische ontwikkelingen en de afhankelijkheid van middelen in de omgeving (Pfeffer & Salancik, 1978), maar ook van institutionele krachten (Scott, 2008; Scott, 1995; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Onder institutionele krachten kunnen heersende, rationele, systemen worden verstaan zoals het politieke en economische systeem maar ook geldende socioculturele opvattingen, het rechtssysteem, en waarden en normen die voortkomen uit educatie (Scott, 2008; Meyer & Rowan, 1977). De druk die de institutionele omgeving uitoefent op organisaties kan onderverdeeld worden in competitieve druk en institutionele druk (DiMaggio & Powell, 1983; Boon, Paauwe, Boselie & Den Hartog, 2009).

Deze krachten van buitenaf zijn echter niet voor iedere organisatie gelijk. Organisaties betrokken in dezelfde soort werkzaamheden hebben vaak te maken met een relatief homogene institutionele en competitieve omgeving, dit wordt een *organizational field* genoemd (DiMaggio & Powell, 1983). Er wordt verondersteld dat organisaties uit hetzelfde organizational field meer op elkaar lijken om legitimiteit te vergaren (DiMaggio & Powell, 1983). De relatie tussen de algemene institutionele omgeving en organizational fields is dynamisch, de componenten staan met elkaar in wisselwerking (Boon et al., 2009; Deephouse, 1999; Scott, 2008). Organisaties interacteren namelijk niet alleen met actoren in hun eigen veld maar ook met actoren uit de algemene institutionele omgeving (Deephouse, 1999).

Op basis van de neo-institutionele theorie wordt verwacht dat de structuur en het gedrag van organisaties worden beïnvloedt door de externe omgeving. Om deze reden wordt tevens verwacht dat de motieven om deel te nemen aan het ACE netwerk worden geïnformeerd door competitieve en institutionele krachten. In onderstaande sectie zal de algemene institutionele omgeving in Nederland aan bod komen betreffende de arbeidsmarkt, vervolgens wordt dieper ingegaan op organizational fields.

2.2.1.1. Algemene institutionele context

Alle organisaties zijn ingebed in een institutionele omgeving die invloed uitoefent op de structuur en werkwijze van organisaties (Meyer & Rowan, 1977). De institutionele omgeving omvat naast het economische en politieke systeem, ook normen, waarden en geldende opvattingen in een samenleving. (Meyer & Rowan, 1977). Verschillende stakeholders in de institutionele omgeving zoals, overheden, vakbonden en professionele organisaties bepalen de legitimiteit van organisaties (Boon et al., 2009). Volgens aanhangers van de neo-institutionele theorie hebben organisaties naast economische aspecten zoals efficiëntie en effectiviteit ook legitimiteit nodig om op de lange termijn levensvatbaar te zijn (Boon et al., 2009; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2008;).

Legitimiteit heeft betrekking op de relatie tussen de organisatie en de maatschappij (Paauwe, 2004). Suchman (1995, p.574) definieert legitimiteit als: "de algemene aanname dat de acties van een entiteit wenselijk, juist of passend zijn binnen een systeem van sociaal geconstrueerde normen, waarden, overtuigingen en definities".[1]

De Nederlandse institutionele context is te omschrijven als een markteconomie met een relatief hoge mate van institutionalisering. Waar diverse wet- en regelgeving zaken als werkloosheid, baanzekerheid, gezondheid en flexibel werken reguleert (Boon et al., 2009). Tevens is de focus van het Nederlandse sociale zekerheidsstelsel betreffende werkloosheid aan het veranderen, van een curatieve naar een preventieve aanpak, waar naast de overheid meerdere actoren verantwoordelijk zijn (Van Berkel & Van der Aa, 2015). Door veranderingen in de maatschappij en een terugtrekkende overheid dienen ook organisaties verantwoordelijkheid te nemen voor werkgelegenheid en de arbeidsrelatie (Van Berkel & Leisink, 2013; Trampusch, 2007). In onderstaande sectie zullen de veranderingen in sociaal beleid aan de orde komen, daarnaast wordt aandacht besteed aan hoe organisaties kunnen omgaan met sociaal beleid door middel van het uitgevoerde HRM-beleid.

2.2.1.2. Sociaal beleid en HRM

Op het gebied van sociaal beleid met betrekking tot werk zijn er momenteel diverse ontwikkelingen gaande in de Nederlandse institutionele context. Zoals de wet werk en zekerheid (Wwz) die per 1 juli 2015 ingaat met als doel bij te dragen aan een fatsoenlijke arbeidsmarkt (Rijksoverheid). Hierbij zijn wijzigingen doorgevoerd op drie terreinen: het flexrecht, het ontslagrecht en de werkloosheidswet (WW). Daarnaast is de participatiewet per 1 januari 2015 ingevoerd met als doel zoveel mogelijk mensen die ondersteuning nodig hebben, met of zonder arbeidsbeperking, te laten werken (Rijksoverheid). Deze wetgeving zal uiteindelijk moeten bijdragen aan een flexibele en inclusieve arbeidsmarkt, hetgeen zowel dient bij te dragen aan een toekomstbestendige economie en samenleving (Van Berkel & Leisink, 2013). Deze wetgeving raakt iedere organisatie in Nederland. Op deze manier oefent de institutionele omgeving druk uit op de structuren en werkzaamheden binnen organisaties (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Er zit echter discrepantie tussen het gevoerde sociaal beleid en de werkelijkheid binnen organisaties. Het verschil zit in de focus van het beleid: waar sociaal beleid is gericht op een grote doelgroep, is HRM-beleid binnen organisaties vaak gericht op de kernmedewerkers zoals directeuren, managers en jong talent (Keegan & Boselie, 2006; Van Berkel & Leisink, 2013). Toch zijn er ook overeenkomsten tussen sociaal beleid en het HRM-beleid in organisaties. Zo zijn bijvoorbeeld training en ontwikkeling, gezondheid en de werk-privé balans actuele thema's in sociaal beleid maar ook in het HRM-beleid. Organisaties kunnen bijdragen aan het realiseren van sociaal beleid door het gevoerde HRM-beleid.

Om dit te realiseren dient echter de smalle focus van HRM losgelaten te worden. De focus van HRM ligt voornamelijk op het verbeteren van de organisatieprestaties en het managen van

[1] *"Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions."*

kernmedewerkers (Keegan & Boslie, 2006, Thunissen et al., 2013). Door deze smalle focus van HRM op prestaties van organisaties, zijn bredere aspecten van HRM uit het oog verloren, zoals gezondheid en veiligheid op het werk, welzijn en het managen van en de ontwikkeling van alle medewerkers (Greenwood, 2013). Om sociaal beleid te verwezenlijken is een breder perspectief van HRM nodig waarin aspecten zoals werk, de werkrelatie, welzijn en druk vanuit instituties en de competitieve omgeving meegenomen dienen te worden in het HRM-beleid van organisaties (Delbridge & Keenoy, 2010; Greenwood, 2013; Thunissen et al., 2013).

Op deze manier kan HRM een rol spelen bij het uitvoeren van sociaal beleid in organisaties zoals werving en selectieproces afstemmen en trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Niet alleen voor de talenten in organisaties, maar voor bijvoorbeeld ook voor minderheden en kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Hierdoor kan bijvoorbeeld worden voldaan aan de participatiewet. Organisaties kunnen door het uitvoeren van HRM-beleid bijdragen aan verschillende aspecten zoals sociaal verantwoord leiderschap (Gond, Igalens, Swaen, Akremi, 2011) en sociaalmaatschappelijk beleid ten aanzien van werknemersvertegenwoordiging (Preuss, Haunschild, Matten, 2009). Op deze manier kan HRM publieke waarde creëren voor organisaties en als het ware de brug vormen tussen sociaal beleid en werkzaamheden en praktijken binnen organisaties (Van Berkel & Leisink, 2013).

Door de ontwikkelingen in de institutionele omgeving kunnen werkgevers druk ervaren om zich te conformeren aan dit nieuwe sociale beleid ten aanzien van werk. Daarnaast kunnen sociaalmaatschappelijke opvattingen betreffende werk een drijfweer voor werkgevers vormen om met deze thematiek bezig te zijn. Volgens Bryson et al. (2006) zijn sociale problemen zoals werkloosheid en arbeidsmarktparticipatie te complex om alleen op te lossen en hierdoor ontstaat netwerkvorming. Indien dit gerelateerd wordt aan de motieven om aan het ACE netwerk deel te nemen komt volgende verwachting tot stand:

Verwachting 1: Werkgevers zien veranderingen in de institutionele omgeving met betrekking tot sociaal beleid en werk als motief om deel te nemen aan het ACE netwerk.

2.1.2.3. Institutionalisering

Toch is er nog geen sociale consensus over de wenselijkheid van deze aanpak en de extra verantwoordelijkheid die van werkgevers wordt verlangd (Van Berkel & Leisink, 2013).De herverdeling van verantwoordelijkheden op het gebied het sociale risico van werkloosheid is dan ook onderhevig aan zowel maatschappelijk als politiek debat (Van Berkel & Leisink, 2013)

Dit sluit aan bij de evolutie van de neo-institutionele theorie waarbij gedacht dat werd dat druk vanuit instituties relatief stabiel was (Meyer & Rowan, 1977); terwijl er later veel meer aandacht kwam voor dynamiek in de institutionele omgeving (Greenwood, Raynard & Kodeij, Micelotta, Lounsbury 2011; Meyer, Gaba & Colwell, 2005; Scott, 2008) en de mogelijkheden van individuen en organisaties om zich tegen deze omgeving te verzetten en er actief op in te spelen (Dhalla & Oliver, 2013; Greenwood et al., 2011; Paauwe, 2004; Oliver, 1991). De visie en gedachtegang van het ACE netwerk past goed in het beeld van de veranderende institutionele omgeving waar steeds meer verantwoordelijkheid van werkgevers wordt verlangd. Omdat er nog maatschappelijk en politiek debat is over de verantwoordelijkheid van werkgevers wordt en de wenselijkheid van deze werkwijzen wordt verwacht ideeën zoals de rol van werkgevers bij het opleiden en begeleiden van kwetsbare medewerkers naar ander werk en het uitwisselen van werknemers tussen organisaties nog niet volledig geïnstitutionaliseerd zijn.

Institutionalisering is het proces waarin sociale processen als gebruikelijk worden gezien en onderdeel worden van een bepaalde institutionele omgeving (Tolbert & Zucker, 1996). Instituties zijn de uitkomsten van het proces van institutionalisering (Tolbert & Zucker, 1996). Er is volgens Tolber & Zucker (1996) geen consensus in de literatuur betreffende het begrip institutie. Een institutie kan worden gedefinieerd als *"een wederkerige typering van het gebruikelijke gedrag tussen actoren"*

(Berger & Luckmann, geciteerd in Tolbert & Zucker, 1996, p. 175).[2] Zilber (2002, p. 234) definieert instituties als: *"instituties zijn procedures, werkwijzen, en bijbehorende gedeelde betekenissen vastgesteld en waargenomen door leden van een organisatie ".* [3]

Tolbert en Zucker (1996) hebben echter moeite met de wijze waarop het concept institutie wordt gehanteerd in de literatuur: iets is een institutie, of niet. Volgens Tolbert en Zucker (1996) zijn instituties zijn zowel een gegeven als een proces (Tolbert & Zucker, 1996, p.175). Tolbert en Zucker (1996) hebben een model opgesteld dat het proces van institutionalisering omschrijft. Indien het theoretische model ruim geïnterpreteerd wordt, kunnen de visie, gedachtegang en werkwijze van het ACE netwerk als object van institutionalisering worden gezien. Het proces van institutionalisering verloopt via de volgende fasen (Tolbert & Zucker, 1996):

- Habitualisatie
- Objectificatie
- Sedimentatie

In de pre-institutionele fase, habitualisatie, constateren een aantal actoren een probleem of verwachten een probleem in de toekomst. Op basis hiervan worden nieuwe structuren of werkwijzen gecreëerd en afspraken gemaakt over beleid en procedures. De fase van objectificatie is belangrijk in het proces van institutionalisering. Om de reden dat in deze fase ontwikkelt sociale consensus over nieuwe structuren of werkwijzen wordt ontwikkeld. Deze consensus, in dit geval over de werkwijzen van het netwerk wordt, in deze fase getransporteerd naar een context die verder sterkt dan het netwerk alleen. De status van het sociale fenomeen krijgt in deze fase gestalte (Tolbert & Zucker, 1996). Dit gebeurt bijvoorbeeld door de media, politiek maar ook door andere organisaties die positieve ervaringen met het netwerk hebben. De laatste fase, sedimentatie, houdt in dat de werkwijzen en structuren als gebruikelijk, bekend en legitiem worden gezien onder een diversiteit van actoren. Actoren die niet deelnemen, zullen negatieve effecten in termen van legitimiteit ondervinden (Tolbert & Zucker, 1996). Uit de data moet blijken in welke fase van institutionalisering het ACE netwerk zich momenteel bevindt. Een verwachting is dat het ACE netwerk zich in het proces van institutionalisering bevindt en dat deelname maar gedeeltelijk kan worden verklaard door legitimiteit. Op basis hiervan kan de volgende verwachting worden geformuleerd:

Verwachting 2: Werkgevers zien de verandering in de algemene institutionele omgeving met betrekking tot sociale wetgeving en werk gedeeltelijk als motief om deel te nemen aan het ACE netwerk.

De mate waarin motieven uit de algemene omgeving een rol spelen kan verschillen per organizational field. In de sectie hieronder wordt nader ingegaan op organizational fields.

2.2.1.5. Organizational fields

In tegenstelling tot Meyer en Rowan (1977) keken DiMaggio en Powell (1983) naar organizational fields in plaats van de algemene institutionele omgeving die generieke druk op organisaties uitoefent. De algemene institutionele omgeving informeert organizational fields. Vanuit organizational fields kunnen gebruiken, opvattingen en werkwijzen institutionaliseren in de algemene omgeving. De relatie tussen de algemene institutionele omgeving en de organizational fields is op deze manier dynamisch (Deephouse, 1999; Philips, Lawrence & Hardy, 2000; Scott, 2008). De algemene institutionele omgeving dient meegenomen te worden bij het bestuderen van organisaties. Het kijken naar organizational fields is namelijk niet voldoende om de consequenties van niet competitieve

[2] *"A reciprocal typification of habitualized action by types of actors."*
[3] *"Accordingly, institutions are procedures, practices, and their accompanied shared meanings enacted and perceived by members of an organization."*

institutionele druk te verklaren (Heugens & Lander, 2009).

DiMaggio en Powell (1983, p.148) definiëren een organizational field als*: "Die organisaties die, bij elkaar genomen, een erkend gebied van institutioneel leven vormen: de belangrijkste leveranciers, de afnemers van resources en producten, regelgevende instanties en andere organisaties die soortgelijke services of producten produceren"*.[4] De structuur van organizational fields kan niet van tevoren worden bepaald. Er is empirisch onderzoek nodig om te bepalen en vast te stellen wat een organizational field is (DiMaggio & Powell, 1983; Heugens & Lander, 2009). Volgens DiMaggio en Powell (1983) is de competitieve en institutionele omgeving het meest homogeen op het niveau van organizational fields. De reden waarom organisaties het meest homogeen zijn op dit niveau heeft te maken met isomorfisme en bijbehorende mechanismen.

Isomorfisme is het fenomeen dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken. Dit heeft betrekking op zowel structurele als procesmatige aspecten (DiMaggio & Powell, 1983). Er zijn twee soorten isomorfisme: competitief isomorfisme en institutioneel isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Competitief isomorfisme veronderstelt homogeniteit door een economisch marksysteem gekenmerkt door competitie en rationele actoren zoals ontwikkelingen op technologisch gebied en in de markt (DiMaggio & Powell, 1983). Institutioneel isomorfisme heeft te maken met de manier waarop instituties invloed uitoefenen op de dagelijkse werkzaamheden van organisaties. Hieronder kunnen wet- en regelgeving en socioculturele opvattingen worden verstaan (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).Via drie mechanismen kunnen instituties druk uitoefenen op organisaties, hierdoor gaan organisaties steeds meer op elkaar lijken (DiMaggio & Powell, 1983):

- Het dwingende mechanisme
- Het mimische mechanisme
- Het normatieve mechanisme

Elk van deze mechanismen om tegenmoet te komen aan het institutionele klimaat heeft betrekking op verschillende legitimiteitsclaims (Scott, 2008). Het dwingende mechanisme heeft te maken met de druk die andere organisaties op de afhankelijke focale organisatie uitoefenen. Naast druk van andere organisaties omvat het dwingende mechanisme verwachtingen vanuit de samenleving jegens de organisatie. Organisaties kunnen druk uitoefenen door middel van wet- en regelgeving. Daarnaast omvat het dwingende mechanisme ook minder formele kenmerken zoals het conformeren aan de wensen uit de directe omgeving van de organisatie (DiMaggio & Powell, 1983).

Volgens het mimische mechanisme is onzekerheid in de omgeving een kracht die organisaties ertoe zet om andere organisaties te kopiëren. Onzekerheid omvat onduidelijkheid over bijvoorbeeld doelstellingen, technologische ontwikkelingen, wet- en regelgeving en de relatieve onzekerheid in de markt. Een voorbeeld van dit mechanisme is dat nieuwe organisaties het gedrag en de organisatiestructuur van succesvolle organisaties kopiëren. In onzekere sectoren zijn de organisaties dan ook relatief homogener (DiMaggio & Powell, 1983).

Het normatieve mechanisme veronderstelt dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken door bepaalden normen, waarden, opvattingen, gedragen of beroepscodes die professionals met zich meebrengen. Twee belangrijke oorzaken hiervan zijn de formele opleiding van professionals en het netwerk waar deze mensen zich in bevinden. Ook kunnen organisaties meer op elkaar gaan lijken door de onderlinge strijd om goed personeel te werven. Een voorbeeld hiervan is de concurrentie op gebied van arbeidsvoorwaarden, loon en beloningen. Het normatieve mechanisme is onderhevig aan het dwingende en mimische mechanismen (DiMaggio & Powell, 1983). Het dwingende, mimische en normatieve mechanisme kunnen in de praktijk met elkaar verweven zijn en dienen niet losstaand van elkaar gezien te worden (DiMaggio & Powell, 1983). Echter, toen de drie mechanismen

[4] *"By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products."*

geoperationaliseerd zijn in de wetenschap, zijn deze veelal los van elkaar onderzocht (Greenwood & Meyer, 2008).

Heugens & Lander (2009) hebben de hypotheses uit het oorspronkelijke paper van DiMaggio en Powell (1983) getest middels een meta-analytische benadering. Hieruit bleek inderdaad dat druk vanuit isomorfisme ertoe leidt dat organisaties meer homogeen worden. Het mimische mechanisme was het sterkst gecorreleerd aan isomorfisme gevolgd door het dwingende en het normatieve mechanisme (Heugens & Lander, 2009).

Een verklaring voor de sterkere correlatie tussen het mimische mechanisme en isomorfisme dan het dwingende en normatieve mechanisme kan zijn dan het mimische mechanisme het meest is onderzocht (Greenwood & Meyer, 2008). Heugens en Lander (2009) erkennen dit en noemen dat een mogelijke oorzaak van de relatief sterkere correlatie een publicatiebias kan zijn. Dit betekent dat onderzoeken waarin significante verbanden zijn gevonden vaker worden gepubliceerd dan onderzoeken waarin dit niet het geval is. Hierdoor kan het verband tussen variabelen worden overschat. Over het algemeen waren de correlaties van alle mechanismen relatief laag: het mimische mechanisme (ρ = 0.09), het dwingende mechanisme (ρ = 0.07) en het normatieve mechanisme (ρ = 0.07) (Heugens & Lander, 2009).

Deze gegevens geven geen ondersteuning voor de metafoor van de ijzeren kooi, voorgesteld door DiMaggio en Powell (1983) waarin organisaties gevangen zitten en niet uit kunnen ontsnappen (Heugens & Lander, 2009). Dit hoeft echter niet te betekenen dat deze relatief kleine correlaties geen invloed hebben op de motieven van organisaties. Daarnaast wordt het paper van DiMaggio en Powell (1983) als een van de invloedrijkste gezien in de organisatiewetenschappen (Greenwood & Meyer, 2008). Op basis hiervan komt de volgende verwachting tot stand:

Verwachting 3: De motieven om deel te nemen aan het netwerk verschillen per organizational field.

Daarnaast bleek het mimische mechanisme de afhankelijkheid van resources te modereren (Heugens en Lander, 2009). Organisaties die zich conformeren aan gebruikelijke, legitieme, structuren krijgen makkelijker toegang tot resources in de omgeving doordat zij door stakeholders in de institutionele omgeving als legitiem worden ervaren (Baum & Oliver, 1991; Deephouse, 1999). Dit gaat echter in tegen de principes van bijvoorbeeld een resource-based view (Barney, 1991) waarin wordt gesteld dat deviant gedrag van organisaties effectiever is dan conformistisch gedrag (Barney, 1991; Deephouse, 1999; Heugen & Lander, 2009). Omdat conformeren aan de institutionele omgeving en het vergaren van resources aan elkaar gerelateerd zijn, wordt verwacht dat het verkrijgen van resources als mogelijk motief om deel te nemen aan het netwerk kan fungeren. In de volgende sectie wordt dieper ingegaan op dit perspectief.

2.2.1.3. Resource dependence theorie

Pfeffer en Salancik (1978) stellen dat het gedrag van organisaties begrepen kan worden aan de hand van hoe organisaties gerelateerd zijn aan andere actoren in de omgeving. De resource dependence theorie combineert als het ware macht binnen organisaties met het beheren van de externe omgeving (Davis & Cobb, 2010). Volgens een resource dependence perspectief hebben organisaties resources nodig om te overleven. Organisaties zijn echter niet in staat al deze resources zelf te vergaren, maar zijn hierbij afhankelijk van andere organisaties (Pfeffer & Salancik, 1978). De uitkomst van deze onderlinge afhankelijkheid resulteert in machtsverhoudingen tussen actoren. De mate van macht over een andere actor hangt kortgezegd af van de mate waarin andere actoren bepaalde resources nodig hebben en het belang dat deze actoren aan de resources hechten (Pfeffer & Salancik, 1978).

Op basis van de resource dependence theorie hebben organisaties twee hoofddoelen met betrekking tot het managen van de externe context. Ten eerste, het verwerven van resources die de afhankelijkheden van anderen actoren verminderen. Ten tweede, het verwerven van resources die de

afhankelijkheden van anderen maximaliseren (Peffer & Salancik, 1978; Davis & Cobb, 2010; Drees & Heugens, 2013). Enkele voorbeelden van resources zijn: technologie, kennis, financiële middelen en werknemers. Managers spelen een belangrijke rol bij het vaststellen en in kaart brengen van de omgeving voor organisaties. Op basis hiervan worden strategische keuzes gemaakt om afhankelijkheden te verminderen en de levensvatbaarheid van de organisatie te versterken (Pfeffer & Salancik, 1978). Een manier om de afhankelijkheid van de omgeving te verminderen en zekerheid en stabiliteit te creëren is het aangaan samenwerkingsverbanden met andere organisaties (Pfeffer & Salancik, 1978). Deze samenwerkingsverbanden kunnen niet alleen de autonomie van de organisatie versterken maar ook de legitimiteit (Drees & Heugens, 2013). Dit kan op drie manieren (Drees & Heugens, 2013):

- Organisaties kunnen in samenwerkingsverbanden werkwijzen en structuren aannemen die door stakeholders in de institutionele omgeving als legitiem worden ervaren. Dit kan vergeleken worden met het mimische mechanisme van DiMaggio & Powell (1983).
- Organisaties kunnen samenwerkingsverbanden aangaan met partners die een hoge mate van legitimiteit genieten. Deze legitimiteit kan doorwerken op de focale organisatie.
- Daarnaast kan er verwarring ontstaan in de ogen van institutionele stakeholders indien organisaties handel drijven met veel verschillende soorten partijen.. Als er samengewerkt wordt kan er minder verwarring ontstaan en kan dit de legitimiteit van organisaties ten goede komen.

Het is aangetoond dat samenwerkingsverbanden tussen organisaties de afhankelijkheden van resources verminderd en de autonomie en legitimiteit van organisaties bevordert (Drees & Heugens, 2013). Dit resulteert vervolgens in meer zekerheid en stabiliteit (Drees & Heugens, 2013; Hillman, Withers & Collins, 2009; Davis & Cobb, 2010). Het verschilt echter per samenwerkingsverband hoe sterk het effect van legitimiteit op de focale organisatie is (Drees & Heugens, 2013). Kenmerken van de industrie zoals het aantal resources in de omgeving, de relatieve zekerheid van de sector, en historisch ontwikkelde sociale structuren spelen tevens een rol bij het verklaren van de afhankelijkheden in de omgeving en vervolgens het gedrag van organisaties (Hillman et al., 2009; Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009). Het wordt verwacht dat het ACE netwerk door werkgevers als een samenwerkingsverband kan worden gezien om de zekerheid en stabiliteit met betrekking tot resources (werknemers en kennis) in de omgeving te creëren. Op basis hiervan wordt komt de volgende verwachting tot stand:

Verwachting 4: Werkgevers participeren in het ACE netwerk om meer zekerheid en stabiliteit te creëren op het gebied van resources.

2.2.2. Organisatorische motieven

De neo-institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) heeft voornamelijk betrekking op de invloed van de externe omgeving op de structuur en gedragingen in organisaties. De resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) verschuift haar focus al meer richting de organisatie en het managen van de directe omgeving. Om de motieven van werkgevers te voorspellen dient er ook gekeken te worden naar interne aspecten van organisaties. In de volgende sectie wordt naar deze interne aspecten gekeken aan de hand van de resource-based view (Barney, 1991).

2.2.2.1. Resource-based view

In deze sectie zal de resource-based view gebruikt worden om de motieven van werkgevers om te participeren in het ACE netwerk te verklaren. Volgens Barney (1991) kunnen strategische resources leiden tot een blijvend competitief voordeel. Resources zijn ten eerste strategisch indien ze waardevol zijn. Volgens Barney (1991) zijn resources waardevol wanneer deze kunnen bijdragen aan het implementeren van een strategie die de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie bevordert.

Daarnaast dienen resources zeldzaam, niet na te maken te zijn door historische processen in organisaties, en er mag geen substituut voor deze resources aanwezig zijn (Barney, 1991). Critici van de recource-based view halen aan dat deze begrippen niet eenduidig en subjectief kunnen zijn (Kraaijenbrink et al., 2010).Bijvoorbeeld wat wordt precies verstaan onder een resource en hoe wordt de waarde hiervan bepaald? Ook kent de conceptualisatie van een blijvende competitieve voordelen problemen (Kraaijenbrink et al., 2010).

Ondanks de kritiek op de resource-based view is deze stroming heel waardevol gebleken in de literatuur (Barney, Wright, Ketchen, 2001). De resource-based view heeft bijvoorbeeld bijgedragen aan human resource management door een theoretisch raamwerk te verschaffen voor hoe HRM (bundels van) activiteiten in organisaties kunnen gerelateerd kunnen worden aan de prestaties van organisaties. Tevens kunnen capaciteiten van werknemers ook als resources worden gezien, strategisch of niet (Barney, et al., 2001). Daarnaast zijn er steeds meer nuances in de resources-based view gekomen. Zo wordt gesuggereerd dat blijvende competitieve voordelen van organisaties niet altijd een goede afhankelijke variabele is. Resources kunnen namelijk in het ene bedrijfsproces blijvend competitief voordeel opleveren en in een ander bedrijfsproces competitief nadelig zijn (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Prestaties van organisaties zijn makkelijker te hanteren dan het begrip blijvende competitieve voordelen. De meta-analytische resultaten van Crook, Ketchen, Combs & Todd (2008) geven aan dat strategische resources een sterkere invloed hebben op de performance van organisaties dan niet strategische resources.

De capaciteiten van werknemers kunnen gezien worden als resources, strategisch of niet. Indien resources goed gemanaged worden kan dit voordeel voor de organisatie opleveren. Anderzijds kost het trainen en managen van mensen geld. Om deze reden kunnen mensen tevens worden gezien als een kostenpost. Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen (2011) deden een meta-analyse naar de effecten van menselijk kapitaal op performance aan de hand van de resource-based view benadering. Investeringen in mensen kunnen leiden tot superieure prestaties van organisaties. Hierbij moet echter wel worden vermeld dat het tijd en geld kost om menselijk kapitaal aan trekken en te ontwikkelen. Het is lastig om de waarde van menselijk kapitaal exact aan te tonen. Specifiek menselijk kapitaal heeft de eigenschappen zoals beschreven door Barney (1991) en zal leiden tot hogere opbrengsten. Echter menselijk kapitaal dat generiek van aard is, hoeft niet per se te leiden tot hogere performance en de kosten dienen hierbij afgewogen te worden tegenover de baten (Crook et al., 2011).

De aard van het netwerk heeft betrekking op het uitwisselen van werknemers. Deze kunnen op basis van de resource-based view worden gezien als resources. Deze resources kunnen als opbrengst of als kostenpost fungeren. Indien deelname aan het ACE netwerk verklaard wordt aan de hand van dit perspectief komt de volgende verwachting tot stand:

Verwachting 5: Werkgevers nemen deel aan het netwerk om werknemers van waarde aan te trekken en afscheid te nemen van werknemers die worden gezien als kostenpost.

2.2.3. Individuele motieven

Binnen organisaties nemen individuen echter beslissingen op basis van interne en externe factoren. In de volgende sectie zal meer nadruk komen te liggen op individuele motieven om aan het netwerk deel te nemen. Allereerst komt de respons van het individu aan bod, vervolgens wordt ingegaan op hoe de interpretatie van institutionele druk kan leiden tot nieuwe werkwijzen binnen organisaties.

2.2.3.1. institutionele respons

Zoals hierboven omschreven hebben interne (Barney, 1991) en externe krachten (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008), zowel competitief als institutioneel, invloed op organisaties. Deze interne aspecten kunnen niet los worden gezien van de externe omgeving (Madhok, 2002), de druk van de externe omgeving op organisaties is namelijk niet deterministisch (Boon et al.,

2009). De externe omgeving heeft echter invloed op de speelruimte die actoren in organisaties hebben met betrekking tot het maken van keuzes (Boon et al., 2009; Paauwe, 2004). In reactie op institutionele druk wordt een (strategische) keuze geformuleerd van confirmatie of niet, waarbij conformeren niet altijd voordelig hoeft te zijn (Oliver, 1991).

Oliver (1991) formuleert vijf verschillende respons strategieën, enkele voorbeelden hiervan zijn: manipulatie en naar het naar de hand zetten van regels, waarden en normen, het actief verzetten tegen institutionele druk of het neutraal conformeren aan de verwachtingen van stakeholders in de institutionele omgeving. Paauwe (2004) bekritiseerd dit, omdat alle reacties op institutionele druk negatief geformuleerd zijn en voegt een innovatieve reactie toe. De gedachtegang hierachter is dat actoren in organisaties actief kunnen inspelen op de institutionele omgeving en hier competitief voordeel uit kunnen halen op basis van legitimiteit. Boon et al. (2009) gebruiken in hun kwalitatieve onderzoek naar reacties op de institutionele omgeving drie reactie strategieën:

- Innovatieve respons
- Conformistische respons
- Deviante respons

Een innovatieve reactie op institutionele druk betekent dat er mee wordt gedaan dan van de organisatie verwacht wordt door institutionele stakeholders (Boon et al., 2009; Paauwe, 2004). Een conformistische respons houdt in dat wordt voldaan aan de institutionele voorwachtingen zonder dat er iets extra's wordt gedaan, deze respons is neutraal van aard (Boon et al., 2009; Paauwe, 2004). En een deviante respons houdt in dat organisaties zich verzetten tegen institutionele druk en niet handelen in lijn met de verwachtingen van institutionele stakeholders (Boon et al., 2009; Paauwe, 2004).

2.2.3.2. De rol van het individu

Deze reacties worden geformuleerd door individuen die onderhevig zijn aan specifieke organisatorische omgevingen en de machtsverhoudingen hierbinnen (Paauwe, 2004). Managers zijn meestal degenen in organisaties die de keuzes maken als reactie op externe druk (Van Gestel & Nyberg, 2009). Het is echter de vraag hoe managers die keuze maken. Van Gestel & Nyberg (2009) stellen dat de vertaling van institutionele krachten naar keuzes en activiteiten verloopt via drie mechanismen:

- Individuele voorkeuren
- Strategisch herformuleren
- Lokaal gegrond (eigen organisatorische omgeving)

Het eerst mechanisme individuele voorkeuren betekent dat managers, of andere actoren binnen organisaties, die aspecten van gepercipieerde institutionele druk meenemen die zij zelf belangrijk vinden. Het tweede mechanisme strategisch herformuleren, heeft betrekking op hoe de institutionele druk zich verhoud tot strategische zaken binnen in de organisaties zoals financiële doelen en de opgestelde strategie. Managers herformuleren aspecten van gepercipieerde druk om nieuwe werkzaamheden te verantwoorden en ze te koppelen aan strategische kwesties binnen de organisatie. Ten derde noemen wordt genoemd dar managers de praktijken die ontstaan op van basis institutionele druk zullen integreren en aanpassen aan werkzaamheden en bestaande praktijken binnen organisaties (Van Gestel & Nyberg, 2009).

In macro theorieën, zoals neo-institutionele theorie, is de rol van het individu onderbelicht gebleven (Heugens & Lander, 2009; Lounsbury, 2008; Suddaby, 2010; Van Gestel & Nyberg, 2009). In dit onderzoek worden individuele motieven dan ook met enige voorzichtigheid opgenomen. Indien dit gekoppeld wordt aan de motieven om deel te nemen aan het ACE netwerk kunnen de volgende verwachtingen worden geformuleerd:

Verwachting 6: Er zijn motieven gebaseerd op individuele voorkeuren om deel te nemen aan het netwerk.

Verwachting 7: Managers interpreteren externe druk op hun eigen manier en zien dit als motief om deel te nemen aan het ACE netwerk.

De theorieën hierboven beschreven stellen vooral dat conformeren aan de externe institutionele omgeving (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) of differentiëren van de competitie, op basis van het vergaren en managen van resources (Barney, 1991), voordelig is. In de theorieën zitten echter nuances en wordt gesteld dat legitimiteit en competitieve overwegingen kunnen samenhangen, bijvoorbeeld door het verkrijgen van legitimiteit ook toegang tot resources te verkrijgen (Pfeffer & Salancik, 1978). Dit zegt echter weinig over de verhouding tussen legitimiteitmotieven en competitieve motieven. De Strategic Balance Theorie (Deephouse, 1999) gaat dieper in op deze verhouding en stelt dat organisaties beide componenten balanceren.

2.2.4. Balans tussen legitimiteits- en competitieve motieven

2.2.4.1. Strategic balance theorie

Het institutionele perspectief, dat hierboven is besproken, vraagt zich af waarom zoveel organisaties op elkaar lijken (DiMaggio & Powell, 1983). Dit heeft volgens aanhangers van de neo-institutionele theorie te maken met druk die de competitieve omgeving en de institutionele omgeving op organisaties uitoefenen (DiMaggio & Powell, 1983). Organisaties moeten zich conformeren aan de institutionele omgeving om legitimiteit te krijgen en dat nodig is voor de levensvatbaarheid van organisaties. Een resource dependence perspectief (Pfeffer & Salancik, 1978) nuanceert dit beeld van organisaties ietwat en gaat ervan uit dat organisaties zelf invloed uitoefen op hun directe omgeving en hierdoor afhankelijkheden kunnen verminderen en autonomie en legitimiteit kunnen verkrijgen. Al wordt hierbij wel gesteld dat legitimiteit de toegankelijkheid naar resources bemoedigt. De, oorspronkelijke, resource-based view benadering gaat ervan uit dat organisaties resources bezitten. Deze resources zijn heterogeen verdeeld over de omgeving (Barney, 1991). Indien organisaties strategische resources beschikken, en deze goed managen, kunnen ze competitieve voordelen halen ten opzichte van de competitie (Barney, 1991). Competitieve voordelen kunnen behaald worden indien organisaties niet op elkaar gaan lijken maar zich net van elkaar differentiëren door strategische resources op verschillende manieren in te zetten.

Deephouse (1999) erkent de spanning tussen beide theoretische stromingen die stellen dat organisaties gelijk of verschillend moeten zijn. De strategic balance theorie houdt in dat organisaties een balans zoeken tussen het vergaren van legitimiteit door gelijkheid en het behalen van organisatorisch voordeel door anders te zijn dan de concurrentie (Deephouse, 1999). Dit komt overeen met het recentere artikel van Volberda, Weerdt, Verwaal, Stienstra & Verdu (2012) die voorstanders zijn van een metafit benadering. Dit wil zeggen dat de relatieve mate van aanpassing van organisaties aan de institutionele- en taakomgeving interacteren en op deze manier gerelateerd zijn aan de prestaties van organisaties (Volberda et al., 2012). Uit de resultaten bleek dat quasi-fit, dus niet helemaal conformeren aan de institutionele omgeving of taakomgeving resulteert in beste organisatorische prestaties (Volberda et al., 2012). Daarnaast wordt gesteld dat er een spanningsveld bestaat tussen competitieve doelstellingen legitimiteitsdoelstellingen.

Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn het creëren van win-win situaties wordt vaak gezien als een van de business cases voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006). Economische doelen en sociale doelen kunnen hand in hand gaan (Caroll & Shabana, 2010). Porter en Kramer (2006) stellen zelfs dat, op de lange termijn, alleen op deze manier sociaalmaatschappelijke doelen kwalitatief verwezenlijkt kunnen worden. Indien

sociaalmaatschappelijke doelen niet als onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering worden gezien heeft vaak dit niet het gewenste resultaat tot gevolg. Volgens Porter en Kramer (2006) staan maatschappij en organisatie op lange termijn met elkaar in wisselwerking. Een voorbeeld hiervan betreft de scholing van werknemers. Indien organisaties educatie en up-to-date kennis van werknemers verwaarlozen, hebben organisaties op de lange termijn minder waardevolle werknemers en een beperktere groep van mensen om uit te werven (Porter & Kramer, 2006). Dit heeft dan negatieve gevolgen voor de prestaties van de organisatie. Op basis hiervan wordt verwacht dat organisaties legitimiteitsdoelstellingen en competitieve doelstellingen balanceren en dat deze niet per definitie op gespannen voet hoeven te staan. Op basis hiervan komt de volgende Verwachting tot stand:

Verwachting 8: De motieven om deel te nemen aan het netwerk zijn een balans tussen legitimiteitsmotieven en competitieve motieven.

2.3. Effectiviteit & hinderende factoren

Een aantal mogelijke motieven zijn, op basis van theorie, de revue gepasseerd. In deze sectie zal de effectiviteit van netwerken aan de orde komen. De verwachting is dat de motieven van werkgevers alleen verwezenlijkt kunnen worden indien het netwerk effectief is. Daarnaast wordt verwacht dat de gepercipieerde effectiviteit van het netwerk gerelateerd is aan de keuze om te participeren in het netwerk.

2.3.1. Effectiviteit netwerk

Volgens Provan & Kennis (2008) is de effectiviteit van een netwerk afhankelijk van vele factoren. Provan & Kennis (2008) onderscheiden vier pijlers die een belangrijke rol spelen met betrekking tot de effectiviteit van een netwerk. Deze pijlers zijn:

- Vertrouwen
- Het aantal deelnemers
- Consensus over doelstellingen
- Netwerkcompetenties

Vertrouwen heeft te maken met het onderlinge vertrouwen tussen deelnemers in het netwerk. Het wordt niet gesuggereerd dat er altijd een hoge mate van vertrouwen moet zijn voor een effectief netwerk. Het wordt gesuggereerd dat de structuur van het netwerk aangepast moet worden op de mate van onderling vertrouwen (Provan & Kennis, 2008). Naarmate het aantal deelnemers in het netwerk groeit, wordt het steeds lastiger om afhankelijkheden, relaties en belangen te managen. Indien de relaties niet meer goed gemanaged kunnen worden, is het lastig om de doelen van het netwerk te realiseren (Provan & Kennis, 2008). Er is geen goed of fout met betrekking tot het aantal deelnemers in een netwerk, ook hier moet de structuur op aangepast worden. Bij veel deelnemers is het bijvoorbeeld effectiever om een onafhankelijke organisatie op te zetten die de structuur en onderlinge belangen van deelnemers in het netwerk managet. Ook onderling vertrouwen in een netwerk kan van invloed zijn op het aantal deelnemers waaronder een netwerk effectief kan zijn (Provan & Kennis, 2008).

Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om te participeren in een netwerk. Dit impliceert dat er altijd een bepaalde mate van tegenstrijdige belangen en doelen in het netwerk is. Voor een effectief netwerk hoeft er niet per se consensus te zijn over alle doelstellingen. Het is van belang dat de organisaties die aangesloten zijn enige consensus hebben met betrekking tot de globale doelstellingen van het netwerk (Provan & Kennis, 2008).

Om de doelen van het netwerk te realiseren hebben organisaties ook netwerkcompetenties nodig. Zo dienen de taken en doelen op de juiste manier geïdentificeerd te worden en uitgevoerd. Ook hebben organisaties de middelen en kennis nodig om goed te kunnen samenwerken. Dit heeft te maken met interne aspecten van organisaties die aangesloten zijn bij een netwerk. Een netwerk functioneert

beter als de deelnemers de benodigde competenties hebben (Provan & Kennis, 2008).

Zoals gezegd is de effectiviteit van een netwerk afhankelijk van veel factoren. Zo zijn interne factoren zoals machtsverhoudingen, leiderschap, structuur en het aantal deelnemers van invloed. Maar ook externe factoren zoals institutionele elementen, kenmerken van de sector en de turbulentie in de omgeving (Bryson et al., 2006; Emmerson, Nabatchi & Baloch, 2012; Provan & Kennis, 2008). Dit zijn slechts voorbeelden van de vele factoren die gerelateerd kunnen zijn aan de effectiviteit van een netwerk. De vier pijlers die Provan en Kennis (2008) onderscheiden kunnen enige houvast bieden bij het analyseren en evalueren van de effectiviteit van een netwerk. Er wordt vooralsnog aangesloten bij de conclusie van Bryson et al. (2006): Een effectief netwerk creëren en behouden is uitermate lastig omdat de effectiviteit van het netwerk onderhevig is aan een breed scala van factoren. Op basis van het bovenstaande komen de volgende verwachtingen tot stand:

Verwachting 9: De keuze om te participeren in het ACE netwerk is afhankelijk van de gepercipieerde effectiviteit en van het netwerk.

Verwachting 10: De effectiviteit van het netwerk hangt zowel af de netwerkorganisatie en de kenmerken van de deelnemende organisatie.

2.3.2. Hinderende factoren

De hinderende factoren om deel te nemen aan het ACE netwerk zijn afhankelijk van het netwerk zelf en de context waar het netwerk zich in bevindt. Op basis van de theorie is het lastig om uitspraken te doen over verwachtingen met betrekking tot de hinderende factoren van het netwerk. Op basis van Provan en Kenis (2008) kan worden gesteld dat de keuze om deel te nemen aan een netwerk gerelateerd is aan de effectiviteit van het netwerk. Dit impliceert dat op basis van de effectiviteit factoren worden gepercipieerd die hinderend zijn.

Werkgevers betalen contributie aan het ACE netwerk, de hoogte van deze contributie wordt bepaald op basis van het aantal werknemers van een organisatie. Of deze kosten als hinderend worden ervaren hangt waarschijnlijk af van de opbrengsten die het netwerk oplevert tegenover de kosten. Om deze reden wordt verwacht dat het wegblijven van opbrengsten als hinderende factor om deel te nemen wordt ervaren. Dit kan alleen worden geëvalueerd aan de hand van de individuele doelstellingen die organisaties hebben om aan het netwerk deel te nemen. In dit onderzoek geen uitspraken worden gedaan over de factoren die niet deelnemende organisaties ervaren om aan het netwerk deel te nemen omdat alle organisaties in deze studie aangesloten waren bij het ACE netwerk. Hoe de deelnemende organisatie kosten en het wegblijven van opbrengsten als hinderend ervaren moet blijken uit de data.

2.4. Samenvatting motieven & Conceptueel model

2.4.1. Samenvatting motieven

Op basis van bovenstaande theorieën is een breed scala aan motieven gepresenteerd. Het dient echter vermeld te worden dat er nog veel meer theorieën zijn die eventuele deelname zouden kunnen verklaren. Er is getracht om invloedrijke theorieën te hanteren die aansluiten bij de context waarin de motieven om te participeren in het ACE netwerk tot stand komen. Voor een duidelijk overzicht van de belangrijkste theoretische concepten, bijbehorende motieven en verwachtingen kan gekeken worden in Tabel 2. Verwachting 10 is in deze tabel buiten beschouwing is gelaten, omdat deze betrekking heeft op de effectiviteit van het netwerk en niet op de motieven die werkgevers hebben om deel te nemen aan het netwerk.

Tabel 2.

Theoretische kernconcepten, motieven en verwachtingen

Theoretische kernconcepten	Motieven	Verwachtingen
• Algemene institutionele omgeving (Meyer & Rowan, 1977)	• Veranderingen in institutionele op het gebied van werk (sociaal beleid)	• Verwachting 1
	• Deels veranderingen in de institutionele op het gebied van werk (sociaal beleid)	• Verwachting 2
• Organizational fields (DiMaggio & Powell, 1983)	• Motieven verschillen per organizational field	• Verwachting 3
• Resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978)	• Zekerheid en stabiliteit in de omgeving betreffende resources (werknemers)	• Verwachting 4
• Resource-based view (Barney, 1991)	• Aantrekken en afstand doen van resources (werknemers)	• Verwachting 5
• Individu (Van Gestel & Nyberg; Paauwe, 2004)	• Individuele voorkeuren	• Verwachting 6
	• Individuele interpretatie van externe omgeving	• Verwachting 7
• Strategic Balance Theorie (Deephouse, 1999)	• Balans tussen legitimiteits- en competitieve doelstellingen	• Verwachting 8
• Network governance (Provan & Kenis, 2008)	• Gepercipieerde effectiviteit als motief om deel te nemen	• Verwachting 9

2.4.2. Conceptueel model

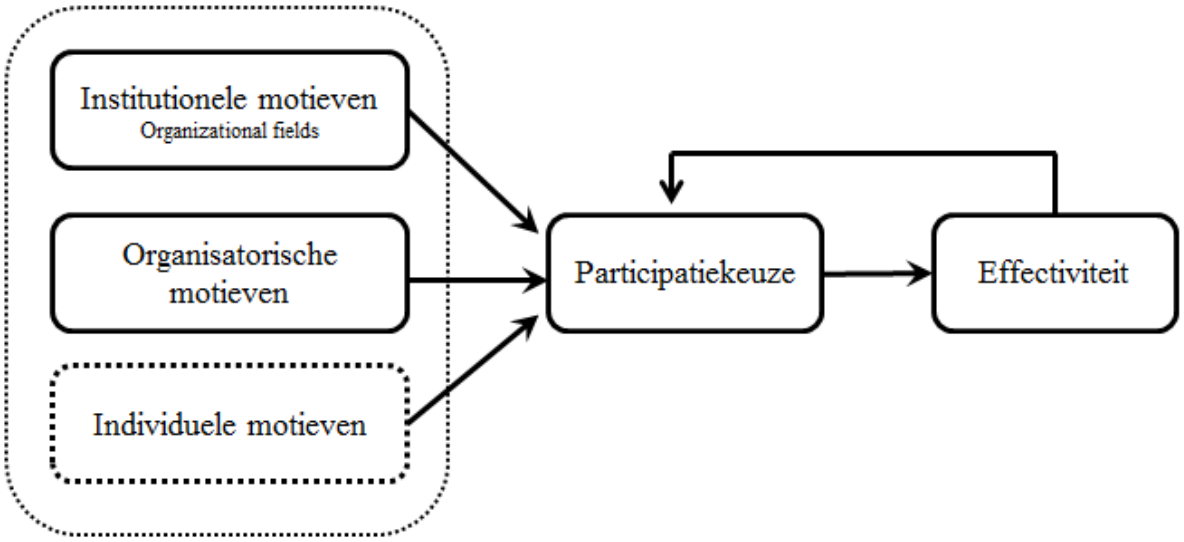
In Figuur 1. is een conceptueel model te vinden waarin een gegeneraliseerd overzicht is gegeven van alle verbanden en verwachtingen die in het theoretisch kader zijn besproken. Doordat er verschillende theorieën zijn gehanteerd op verschillend niveaus behoeft het model enige uitleg.

Onder institutionele motieven vallen de motieven met betrekking tot de algemene institutionele omgeving zoals veranderingen in sociale wetgeving ten aanzien van werk (Meyer & Rowan, 1977). Tevens vallen hieronder motieven die betrekking hebben op de institutionele omgeving in een specifiek organizational field (DiMaggio & Powell, 1983). Ook de resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) valt onder deze categorie omdat deze betrekking heeft op de directe omgeving van organisatie en de stabiliteit hiervan. Daarnaast is deze theorie in het theoretisch kader gerelateerd aan legitimiteit en de toegang tot resources in de omgeving van organisaties (Drees & Cobb, 2010). Het dient vermeld te worden dat de resource dependence theorie eigenlijk een boundary theorie is, die gericht is op de directe omgeving van organisaties en hoe deze omgeving gemanaged

kan worden (Pfeffer & Salancik, 1978). Om bovenstaande redenen zijn verwachtingen op basis van deze theorie onder institutionele motieven geplaatst al dient deze theorie niet verward te worden met een macro perspectief zoals in de institutionele theorie wordt gehanteerd.

Onder de organisatorische motieven vallen de motieven die betrekking hebben op interne aspecten van de organisatie, zoals het aantrekken, managen en afstoten van personeel (Barney, 1991). Individuele motieven hebben betrekking op individuele voorkeuren en de manier waarop het individu de externe omgeving interpreteert en transformeert naar een motief om deel te nemen aan het netwerk (Van Gestel & Nyberg, 2009; Pauwe, 2004). De stippellijn om het kader 'individuele motieven' geeft aan dat het individu, in macro theorieën met betrekking tot organisaties onderbelicht, is gebleven (Heugens & Lander, 2009; Lounsbury, 2008; Suddaby, 2010).

De stippellijn in het conceptueel model die om de verschillende motieven staat geeft aan dat de motieven niet losstaand van elkaar gezien kunnen worden en dat deze met elkaar verweven kunnen zijn. Zoals in verwachting 9 naar voren komt, wordt verwacht dat de effectiviteit van het netwerk gerelateerd is aan de keuze om te participeren in het netwerk.



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methode

In de onderstaande sectie, de methode, wordt uitgelegd hoe getracht is de verbanden in het conceptueel model en bijbehorende verwachtingen te onderzoeken. Hierbij wordt een zo duidelijk mogelijk beeld geschetst van de keuzes die de onderzoeker heeft gemaakt.

3.1. Onderzoeksopzet

De juiste onderzoeksmethode hangt af van het onderwerp en de onderzoeksvraag die in het onderzoek centraal staan (Mortelmans, 2013; Boeije, 2005). De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is: *"waarom participeren werkgevers al dan niet in het ACE netwerk?"*. Dit is een exploratieve vraag met als doel de motieven van werkgevers te verklaren. Hoewel in het theoretisch kader verschillende theoretische perspectieven zijn beschouwd om eventuele motieven van werkgevers te onderbouwen, zijn deze niet doorslaggevend.

De context is van belang bij de beantwoording van deze vraag. Indien een kwantitatief paradigma wordt gehanteerd wordt de context als een gegeven gezien en voorgevormd voor alle respondenten in het onderzoek. In kwalitatief onderzoek is er een voortdurende interactie tussen context en omgeving. Om inzicht te krijgen in hoe mensen betekenis geven aan die context is het noodzakelijk om een onderzoeksdesign te hanteren waar op voorhand niet te veel vastligt (Mortelmans, 2013). Om deze redenen is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. In de praktijk bestaat echter een grote diversiteit aan stromingen, interpretaties en varianten die onder de noemer kwalitatief geplaats worden. In de volgende sectie wordt de keuze voor kwalitatief onderzoek nader toegelicht en gespecificeerd.

3.1.1. Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek kent in de praktijk een grote diversiteit, maar is grote lijnen op te delen in twee varianten: het begrijpen van kenmerken van taal en communicatieprocessen en het begrijpen van betekenissen, teksten of gedrag (Boeije, 2005). Het begrijpen van betekenissen, teksten of gedrag wordt ook wel een interpretatieve benadering genoemd. Deze interpretatieve benadering gaat ervan uit dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties. De sociale werkelijkheid is bij deze benadering is geen gegeven maar wordt sociaal geconstrueerd (Boeije, 2005; Mortelmans, 2013). In dit onderzoek wordt deze interpretatieve benadering gehanteerd. Het is namelijk aannemelijk dat de motieven van werkgevers voortkomen uit de sociale werkelijkheid die door hen wordt gepercipieerd. Daarnaast zijn er nog een aantal redenen waarom de interpretatieve kwalitatieve benadering past bij dit onderzoek:

- Het ACE netwerk is nieuw en innovatief, er is nog nauwelijks onderzoek gedaan naar dergelijke netwerken en de motieven van werkgevers om erin te participeren (Mortelmans, 2013).
- Er wordt verwacht dat verschillende motieven naast elkaar kunnen bestaan. En dat deze motieven voortkomen uit interacties tussen personen. Een kwalitatieve methode biedt de ruimte om te bestuderen hoe de motieven zich naast elkaar verhouden en hoe interacties tussen verschillende personen hebben plaatsgevonden (Mortelmans, 2013)
- Ook biedt een kwalitatieve methode de ruimte om organisaties in hun unieke context te onderzoeken. Dit is in dit onderzoek van belang omdat er op basis van het theoretisch kader verwacht wordt dat de externe en interne context gerelateerd zijn aan de motieven van werkgevers (Mortelmans, 2013).
- De motieven, het netwerk en deelnemende organisaties kunnen veranderen naar gelang de tijd. Kwalitatief onderzoek kan inzicht bieden in het historisch tijdsverloop van deze ontwikkelingen (Swanborn, 2010).

- Respondenten in organisaties kunnen sociaal wenselijke antwoorden geven met betrekking tot de motieven om deel te nemen. Een kwalitatieve methode is werkt beter bij gevoelige onderwerpen en biedt de ruimte om hier verder op door te vragen (Ritchie & Lewis, 2003)

Op basis van deze argumenten kan gesteld worden dat een kwalitatieve methode geschikt is om de doelstelling, centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen te onderzoeken. In de volgende sectie komt de steekproef van dit onderzoek aan bod.

3.2. Steekproef

Voordat de dataverzameling van start kon gaan was het noodzakelijk dat de onderzoeker een steekproef samenstelde waarover de data werden verzameld. Bij kwantitatieve methoden is het streven om een te generaliseren en objectieve steekproef te trekken, dit wordt bijvoorbeeld gedaan door random sampling. In kwalitatief onderzoek speelt het generaliseren van de resultaten naar een grotere populatie een minder grote rol. De generaliseernaarheid heeft betrekking op de toepasbaarheid van resultaten naar andere context en generalisatie naar bredere theoretische perspectieven (Mortelmans, 2013). Bij kwalitatief onderzoek wordt om deze redenen een doelgerichte steekroef gehanteerd (Mortelmans, 2013). Hierbij stelt de onderzoeker criteria op om de onderzoekseenheden te selecteren. Hieronder zal worden ingegaan op de selectie van organizational fields, organisaties en individuele respondenten.

3.2.1. Organizational fields / sectoren

Op basis van de neo-institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983) werd verwacht dat organisaties in hetzelfde organizational field te maken hebben met dezelfde institutionele stakeholders en steeds meer op elkaar gaan lijken door druk vanuit instituties. Het was in dit onderzoek echter niet mogelijk om organizational fields als selectiecriterium te hanteren. Organizational fields dienen namelijk door empirisch onderzoek vastgesteld te worden en in kaart te worden gebracht (DiMagiio & Powell; Heugens & Lander, 2009). In dit onderzoek was hiervoor onvoldoende tijd beschikbaar en was er maar beperkte toegang tot organisaties. Om deze redenen zijn sectoren gekozen op te nemen in de steekproef van dit onderzoek. In sectoren zitten bedrijven en/of instellingen die zich bezighouden met vergelijkbare economische activiteiten. In het netwerk zitten verschillende sectoren aangesloten.

De selectie van deze sectoren is gedaan op basis van een doelgerichte steekproef. Hierbij werd het criterium van maximale variantie gehanteerd (Mortelmans, 2013). Dit om zo veel mogelijk te leren over de externe context waarin de motieven tot stand komen. Daarnaast zorgt de variatie tussen sectoren ervoor dat de reikwijdte van de motieven van werkgevers zo goed mogelijk wordt gedekt en de inhoudelijke representativiteit van het onderzoek wordt vergroot (Flyvbjerg, 2006). Het selectie criterium van maximale variatie is geoperationaliseerd door te kijken naar de speelruimte die organisaties hebben om te reageren op institutionele druk (Paauwe, 2004).

Verschillende auteurs beargumenteerden en toetsten dat publieke en private organisaties anders reagerende op druk vanuit de institutionele omgeving (Burgstahler, Hail & Leuz, 2006; Scott, 1987, Goodstein, 1994; Frumkin, Galaskiewicz, 2004). Een verklaring hiervoor is dat publieke organisaties minder speelruimte hebben bij het maken van keuzes omdat ze bijvoorbeeld worden gefinancierd door de overheid (Frumkin & Galaskiewicz, 2004; Thornthon, 2002). Private organisaties kunnen daarentegen minder behoefte hebben om zich te conformeren aan institutionele druk omdat voor de organisatie technologische en economische beweegredenen in de competitieve omgeving belangrijker worden geacht (Goodstein, 1994). Het dient vermeld te worden dat bij het ACE netwerk een beperkt aantal sectoren zit aangesloten. Op basis van bovenstaande theorie zijn twee uiteen liggende sectoren geselecteerd. Namelijk productie en onderwijs.

Daarnaast werd een sector geselecteerd waarvan werd verwacht dat de speelruimte die organisaties in deze sector hebben, voortkomend uit de institutionele en competitieve omgeving, tussen de sectoren productie en onderwijs in zou liggen. Dit was de sector zakelijke dienstverlening.

Dit werd verwacht omdat door de financiële crisis er meer wetgeving en aandacht is gekomen voor dienstverlenende organisaties. Daarnaast stelt Lounsbury (2002) dat het organizational field van accountskantoren een hoge mate van institutionalisering kent. Toch zijn deze bedrijven privaat en spelen de competitieve omgeving en marktmechanismen teven een belangrijke rol (Lounsbury, 2002).

3.2.2. Organisaties

Binnen deze sectoren was het streven om vier relatief homogene organisaties te selecteren. Het doel van een homogene steekproef is om variatie tussen onderzoekseenheden te vermijden. Homogeniteit heeft als voordeel dat er sterkere conclusies over de te onderzoeken groep getrokken kunnen worden (Mortelmans, 2013; Teddly & Yu, 2007). In dit onderzoek werd hierna gestreefd zodat er relatief sterke conclusies getrokken kunnen worden tussen de motieven van werkgevers in bepaalde sectoren. Ook bij het selecteren van de organisaties diende er rekening gehouden te worden met de organisaties die aangesloten zaten bij het ACE netwerk. Hier is getracht om op basis van de gegevens van het ACE netwerk en de websites van betreffende organisaties, organisaties te selecteren binnen sectoren die volgens de onderzoeker relatief homogeen waren.

Organisaties zijn benaderd op basis van de contactgegevens die op de ACE website voor werkgevers te vinden waren. De organisaties zijn ten eerste benaderd per mail omdat op deze manier de digitale aanbevelingsbrief van de oprichter van het netwerk kon worden bijgevoegd. Vervolgens belde de onderzoeker de contactpersonen die in het contactbestand van ACE stond voor nadere toelichting. In de praktijk bleek het echter lastiger dan gedacht om relatief homogene organisaties te selecteren. Dit kwam doordat de organisaties binnen sectoren vaak ietwat verschilde qua werkzaamheden en grootte. Er waren een beperkt aantal organisaties per sector aangesloten in het netwerk en niet alle organisaties waren even welwillend om deel te nemen aan het onderzoek. Dit was een probleem omdat de onderzoeker op basis van een doelgerichte steekproef op zoek was naar organisaties die homogeen waren. Dit heeft ertoe geleid dat concessies gedaan zijn met betrekking tot de homogeniteit binnen sectoren. In de sector productie neigt bijvoorbeeld een organisatie iets meer richting de Retail sector, dit was organisatie 2.

In de sector zakelijke dienstverlening waren drie organisaties bereid om deel te nemen aan het onderzoek. In de sector onderwijs had een organisatie op het laatste moment afgebeld. Een vervolgafspraak kon niet tijdig worden ingepland. Uiteindelijk hebben drie organisaties uit de onderwijssector deelgenomen. In totaal zijn 33 organisaties benaderd waarvan er tien bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek. Voor een overzicht van de steekproef van sectoren en organisaties wordt verwezen naar Tabel 3. In de sectie hieronder wordt ingegaan op de selectie van respondenten binnen deze organisaties.

Tabel 3.

Steekproef sectoren en organisaties

Productie	Zakelijke dienstverlening	Onderwijs
Organisatie 1	Organisatie 5	Organisatie 8
Organisatie 2	Organisatie 6	Organisatie 9
Organisatie 3	Organisatie 7	Organisatie 10
Organisatie 4	X	X

3.2.3. Respondenten

De selectie van respondenten is tevens op basis van een doelgerichte steekproef gedaan. Per organisatie werd gestreefd twee medewerkers te interviewen: degene die de keuze heeft gemaakt om aan het netwerk deel te nemen en een medewerker die werkte met ACE en meer kon vertellen over de motieven om deel te nemen. Deze keuze was gemaakt omdat de motieven om deel te nemen aan het netwerk en de contextuele factoren geverifieerd zouden kunnen worden door de tweede respondent.

Om de respondenten te benaderen is gebruik gemaakt van contactgegevens die stonden op de werkgeversite van ACE. Het bleek dat verschillende organisaties maar één werknemer hadden die was betrokken bij het ACE netwerk en dat verschillende personen betrokken waren bij het maken van de keuze om deel te nemen. Deze personen waren soms niet meer werkzaam bij de organisatie. Toch moest participatiekeuze elk jaar op nieuw gemaakt worden. Op deze manier kon ook bij deze organisaties iets worden gezegd over de motieven om deel te nemen aan het ACE netwerk. Bovendien waren een groot aantal respondenten al lange tijd bij de organisatie werkzaam hierdoor kon ook iets verteld worden over de motieven in het verleden. Het lukte echter niet om voor iedere organisatie twee interviews te regelen. De verdeling van respondenten (RES) over de verschillende organisaties (ORG) is vinden in Bijlage A.

Dit bleek niet problematisch omdat de respondenten goed zicht hadden op de motieven om aan het netwerk deel te nemen. Daarnaast spraken respondenten gemakkelijk over deze motieven dan verwacht werd. Dit verkleinde de kans op sociale wenselijke antwoorden, hierdoor was verificatie van de motieven minder noodzakelijk. De gesproken respondenten waren voornamelijk HR-managers, bij organisaties zonder HRM afdeling is direct gesproken met degene die de keuze heeft gemaakt om te participeren in het ACE netwerk, de werkgever of directeur. Organisatie 1 en 2 waren de enige organisaties zonder HR-afdeling.

3.3. Dataverzameling

In deze sectie komt aan bod hoe de data is verzameld over de steekproef. Allereerst zullen de instrumenten waarmee dit is gedaan worden besproken, vervolgens wordt het interviewproces nader toegelicht.

3.3.1. Instrumenten

Data in dit onderzoek waren verzameld aan de hand van documenten en semigestructureerde interviews. De documentanalyse was voornamelijk gebruikt om deelvraag 1 te beantwoorden. Hierbij is het adviesrapport van de SER (2015) leidend geweest. Daarnaast is om de van de effectiviteit van het ACE netwerk te evalueren, gebruik gemaakt van een arbeidsmobiliteitsvoortgangsrapport van de regio West-Brabant (2014) en zijn documenten en succesverhalen op de website van ACE bekeken. Dit gaf de onderzoeker enig beeld bij de effectiviteit van het netwerk. In dit onderzoek stond echter de perceptie van werkgevers centraal, de documenten waren bruikbaar om deze perceptie enigszins te kunnen verifiëren.

De interviews waren semigestructureerd aan de hand van een topiclijst. Het voordeel van een topiclijst is dat de richting van de interviews wordt bepaald, maar er nog voldoende ruimte is voor spontaniteit en eigen inbreng van de geïnterviewde (Mortelmans, 2013). Door de structuur werd het onderling vergelijken van de interviews vergemakkelijkt en was er voldoende ruimte om in te gaan op relevante onderwerpen die de respondenten naar voren brachten (Boeije, 2005). De topics in de topiclijst zijn gebaseerd op basis van het theoretisch kader en het conceptueel model. Tabel 4. geeft een overzicht van de kernconstructen uit de topiclijst, in Bijlage B. is de volledige topiclijst te vinden.

Tabel 4.

Kernconstructen topiclijst

Topic	Voorbeeldvraag
1. Organisatie	*"Hoe worden de belangrijkste beslissingen in uw organisatie genomen?"*
2. Sector	*"Hoe zou u de sector waarin uw organisatie opereert beknopt omschrijven?"*
3. Motieven	*"Wat waren volgens u de belangrijkste motieven om te participeren in het ACE netwerk?"*
4. Effectiviteit	*"Hoe zou u de effectiviteit van het ACE netwerk beoordelen?"*
5. Verwachtingen toekomst	*"Wat denkt u dat het ACE netwerk uw organisatie in de toekomst te bieden heeft?*

In Tabel 4. zijn de inleidende en afsluitende topics weggelaten deze staan tevens in Bijlage B. Uit de literatuurstudie in het theoretisch kader bleek dat kenmerken van de organisatie en de sector een belangrijke rol kunnen spelen bij het verklaren van de motieven dit komt naar voren in topic 1 en 2. Daarnaast werd getracht de perceptie van de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden en is er met betrekking tot de motieven in de vraagstelling ruimte gelaten voor eigen invulling van de respondent. Dit komt terug in topic 3. Tevens konden hierdoor verbanden worden gelegd tussen de redenen die de respondent aandroeg en theoretische verwachtingen. Topic 4 geeft de effectiviteit van het netwerk weer zoals uit de voorbeeldvraag blijkt staat eveneens de perceptie van de werkgever centraal. Topic 5 had betrekking op de verwachtingen in de toekomst met betrekking tot het ACE netwerk.

Een van de oprichters van het netwerk is geraadpleegd om de kernconstructen van de topiclijst te verifiëren. In onderstaande sectie wordt het interviewproces aan de hand van de topiclijst nader omschreven. De topics op de topiclijst zijn als het ware de instrumenten die de brug vormen tussen de onderzoeksvraag en de respondent (Boeije, 2005).

3.3.2. Interviewproces

Voorafgaand aan alle interviews werd een korte introductie gehouden. Hierin werd het doel van het onderzoek, anonimiteit, toestemming tot opnemen, tijdsplanning en een korte introductie besproken. De meeste interviews duurden tussen de 20 en 40 minuten exclusief introductie en afsluiting van het gesprek. Tevens heeft er een duo interview plaatsgevonden dit was met respondent 14 en 15. De onderzoeker wist dit niet op voorhand en heeft ter plekke geïmproviseerd. Bij het coderen van dat interview zijn beide respondenten duidelijk uit elkaar gehouden. Verder heeft het dit duo interview geen problemen met zich meegebracht.

Tijdens de interviews nam de interviewer een open houding aan met de topics als leidraad. Hierdoor was er voldoende ruimte om in te gaan op onderwerpen die respondenten zelf naar voren droegen. Indien een respondent beknopt of onvolledig antwoord gaf werd gevraagd om nadere toelichting. Indien dit niet voldoende informatie opleverde vroeg de onderzoeker naar een voorbeeld

of werd een suggestie gedaan aan de hand van de topiclijst. Alle interviews zijn met een voicerecorder opgenomen, dit bood de ruimte om aandachtig te luisteren naar de respondenten en achteraf alle informatie adequaat en zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondent uit te typen (Mortelmans, 2013). Aan het eind van het formele interview werd, indien gewenst, extra informatie over het onderzoek verschaft. Tevens werd met de respondenten besproken hoe en of zij de resultaten van het onderzoek wilden ontvangen.

3.4. Data-analyse

Alle interviews zijn na afloop zo snel mogelijk getranscribeerd. Om de interviews te analyseren is gebruikt gemaakt van het software programma Nvivo 10. Voordat de data kon worden gecodeerd is er een variabele *Organisatie* aangemaakt met hierin de data van de respondenten per organisatie. Er is gecodeerd op basis van de bronvariabele *Organisatie*. Dit was nodig omdat niet elke organisatie evenveel respondenten had (zie Bijlage A.) en omdat er anders een vertekend beeld zou kunnen ontstaan van de motieven van organisaties en van de motieven binnen sectoren. Op deze manier werd gecontroleerd voor het ongelijke aantal respondenten per organisatie en werden de motieven van werkgevers op organisatieniveau geanalyseerd.

De eerste codeerronde begon op basis van de codes die voorkwamen uit het conceptueel model en de topiclijst. Dit is mogelijk indien de onderzoeker veronderstelt dat er duidelijke categorieën zijn die op basis van de theorie naar voren komen (Boeije, 2005). De onderzoeker was echter niet tevreden over het coderen op basis van de codes die voorkwamen uit conceptuele model en besloot om opnieuw te starten met het codeerproces. De geschikte codes uit de eerste codeerronde zijn hierin meegenomen. Bij de nieuwe codeerronde zijn de drie fases open, axiaal en selectief coderen aangehouden (Boeije, 2005). In de fase van open coderen werden de transcripten nauwkeurig doorgelezen en werd de data gefragmenteerd. Dit resulteerde in een lijst met codes. In de volgende fase, axiaal coderen werden deze codes onderverdeeld in categorieën en subcategorieën. In de laatste fase selectief coderen werden de verbanden tussen de categorieën gelegd. Dit ging door totdat de categorieën en subcategorieën duidelijk waren.

De grootste discrepantie tussen de codes op basis van het conceptueel model en de daadwerkelijk codes zat hem in de institutionele motieven. Op basis van de theorie werd namelijk verwacht dat institutionele motieven een rol zouden spelen om de participatie in het ACE netwerk te verklaren. Dit bleek echter niet het geval. Organisaties ervoeren druk vanuit de institutionele omgeving maar dit was in dit onderzoek geen direct motief om deel te nemen aan het ACE netwerk. Kennisdeling bleek echter wel een direct motief te zijn om deel te nemen aan het netwerk. Om deze reden is de categorie institutionele motieven buiten beschouwing gelaten en is er een categorie kennisdeling gecreëerd. Dit resulteerde uiteindelijk in een codeboom waarin de motieven ietwat anders zijn gecategoriseerd dan op basis van het conceptueel model. De codeboom is te vinden in Bijlage C.

3.5. Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn enkele controlevariabelen gehanteerd. Allereerst is, zoals omschreven in de analyse, gecontroleerd op het aantal respondenten per organisatie. Dit is gedaan door de variabele *Organisatie* aan te maken die bestond uit een of twee respondenten. Tijdens de analyse is geanalyseerd op basis van deze variabele. Op deze manier werd gecontroleerd voor het aantal respondenten per organisatie.

Daarnaast werd op de sectoren productie, zakelijke dienstverlening en onderwijs gecontroleerd. Dit was nodig om de motieven tussen sectoren te vergelijken. Tijdens de data verzameling en analyse kwamen echter andere variabelen naar voren die wellicht van belang konden zijn in relatie tot de effectiviteit van het netwerk of de motieven om deel te nemen aan het netwerk.

Ten eerste organisatiegrootte van deelnemende organisatie. Er is in dit onderzoek gecontroleerd op organisatiegrootte. Dit is gedaan op basis van de variabele organisatiegrootte die

bestond uit drie categorieën: klein, middelgroot en groot. Deze categorieën zijn gebaseerd op de richtlijnen van de Europese Commissie op basis van het aantal werknemers (2003/361/EG). De Europese Commissie hanteert echter ook de omzet van organisaties als maatstaaf voor de grootte. Deze gegevens waren niet voor alle organisaties beschikbaar en er is gekozen om alleen op het aantal medewerkers te controleren. Dit zag er als volgt uit:

- Klein: tussen de 10 en 49 werknemers
- Middelgroot: 250 werknemers of minder
- Groot: meer dan 250 werknemers

Het dient vermeld dat naast deze richtlijn de onderzoeker gebruik heeft gemaakt van zijn eigen interpretatie. Zo werd organisatie vier, met momenteel 260 medewerkers, onder de categorie middelgroot geschaald. Dit omdat deze organisatie een periode van groei doormaakte en hierdoor pas onlangs het aantal medewerkers aantal boven de 250 is gekomen. Daarnaast hadden de grote organisaties binnen dit onderzoek een substantieel hoger werknemersaantal dan 250.

Ten tweede werd in dit onderzoek gecontroleerd op basis van de regio van de netwerkorganisatie. Er deden organisaties mee uit twee verschillende regio's namelijk West-Brabant en Nijmegen/Arnhem. De variabele regio bestond om deze reden ook uit deze twee categorieën. De beschrijvende kenmerken van de deelnemende organisaties staan weergegeven in tabel 5. Het is opmerkelijk dat alle organisaties in de sector onderwijs groot zijn, de mogelijke gevolgen die dit heeft voor de motieven van deze organisaties worden besproken in sectie 5.3.

Tabel 5.

Beschrijvende kenmerken organisaties

Organisatie	Sector	Grootte	Regio
Organisatie 1	Productie	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 2	Productie	Klein	West-Brabant
Organisatie 3	Productie	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 4	Productie	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 5	Zakelijke dienstverlening	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 6	Zakelijke dienstverlening	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 7	Zakelijke dienstverlening	Middelgroot	West-Brabant
Organisatie 8	Onderwijs	Groot	West-Brabant
Organisatie 9	Onderwijs	Groot	Nijmegen/Arnhem
Organisatie 10	Onderwijs	Groot	Nijmegen/Arnhem

3.6. Kwaliteit van het onderzoek

Onderzoeken kunnen worden geëvalueerd aan de hand van generaliseerbaarheid en objectiviteit. Objectiviteit valt uiteen in betrouwbaarheid en validiteit. Hieronder wordt de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek besproken.

3.6.1. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van resultaten heeft te maken met consistentie en repliceerbaarheid. Een instrument moet dezelfde resultaten opleveren bij hergebruik. Betrouwbaarheid kan worden gezien als een vereiste voor valide resultaten. In dit onderzoek stonden de percepties van werkgevers centraal. Op basis hiervan is het onzinnig om de betrouwbaarheid (Mortelmans, 2013), in de zin van repliceerbaarheid, te hanteren als kwaliteitscriteria. De betrouwbaarheid van dit onderzoek kan wel geëvolueerd worden aan de hand van methodologische duidelijkheid. Dit is in dit onderzoek geprobeerd te waarborgen door alle methodologische keuzes zo goed mogelijk proberen te verantwoorden. Hierdoor is dit onderzoek betrouwbaar in de zin van repliceerbaarheid, omdat nieuwe onderzoekers dit onderzoek kunnen repliceren in een nieuwe context.

3.6.2. Validiteit

De kern van validiteit heeft ermee te maken dat het meetinstrument meet wat het beoogt te meten. (Mortelmans, 2013). Validiteit kan worden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën: interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft in kwalitatief onderzoek te maken met het waarheidsgehalte van de resultaten. Externe validiteit, of generaliseerbaarheid, heeft in klassieke termen te maken met de generaliseerbaarheid van de resultaten uit een steekproef naar de grotere populatie. Dit is echter niet mogelijk in kwalitatief onderzoek omdat de context een unieke rol speelt en er vaak gebruik wordt gemaakt van relatief kleine steekproeven. Wel is het mogelijk om iets te vertellen over de veralgemeenbaarheid van de resultaten naar andere contexten (inferentiële validiteit) en de veralgemeenbaarheid van de resultaten naar theoretische principes (Theoretische generaliseerbaarheid). Interne en externe validiteit zullen hieronder aan bod komen.

3.6.2.1. Interne validiteit

De validiteit die in dit onderzoek gehanteerd wordt is dan ook de geloofwaardigheid van de interpretaties van de onderzoeker. Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn de interviews zo snel mogelijk na afname getranscribeerd, zodat bij de volgende interviews rekening gehouden kon worden met aspecten die in voorgaande interviews naar voren kwamen. Ook de semigestructureerde aard van de interviews dragen bij aan de interne validiteit van dit onderzoek. Dit zorgde ervoor dat er een enigszins structuur zat tussen de interviews bij respondenten. Ook konden hierdoor de data gekoppeld worden aan de theorie uit het theoretisch kader.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van theoretische triangulatie in de zin dat de resultaten van verschillende theoretische invalshoeken werden bestudeerd. De basis is hiervoor gelegd in het theoretisch kader, waarbij meerdere multidisciplinaire theorieën werden aangehaald om verwachtingen te schetsen ten aanzien van de motieven van werkgevers. Deze theorieën hanteren verschillende niveaus van analyse: het micro niveau (individueel), meso niveau (Binnen de organisatie en directe externe omgeving) en het macro niveau (institutionele omgeving). De resultaten in dit onderzoek zijn van deze vanuit deze verschillende perspectieven bekeken. Dit draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek (Mortelmans, 2013).

3.6.2.2. Inferentiële generaliseerbaarheid

In dit onderzoek is getracht om de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven. Dit is gedaan door de Nederlandse arbeidsmarkt en de betrokken actoren in de VWNW-keten te omschrijven (sectie 2.1.). Tevens zijn op basis van de data zijn contextschetsen van de sectoren gemaakt (sectie 4.2.). Daarnaast heeft de onderzoeker in de methodesectie (Hoofdstuk 3.) alle stappen, keuzes, en twijfelgevallen zo duidelijk mogelijk proberen te omschrijven. Op basis hiervan zou geëvalueerd kunnen worden waar overeenkomsten liggen met andere contexten. Het is mogelijk dat de resultaten generaliseerbaarheid zijn naar andere netwerkorganisaties in Nederland. Dit omdat er een breed scala aan organisaties aan dit onderzoek heeft deelgenomen. Het is echter aan

andere onderzoekers om te evalueren in hoeverre de resultaten van dit onderzoek te generaliseren zijn naar een andere context.

3.6.2.3. Theoretische generaliseerbaarheid

Theoretische generaliseerbaarheid gaat erover in hoeverre de bevindingen van dit onderzoek bijdragen aan bredere theoretische perspectieven. De topiclijst was het instrument dat de theoretische verwachtingen op basis van het theoretisch kader heeft gekoppeld aan de interviews. Achteraf konden de bevindingen hiervan teruggekoppeld worden aan de theoretische verwachtingen. In de conclusie en discussie is op de gebruikte theoretische invalshoeken gereflecteerd. Hierbij zijn de resultaten gekoppeld aan de verwachting op basis van de theorie. Daarnaast zijn in de discussie de verworpen verwachtingen en de toepasbaarheid van de gebruikte theorieën besproken. Op deze manier kunnen de bevindingen van dit onderzoek bijdragen en aanvulling geven op bestaande theoretische perspectieven.

4. Resultaten

In deze sectie komen de bevindingen van dit onderzoek aan bod. De thema's die in deze sectie worden besproken zijn grotendeels gestructureerd aan de hand van de topiclijst en de deelvragen. Het eerste thema dat aan bod komt is hoe de keuze om deel te nemen aan het netwerk werd gemaakt. Hierbij zal aandacht worden besteed aan de organisatorische context waarin dit gebeurde. Vervolgens zullen de sectoren productie, zakelijke dienstverlening en onderwijs worden besproken door middel van een contextschets op basis van de data. Op deze manier werd gekeken of sectoraal vergelijk betreffende de motieven om deel te nemen aan het netwerk zinvol is. Vervolgens wordt ingegaan op de motieven om deel te nemen aan het netwerk en daarna worden deze per sector vergeleken.

Dit is een afwijking van de topiclijst maar dit komt overeen met de structuur van de besproken deelvragen (sectie 1.1.2.). Daarnaast komt de gepercipieerde effectiviteit van het netwerk aan bod. Uit de data bleek dat de respondenten in organisaties op basis van de gepercipieerde effectiviteit de kosten en opbrengsten evalueren en besluiten of participatie in het netwerk zinvol is. Om deze reden zijn de kosten en het wegblijven van meetbare opbrengsten in sectie 4.8 apart besproken als hinderende factoren. Het laatste topic 'verwachtingen toekomst' is buiten beschouwing gelaten, omdat dit volgens de onderzoeker te veel afweek van de centrale onderzoeksvraag. De onderstaande thema's zijn gestructureerd aan de hand van de topiclijst en deelvragen, wat heeft geleid tot de volgende ordening:

- Participatiekeuze
- Sector
- Motieven
- Motieven per sector
- Effectiviteit
- Hinderende factoren

4.1. Participatiekeuze

De keuze om deel te nemen aan het ACE netwerk verschilde per organisatie. Affiniteit met het ACE netwerk kwam meestal voort uit positieve geluiden van andere organisaties over het ACE netwerk of uit acquisitie van het ACE netwerk zelf. Indien organisaties zelfstandig op zoek waren naar een netwerkorganisatie en op ACE uitkwamen, werden bewindspersonen van het ACE netwerk uitgenodigd voor het verschaffen van aanvullende informatie.

Verschillende personen in organisaties maakten de uiteindelijke beslissing om aan het ACE netwerk deel te nemen. In de onderzochte organisaties zonder HR- afdeling maakte de directeur of werkgever zelf de keuze om deel te nemen aan het netwerk. In de onderzochte organisaties met HR-afdeling werd deze keuze voornamelijk geadviseerd vanuit de HR- afdeling naar een leidinggevende of de directie. Bij hen lag namelijk de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid om deel te nemen aan het netwerk. In hoeverre de HR- afdeling of HR- functionaris autonomie had in het informeren van deze keuze verschilde per organisatie.

Daarnaast waren er enkele organisaties waarbij het besluit om aan het ACE netwerk deel te nemen op regionaal niveau was gemaakt. Dit hield in dat er een aantal vestigingen onder dezelfde organisatie zich regionaal aangesloten hadden bij het netwerk. Indien de regionale aansluiting tot een einde kwam lag de verantwoordelijkheid om deel te blijven nemen aan het netwerk bij directeuren van individuele vestigingen. Het onderstaande citaat illustreert het besluitvormingsproces om in het ACE netwerk te participeren:

> *"De directeur die vertrokken is die heeft uiteindelijk akkoord gegeven op deelname aan het ACE netwerk. Ik ben zelf degene geweest die zeg maar daar actief in is geweest om dat onder*

> *de aandacht te brengen en ook mijn directeur vooral te overtuigen dat we dat moesten doen." (RES 12, ORG 10)*

In dit citaat kwam naar voren dat de uiteindelijke keuze om deel te nemen door de directeur werd gemaakt maar dat deze keuze voornamelijk door de HR-manager werd geïnformeerd. In een aantal gevallen was de keuze om aan het ACE netwerk deel te nemen minder prominent aanwezig omdat de betreffende organisaties al bij een vorige netwerkorganisatie aangesloten zaten die uiteindelijk die uiteindelijk is overgegaan in het ACE netwerk.

Kortom, de keuze om deel te nemen aan het ACE netwerk werd in verschillende organisaties anders genomen. Toch kon er worden gesteld dat in de meeste gevallen HR een belangrijke rol speelde bij het informeren van de keuze om deel te nemen.

4.2. Sectoren

Het volgende thema dat aan bod kwam in de topiclijst waren de sectoren. In deze sectie worden deze sectoren nader toegelicht aan de hand van de data. Het is van belang dit te bespreken alvorens de motieven om te participeren in het netwerk aan bod komen omdat sectoraal vergelijk tussen de motieven op basis van de theoretische verwachtingen anders niet zinvol is.

4.2.1. Productie

In de productiesector kwamen een aantal ontwikkelingen naar voren. Ten eerste vragen technologische ontwikkelingen om aanpassingen binnen organisaties. Door deze technologische ontwikkelingen werd het werk binnen organisaties in de productiesector steeds specialistischer. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf van nieuwe machines, waardoor de werkzaamheden naar een steeds hoger niveau werden getild. Onderstaand citaat illustreert dit:

> *"Mensen moeten zich ontwikkelen met nieuwe technieken van druktechnieken tot PLC besturingen ze moeten toch echt wel een hoger niveau kennis hebben om mee te kunnen en dat heeft niet iedereen in huis." (RES 13, ORG 3)*

Door deze technologische ontwikkelingen en de weerslag van de financiële crisis hadden de organisaties in deze sector te kampen met een veranderende markt en klantvraag. Dit heeft ertoe geleid dat organisaties zich steeds meer zijn gaan specialiseren. Een verandering in de markt of klantvraag wil zeggen dat er een ander product of een andere dienst van de organisatie werd gevraagd. In de productiesector hadden deze veranderingen volgens de respondenten relatief veel consequenties, omdat veel processen binnen de organisaties daarop aangepast dienden te worden. Het onderstaande citaat illustreert de veranderende markt voor een van de organisaties in de productiesector:

> *"Je ziet inderdaad dat tijdschriften in aantal afnemen, en hoe kan je daar op inspelen. En er is een andere vraag vanuit de markt. Consumenten zijn specifiek op zoek naar een bepaald item." (RES 1, ORG 1)*

Bovenstaand citaat geeft een illustratie van de externe omgeving van een van de organisaties in de productiesector. Op basis van de data kon worden geconstateerd dat de competitieve omgeving voor organisaties in de productiesector vooral bepalend is. Dit sluit aan op woorden zoals flexibiliteit en innovatie die regelmatig aan de orde kwamen in de interviews. Druk vanuit instituties zoals wet- en regelgeving die typerend waren voor deze sector werden door de respondenten nauwelijks genoemd. De respondenten in deze sector achtten de competitieve omgeving belangrijker dan de institutionele omgeving.

4.2.2. Zakelijke dienstverlening

In de sector zakelijke dienstverlening kwam de financiële malaise van de afgelopen jaren naar voren als een belangrijke ontwikkeling in deze sector. Verder speelde digitalisering gevolgd door automatisering volgens de respondenten een belangrijke rol in deze sector. Steeds meer taken werden geautomatiseerd hetgeen in veel gevallen personele reductie tot gevolg had. Het onderstaande citaat illustreert dit:

> *"Wat heel erg speelt is de vergaande digitalisering, of ja automatisering, nog steeds worden dingen meer uitbesteed ook voor HR." (RES 5, ORG 6)*

Naast druk vanuit de competitieve omgeving zoals digitalisering en automatisering ervoeren respondenten tevens druk vanuit de institutionele omgeving. Zo waren de maatschappelijke verwachtingen en culturele opvattingen met betrekking tot financiële dienstverleners veranderd door de schandalen die tijdens de financiële crisis aan het licht zijn gekomen. Daarnaast noemden respondenten de veranderende wet- en regelgeving een belangrijke ontwikkeling binnen deze sector. Er zat enige variatie in de onderzochte organisaties binnen deze sector. De wet- en regelgeving waar organisaties mee te maken hadden was dan ook niet generiek voor elke organisatie in deze sector. Onderstaand citaat illustreert een verandering in de wet- en regelgeving voor een organisatie die zich vooral bezig hield met uitzendtaken en zakelijke dienstverlening op het gebied van arbeid en personeel.

> *"Nou vanaf 30 maart wat het zegt, de term zegt het al, flexpersoneel hoort hetzelfde beloond te worden als het eigen personeel beloond wordt, dus dat betekend dat wij geen abu cao mogen inschakelen tenzij er geen cao is vanuit het bedrijf dat gehanteerd kan worden en dat heeft wel degelijk financiële consequenties gehad binnen de bedrijfswereld." (RES 4, ORG 5)*

Hoewel er diversiteit binnen deze sector was, kon worden geconstateerd dat voor alle organisaties zowel de competitieve als institutionele omgeving een rol speelden. Organisaties dienden volgens de respondenten mee te gaan met de digitalisering om effectief en efficiënt te blijven. Verder hadden de organisaties binnen deze sector te maken opgelegde wet- en regelgeving. Door de diversiteit in deze sector kon het echter zijn dat deze wet- en regelgeving vrij specifiek was voor bepaalde organisaties.

Samengevat kan er worden gesteld dat de druk vanuit de competitieve omgeving en druk vanuit de institutionele omgeving als belangrijke ontwikkelingen werden gezien.

4.2.3. Onderwijs

De sector onderwijs valt in Nederland onder de overheid, althans het publieke onderwijs. De organisaties binnen deze sector vallen onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (OCW). Onderwijsinstellingen moeten zich in Nederland bijvoorbeeld jaarlijks verantwoorden met betrekking tot de onderwijskundigen die er werkzaam zijn en hun financiële beleid. Het volgende citaat illustreert dit met betrekking tot de contributie aan het ACE netwerk:

> *"Dus in eerste instantie wordt er toch wel gekeken naar de harde pecunia en dat is ook natuurlijk ook wel weer logisch zeker voor een organisatie als de onze, wij worden gefinancierd door overheidsgeld dus ik vind dat we zorgvuldig met ons geld om moeten gaan en voor een organisatie van deze grootte betaal je toch best wel een behoorlijk bedrag aan lidmaatschap." (RES 12, ORG 10)*

De belangrijkste ontwikkelingen in deze sector hadden vooral te maken ontwikkelingen in het overheidsbeleid. Hierbij kan gedacht worden aan diverse zaken zoals in het verleden de 1040-urennorm in het voortgezet onderwijs, de invoering van het leenstelsel en de afschaffing van de studiefinanciering en de veranderende geldstomen in het hoger onderwijs. Daarnaast werd genoemd

dat onderwijsorganisaties eigenrisicodrager in de WW zijn. Dit wil zeggen dat wanneer mensen met een tijdelijke aanstelling weggaan, het UWV de kosten doorberekend aan de betreffende organisatie. Het onderstaand citaat licht dit nader toe:

> *"Wij zijn als onderwijsinstelling eigenrisicodrager voor de WW, dus mensen die hier met een tijdelijke aanstelling weg gaan en recht hebben op een WW-uitkering vragen we die aan bij het UWV en het UWV berekent die kosten aan het [Organisatie] door, dat niet alleen voor de WW kosten maar wij hebben als onderwijs ook een bovenwettelijke regeling, waar mensen soms jarenlang, dat kan oplopen tot 12 jaar gebruik van kunnen maken. En die kosten lopen natuurlijk enorm op." (RES 9, ORG 8)*

Respondenten in de sector onderwijs noemden als belangrijkste ontwikkelingen voornamelijk ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. Op basis van de data kon gesteld worden dat de institutionele omgeving een belangrijke rol speelde in deze sector. Met betrekking tot de competitieve omgeving werd sporadisch internationalisering van het onderwijs en ICT in het onderwijs genoemd. Verder kwam de competitieve omgeving in deze sector nauwelijks aan bod. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat de onderzochte organisaties in de sector onderwijs de institutionele omgeving als belangrijker percipieerden dan de competitieve omgeving.

4.2.4. Samenvatting omgeving sectoren

De selectie van sectoren is gemaakt op basis van de assumptie dat de institutionele druk in de sector productie als laagst zou worden ervaren door respondenten en in de sector onderwijs het hoogst. Er werd verwacht dat de sector zakelijke dienstverlening hier ergens tussenin zou zitten in termen van gepercipieerde druk vanuit de institutionele en competitieve omgeving. Op basis van de data kwam dit inderdaad naar voren al dienen deze uitspraken met bedachtzaamheid te worden aangenomen doordat er enige diversiteit in de organisaties binnen de sectoren zat en het aantal organisaties per sector relatief klein was.

Toch is op basis van de data het vergelijken van motieven tussen sectoren zinvol omdat er kan worden gesteld dat de externe omgeving zowel competitief als institutioneel binnen de verschillende sectoren anders werd ervaren door respondenten. In de volgende sectie zullen allereerst de motieven om deel te nemen worden besproken. Vervolgens wordt nader ingegaan op sectorale verschillen.

4.3. Motieven

Op basis van de data-analyse konden de motieven om aan het ACE netwerk deel te nemen onderverdeeld worden in drie categorieën:

- Kennisdeling
- Organisatorische motieven
- Individuele motieven

Kennisdeling heeft betrekking op het delen van een diversiteit aan kennis wat kan bijdragen aan het verhelpen van verschillende vraagstukken. Daarnaast noemden respondenten organisatorische motieven, onder deze categorie werden motieven verstaan omtrent het uitwisselen van personeel en het verruimen van het perspectief van de interne arbeidsmarkt. Individuele motieven gingen voornamelijk over de individuele drijfveren van respondenten, deze werden niet altijd organisatiebreed gedragen. In de onderstaande secties zullen de motieven kennisdeling, organisatorische en individuele motieven nader worden besproken en toegelicht.

4.3.1. Kennisdeling

Zoals genoemd omvatte het motief kennisdeling het delen van kennis met betrekking tot een variëteit aan vraagstukken. De categorie kennisdeling kon op zichzelf onderverdeeld worden in kennis op het gebied van wet- en regelgeving, een diversiteit aan HR kennis en marktkennis. Kennisdeling op het

gebied van wet- en regelgeving werd door respondenten als erg actueel en belangrijk ervaren. Hierbij kan gedacht worden aan kennisdelen over organisatorische vraagstukken die gerelateerd zijn aan de nieuwe participatiewet of de Wwz. Door het delen van deze kennis konden organisaties inspelen op deze veranderende wet- en regelgeving.

Daarnaast werden er diverse HR-vraagstukken genoemd door respondenten waarbij kennisdeling van belang kon zijn zoals kennis omtrent verzuimmanagement of loopbaanvraagstukken. Een keer kwam marktkennis naar voren. Hierbij werd het van belang geacht om te weten wat er speelt in de markt en bij andere organisaties. Kennisdeling was voor de onderzochte organisaties van belang om in te spelen op interne vraagstukken maar ook op de constant veranderende externe omgeving. Het onderstaande citaat illustreert het motief kennisdeling op basis van wet- en regelgeving:

> *"De wet is continu aan verandering onderhevig en zolang dat blijft kan ACE altijd iets toevoegen. Met de organisatie van ACE en alle mensen die daarbij aangesloten zijn is het een toegevoegde waarde." (RES 1, ORG 1)*

Kennisdeling werd door bijna alle organisaties als een motief gezien om deel te nemen aan het ACE netwerk. Indien werd gecontroleerd op organisatiegrootte bleek echter dat het motief kennisdeling voor grote organisaties minder interessant was dan middelgrote of kleine organisaties. Een reden die respondenten hiervoor aandroegen was dat veel kennis intern geregeld was. Grote organisaties hebben bijvoorbeeld juristen in dienst die zelf advies kunnen geven wanneer er veranderingen zijn zoals de participatiewet. Kleine of middelgrote organisaties vonden veranderende wetgeving juist complex en vonden het fijn om hierover te kunnen sparren in het netwerk. Onderstaand citaat schetst dit verschil tussen grote en kleinere organisaties:

> *"Ja dat hebben wij hier in huis. Dus ik hoef geen juridische vraag te stellen aan een van die medewerkers daar want ik heb boven twee juristen zitten dan ga je daarheen." (RES 9,ORG 8)*

4.3.2. Organisatorische motieven

Organisatorische motieven hadden voornamelijk betrekking op de instroom, uitstroom en doorstroom van personeel. Dit komt overeen met de gedachtegang en visie van het ACE netwerk waarbij het matchen, dat wil zeggen het uitwisselen van werknemers, centraal staat. Het grootste deel van de organisaties vond het belangrijk om eigen werknemers te herplaatsen bij andere organisaties. Van de onderzochte organisaties was er maar een paar die het aantrekken van personeel een belangrijk motief vond om deel te nemen aan het netwerk.

Daarnaast werd participatie in het netwerk gezien als een middel om de intern gerichte arbeidsmarkt van een externe blik te voorzien. Hierdoor werd aan medewerkers de mogelijkheid geboden om zich breder te oriënteren dan de eigen organisatie. Organisatorische motieven werden door alle onderzochte organisaties genoemd. Toch is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat ook deze motieven aan verandering onderhevig zijn. Bijvoorbeeld naarmate de organisaties langer bij het netwerk aangesloten zaten en het matchingsvraagstuk van werknemers verholpen was. Of wanneer het matchen van personeel niet van start kwam. In die gevallen kon het zo zijn dat kennisdeling of individuele motieven belangrijker werden gevonden. Onderstaand citaat illustreert de categorie organisatorische motieven:

> *"Ik bedoel we kunnen binnen de organisatie een heleboel aan mobiliteit doen, we zijn ontzettend groot. Maar het zou toch mooi zijn dat je toch voor de mensen die dat willen en die daar aan toe zijn dat je ook naar buiten toe kan en dat je dan een aantal contacten hebt waarmee je gewoon heel makkelijk kunt schakelen." (RES 11, ORG 10)*

Dit citaat laat zien dat organisaties het ACE netwerk gebruiken om medewerkers en de interne arbeidsmarkt te voorzien van een extern perspectief. Zo zijn er organisaties met een intern gerichte arbeidsmarkt die hierop in willen spelen, organisaties met lange dienstverbanden en organisaties die de mobiliteit willen bevorderen. Kortom, organisatorische motieven hebben voornamelijk betrekking op het uitwisselen van personeel en het bieden van een extern perspectief aan medewerkers en de interne arbeidsmarkt van organisaties.

4.3.3. Individuele motieven

Naast kennisdeling en organisatorische motieven speelden er ook motieven op het individuele niveau om deel te nemen aan het netwerk. Diverse respondenten noemden dat ze zelf een 'netwerker' waren of dat ze hun externe blik wilden opfrissen. Een ander motief dat onder de categorie individuele motieven viel was betrokkenheid bij de maatschappij. Dit motief zou eventueel ook onder organisatorische motieven geschaald kunnen worden maar uit de interviews bleek dat maatschappelijke betrokkenheid een individuele drijfveer was die niet door de gehele organisatie werd beaamd. Om deze reden werd maatschappelijke bijdrage onder de categorie individuele motieven geschaald. Verder kwam het een enkele keer voor dat respondenten bij hun vorige werkgever aangesloten zaten bij het ACE netwerk en het lidmaatschap meenamen naar hun huidige werkgever. Ook dit valt onder de categorie individuele motieven om deel te nemen aan het ACE netwerk. Onderstaand citaat geeft een voorbeeld van een individueel motief:

> *"Nou sowieso vind ik het als HR persoon prettig om een netwerk te hebben waarmee je kunt sparren." (RES 13, ORG 3)*

Individuele motieven zijn drijfveren van individuen om deel te nemen aan het ACE netwerk. Ook deze motieven kwamen bij bijna elke organisatie voor. Individuele motieven spelen naast kennisdeling en organisatorische motieven een belangrijke rol om deel te nemen aan het netwerk. Deze motieven staan echter niet op zich zelf. Zoals werd genoemd speelden ook organisatorische motieven en kennisdeling een rol en diende in veel gevallen een leidinggevende toestemming te geven voor deelname aan het netwerk. De motieven zijn aan elkaar gerelateerd en kunnen veranderen naar gelang de tijd vordert. De onderstaande sectie gaat dieper in op de motieven per sector.

4.4. Motieven per sector

4.4.1. Productie

In de sector productie werden door alle organisaties kennisdeling en organisatorische motieven genoemd, individuele motieven werden door bijna alle organisaties genoemd. De meeste organisaties gaven echter aan dat het matchen van mensen (organisatorische motieven) in eerste instantie het motief was om aan te sluiten bij ACE. Naarmate het netwerk groeide of het matchen van mensen niet lukte werd kennisdeling vaak naar voren geschoven als het belangrijkste motief om te blijven deelnemen, onderstaand citaat licht dit toe:

> *"Jazeker toen was de tijd dat er alleen werkgevers aangesloten waren om te kijken of er matches mogelijk waren. Als je ziet wat er tegenwoordig allemaal bij zit zijn dat adviesbureaus, advocaten, het UWV de gemeente er komen veel meer organisaties bij en dat betekent dus dat er veel meer lijntjes uitgezet kunnen worden om zaken op elkaar af te stemmen." (RES 1, ORG1)*

In deze sector was echter ook een organisatie die te maken had met grote groei. Hier speelde het matchen van medewerkers een grote rol, zowel in het aantrekken van nieuwe mensen als het herplaatsen van eigen mensen. Hier kwam het matchingsvraagstuk tot zijn recht en speelde onderling

vertrouwen tussen deelnemers in het netwerk een rol. Het aantrekken van mensen via het netwerk was niet zozeer een kostenoverweging maar meer het vertrouwen dat er ook daadwerkelijk goede mensen aangeleverd werden, onderstaand citaat illustreert de matchingsfunctie van het netwerk bij een productieorganisatie:

> *"Wij hebben hier een aantal structurele vacatures die we niet opgevuld krijgen misschien hebben onze buren wel een reorganisatie voor de deur staan." (RES 15, ORG 4)*

In de sector productie was te zien dat alle drie de categorieën van motieven aanwezig waren. Kennisdeling en organisatorische motieven werden door alle organisaties genoemd. Individuele motieven werden door bijna alle organisaties genoemd. Deze motieven staan naast elkaar en het gewicht van de motieven verschilt en is van de context afhankelijk.

4.4.2. Zakelijke dienstverlening

In de sector zakelijke dienstverlening werden door alle organisaties de motieven kennisdeling en individuele motieven genoemd om deel te nemen aan het netwerk. Bij twee van de drie organisaties speelde vooral het bevorderen van de interne mobiliteit een belangrijke rol om deel te nemen in het ACE netwerk. Onderstaand citaat geeft hier inzicht in:

> *"Dus die verzakelijking is toegeslagen waardoor mensen zich ook wel niet meer thuis voelen en buiten die bank willen gaan kijken. Dus dat was in eerste instantie ook een reden om bij ACE netwerk aan te sluiten." (RES 6, ORG 6)*

Verder werd bij een organisatie het motief het opdoen van marktkennis genoemd. Dit is ook geschaald onder het motief kennisdeling. Dit zou ook betrekking zou kunnen hebben op de kenmerken van de organisatie omdat het voor organisaties in de zakelijke dienstverlening belangrijk is om te weten wat er speelt bij klanten. Toch heeft het motief marktkennis opdoen voornamelijk betrekking op het delen en vergaren van kennis, vandaar dat marktkennis geschaald is onder het motief kennisdeling. Het volgende citaat licht het motief om marktkennis nader toe:

> *"Dat was inderdaad wel die marktkennis, marktkennis opdoen, weten wat er dus speelt bij je opdrachtgevers, bij wat er in de mark speelt." (RES 3, ORG 5)*

Indien werd gekeken naar de sector zakelijke dienstverlening participeerden alle organisaties op basis van individuele motieven en kennisdeling. Individuele motieven zoals een extern netwerk en bijdragen aan de maatschappij kwamen voor in deze sector. Verder kwamen bij het merendeel van de organisaties organisatorische motieven voor. Namelijk, dat de arbeidsmarkt intern gericht is en het ACE netwerk kon dienen om een om deze interne arbeidsmarkt van een extern perspectief te voorzien. Tevens kwam het opdoen van marktkennis bij een enkeling naar voren.

Kortom, de motieven kennisdeling, organisatorische motieven en individuele motieven om deel te nemen bestaan ook in deze sector naast elkaar.

4.4.3. Onderwijs

In de sector onderwijs werden door alle organisaties organisatorische en individuele motieven genoemd. Elke organisatie in de onderwijssector participeerde voornamelijk om mensen te matchen of de mobiliteit binnen de organisatie te verbeteren. Verder werd door een organisatie, en door de mobiliteitscoördinator binnen die organisatie, de visie op de toekomstige arbeidsmarkt belangrijk gevonden en de maatschappelijke bijdrage die de organisatie daaraan zou kunnen leveren. Onderstaand citaat laat dit zien:

> *"Als je echt gaat kijken van hoe gaat die arbeidsmarkt er in de toekomst uit zien, gaat die er echt anders uitzien dan die er nu uit ziet. Ik ben ervan overtuigd dat je elkaar veel harder nodig hebt en als je wil zorgen dat er in een regio voldoende werk voor handen is je daar zelf als organisatie, als werkgever, verantwoordelijk voor bent. En dat je dus veel meer zult gaan kijken buiten de traditionele paden om, hoe kunnen we nu die regionale arbeidsmarkt ook weer fris houden." (RES 12, ORG 10)*

Daarnaast speelde bij enkele organisaties in de onderwijssector een motief om opleidingsvraagstukken via het netwerk binnen te krijgen, dit was echter niet het hoofdmotief maar een eventuele bijkomstigheid. Het verkrijgen van opleidingsvraagstukken werd tevens onder organisatorische motieven geplaatst, onderstaand citaat illustreert dit:

> *"Maar ansicht waar wij lid voor zijn geworden enerzijds het matchen anderzijds het eventueel krijgen van opleidingsvragen enzovoort is allebei niet van de grond gekomen." (RES 9, ORG 8)*

In de sector onderwijs werden organisatorische motieven en individuele motieven door de respondenten het belangrijkst gevonden. Kennisdeling kwam ook aan bod maar werd minder belangrijk geacht door de meeste organisaties binnen deze sector.

4.4.4. Samenvatting motieven per sector

Op basis van de data waren geen grote verschillen te zien tussen de sectoren productie en zakelijke dienstverlening. Voor organisaties in beide sectoren is de drijfveer om deel te nemen aan het ACE netwerk een samenspel van kennisdeling, individuele motieven en organisatorische motieven. Toch waren er kleine verschillen en nuances binnen deze categorieën. In de sector zakelijke dienstverlening werd bijvoorbeeld marktkennis genoemd als een motief om deel te nemen en kwam het individuele motief van een bijdrage leveren aan de maatschappij naar voren. In de sector productie kwam bijdragen aan de maatschappij nauwelijks naar voren en werd niet gesproken over marktkennis. In de sector onderwijs hadden de belangrijkste motieven te maken met mobiliteit en het matchen van werknemers maar speelde er ook individuele motieven zoals bijdragen aan de regio of maatschappij een rol. Daarnaast werd het motief het verkrijgen van opleidingsvraagstukken via het netwerk genoemd al was dit niet het hoofdmotief om deel te nemen.

Kortom, de motieven binnen sectoren kennen op basis van de data overlap. Indien echter dieper werd ingegaan op de categorieën van motieven kwamen er nuanceverschillen in de motieven aan het licht. Het grootste verschil tussen sectoren zat in de sector onderwijs, hier werd kennisdeling minder belangrijk geacht dan in andere sectoren. Hoewel er kleine verschillen tussen de sectoren waren werd de keuze om te participeren in het ACE netwerk in alle sectoren geïnformeerd door een samenspel van motieven.

Naast motieven om aan het netwerk deel te nemen zijn er ook factoren die de deelname hinderen. Welke factoren als hinderend werden gezien kunnen afgelezen worden uit de effectiviteit van het netwerk. In de onderstaande sectie wordt de gepercipieerde effectiviteit van het netwerk besproken en welke factoren volgens werkgevers invloed hadden op deze effectiviteit.

4.5. Effectiviteit

Een breed scala variabelen was gerelateerd de effectiviteit van het netwerk. Op basis van de interviews konden vijf categorieën worden opgesteld die volgens respondenten gerelateerd waren aan de effectiviteit van het netwerk, deze zijn:

- Samenstelling deelnemende organisaties
- Organisatorische kenmerken deelnemers
- Kwaliteit organisatie

- Focus
- Tijdsbesteding

Deze variabelen worden hieronder toegelicht. Voordat deze variabelen worden toegelicht is het allereerst zinvol om erbij stil te staan dat de organisaties verschillende motieven en doelstellingen hadden om deel te nemen aan het netwerk. De effectiviteit van het netwerk werd door organisaties met verschillende doelstellingen anders geëvalueerd.

4.5.1. Samenstelling deelnemende organisaties

De samenstelling van aangesloten organisaties speelde voor het grootste deel van de organisaties een rol in relatie tot de effectiviteit van het netwerk. Er is echter geen consensus over welke samenstelling het meest effectief is. Dit hangt tevens af van de doelstelling van de organisaties. Het werd door de meeste organisaties gewaardeerd als er veel organisaties uit de eigen branche of sector zouden deelnemen. Dit omdat vooral het uitwisellen van personeel hierdoor bevorderd zou kunnen worden maar ook kennisdeling omdat mensen uit dezelfde branche, sector en regio te maken hebben met dezelfde problemen. Onderstaand resultaat illustreert de dat de samenstelling van aangesloten organisaties een rol speelt bij het matchen van mensen in de onderwijssector:

> *"Een enkele docent zou je nog wel eens elders neer kunnen zetten, maar over het algemeen gaat een docent van de ene school naar de andere school. En als er dan verder geen onderwijsinstellingen aangesloten zijn dan is dat lastig." (RES 9, ORG 8)*

Anderen vonden het juist belangrijk dat er een grote diversiteit aan organisatie bij het netwerk was aangesloten. Dit kwam terug bij organisaties waarbij de respondenten het belangrijk vonden om de externe blik te verbreden en bijvoorbeeld bij de organisaties die graag diverse kennis of marktkennis wilde opdoen. Onderstaand citaat illustreert juist dat een diversiteit aan organisaties juist effectief was voor bepaalde doelstellingen.

> *"Omdat een productiemaatschappij echt anders omgaat met een dienst dan mensen van een dienstverlener. Maar tegelijkertijd niet beter of slechter maar anders en het is dan ook goed om daar ook zicht op te houden. Ik werk al zo lang in de dienstverlening, ik weet niet meer wat het is om in een productiebedrijf te kijken en langs die kant krijg ik dat toch een stukje mee." (RES 7, ORG 7)*

Uit de data bleek dat de uitwisseling van personeel vooral bevorderd kon worden door homogeniteit onder de aangesloten organisaties. Op het gebied van kennisdeling was het volgens sommige organisaties van toegevoegde waarde als er een diversiteit aan organisaties waren aangesloten maar anderen vonden het fijn als hier relatief homogene organisaties aangesloten waren. Daarnaast was op basis van individuele motieven zoals het verruimen van de externe blik een diversiteit aan organisaties belangrijk. Hieruit bleek het spanningsveld van de doelstellingen van verschillende organisaties. Enerzijds was voor het uitwisselen van werknemers vooral homogeniteit belangrijk, anderzijds was voor het opdoen van bepaalde kennis en het verruimen van de externe blik heterogeniteit onder de aangesloten organisaties gewenst.

Naast de samenstelling van de organisaties die bij het aangesloten zaten, hadden ook de kenmerken van deze organisaties invloed op de effectiviteit van het netwerk. Op deze kenmerken worden in de volgende sectie dieper ingegaan.

4.5.2. Organisatorische kenmerken deelnemers

De kenmerken van deelnemende organisaties hadden op verschillende manieren invloed op de effectiviteit van een netwerk. Op basis van de data konden twee kenmerken worden onderscheiden die gerelateerd waren aan de effectiviteit van het netwerk. Deze factoren hinderde vooral de effectiviteit

van het netwerk met betrekking tot organisatorische motieven ofwel het uitwisselen van werknemers, deze factoren zijn:

- Interne arbeidsmarkt
- Arbeidsvoorwaarden

De interne arbeidsmarkt van deelnemende organisaties had invloed op de effectiviteit van het matchingsvraagstuk in het netwerk. Het grootste aantal organisaties dat bij het netwerk aangesloten zat had als doel eigen werknemers te herplaatsen terwijl er slechts bij enkele organisaties vraag was naar werknemers. Dit belemmerde de effectiviteit, omdat er hierdoor veel aanbod en weinig vraag naar personeel in het netwerk ontstond.

Een ander aspect dat gerelateerd was aan de interne arbeidsmarkt van deelnemende organisaties was de externe focus van organisaties. Hiermee werd bedoeld dat de vraag moest worden gesteld of de deelnemende organisaties zelf klaar waren om mensen uit te wisselen. Het bleek dat dit vaak niet het geval was. Binnen organisaties waren werknemers niet altijd bekend met het ACE netwerk. Ook gaven diverse respondenten aan niet altijd de mogelijkheden te hebben om het netwerk goed op te zetten binnen de organisatie of niet te weten hoe het netwerk onder de aandacht gebracht kon worden. Het volgende citaat illustreert dit:

> *"Ik heb tot nu toe ook veel te weinig tijd om echt van de mogelijkheden die het netwerk biedt om dat op zo'n manier neer te zetten in een organisatie en bekend maken in een organisatie dat medewerkers daar ook uit zichzelf wat meer gebruik van gaan maken." (RES 10, ORG 9)*

Een tweede aspect waren de arbeidsvoorwaarden die werknemers van organisaties genoten. Veel organisaties, voornamelijk in de sectoren zakelijke dienstverlening en onderwijs, gaven aan dat de uitwisseling van personeel voornamelijk belemmerd werd door riante arbeidsvoorwaarden. Volgens de respondenten werd de kloof tussen arbeidsvoorwaarden gereduceerd indien meer organisaties uit de eigen branche waren aangesloten. In de productiesector gaf slechts een organisatie arbeidsvoorwaarden aan als belemmerende factor. De uitwisseling zelf maar met name intersectorale uitwisseling van werknemers binnen het netwerk werd volgens respondenten gehinderd door verschil in arbeidsvoorwaarden Onderstaand citaat illustreert dit:

> *"Je ziet best wel mensen die graag naar de gezondheidszorg willen overstappen. Maar het gat in arbeidsvoorwaarden tussen gezondheidszorg en banken is zo groot, dan moeten mensen daar al geen belangen in hebben en volledig belangeloos willen overstappen en dat zie je gewoon dat is toch lastig." (RES 6, ORG 6)*

De samenstelling van de deelnemende organisaties maar ook de kenmerken van individuele organisaties waren volgens de respondenten gerelateerd aan de effectiviteit van het netwerk. Naast deze kenmerken speelde de organisatie van het netwerk een rol in hoe respondenten de effectiviteit percipiëren. De onderstaande sectie zal nader ingaan op de kwaliteit van de netwerkorganisatie.

4.5.3. Kwaliteit van de netwerkorganisatie

Vanzelfsprekend heeft de kwaliteit van de organisatie invloed op de effectiviteit van het netwerk. Het ACE netwerk in regio West-Brabant werd door de meeste organisaties geprezen voor de goede organisatie. Een enkeling vond de organisatie echter minder, maar dit kwam dan vaak voort uit tegengestelde doelen van de organisatie en het ACE netwerk. Het gros van de organisaties in regio West-Brabant was te spreken over de organisatie. Het onderstaande citaat geeft dit weer:

> *"De opzet is netjes, de mails, de uitnodigingen zijn duidelijk, de onderwerpen die op de agenda staan zijn duidelijk. Hoe dat het georganiseerd is is altijd netjes, de aftersale is netjes." (RES 4, ORG 5)*

In tegenstelling tot de netwerkorganisatie in regio West-Brabant waren de geluiden in regio Nijmegen/Arnhem minder positief. In deze regio is het ACE netwerk relatief nieuw en komt het netwerk voort uit een ander netwerk genaamd PUUR. Op basis van de interviews met de organisaties in regio Nijmegen/Arnhem bleek dat de organisatie voor verbetering vatbaar was. Al werd door de respondenten meegenomen dat het netwerk nog jong was en nog niet zo lang van start is gegaan. Onderstaat citaat licht dit toe

> *"Als het gaat om hoe zien die bijeenkomsten eruit van het ACE netwerk. Dan denk ik die kunnen nog wel wat professioneler. Die kunnen nog wel volgens een vaste structuur dat is nog een beetje zoeken." (RES 12, ORG 10)*

De organisatie van het netwerk had tevens betrekking op de focus van het netwerk. Het netwerk is ontstaan vanuit een regionale opzet maar is flink aan het uitbreiden in regio's in heel Nederland. Volgens respondenten kon een verlies aan focus in de toekomst wellicht tot een minder effectief netwerk leiden. Onderstaande sectie gaat hier nader op in.

4.5.4. Focus

Een aantal organisaties gaf aan dat het netwerk het risico liep om de regionale focus te verliezen. Het ACE netwerk is landelijk aan het groeien, wat volgens respondenten een belemmering kon zijn voor de regionale effectiviteit. Ten eerste op een aantal praktische manieren, zoals de tijdsbesteding die deelnemers kwijt zijn met het selecteren van bijvoorbeeld vacatures. Indien er ook vacatures uit Amsterdam en Nijmegen/Arnhem in het regionale netwerk van West-Brabant te zien zijn, neemt dit voor een HR- medewerker meer tijd in beslag om deze te analyseren. Het onderstaande citaat illustreert dit:

> *"Omdat je natuurlijk toch hier in de regio zit en ik hoef geen mensen Nijmegen uit aan te nemen dat is voor mij niet interessant, ook geen mensen uit Amsterdam dat voegt voor mij niks toe. Kijk en natuurlijk er wordt ons gevraagd om onze vacatures op de ACE netwerksite te plaatsen, maar als ik kijk naar mijn collega de vrouw die met recruitment bezig is die heeft wel iets anders te doen dan te gaan schiften." (RES 15, ORG 4)*

Andere aspecten die volgens respondenten gerelateerd waren aan focus zijnde actiesnelheid en betrokkenheid in de regio. Respondenten legden uit dat een te grote focus op groei ervoor zorgt dat er minder aandacht uitgaat naar de aangesloten organisaties. Een enkeling dacht dat door het verlies van focus tijdens groei de netwerkorganisatie onvoldoende op de hoogte kon zijn van wat er in de regio speelt. Dit werd door respondenten in de regio West-Brabant en Nijmegen/Arnhem genoemd. Het is wellicht handig om te vermelden dat organisaties dit nu, maar vooral voor in de toekomst zagen als een belemmerende factor voor de effectiviteit van het netwerk. Daarnaast noemden enkele respondenten ook vertrouwen in de regio. Indien de focus ligt op de regio en er een vaste kern van mensen is leer je elkaar vertrouwen en zal het netwerk effectiever functioneren dan wanneer er constant nieuwe partijen bijkomen. Onderstaand citaat illustreert het gevaar van onvoldoende focus tijdens groei:

> *"En ik denk doordat je gedeelde focus legt op zowel het nationale als het lokale dat je de grip juist, dat snel schakelen in de regio mist. Je kunt niet snel genoeg op de hoogte blijven van wat er in de regio speelt. Met mogelijk risico dat mensen zelf bij elkaar gaan zitten en dan houdt het netwerk op." (RES 14, ORG 4)*

Het was volgens respondenten van belang dat het netwerk de regionale focus, betrokkenheid en schakelsnelheid in de regio behoudt. De regionale focus dient volgens respondenten tijdens

toekomstige groei niet uit het oog verloren te worden.

Een andere factor die gerelateerd was aan de effectiviteit van het netwerk is tijdsbesteding. Tijdsbesteding is zowel afhankelijk van de deelnemende als de netwerkorganisatie. Tijdsbesteding werd door een groot aantal organisaties genoemd als een factor die gerelateerd was aan de effectiviteit van het netwerk. De factor tijdsbesteding wordt besproken in de volgende sectie.

4.5.5. Tijdsbesteding

De factor tijdsbesteding is tweeledig aangezien deze factor betrekking had op deelnemende organisaties en de netwerkorganisatie. Allereerst gaven meerdere organisaties aan dat het netwerk effectiever gebruikt kon worden indien er meer tijd in het netwerk werd gestoken door de respondent en eventuele collega's binnen de betreffende deelnemende organisatie. Daarnaast gaven enkele organisaties aan dat door veel op bijeenkomsten aanwezig te zijn het netwerk effectiever zou functioneren. Dit omdat je op deze manier een vertrouwensband met andere deelnemers kon opbouwen. Onderstaand citaat geeft een illustratie van de tijdsbesteding van respondenten en de effectiviteit van het netwerk:

> *"Ik denk dat de effectiviteit niet optimaal is als je kijkt naar hoe ik er gebruik van maak, maar dat ligt aan mij in plaats van dat het netwerk niet goed functioneert want ik vind het netwerk wel heel professioneel ingericht en geregeld." (RES 7, ORG 7)*

Naast de tijd die deelnemende respondenten zelf in het netwerk steken is de organisatie van het netwerk gerelateerd aan de tijd die organisaties eraan kwijt zijn. Een substantieel aantal respondenten gaf aan dat er (te)veel bijeenkomsten werden georganiseerd door het ACE netwerk, vooral in regio West-Brabant. Respondenten gaven aan dat er onvoldoende tijd was om aan alle bijeenkomsten deel te kunnen nemen. Dit was voornamelijk een belemmering voor organisaties waarbij maar één persoon affiniteit had met het ACE netwerk. Een enkeling beargumenteerde dat het grote aantal bijeenkomsten het netwerk levendig zou houden. Toch werd het grote aantal georganiseerde bijeenkomsten door relatief veel respondenten genoemd als een belemmering voor effectief gebruikt van het netwerk. Ook bleek dat hier in het verleden al afspraken over waren gemaakt:

> *"En dat je agenda weer bomvol geschoten wordt iedere keer met bijeenkomsten vanuit ACE, en dan denk ik NEE we hadden wat dingen afgesproken toen der tijd en het gebeurt weer." (RES 15, ORG 4)*

Kortom de tijd die de deelnemende organisaties vrijmaakten voor het ACE netwerk en de tijd die de netwerkorganisatie vroeg van deelnemende organisaties was gerelateerd aan de effectiviteit van het netwerk. Het aantal bijeenkomsten werd overigens alleen in regio West-Brabant als (te)veel gezien. In regio Nijmegen/Arnhem gaven respondenten aan de ze het aantal bijeenkomsten genoeg vonden.

De belangrijkste factoren die volgens respondenten invloed hadden op de effectiviteit van het netwerk worden in onderstaande sectie samengevat.

4.5.6. Samenvatting effectiviteit

Volgens respondenten werd de effectiviteit van het netwerk vooral beoordeeld aan de hand van het motief dat de organisatie had om deel te nemen aan het netwerk. Enkele factoren kwamen bij een groot deel van de onderzochte organisaties terug: samenstelling aangesloten organisaties, organisatorische kenmerken deelnemers, kwaliteit van de netwerkorganisatie, focus en tijdsbesteding. Deze factoren konden de effectiviteit van het netwerk stimuleren of hinderen. Dit hing af van de perceptie van respondenten in organisaties en de doelstelling. De effectiviteit van het netwerk hing af van een groot aantal factoren van zowel deelnemende organisaties en de netwerkorganisatie zelf. De effectiviteit van het netwerk resulteerde echter in een perceptie van relatieve kosten en opbrengsten.

De kosten en het wegblijven van (meetbare) opbrengsten werden als belangrijkste hinderende factoren ervaren.

4.6. Hinderende factoren

Op basis van de effectiviteit van het netwerk evalueren respondenten binnen organisaties of ze door willen gaan met het netwerk of niet. Toch kan de effectiviteit zelf niet echt worden gezien als hinderende factor. Het is de perceptie van kosten en baten die voortkomt uit de effectiviteit van het netwerk. Dit waren dan ook de hinderende factoren om aan het netwerk deel te nemen:

- Kosten
- Wegblijven van (meetbare) opbrengsten

De kosten van het netwerk en de perceptie van opbrengsten zijn daarnaast onderhevig aan een scala van factoren zoals de doelstelling van de deelnemende organisatie of een directie die aantoonbare resultaten ziet als een vereiste om het netwerk binnen de organisatie te legitimeren. Daarnaast werden de kosten van het netwerk bepaald op basis van het aantal werknemers van de deelnemende organisatie. De termen kosten en perceptie van opbrengsten verschilden voor organisaties en zijn relatief. De volgende sectie zal hier nader op ingaan.

4.6.1. Kosten

Een vrij voor de hand liggende hinderende factor zijn de financiële participatiekosten. De participatiekosten voor het ACE netwerk zijn gebaseerd op het aantal medewerkers van de organisatie. Het is dan ook niet opmerkelijk dat door alle respondenten binnen grote organisaties de kosten als hinderende factor werden ervaren. Slechts een enkele organisatie - buiten de grote organisaties - benoemde de kosten als hinderende factor. Andere organisaties vonden de participatiekosten niet onoverkomelijk, omdat ze elk jaar op nieuw de keuze hadden om deel te blijven nemen aan het ACE netwerk. Het volgende citaat kan de hinderende factor kosten illustreren.

> *"Ik weet van nieuwe organisaties die benaderd worden dat die ook wel schrikken van de contributie en zeker grotere bedrijven. Er wordt natuurlijk heel makkelijk dan gezegd maar jullie hebben ook veel meer mensen." (RES 9, ORG 8)*

Kosten zijn echter niet de enige hinderende factor. Organisaties weten de kosten voordat ze zich bij het netwerk aansluiten. De kosten zijn altijd relatief tegenover de opbrengsten, om deze reden zullen in de volgende sectie de gepercipieerde opbrengsten worden besproken.

4.6.2. Gepercipieerde opbrengsten

De beslissing om deel te nemen aan het ACE netwerk werd veelvuldig geïnformeerd van HR naar de directie. De directie verwachte in sommige gevallen aantoonbare en meetbare resultaten om de deelname aan het netwerk te legitimeren. Bij het wegblijven van deze meetbare opbrengsten moesten respondenten in veel gevallen strijden om de deelname aan het ACE netwerk te behouden. Verder is de deelname aan het ACE netwerk natuurlijk een afweging tussen de resultaten die het oplevert en kosten, zowel in termen van tijdsbesteding als financiële kosten. Het probleem met het netwerk is dat niet alle opbrengsten meetbaar zijn. Hoe meet je de opbrengsten van kennisdeling en wat levert kennisdeling precies op. Het volgende citaat legt dit spanningsveld bloot.

> *"Wil je het echt goed doen moet je er echt tijd insteken en het is natuurlijk niet concreet dat het je iets oplevert. Ja het is meer toch de informatie die je eruit haalt, wat uiteindelijk echt wel iets oplevert maar dat kan je moeilijk meten." (RES 3, ORG 5)*

De perceptie van aantoonbare resultaten is verschillend voor de doelstelling van de organisaties. Organisaties die voornamelijk aangesloten waren voor het matchen van personeel, waren pas tevreden

wanneer er concrete matches hadden plaatsgevonden binnen het netwerk. Terwijl dit voor organisaties die op basis van kennisdeling in het netwerk waren aangesloten heel anders kon zijn:

> *"Nou ik denk dat bij het ACE netwerk natuurlijk ook wel de focus zit van-werk-naar-werk begeleiden en de mogelijkheden die ik daar nu in heb zijn heel beperkt. Dus bij mij ligt meer de nadruk op kennisdeling een netwerk opbouwen hier in de regio en minder op het matchen en mensen uitwisselen." (RES 13, ORG 3)*

Geen aantoonbare resultaten werden als hinderend ervaren om deel te nemen aan het netwerk. Het had echter te maken met de doelstelling van de organisaties om te bepalen wat aantoonbare resultaten zijn.

5. Conclusie

In deze sectie worden de resultaten gekoppeld aan de verwachtingen die geformuleerd zijn op basis van de theorie in het theoretisch kader. Per deelvraag komen de bijbehorende theorieën en verwachtingen aan bod. In deelvraag drie, die betrekking heeft op de belangrijkste motieven om deel te nemen aan het netwerk, worden de verwachtingen 1, 2, 4, 5, 6, 7 en 8 aan besproken. Deelvraag 4 heeft betrekking op de motieven per sector en verwachting 3 wordt in deze sectie besproken. Deelvraag 5 gaat over de effectiviteit van het netwerk. In deze sectie zullen verwachting 9 & 10 aan bod komen. Deelvraag 1 is reeds beantwoord in het theoretisch kader en zal in deze sectie niet aan de orde komen

5.1. Deelvraag 2: "Hoe wordt de keuze gemaakt om te participeren in het ACE netwerk?"

Deze deelvraag kon relatief kort en bondig worden beantwoord omdat er in de theorie nauwelijks handvaten waren te vinden om deze vraag in iedere unieke organisatorische context te beantwoorden. In het theoretisch kader werd verwacht dat managers voornamelijk de keuzes zouden maken in organisaties en dat machtsrelaties binnen organisaties een rol zouden spelen (Van Gestel & Nyberg, 2009; Paauwe, 2004).

Op basis van de data kon worden geconcludeerd dat voornamelijk HR-managers de keuze om aan het netwerk deel te nemen informeren aan hun leidinggevende. Het verschilde echter per organisatie in hoeverre HR-managers autonomie hadden met betrekking tot het informeren van deze keuze. Bij organisaties zonder HR-afdeling of functionaris werd de keuze gemaakt door de eigenaar of directeur van de organisatie. Nu duidelijk is hoe deze keuze om aan het ACE netwerk deel te nemen werd gemaakt, kan de volgende deelvraag ingaan op de motieven die ten grondslag lagen aan de keuze om in het ACE netwerk te participeren.

5.2. Deelvraag 3: "Wat zijn de belangrijkste motieven te participeren in het ACE netwerk?"

In het theoretisch kader werden verschillende theorieën aangedragen om de motieven van werkgevers om in het netwerk te participeren te verklaren. Aangezien er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de motieven van werkgevers in deze context is een breed scala theoretische perspectieven gehanteerd. In deze sectie zal gekeken worden welke theorieën bruikbaar waren om de motieven van werkgevers in het ACE netwerk te verklaren. Op basis van de data bleek dat de motieven om deel te nemen aan het netwerk zijn onder te verdelen in:

- Kennisdeling
- Organisatorische motieven
- Individuele motieven

Deze motieven worden in deze sectie afgezet tegen de theorieën en bijbehorende verwachtingen uit het theoretisch kader. Dit zal in onderstaande secties per theoretische invalshoek met bijbehorende verwachtingen gedaan worden, zoals die in tabel 2 zijn gepresenteerd.

Algemene institutionele omgeving (verwachting 1 & 2)

Er werd verwacht dat veranderingen in de institutionele omgeving zoals de opvattingen met betrekking tot werk, de participatiewet en de Wwz druk op organisaties zouden uitoefenen (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) en dat deze druk een motief zou zijn om aan het ACE netwerk deel te nemen. Dit bleek niet het geval te zijn. Respondenten gaven namelijk aan dat zij de veranderende sociale wetgeving belangrijk vinden, maar dit was geen direct motief om aan het ACE netwerk deel te nemen. Wel kon het ACE netwerk de organisaties ondersteunen op het gebied van HRM om met deze wet- en regelgeving om te gaan. De veranderingen in de institutionele context hadden echter niet geleid tot een direct motief om aan het ACE netwerk deel te nemen. Tevens

kwamen ontwikkelingen in de competitieve externe context aan de orde zoals technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt.

Kennisdeling was wel een direct motief om aan het netwerk deel te nemen. Kennisdeling werd gebruikt om in te spelen op druk vanuit de institutionele context zoals de veranderende wet- en regelgeving, maar ook op interne HR vraagstukken zoals verzuimmanagement en loopbaanvraagstukken. De behoefte naar kennis ontstond in het netwerk en veranderde naar gelang de tijd vorderde. Het kan gesteld worden dat volgens respondenten de competitieve en institutionele omgeving druk uitoefenen op organisaties en de werkwijze binnen organisaties, maar deze druk was geen direct motief om deel te nemen aan het netwerk. Verwachting 1 en 2 worden daarom niet aangenomen.

Resource dependence theorie (verwachting 4)

Op basis van een resource dependence perspectief werd verwacht dat organisaties aan het netwerk zouden deelnemen om zekerheid en stabiliteit in de directe omgeving te creëren met betrekking tot resources (Pfeffer & Salancik, 1978). Werknemers en kennis kunnen worden gezien als resources waarin in het netwerk kon voorzien. Toch werd het netwerk niet gebruikt om stabiliteit en zekerheid in de omgeving te creëren. Respondenten noemden dit namelijk niet als een motief en daarnaast vonden de werkzaamheden op het gebied van uitwisseling van kennis en personeel niet op structurele en continue basis plaats. Ook fungeerde het netwerk in alle organisaties naast de dagelijkse werkzaamheden waardoor er organisatiebreed geen zekerheid of stabiliteit gecreëerd werd. Kortom, het was geen motief om zekerheid en stabiliteit te creëren door deel te nemen aan het netwerk en deze zekerheid en stabiliteit werden ook niet gecreëerd. Verwachting 4 wordt om deze reden verworpen.

Resource-based view (verwachting 5)

Onder de organisatorische motieven viel het resource-based view perspectief. Op basis van de resource-based view (Barney, 1991) werd verwacht dat organisaties zouden deelnemen aan het netwerk om personeel van enige waarde aan te trekken en personeel dat als kostenpost werd gezien, of resulteerde in hoge kosten, af te stoten. Het bleek dat dit voor alle organisaties een motief was, of was geweest, om te participeren in het netwerk. Respondenten gaven aan deel te nemen om bijvoorbeeld na een reorganisatie mensen af te stoten of mensen die een bepaalde WW regeling ontvingen door te laten stromen naar ander werk ten aanzien van kostenbesparing. Een organisatie vond het belangrijk om goede mensen aan te trekken.

Daarnaast bleek het een motief te zijn om de interne arbeidsmarkt en medewerkers van een extern perspectief te voorzien. De interne arbeidsmarkt kan als een interne resource worden gezien. Het afstoten of aantrekken van mensen kwam niet altijd voort uit economische overwegingen. Soms namen organisaties ook deel om externe mogelijkheden voor eigen werknemers te kunnen bieden en de mobiliteit te bevorderen. Met in achtneming van deze nuance kan verwachting 5 worden aangenomen.

Individu (verwachting 6 & 7)

Individuele motieven speelden zoals verwacht een rol om deelname aan het netwerk te verklaren. Individuele motieven waren bijvoorbeeld het zijn van een ‘netwerker’, het willen verruimen van de eigen externe blik en willen bijdragen aan de maatschappij. Een enkeling vond het belangrijk dat de organisatie aan verplichtingen van de participatiewet kon voldoen en een ander vond het belangrijk dat de organisatie in de toekomst verantwoordelijkheid zou nemen met betrekking tot de werkgelegenheid in de regio. Deze motieven werden vaak niet organisatiebreed gedragen. Op basis van de data kon worden geconcludeerd dat er bijna binnen alle organisaties individuele motieven speelden om deel te

nemen aan het netwerk, verwachting 6 kan om deze reden worden aangenomen.

Het is echter lastig te stellen in welke mate en of deze individuele motieven voortkwamen uit institutionele druk. Een mogelijk individueel motief is de gedachte dat iedereen moet kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Wel bleek dat managers zich actief inzetten om een leidinggevende te overtuigen om deel te nemen aan het netwerk en probeerden ze deze individuele motieven door te vertalen naar of aan te laten sluiten op organisatiedoelen. Dit lijkt sterk op de mechanismen van individuele voorkeuren, strategisch herformuleren en lokaal gegrond (sectie 2.2.3.2.) voorgesteld door (Van Gestel & Nyberg, 2009), maar op basis van de data kon dit niet met zekerheid worden gesteld. Verwachting 7 kan om deze reden niet worden aangenomen of verworpen. Bij elke organisatie speelden individuele motieven om deel te nemen aan het netwerk. Dit zou aan kunnen aansluiten bij onderzoekers die voor een grotere rol van het individu pleiten in de institutionele theorie zoals Lounsbury (2008) en Suddaby (2010).

Strategic Balance theorie (verwachting 8)

Op basis van de strategic balance theorie (Deephouse, 1999) werd verwacht dat de motieven om deel te nemen aan het netwerk een balans waren tussen competitieve en institutionele motieven. Uit de interviews blijkt dat organisaties druk vanuit de competitieve en institutionele omgeving ervoeren, zoals een veranderende marktvraag of de veranderingen in sociale wetgeving. Deze externe context bleek echter niet direct gerelateerd aan de motieven om aan het netwerk deel te nemen. Daarnaast bleek het ACE netwerk naast de dagelijkse werkzaamheden van de organisaties te bestaan. Op basis van de data is deelname aan het ACE netwerk niet gebaseerd op een balans tussen differentiatie van de competitie of gelijkenis op basis van legitimiteit. Verwachting 8 wordt om deze reden verworpen.

De motieven om deel te nemen aan het netwerk kunnen het best verklaard worden vanuit een resource-based view perpectief (Barney, 1991) en theoretische invalshoeken die een rol voor het individu hebben weggelegd (Van Gestel & Nyberg, 2009; Paauwe, 2004). De institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) en de strategic balance theorie (Deephouse, 1999) hebben in deze context minder verklarende waarde om de motieven van werkgevers te verklaren. In de discussie (Sectie 6.) wordt hierop dieper ingegaan.

5.3. Deelvraag 4: “In hoeverre verschillen de motieven om te participeren in het ACE netwerk per sector?”

Organizational fields (verwachting 3)

Op basis van het paper van DiMaggio & Powell (1983) werd verwacht dat organisaties die in hetzelfde organizational field opereren onderhevig zijn aan relatief homogene competitieve en institutionele druk. Hierdoor zouden de structuur en werkwijze binnen organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken. In dit onderzoek was het, zoals vermeld in de methode (sectie 3.2.1.), niet mogelijk om organizational fields vast te stellen en in kaart te brengen. Om deze reden is gekozen om organizational fields te operationaliseren als sectoren. Dit resulteerde in de sectoren productie, zakelijke dienstverlening en onderwijs. In deze sectie wordt geconcludeerd in hoeverre er verschillende motieven per sector waren.

In de sector productie speelden alle drie de motieven een belangrijke rol: kennisdeling, organisatorische motieven en individuele motieven. In de sector zakelijke dienstverlening bestonden ook al deze motieven naast elkaar. In de sector onderwijs lag de nadruk voornamelijk op organisatorische motieven, gevolgd door individuele motieven en sporadisch het motief kennisdeling. Indien dieper werd ingegaan op de motieven kon worden geconstateerd dat er per sector verschillen waren. Zo kwam in de zakelijke dienstverlening bijvoorbeeld het motief ‘het opdoen van marktkennis’ voor. Daarnaast werd in de sector onderwijs het motief ‘het binnenhalen van opleidingsvraagstukken’ genoemd. Al was dit een secundair motief. Deze motieven kunnen duiden op de aard van de sectoren

zoals de diversiteit aan klanten in de dienstverlenende sector en de aard van onderwijsinstellingen om opleidingsvraagstukken binnen te halen. De motieven in de sector onderwijs verschilden het meest ten opzichte de andere sectoren.

Hiervoor zijn een aantal mogelijke redenen. Alle organisaties in de sector onderwijs waren groot. Volgens een groot aantal respondenten binnen deze sector was veel kennis intern geregeld en was hierdoor de kennisfunctie van het netwerk minder van belang. Daarnaast zijn de organisaties in de onderwijssector eigenrisicodrager met betrekking tot de WW. Dit kan leiden tot een grote kostenposten indien werknemers niet tijdig ander werk vinden. Hierdoor zou het kunnen dat organisatorische motieven vooral van belang werden geacht in deze sector. Toch kunnen hier geen harde uitspraken over worden gedaan omdat in de andere sectoren geen grote organisaties participeerden in het onderzoek. Verder was het aantal onderzochte organisaties binnen de sectoren relatief klein.

Kortom, er waren relatief grote overeenkomsten maar ook verschillen tussen sectoren met betrekking tot de motieven om aan het ACE netwerk deel te nemen. Of de verschillen in motieven te verklaren zijn aan de hand van verschillende sectorale contexten (DiMaggio & Powell, 1983), kan niet worden beantwoord op basis van de data. Op basis van de data kan worden gesteld dat de externe omgeving van de verschillende sectoren er anders uitziet. Toch waren in dit onderzoek verschillen te zien in de motieven per sector. Verwachting 3 kan daarom met uiterste bedachtzaamheid worden aangenomen.

5.4. Deelvraag 5: "Welke factoren zijn volgens deelnemende werkgevers gerelateerd aan de effectiviteit van het netwerk?"

Network governance (verwachting 9 & 10)

Op basis van Provan & Kenis (2008) en Bryson et al. (2006) werd verwacht dat een groot scala variabelen gerelateerd zouden zijn aan de effectiviteit van het netwerk zoals het aantal deelnemers, onderling vertrouwen, netwerkcompetenties van deelnemers en de doelstellingen van het netwerk en de deelnemende organisaties. Hierbij bestond er geen goed of fout, maar de structuur van het netwerk diende op deze factoren aangepast te worden. Dit zijn de factoren die op basis van dit onderzoek aan de effectiviteit van het netwerk gerelateerd waren:

- Samenstelling aangesloten organisaties
- Kenmerken aangesloten organisaties
- Kwaliteit organisatie
- Focus
- Tijdsbesteding

Verwachting 9 had betrekking op de effectiviteit en de keuze om deel te nemen aan het netwerk. Respondenten wogen op basis van de effectiviteit af of de hoeveelheid tijd en geld die in het netwerk werd gestoken terug te zien was in opbrengsten voor de organisatie. Indien het netwerk als niet effectief werd gezien, werd overwogen om te stoppen met de deelname aan het ACE netwerk. Op basis hiervan kan verwachting 9 worden aangenomen.

Daarnaast werd op basis van Provan & Kenis (2008) verwachting 10 geformuleerd waarin werd gesteld dat zowel kenmerken van deelnemende organisaties als kenmerken van de netwerkorganisatie gerelateerd waren aan de effectiviteit van het netwerk. Dit bleek het geval, de samenstelling van aangesloten organisaties was gerelateerd aan de effectiviteit van het uitwisselen van medewerkers en kennisdeling. Verder waren kenmerken van organisaties zoals arbeidsvoorwaarden en de vraag en aanbod naar personeel binnen organisaties gerelateerd aan het uitwisselen van personeel.

Niet alleen kenmerken van de deelnemende organisaties hadden volgens respondenten invloed op de effectiviteit van het netwerk, ook kenmerken van de netwerkorganisatie waren hier verwant aan. Zoals de kwaliteit van de organisatie, de focus tijdens de expansie van het netwerk en de

tijdsbesteding die het netwerk van deelnemende organisaties vroeg en de tijd die deelnemende organisaties bereid waren in het netwerk te steken (zie sectie voor nadere toelichting 4.7.). Op basis hiervan kan verwachting 10 worden aangenomen.

5.5. Deelvraag 6: "Welke hinderende factoren ervaren de verschillende organisaties om te participeren in het netwerk?"

De kosten en het wegblijven van (meetbare) opbrengsten waren zoals verwacht de belangrijkste hinderende factoren. De perceptie van opbrengsten en kosten werden geëvalueerd aan de hand van de effectiviteit van het netwerk.

In hoeverre deze factoren als hinderend werden ervaren hing af van de doelstellingen die deelnemende organisaties hadden om aan het netwerk deel te nemen en de hoogte van de participatiekosten. De kosten waren voor alle grote organisaties een hinderende factor terwijl dit voor de andere deelnemende organisaties niet gold. Een reden hiervoor is dat de contributie aan het ACE netwerk wordt gebaseerd op het aantal medewerkers van de organisatie.

De kosten werden echter afgewogen tegenover de opbrengsten waarin het netwerk voorzag. In organisaties waar het motief kennisdeling en individuele motieven het meest belangrijk werden geacht werd het wegblijven van aantoonbare resultaten minder als hinderende factor ervaren dan bij organisaties die als doelstelling hadden om mensen te herplaatsen of aan te trekken. Een reden hiervoor is dat de resultaten van kennisdeling en individuele motieven zoals 'netwerken' en 'het verruimen van de externe blik' nauwelijks aan te tonen zijn. Voor organisaties die organisatorische motieven voornamelijk belangrijk vonden, waren geen aantoonbare resultaten wel een hinderende factor. De doelstelling van de organisaties werd dan ook niet verwezenlijkt.

Het wegblijven van aantoonbare resultaten kon ook voor organisaties met individuele motieven en kennisdeling als hinderend worden ervaren. Indien de legitimiteit van het netwerk verantwoord moest worden aan een leidinggevende of directe waar de uiteindelijke werd genomen om deel te nemen aan het netwerk.

5.6. Beantwoording centrale onderzoeksvraag & slotconclusie

Centrale onderzoeksvraag: ***"Waarom maken werkgevers de keuze om al dan niet te participeren in het ACE netwerk?"***

De geformuleerde deelvragen hebben bijgedragen aan inzichten om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. De conclusie met betrekking tot elke deelvraag zal in deze sectie kort worden beantwoord, alvorens de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord:

1. De Nederlandse arbeidsmarkt is aan verandering onderhevig, hierbij zijn veel actoren betrokken met elk een eigen rol in het VWNW-traject;
2. De keuze om deel te nemen wordt binnen organisaties gemaakt en is in de meeste gevallen geïnformeerd door de HR- afdeling. De actoren die bij het beslissingsproces betrokken zijn hebben invloed op de keuze om deel te nemen;
3. De belangrijkste motieven om te participeren in het ACE netwerk konden onderverdeeld worden in drie categorieën: kennisdeling, organisatorische motieven en individuele motieven;
4. In de sectoren werden verschillende externe contexten ervaren en er waren verschillen met betrekking tot de motieven om deel te nemen aan het netwerk. Of verschil in motieven tot stand kwamen door de externe context of specifieke organisatorische kenmerken kon niet worden beantwoord aan de hand van de data;
5. De effectiviteit van het netwerk werd gebaseerd op een breed scala van factoren, waarbij kenmerken van zowel de deelnemende organisaties als de netwerkorganisatie een rol speelden met betrekking tot de effectiviteit van het netwerk;

6. De hinderende factoren die werkgevers ervoeren om deel te nemen waren voornamelijk de relatieve kosten en het wegblijven van aantoonbare opbrengsten. De relatieve kosten en opbrengsten werden gebaseerd op de effectiviteit van het netwerk.

De vraag: 'waarom participeren werkgevers al dan niet in het ACE netwerk?', is een vraag die niet eenduidig beantwoord kan worden. Er kan worden gesteld dat de motieven van organisaties om deel te nemen aan het netwerk bestonden uit kennisdeling, organisatorische motieven en individuele motieven. Het is echter afhankelijk van kenmerken van de organisaties en de externe context hoe deze motieven exact worden ingevuld. De motieven tussen sectoren en organisaties kwamen grotendeels overeen maar er werden ook verschillen gevonden tussen de sectoren. De motieven om deel te nemen hingen samen en konden veranderen naar gelang de organisatorische context, de externe context en het netwerk veranderden.

De effectiviteit van het netwerk hing af van een breed scala factoren van zowel kenmerken van deelnemende organisaties als de netwerkorganisatie zelf. Op basis van de effectiviteit werd een kosten-baten analyse gemaakt, alvorens werd besloten de deelname voor te zetten of te stoppen. Hieruit volgenden de factoren die organisaties als hinderend percipieerden om deel te nemen aan het netwerk namelijk de relatieve kosten en het wegblijven van (aantoonbare) opbrengsten. Bij het maken van de keuze om deel te nemen of te stoppen met de deelname aan het netwerk speelden diverse actoren binnen organisaties een rol die bijvoorbeeld de keuze moesten goedkeuren of aantoonbare resultaten wilden zien om deelname aan het netwerk te legitimeren.

Kortom, werkgevers participeren in het ACE netwerk indien de doelstelling, bestaande uit kennisdeling, organisatorische en individuele motieven, verwezenlijkt wordt en de opbrengsten hiervan belangrijker worden geacht dan gepercipieerde kosten van het netwerk.

6. Discussie

In de vorige sectie zijn conclusies gevormd op basis van de relatie tussen de theoretische verwachtingen en de resultaten. In deze sectie zullen de verworpen verwachtingen nader worden bediscussieerd. Dit wordt tevens gedaan aan de hand van de theorieën en bijbehorende verwachtingen. Daarnaast zullen in deze sectie de theoretische en methodologische keuzes kritisch worden geëvalueerd. Hieruit volgen een aantal beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Daarnaast zullen de theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek aan bod komen. Hierbij worden concrete aanbevelingen voor de netwerkorganisatie en het functioneren van arbeidsmarkt in zijn geheel gedaan. Er zal worden afgesloten met een toekomstvisie met betrekking tot de arbeidsmarkt, werkrelaties en de rol van HRM.

6.1. Proces van institutionalisering

In het theoretisch kader kwam het proces van institutionalisering naar voren. Dit hield in dat een institutie niet zomaar een gegeven is, maar dat door middel van een proces iets tot een institutie gevormd wordt (Tolber & Zucker, 1996). Toegepast op de casus van het ACE netwerk werd verondersteld dat de werkwijzen met betrekking tot het ACE netwerk en opvattingen over sociaal beleid ten aanzien van werk nog niet volledig geïnstitutionaliseerd zouden zijn en dus nog niet als gebruikelijk werden ervaren.

Dit bleek het geval. Al kon op basis van de data kan niet exact worden bepaald en aangetoond in welke fase van institutionalisering het netwerk zich bevond. Wel hadden meerdere organisaties zich aangesloten bij het netwerk en stonden de meeste organisaties positief tegenover het netwerk en bijbehorende werkwijzen. In de data werden echter nauwelijks legitimiteitsmotieven op organisatorisch niveau gevonden Zo nu en dan vond een individu het belangrijk om bij te dragen aan de maatschappij. Het is de vraag welke mogelijke gevolgen het proces van institutionalisering gehad kan hebben voor bijbehorende theorieën en verwachtingen. In deze sectie wordt dit besproken voor de verworpen of niet beantwoorde verwachtingen. Dit wordt gedaan per theoretische invalshoek met bijbehorende verwachtingen.

Institutionele theorie (verwachting 1 & 2)

Maatschappelijk en politiek gezien is er nog altijd geen consensus met betrekking tot de wenselijkheid van sociaal beleid ten aanzien van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (Van Berkel & Leisink, 2013). Daarnaast staat de verantwoordelijkheid die van werkgevers en van werknemers wordt verlangd ter discussie en bleek uit het onderzoek van TNO/NIPSO & Randstad (2015) dat 56% van de Nederlandse werknemers nog niets zien in het flexibel werken van de toekomst. Dit kan aansluiten op verschillende verwachtingen en wensen die institutionele stakeholders hebben en waardoor organisaties geconfronteerd worden met tegenstrijdige druk vanuit de institutionele omgeving (Scott, 2008). Hoewel er onlangs relatief grote hervormingen hebben plaatsgevonden, zoals de participatiewet en veranderingen in Wwz, is de invloed van deze wetgeving nog redelijk beperkt omdat deze wetgeving nog niet volledig is doorgevoerd. Het zou kunnen dat organisaties hun HRM-beleid hier nog niet volledig op aangepast hebben. Dit kan gevolgen hebben voor de verwachtingen op basis van de institutionele theorie. Het kan zijn dat er nog geen of beperkte legitimiteit wordt verkregen door deelname aan het netwerk. Hierdoor levert deelname aan het netwerk nog geen concrete voordelen op en ondervinden organisaties nog geen nadelen in termen van legitimiteit. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de druk vanuit de institutionele omgeving in dit onderzoek geen motief was om deel te nemen aan het ACE netwerk.

Resource dependence theorie (verwachting 4)

Het proces van institutionalisering kan ook invloed hebben op de verwachtingen die tot stand kwamen op basis van een resource dependence perspectief. Er werd verwacht dat door samen te werken organisaties als meer legitiem worden gezien en makkelijker toegang tot resources krijgen (Drees & Cobb, 2013; Pfeffer & Salancik, 1978). Indien de werkwijzen van het netwerk nog niet volledig als legitiem worden gezien, zou dat tot gevolg kunnen hebben dat deelname aan het netwerk niet gerelateerd is aan de toegang tot resources in de directe omgeving.

Daarnaast worden tijdens het proces van institutionalisering structuren en werkwijzen steeds meer als gebruikelijk gezien door organisaties en stakeholders in de institutionele omgeving (Tolbert & Zucker, 1996). Nu vonden de werkzaamheden van het ACE netwerk nog buiten de dagelijkse werkzaamheden plaats en kan in twijfel worden getrokken in hoeverre organisaties de werkzaamheden met betrekking tot ACE als legitiem en gebruikelijk ervaren. Doordat de werkzaamheden naast de dagelijkse werkzaamheden plaatsvonden kan ook de stabiliteit en zekerheid die werd verwacht in twijfel worden getrokken. Dit zou een reden kunnen zijn waarom verwachting 4, die betrekking had op stabiliteit en resources in de directe omgeving van organisatie, niet werd aangenomen in dit onderzoek.

Individu (verwachting 7)

Met betrekking tot het individu wordt alleen verwachting 7 meegenomen omdat verwachting 6 kon worden aangenomen. Op basis van de data kon niet worden gezegd of en hoe individuen de druk vanuit de institutionele omgeving vertaalden naar de motieven om deel te nemen aan het netwerk. Dit zou kunnen komen doordat het sociale beleid ten aanzien van werk en de participatie van kwetsbare groepen en het netwerk zelf nog aan het institutionaliseren zijn. Hierdoor kan het zijn dat de legitimiteit van de werkwijzen en de druk vanuit de institutionele omgeving lastig vast te stellen en te te percipiëren is voor individuen. Daarnaast is het vertalen van institutionele druk naar praktijken een complex proces wat moeilijk te meten is. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom er geen antwoord op verwachting 7 gegeven kon worden.

Strategic Balance theorie (verwachting 8)

Het proces van institutionalisering kan betrekking hebben op het onbeantwoord blijven van de verwachtingen gebaseerd op de strategic balance theorie (Deephouse, 1999). De legitimiteit van de werkwijzen van het netwerk wordt nog niet door iedereen onderschreven. Daarnaast vind het netwerk nog niet op strategisch niveau plaats. Hierdoor kan er weinig worden gezegd over hoe organisaties competitieve krachten en institutionele krachten balanceren en hoe dit leidt tot deelname aan het ACE netwerk. Op deze manier zou het proces van institutionalisering een reden kunnen zijn voor het verwerpen van verwachting 8.

Kortom, het nieuwe hervormde sociale beleid en het netwerk werd nog niet door iedereen als gebruikelijk ervaren. Dit zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn voor het wegblijven van de verwachte resultaten vanuit verschillende theoretische invalshoeken. Doordat het netwerk en bijbehorende HR-werkzaamheden nog niet volledig geïncorporeerd zijn binnen organisaties kan gesteld worden dat het netwerk en de motieven om deel te nemen aan het netwerk voor organisaties niet als een strategische beslissing worden gezien. Dit sluit aan op het volgende discussiepunt.

6.2. Theorieën op strategisch niveau

De gehanteerde theorieën in het theoretisch kader worden normaliter gebruikt om strategische processen binnen organisaties te verklaren. De gebruikte theoretische invalhoeken hadden dan ook andere afhankelijke variabelen dan de motieven van werkgevers. In deze sectie wordt besproken in

hoeverre de gebruikte theorieën toepasbaar zijn voor het verklaren van de motieven van werkgevers. Dit zal gebeuren voor de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983), resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978), resource-based view (Barney, 1991) en de strategic balance theorie (Deephouse, 1999). Het individu wordt niet meegenomen omdat hiervoor geen overkoepelende theorie gehanteerd is. Ook blijft het theoretische perspectief over de effectiviteit van het netwerk (Provan & Kenis, 2008) buiten beschouwing omdat de verwachtingen en de resultaten aansloten op de gebruikte theorie.

Institutionele theorie

De institutionele theorie heeft als doel om de betekenis van structuren en werkwijzen in organisaties te verklaren (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Suddaby, 2010). In deze setting is de institutionele theorie gebruikt om de motieven van werkgevers te verklaren. Indien de motieven om aan het netwerk deel te nemen gezien worden als de adoptie van nieuwe structuren en werkwijzen in organisaties zou de institutionele theorie verklarende kracht hebben voor dit onderzoek. Volgens Suddaby (2010) wordt deze theorie voor bijna elke verandering in de externe omgeving gebruikt, ver buiten het oorspronkelijke doel om structuren en processen in organisaties te verklaren. Ook stelt Suddaby (2010) dat er in de institutionele theorie te weinig aandacht is geweest voor de rol van het individu. De institutionele theorie is in dit onderzoek iets anders toegepast dan oorspronkelijk werd bedoeld, maar indien de motieven van werkgever als adoptie van structuren in organisaties worden gezien kan beargumenteerd worden dat deze theorie toepasselijk is.

Wellicht is er in dit onderzoek bij het gebruik van deze theorie te weinig rekening gehouden met de dynamiek in de institutionele omgeving en binnen organizational fields (Scott, 2008). Daarentegen is er aandacht besteed aan hoe individuen binnen organisaties betekenis geven aan de institutionele omgeving en hoe binnen organisaties betekenis wordt gegeven aan institutionele druk. Suddaby (2010) beveelt dit aan voor toekomstig onderzoek. Hoewel de verwachtingen op basis van de institutionele theorie niet uitkwamen kan gesteld worden dat het gebruik van deze theorie verantwoord was en inzicht heeft gegeven in de context die respondenten ervoeren.

Resource Dependence Theory

Volgens de resource dependence theorie kan het gedrag binnen organisaties verklaard worden door te kijken naar hoe organisaties gerelateerd zijn aan actoren in de directe omgeving (Pfeffer & Salancik, 1978). De resource dependence theorie gaat er vanuit dat deze relaties en resources in de omgeving strategisch en tactisch gemanaged kunnen worden (Pfeffer & Salancik, 1978). Op basis van een resource dependence perspectief werd verwacht dat organisaties aan een netwerk zouden deelnemen om zekerheid en stabiliteit in de omgeving te creëren met betrekking tot resources.

In het netwerk konden kennis en werknemers worden gezien als resources en om deze reden zou het eventueel mogelijk zijn een resource dependence perspectief te hanteren. Een resource dependence perspectief gaat echter ook uit van wederzijdse afhankelijkheid en bepaalde machtsverhoudingen betreffende de wederzijdse relatie tussen organisaties. Beide constructen dienen meegenomen te worden bij het bestuderen van organisaties aan de hand van deze theorie (Casciaro & Pikorski, 2005). In het netwerk bleek dat er nauwelijks wederzijdse afhankelijkheid was tussen organisaties en er ook geen duidelijke machtsverhoudingen waren. Daarnaast is het onduidelijk tot hoever de theorie rijkt en tot waar organisaties invloed hebben op het managen van relaties in de externe context (Casciaro & Pikorski, 2005; Davis & Cobb, 2010).

Vooraf werd door de onderzoeker verondersteld dat er meer sprake zou zijn van wederzijdse afhankelijkheid en machtsverhoudingen tussen organisaties in het netwerk. Op basis hiervan is het gebruik van de resource dependence theorie te verklaren. Achteraf bleek dit niet het geval en ontbreken belangrijke concepten van de theorie in deze context. Op basis hiervan kan worden gesteld

dat de resource dependence theorie in deze fase van het netwerk niet bruikbaar was om de motieven van werkgevers te verklaren.

Resource-based view

Ondanks dat de verwachting op basis van de resource-based view (Barney, 1991) is bevestigd, kan het gebruik van deze theorie ter discussie worden gesteld. Zo wordt beargumenteerd dat de resource-based view maar beperkt toegepast kan worden indien organisaties niet streven naar een blijvend competitief voordeel (Kraaijenbrik et al., 2010). Verder is er onenigheid over wat nu precies als een resource kan worden gezien en hoe een blijvende competitieve voordelen gedefinieerd en geoperationaliseerd worden (Kraaijenbrink et al., 2010). Deze vragen blijven ook bestaan in dit onderzoek. Wel kan gesteld worden dat werknemers en kennis als resources gezien kunnen worden van organisaties en van enige waarde voor de prestaties van organisaties kunnen zijn. Ook speelden in dit onderzoek interne resources mee zoals de interne arbeidsmarkt en de kosten die werknemers meebrachten. Uitspraken over hoe kennis en medewerkers gerelateerd zijn aan de prestaties van organisaties kunnen niet worden gedaan in dit onderzoek. De resource-based view is in dit onderzoek vooral van waarde door de interne focus en het managen van resources binnen organisaties. Dit is complementair aan andere theoretische invalshoeken die vooral externe aspecten in omgeving van organisaties meenemen. Om deze reden was het resource-based view (Barney, 1991) toepasselijk als intern perspectief om de motieven van werkgevers te verklaren.

Strategic Balance Theorie

De strategic balance theorie kijkt naar prestaties van organisaties op strategisch niveau en stelt dat de organisaties confirmatie aan de institutionele omgeving en competitieve omgeving balanceren voor de beste prestaties (Deephouse, 1999). Hierdoor wordt een afweging gemaakt tussen de adoptie van legitieme structuren en de adoptie van andere structuren dan die van de competitie. De metafit benadering voorgesteld door Volberda et al. (2012) stelt dat de taakomgeving en institutionele omgeving interacteren en dat voor optimale performance slechts gedeeltelijk geconformeerd dient te worden aan zowel de institutionele en competitieve omgeving. Doordat het netwerk niet op strategisch niveau plaatsvond kon de stelling van gelijkenis of differentiatie van de competitie niet worden onderzocht. Het is wel aannemelijk dat de institutionele en competitieve omgeving beide een rol spelen voor organisaties. Dit werd echter ook verwacht op basis van andere theoretische invalshoeken. Op basis hiervan kan worden gesteld dat deze theorie weinig verklarende waarde heeft om de motieven van organisaties in deze fase van het netwerk te onderzoeken. Indien het netwerk op strategisch niveau in organisaties plaatsvind en organisaties het netwerk gebruiken om een competitief voordeel te behalen zou deze theorie wellicht meer verklarende waarde hebben.

Kortom, het gebruik van deze theorieën in deze context kent zijn gebreken. Het speelt een rol dat de werkzaamheden, het netwerk en tevens de HRM praktijken met betrekking tot sociaal beleid nog niet volledig geïnstitutionaliseerd en geïncorporeerd zijn in organisaties. Hierdoor zit er discrepantie tussen het strategisch niveau dat verondersteld wordt door de theoretische invalshoeken en de praktijk waarin dit onderzoek plaatsvond. Toch bleken aspecten van verschillende theorieën verklarende waarde te hebben. Daarnaast konden de theorieën helpen de motieven vanuit zowel een extern als intern perspectief te verklaren en bleken de verschillende theoretische invalshoeken complementair aan elkaar.

6.3. Categorisatie en consequenties van motieven

Het laatste discussiepunt dat aan de orde komt heeft betrekking op de categorisatie en de consequenties van de motieven van werkgevers. Ten eerste de categorisatie van motieven. Op basis

van het theoretisch kader werd verwacht dat de motieven zouden samenhangen en dat de context een rol zou spelen bij het tot stand komen van motieven. Door de motieven te categoriseren in kennisdeling, organisatorische- en individuele motieven was er een duidelijk overzicht van de motieven en was sectorale vergelijking mogelijk. Dit kent echter ook een keerzijde. Door coderen en categoriseren worden de data behapbaar, maar kan er informatie verloren gaan (Boeije, 2005). Dit kan er in dit onderzoek toe geleid hebben dat de samenhang tussen de motieven niet volledig is gevat en dat een stukje context is weggevallen.

Daarnaast zou het kunnen zijn dat de diversiteit binnen de categorieën niet volledig tot zijn recht kwam, al is in de resultaten dieper ingegaan op de categorieën kennisdeling, organisatorische- en individuele motieven. Omdat de centrale onderzoeksvraag een exploratief karakter had, was ervoor gekozen de motieven te reduceren tot drie hoofd categorieën. Het kan worden bediscussieerd of dit de meest relevante manier was om de motieven van werkgevers in kaart te brengen.

Ten tweede de consequenties van de motieven. Het zou kunnen dat een klein verschil in motieven kan leiden tot andere consequenties met betrekking tot het gevoerde HRM binnen organisaties. Een voorbeeld hiervan is kennisdeling op het gebied van wet- en regelgeving. Kennisdeling ten aanzien van de participatiewet kan bijvoorbeeld resulteren in HR-kennis waardoor organisaties aan sociale verplichtingen kunnen voldoen en mogelijkheden kunnen scheppen voor arbeidsbeperkten. Aan de andere kant kan kennisdelen op het gebied van wet- en regelgeving leiden tot creatieve constructies waardoor bijvoorbeeld het verstrekken van vaste contracten, zoals voorgesteld door de Wwz, omzeild kan worden. Op deze manier kan hetzelfde motief in dit onderzoek leiden tot compleet verschillend HRM-beleid binnen organisaties waar bij de ene manier publieke waarde wordt gecreëerd is dit bij de andere manier niet het geval. Het dient echter vermeld te worden dat de netwerkorganisatie het sociale aspect tijdens bijeenkomsten probeert te bewaken. In dit onderzoek lag de focus op motieven van werkgevers en niet zozeer op de consequenties hiervan. Het blijft echter een punt van discussie wat de consequenties van verschillende motieven zijn.

6.4. Beperkingen

In deze sectie komen een aantal beperkingen van dit onderzoek aan bod. Hierbij worden de gemaakte methodologische keuzes bediscussieerd.

6.4.1. Cross-sectioneel design

Op basis van het theoretische kader werd verwacht dat de externe omgeving van organisaties aan verandering onderhevig was. Uit de data bleek echter dat ook de organisaties zelf, de motieven van de organisaties om aan het netwerk deel te nemen en de netwerkorganisatie evolueerde naar gelang de tijd vorderde. Dit onderzoek had een cross-sectioneel onderzoeksontwerp, dat wil zeggen dat de data op een moment in de tijd is verzameld. Hierdoor kan causaliteit niet met zekerheid worden vastgesteld (Bryman, 2004). Toegepast op dit onderzoek betekent dit dat er niet gesteld kan worden of bijvoorbeeld organisatorische motieven inderdaad hebben geleid tot de deelname of dat er andere factoren speelden.

Daarnaast biedt dit ontwerp onvoldoende inzicht in hoe het netwerk, de organisaties, de context en de motieven van organisaties naar gelang de tijd evolueren. Om deze reden kan het ontwerp van dit onderzoek als een beperking worden gezien. Hoewel dit onderzoek een cross-sectioneel ontwerp had, is de kwalitatieve interpretatieve benadering geschikt om enig inzicht te verschaffen in historische ontwikkelingen (Swanborn, 2010). Doordat er een beperkte periode qua tijd was uitgetrokken voor dit onderzoek en de toegang tot organisaties beperkt was, was een longitudinaal ontwerp niet mogelijk.

6.4.2. Steekproef

Een andere beperking van dit onderzoek is de manier waarop de steekproef is gedaan. De steekproef in dit onderzoek is gedaan op basis van een doelgerichte steekproef. Dit is een gebruikelijke en geschikte methode voor kwalitatief onderzoek (Ritchie & Lewis, 2003). Hierbij worden eenheden gekozen op basis van bepaalde kenmerken of karakteristieken (Ritchie & Lewis, 2003). Na het analyseren van de data bleek dat de steekproef secuurder gedaan had mogen worden.

Zo is de selectie van de sectoren gedaan door middel van maximale variatie op basis van institutionele druk, al was de theoretische onderbouwing van het verschil in institutionele druk binnen sectoren vooraf niet sterk genoeg beargumenteerd. Er is namelijk niet gekeken op basis waarvan deze maximale variatie nu precies tot stand kwam. Er zijn vooraf geen duidelijke criteria opgesteld waar de sectoren aan moesten voldoen. Toch bleek op basis van de data dat de sectoren verschilden in externe context. Hierdoor kan een bepaalde reikwijdte van de resultaten worden onderzocht maar is niet duidelijk hoe groot deze reikwijdte nu precies is. Dezelfde beperking geldt voor de steekproef van de organisaties. Hierbij werd getracht om de organisaties zo homogeen als mogelijk te selecteren. De criteria op basis waarvan deze homogeniteit verondersteld werd, waren vooraf onvoldoende gespecificeerd.

Er zijn een aantal beperkingen betreffende de hele steekproef. Ten eerste kan het zijn dat deelnemende organisaties positiever tegenover het ACE netwerk stonden dan niet deelnemende organisaties. Er zijn 33 organisaties benaderd waarvan er uiteindelijk 10 hebben deelgenomen. Gezien de reacties van niet deelnemende organisaties zoals ‘wij doen weinig met het ACE netwerk’ bestaat het risico dat de ervaringen betreffende het ACE netwerk positiever zijn ingeschat dan werkelijk het geval is. Ten tweede is veelal met managers gesproken die zelf voorvechter zijn van het ACE netwerk. Dit kan tot een eenzijdig perspectief van opvattingen over het ACE netwerk binnen in organisaties hebben geleid. Ook zou dit tot gevolg kunnen hebben dat het functioneren van het ACE netwerk gunstiger werd ingeschat dan werkelijk het geval is.

Ten derde waren er binnen de sectoren een relatief klein aantal organisaties die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Hierdoor moeten uitspraken met betrekking tot sectoraal vergelijk en generaliseerbaarheid met voorzichtigheid en bedachtzaamheid worden bekeken (Mortelmans, 2013).

Tot slot is er onderzoek gedaan binnen deelnemende organisaties in het ACE netwerk. Hierdoor kan weinig worden gezegd over wat niet deelnemende organisaties als hinderende factoren ervaren om deel te nemen. Hierdoor zijn de resultaten alleen te generaliseren naar deelnemende organisaties in het ACE netwerk en wellicht naar deelnemende organisaties in soortgelijke netwerkorganisaties. Toch is bewust gekozen voor deelnemende organisaties omdat dit ook inzicht kon bieden in het functioneren van het netwerk.

6.4.3. Operationalisatie organizational fields

Een andere beperking van dit onderzoek sluit aan op de beperkingen in de steekproef die hierboven zijn omschreven. Het theoretische concept organizational fields (DiMaggio & Powell, 1983) is in dit onderzoek geoperationaliseerd als sectoren. De keuze voor sectoren werd in de methode (sectie 3.2.1.) uitgelegd en heeft te maken met de werkbaarheid en de beschikbare populatie voor dit onderzoek.

Volgens de theorie dienen organizational fields empirisch vastgesteld en onderzocht te worden (DiMaggio & Powell, 983; Heugens & Lander, 2009). Hiervoor was geen tijd en toegang tot organisaties in dit onderzoek. Op basis van de dataverzameling en de data kon geconstateerd worden dat er binnen de sectoren nog een relatief grote diversiteit was tussen organisaties. Zo waren organisaties in de productiesector bezig met het produceren van een grotere diversiteit aan goederen. Dit impliceert dat deze organisaties te maken hebben met andere leveranciers en afnemers en waarschijnlijk ook andere institutionele actoren. De sectoren in dit onderzoek komen niet overeen met definitie van organizational fields geformuleerd door DiMaggio & Powell (1983). Dit kan ertoe geleid hebben dat er minder sterke verschillen of onnauwkeurige resultaten zijn gevonden betreffende de

motieven per sector dan het geval was indien het begrip organizational fields nauwkeurig werd toegepast.

6.4.4. Externe context

De hervormingen in sociaal beleid, veranderingen op de arbeidsmarkt en de financiële crisis waar organisaties de laatste jaren mee te maken hebben gehad vormden een unieke context voor dit onderzoek. Dit onderzoek probeerde tevens inzichten te krijgen in hoe deze omgeving de motieven van respondenten in organisaties beïnvloeden. Toch kan deze externe omgeving ook als een beperking van dit onderzoek worden gezien.

Volgens Emery & Trist zijn veranderingen in de context een van de moeilijkste dingen bij het bestuderen van veranderingen in organisaties. De externe context dient voor goed begrip van de veranderingen in organisaties zelf ook systematisch geanalyseerd te worden (Emery & Trist, 1965). In dit onderzoek is de externe context in beschouwing genomen maar niet geanalyseerd op een systematische manier. Hierdoor kan weinig worden gezegd over welke invloed de context nu precies heeft op organisaties. Om de context zo goed mogelijk mee te nemen is in dit onderzoek gebruik van theorieën op verschillende niveaus. Daarnaast wordt het belang van de externe context die in verandering is erkend en staan de interpretaties van respondenten met betrekking tot deze context centraal.

6.5. Aanbevelingen toekomstig onderzoek

Op basis van de reflectie in de conclusie, discussie en de beperkingen van dit onderzoek vloeien een aantal aanbevelingen voort voor toekomstig onderzoek. Deze zullen in onderstaande sectie worden besproken.

6.5.1. Longitudinaal ontwerp

Zoals hierboven besproken kent een cross-sectioneel design de nodige beperkingen voor dit onderzoek. Om deze reden wordt het voor toekomstig onderzoek aangeraden een longitudinaal ontwerp te hanteren. Dit omdat een longitudinaal design beter kan bijdragen aan het begrip van een veranderende context op organisatorisch, institutioneel en competitief niveau en wat betreft de motieven van werkgevers en HRM praktijken in organisaties. Hierdoor kunnen ook hardere uitspraken worden gedaan met betrekking tot causaliteit.

Dit is echter geen gemakkelijke taak. Bij het uitvoeren van longitudinaal onderzoek dient er goed nagedacht te worden over theoretische, methodologische en analytische kwesties (Ployhart & Vandenberg, 2010). Het is belangrijk zijn om verwachtingen te formuleren over hoe het netwerk en de omgeving gaat veranderende in de toekomst om goed te kunnen onderzoeken waar deze verandering vandaan komt en welke gevolgen dit heeft. Daarnaast moeten er methodologische keuzes worden gemaakt over het beste aantal meetmomenten en welke tijdsintervallen tussen deze meetmomenten worden gekozen (Ployhart & Vandenberg, 2010). Op deze manier zouden er meer inzichten verkregen kunnen worden in veranderende contexten, motieven van werkgevers en de gevolgen binnen organisaties.

6.5.2. Steekproef

Voor toekomstig onderzoek wordt aangeraden om een specifiekere steekproef te trekken met vooropgestelde criteria met betrekking tot de sectoren, organisaties en respondenten. Een aanbeveling hierbij is om eerst empirisch onderzoek te doen en vast te stellen wat een organizational field is (DiMaggio & Powell, 1983; Heugens & Lander, 2009).

Daarnaast kan het voor toekomstig onderzoek raadzaam zijn om een controlegroep samen te stellen van organisaties in andere netwerkorganisaties en/of organisaties die helemaal niet deelnemen aan een dergelijke netwerkorganisatie. Verder kan een genuanceerdere respondentengroep resulteren

in een genuanceerder beeld over het netwerk. Voor toekomstig onderzoek wordt aangeraden om respondenten uit verschillende niveaus van de organisatie te interviewen zoals managers van andere afdelingen dan HR en directies. Dit zal een genuanceerder beeld geven van de motieven van werkgevers om al dan niet deel te nemen aan een dergelijke netwerkorganisatie en het functioneren hiervan. Tevens is het verstandig om de steekproef uit te breiden. In dit onderzoek is een relatief beperkte steekproef gehanteerd. Een groter aantal respondenten kan bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de inzichten en gevonden resultaten en de verschillende motieven per sector.

6.5.3. Gebruik van andere theoretische perspectieven

Zoals in dit onderzoek naar voren kwam is er een breed scala aan theoretische perspectieven toegepast om de motieven van werkgevers te verklaren. In de conclusie en discussie werd gereflecteerd op deze verschillende theoretische invalshoeken en werd de bruikbaarheid geanalyseerd. Met de kennis van nu en blijkende dat het netwerk nog in het proces van institutionalisering zit, zijn er wellicht andere theoretische invalshoeken die de motieven van werkgevers in deze context nog beter hadden kunnen verklaren. Een suggestie zou institutioneel ondernemerschap kunnen zijn. Dit heeft betrekking op actoren die zich verzetten en huidige instituties willen veranderen (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). De actoren binnen het netwerk en deelnemende organisaties zouden dan als institutionele ondernemers gezien kunnen worden die verandering willen bewerkstelligen in de arbeidsmarkt en met betrekking tot opvattingen over werk. Deze actoren proberen dit te bewerkstelligen door verschillende mensen achter hun visie te mobiliseren en middels het netwerk andere HR- praktijken aan de man brengen (Battilana et al., 2009).

Woodhill (2010) spreekt over institutionele innovatie en stelt dat er voor het aanpakken van globale en sociaal complexe problemen er anders gedacht moet worden over bestaande instituties. De werkwijzen en praktijken binnen het ACE netwerk zouden als innovaties gezien kunnen worden waarbij verzet en alternatieven worden geboden tegen de gebruikelijke manier en opvattingen van ten aanzien van werkloos en werk (Woodhill, 2010).

De motieven van werkgevers hadden wellicht beter verklaard kunnen worden aan de hand van deze specifiekere invalshoeken. Toekomstig onderzoek zou dan ook goed doen om ook naar kleinere, minder dominante stromingen in de literatuur te kijken bij het bestuderen van nieuwe innovatieve werkwijzen. Toch dient vermeld te worden dat dit stromingen zijn binnen de gehanteerde literatuur in dit onderzoek en dat ook institutioneel ondernemerschap (Battilana et al., 2009) en institutionele innovatie (Woodhill, 2010) gezien kunnen worden als stromingen binnen de institutionele theorie.

6.5.4. Consequenties van motieven

Dit onderzoek heeft inzicht geboden in de motieven van werkgevers om zich aan te sluiten bij het ACE netwerk en werkwijzen binnen het ACE netwerk. Voor vervolgonderzoek zou het echter interessant zijn om te onderzoeken welke consequenties deze motieven hebben voor het HRM-beleid van organisaties. Dit biedt meer inzicht in hoe HRM kan dienen om sociaal beleid uit te voeren.

Daarnaast zou het tevens interessant kunnen zijn om naar de consequenties van het HRM-beleid vanuit het perspectief van werknemers te kijken in plaats van het werkgevers perspectief. Dit was in dit onderzoek niet mogelijk door tijdsrestricties en beperkte middelen. Voor toekomstig onderzoek wordt aangeraden om ook de consequenties van de motieven en de gevolgen van participatie in het ACE netwerk te monitoren.

6.5.5. Netwerk geïnstitutionaliseerd

Een laatste aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om het ACE netwerk te onderzoeken wanneer het verder geïnstitutionaliseerd is. Wanneer dit het geval is zullen de werkwijzen en opvattingen van het ACE netwerk een prominentere en gebruikelijkere rol binnen organisaties en de samenleving hebben gekregen.

Op deze manier kan gekeken worden of en hoe het proces van institutionaliseren gerelateerd is aan de toepasbaarheid en bruikbaarheid van de gebruikte theoretische perspectieven. Indien het netwerk op een meer strategisch niveau komt te staan binnen organisaties en er legitimiteit aan het netwerk kan worden ontleend, komen de verwachtingen met betrekking tot de institutionele theorie (DiMaggio & Powell, 1983), resource dependence theorie (Pfeffer & Salancik, 1978) en strategic balance theorie (Deephouse, 1999) wellicht beter uit.

Daarnaast zou gekeken kunnen worden naar hoe de motieven zich dan verhouden tot de huidige motieven en welke rol HRM-beleid voor organisaties speelt. Het zou dan kunnen dat deelnemende organisatie inderdaad voordelen van legitimiteit ervaren door deelname aan het netwerk en niet deelnemende partijen nadelen ondervinden.

Ook is het interessant om de effectiviteit van het netwerk mee te nemen. Zo kan gekeken worden of intersectorale mobiliteit dan wel beter tot zijn recht komt en of wet- en regelgeving is veranderd om de arbeidsmarkt duurzaam en toekomstbestendig te maken. Als het netwerk institutionaliseert in de toekomst kan er als het ware een voor en na meeting worden gedaan, waardoor de invloed van de externe context duidelijker in beeld kan komen.

6.6. Implicaties

6.6.1. Theoretische implicaties

Zoals in het de methodologische sectie aan bod is gekomen zou dit onderzoek eventueel theoretisch te generaliseren zijn. Door de kwalitatieve aard van dit onderzoek kunnen echter geen uitspraken worden gedaan over causale verbanden of het toetsen van specifieke theoretische verwachtingen. De verwachtingen in dit onderzoek waren dan ook vrij breed geformuleerd en konden op basis van interpretatie en de gevonden data worden aangenomen of verworpen.

Er kon weinig gezegd worden over theoretische implicaties met betrekking tot specifieke theorieën. Wel bleek dat de sociale werkelijkheid dynamischer en complexer was dan in eerste instantie werd verwacht. Ook bleek het individu een grotere rol te spelen dan in eerste instantie werd verwacht. Dit sluit aan bij onderzoekers die de rol van agency bepleiten in institutionele theory (Lounsbury, 2008; Suddaby, 2010).

Op basis van dit onderzoek kan worden gesteld dat HRM binnen organisaties gebruikt kan worden om sociaal beleid uit te voeren. Al werd het belang hiervan en de rol de werkgevers spelen nog niet door iedereen erkend. Wel werd het netwerk gebruikt om kennis te delen en in te spelen op de institutionele omgeving met betrekking tot werk. Dit sluit aan op de veronderstelde netwerkvorming, omdat de sociale problemen waarmee organisaties worden geconfronteerd te groot zijn voor één enkele organisatie (Bekker & Wilthagen, 2008; Bryson et al., 2006).

Daarnaast bleek dat organisaties in het netwerk bezig waren met de mobiliteit van medewerkers en het voorkomen van werkloosheid. Het netwerk kon hier hulp bij bieden door het uitwisselen van kennis. Het gevoerde HRM-beleid was niet alleen voor kernmedewerkers, maar voor alle medewerkers, ook kwetsbare groepen zoals mensen in een WW-regeling. Dit sluit aan op de ethische en sociale component dat HRM-beleid heeft (Greenwood, 2013; Thunissen et al., 2013). En nuanceert het wetenschappelijke beeld dat HRM alleen wordt ingezet voor kernmedewerkers (Keegan & Boselie, 2006).

Doordat HRM werd ingezet voor alle medewerkers en om in te spelen op veranderingen in de sociale context vormt HRM als het ware de brug tussen sociaal beleid en organisaties (Van Berkel & Leisink, 2013). Hierdoor blijkt dat één perspectief onvoldoende is om HRM binnen organisaties te bestuderen en dat voor het bestuderen van organisaties een multidisciplinaire aanpak nodig is (Parmigiani & Rivera-Santos, 2009; Mayer & Sparrowe, 2013).

6.6.2. Praktische implicaties & aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tevens implicaties voor de praktijk. Allereerst zullen er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd voor het ACE netwerk. Vervolgens worden een aantal aanbevelingen gedaan in het licht van het bevorderen van de arbeidsmobiliteit- en participatie en het reduceren van het risico op werkloosheid op de Nederlandse arbeidsmarkt.

6.6.2.1. Aanbevelingen netwerkorganisatie

Op basis van de data zijn een aantal aanbevelingen voor het ACE netwerk geformuleerd. Deze hangen nauw samen met de factoren die invloed hadden op de effectiviteit van het netwerk. De netwerkorganisatie was zich volgens respondenten bewust van de invloed van de diversiteit aan organisaties en de verschillende doelstelling die deze organisaties hadden. In deze sectie zullen aanbevelingen aan bod komen die relevant zijn voor de netwerkorganisatie en aangesloten deelnemers.

Ten eerste de toekomstige groei van het netwerk. Aangezien het netwerk landelijk aan het uitbreiden is, is het van belang deze groei goed te structureren en organiseren, zodat de groei van het netwerk geen negatieve gevolgen hoeft te hebben. Volgens respondenten is het van belang dat de regionale focus, schakelsnelheid en betrokkenheid behouden blijft tijdens de expansie van het netwerk. Hierbij dienen tevens praktische keuzes gemaakt te worden door de netwerkorganisatie. Een voorbeeld hiervan is de keuze of de vacatures in regio Nijmegen/Arnhem zichtbaar zijn voor de deelnemers in regio West-Brabant. Dit zou volgens de respondenten namelijk gevolgen kunnen hebben voor de effectiviteit en het onderling vertrouwen in het netwerk. Een aanbeveling is dan ook om de wensen in de regio's in kaart te brengen en dit te laten aansluiten op de groeistrategie van het netwerk.

Ten tweede is een verbeterpunt een stukje planning en tijdsbesteding. Een groot aantal van de respondenten in regio West-Brabant gaf aan dat er (te)veel bijeenkomsten werden gepland. Sommige respondenten gaven aan dat een globale jaarplanning handig zou zijn. Daarnaast zou het ACE netwerk er aandacht aan kunnen besteden hoe deelnemers het netwerk zichtbaarder kunnen maken in de eigen organisatie. Hierdoor kan er meer tijd ontstaan vanuit de organisatie voor ACE activiteiten. Verder kan het netwerk hierdoor effectiever te werk gaan omdat werknemers hierdoor bekender kunnen worden met het netwerk en hierdoor de mogelijkheden van het netwerk beter worden benut.

Tot slot het verschil in organisatiegrootte onder deelnemers. Hoewel dit onderzoek een relatief kleine respondentengroep kende was er verschil te zien tussen grote, kleine en middelgrote organisaties. Grote organisaties zagen de kosten eerder als een belemmerende factor en vonden het matchen van mensen belangrijk. Daarnaast werd kennisdeling door deze organisaties minder belangrijk gevonden dan door kleine en middelgrote organisaties. Een aanbeveling aan het ACE netwerk zou zijn om de tafel te gaan zitten met grote organisaties en te kijken in hoeverre de wensen verschillen met de wensen van andere deelnemers. Het behoud van grote organisaties in het netwerk kan van belang zijn omdat deze organisaties kunnen bijdragen om de filosofie en werkwijzen van het netwerk te legitimeren.

6.6.2.2. Aanbevelingen arbeidsmarktbeleid

Het bleek dat cao's en arbeidsvoorwaarden een belangrijke hinderende factor vormden voor organisaties en medewerkers binnen organisaties, ten aanzien van intersectorale mobiliteit. Dit komt tevens overeen met het advies van de SER (2015). Intersectorale mobiliteit zal in de toekomstige arbeidsmarkt steeds belangrijker worden, omdat via deze manier de werkgelegenheid behouden blijft bij economische schommelingen in verschillende sectoren. Een aanbeveling zou dan ook zijn om cao's niet sectoraal maar regionaal te organiseren. Daarnaast kunnen cao's een rol spelen door duidelijke afspraken te maken ten aanzien van de ontwikkeling en opleiding van medewerkers. De bevindingen van dit onderzoek sluiten aan bij het advies van de SER (2015).

Bovendien bleek dat de meeste organisaties de hervormingen in het sociaal beleid complexe ontwikkelingen vonden. Het werd als belangrijk ervaren dat het netwerk hier ondersteuning bij kon

bieden en er gespard kon worden over hoe deze ontwikkelingen vertaald kunnen worden naar het HRM-beleid binnen organisaties. Een aanbeveling aan overheden is om werkgevers te ondersteunen en handvatten te bieden om het veranderde sociale beleid op een juiste manier te implementeren, zonder dat daarbij de economische doelstellingen van organisaties uit het oog worden verloren.

6.7. Toekomstvisie arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt, de arbeidsrelatie en de invulling van werk gaan er in de toekomst anders uitzien. Er zal meer vraag komen naar flexibiliteit en kennis zal sneller verouderen door technologische ontwikkelingen. De traditionele systemen waarop onze arbeidsmarkt en sociale zekerheidstelsel gebaseerd zijn, zullen losgelaten moeten worden en er zal vernieuwend gedacht moeten worden. Dit is geen gemakkelijke taak maar indien er verantwoordelijkheid wordt genomen door werkgevers, werknemers, vakbonden en overheidsinstanties hoeven deze veranderingen geen achteruitgang te betekenen.

Werkgevers kunnen verantwoordelijkheid nemen door middel van het gevoerde HRM-beleid en investeren in de opleiding en ontwikkeling van werknemers. Tevens kunnen er voorwaarden worden geschept binnen organisaties zodat iedereen kan participeren in het arbeidsproces. Werknemers dienen verantwoordelijkheid te nemen door het up-to-date houden van hun kennis en zich flexibel op te stellen. In de toekomst zullen competenties en niet de baan centraal staan, waardoor medewerkers flexibel inzetbaar zijn in verschillende sectoren. Werkgevers en werknemers zullen dit echter niet alleen kunnen bewerkstelligen. Zoals bleek uit dit onderzoek vormden arbeidsvoorwaarden en cao's hinderende factoren ten aanzien van intersectorale mobiliteit.

Vakbonden zullen in de toekomst meer moeten inzetten op cao's die actief zijn gericht op ontwikkeling en opleiding van werknemers. Daarnaast dienen cao's niet sectoraal maar intersectoraal georganiseerd te worden. Ook dienen de prikkels vanuit de WW gericht te worden op opleiding en ontwikkeling en VWNW-trajecten in plaats van het verstrekken van uitkeringen. Er dienen ook mogelijkheden te zijn voor demotie. En arbeidsvoorwaarden dienen niet meer bij een werkgever georganiseerd te zijn maar flexibel te worden ingericht, zodat deze ingezet kunnen worden bij meerdere werkgevers. De overheid kan door middel van het inzetten en aanpassen van bestaande wetgeving meer hulp bieden bij het ondersteunen van een flexibele arbeidsmarkt.

Bovenstaande aanbevelingen zijn nog geen vanzelfsprekendheid in de huidige arbeidsmarkt, maar ik denk dat werkgevers en werknemers verantwoordelijkheid willen nemen indien er de juiste ondersteuning en begeleiding wordt geboden. Daarnaast dient het sociale beleid dat door middel van het HRM-beleid door organisaties kan worden uitgevoerd geïncorporeerd te worden in de dagelijkse werkzaamheden van organisaties. Hierdoor wordt een win-win perspectief gecreëerd, zodat organisaties zowel economische als sociale doelstelling kunnen verwezenlijken. In de toekomst zal er geen baangarantie zijn, maar indien er collectief verantwoordelijkheid wordt genomen voor de arbeidsmarkt, de arbeidsrelatie en werk kan er gesproken worden van werkgarantie in plaats van baangarantie.

7. Literatuurlijst

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The academy of management annals*, *3*(1), 65-107.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.*Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, *27*(6), 625-641.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, *9*(1), 58- 73.

Baum, J. A., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 187-218.

Bekker, S., & Wilthagen, T. (2008). Europe's pathways to Flexicurity: lessons presented from and to the Netherlands. Available at SSRN 1133873.

Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152-153). Den Haag: Boom onderwijs.

Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, *38*(5), 492-508.

Bonoli, G. (2007). Time matters postindustrialization, new social risks, and welfare state adaptation in advanced industrial democracies. *Comparative Political Studies*, *40*(5), 495-520.

Bonoli, G., & Natali, D. (Eds.). (2012). *The politics of the new welfare state*. Oxford University Press.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill Education.

Bryman (2004). *Social Research Methods: Third Edition*. New York: Oxford University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature.*Public administration review*, *66*(s1), 44-55.

Burgstahler, D. C., Hail, L., & Leuz, C. (2006). The importance of reporting incentives: Earnings management in European private and public firms. *The accounting review*, *81*(5), 983-1016.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85-105.

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory.*Administrative Science Quarterly*, *50*(2), 167-199.

CBS (2014), CBS: Deelname van vrouwen op de arbeidsmarkt stabiliseert naar jaren van stijging. Geraadpleegd via: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4196-wm.htm (10-06-2015).

CBS Statline (2015), Arbeidsdeelname; kerncijfers. Geraadpleegd via: http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309NED&D1=19-20&D2=a&D3=0&D4=0&D5=4%2c9%2c14%2c24%2c29%2c34%2c39%2c44%2c49%2c54%2cl&VW=T (20-05-2015).

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal*,*29*(11), 1141-1154.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*,*96*(3), 443.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, *28*(1), 21-42.

Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It'sa question (and theory) of strategic balance. *Strategic management journal*, *20*(2), 147-166.

Delbridge, R., & Keenoy, T. (2010). Beyond managerialism?. *The international journal of human resource management*, *21*(6), 799-817.

Dhalla, R., & Oliver, C. (2013). Industry identity in an oligopolistic market and firms' responses to institutional pressures. *Organization Studies*, *34*(12), 1803-1834.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 0149206312471391.

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. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, *18*(1), 12-32.

Europese Commissie (2003), Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van mikro, kleine en middelgrote ondernemingen, (2003/361/EG). Geraadpleeg via: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=URISERV:n26001 (22-05-2015).

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research.*Qualitative inquiry*, *12*(2), 219-245.

Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*,*14*(3), 283-307.

Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of business ethics*, *98*(1), 115-132.

Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management journal*,*37*(2), 350-382.

Greenwood, R., & Meyer, R. E. (2008). Influencing Ideas A Celebration of DiMaggio and Powell (1983). Journal of Management Inquiry, 17(4), 258-264.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 317-371.

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, *114*(2), 355-366.

Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, *45*(3), 449-476.

Heugens, P. P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, *52*(1), 61-85.

Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.

Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, *43*(7), 1491-1511.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, *36*(1), 349-372.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52-58.

Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*,*45*(1), 255-266

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(4), 349-361.

Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, *23*(6), 535-550.

Mayer, K. J., & Sparrowe, R. T. (2013). Integrating theories in AMJ articles.*Academy of Management Journal*, *56*(4), 917-922.

Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*,*16*(5), 456-473.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Minister Asscher (Ministerie sociale Zaken en Werkgelegenheid), Eindrapportage Experimenten van werk-naar-werk, kamerbrief d.d. 17-01-2013. Geraadpleegd via: (http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/01/17/kamerbrief-over-eindrapportage-experimenten-van-werk-naar-werk/kamerbrief-over-eindrapportage-experimenten-van-werk-naar-werk.pdf).

Mortelmans, D. (2013) *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, *16*(1), 145-179.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford University Press.

Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*,*37*(4), 1108-1136.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 63-81.

Pfeffer, J. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, *37*(1).

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, *36*(1), 94-120.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, *84*(12), 78-92.

Persons, A (21 juli, 2014). West-Brabant werkt en pakt door! Verslag en uitvoeringsprogramma 2014. http://rpa.west-brabant.eu/media/pdf/def-rapportage-1e-half-jaar-2014---3307-1.pdf. Geraadpleegd op: 15-04-2015

Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(4), 953-973.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, *18*(2), 229-252.

Randstad (2015), Nederland niet voorbereid op flexibele arbeidsmarkt van de toekomst. https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2015/04/nederland-niet-voorbereid-op-flexibele-arbeidsmarkt-van-de-toekomst. Geraadpleegd: 01-07-2015

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*,*25*(1), 23-37.

Rijsoverheid, Participatiewet. Geraadpleegd via: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet (01-07-2015).

Rijksoverheid, Wet werk en zekerheid (Wwz). Geraadpleegd via: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werk-en-zekerheid (01-07-2015).

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage.

SER (2015), Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarkt en werkloosheidswet.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Foundations for organizational science. London: A Sage Publication Series.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory.*Theory and Society*, *37*(5), 427-442.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, 20(3), 571-610.

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, *19*(1), 14-20.

Swanborn, P. (2010). *Case study research: what, why and how?*. Los Angeles: Sage.

Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling a typology with examples. *Journal of mixed methods research*, *1*(1), 77-100.

Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of management journal*, *45*(1), 81-101.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 326-336.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi*, 169-184.

Trampusch, C. (2007). Industrial relations as a source of social policy: A typology of the institutional conditions for industrial agreements on social benefits. *Social Policy & Administration*, *41*(3), 251-270.

UWV (2014), Sectoren in beeld. Ontwikkelingen kansen en uitdagingen op de arbeidsmarkt hoofdlijnen.

Van Berkel, R., & Van der Aa, P. (2015). New welfare, new policies: towards preventive worker-directed active labour market policies?

Van Berkel, R., & Leisink, P. (2013). 9. Both sides now1: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation. *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*, 143.

Van Gestel, N., & Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, *38*(5), 544-559.

Volberda, H. W., van der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M., & Verdu, A. J. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization– environment relationships. *Organization Science*,*23*(4), 1040-1054.

Woodhill, J. (2010). Capacities for institutional innovation: a complexity perspective. *IDS bulletin*, *41*(3), 47-59.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 234-254.

Bijlagen.

Bijlage A. Verdeling Respondenten per organisatie

Tabel 6.

Steekproef respondenten per organisatie

Respondent	Organisatie
Respondent 1	Organisatie 1
Respondent 2	Organisatie 2
Respondent 3	Organisatie 5
Respondent 4	Organisatie 5
Respondent 5	Organisatie 6
Respondent 6	Organisatie 6
Respondent 7	Organisatie 7
Respondent 8	Organisatie 7
Respondent 9	Organisatie 8
Respondent 10	Organisatie 9
Respondent 11	Organisatie 10
Respondent 12	Organisatie 10
Respondent 13	Organisatie 3
Respondent 14	Organisatie 4
Respondent 15	Organisatie 4

Bijlage B. Topiclijst

Topiclijst & interviewvragen

1. Introductie

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek & interview
- Anonimiteit & betrouwbaarheid waarborgen
- Toestemming vragen voor het opnemen
- Tijdsplanning

2. Kennismaking

Kunt u een beknopte omschrijving van de werkzaamheden binnen uw huidige functie geven?

Wat zijn samengevat de belangrijkste ontwikkelingen voor uw organisatie geweest van de afgelopen jaren?

3. Organisatie

Hoe zou u de organisatiecultuur van uw organisatie beknopt typeren?

- Waarom heeft u deze aspecten gekozen?
- (Hoe is dit terug te zien op de werkvloer?)

Hoe worden de belangrijkste beslissingen in uw organisatie genomen?

- (Indien beknopt antwoord doorvragen naar andere partijen)
- Weet u hoe is dit gegaan bij het ACE netwerk?

4. Sector

Hoe zou u de sector waarin uw organisatie opereert beknopt omschrijven?

- Wat zijn de afgelopen jaren de belangrijkste ontwikkelingen in deze sector geweest?
- Hoe komt het dat deze ontwikkelingen zo belangrijk zijn?
    - Wet- en regelgeving
    - Culturele/maatschappelijke opvattingen
    - Concurrentie/andere organisaties
    - Technologische ontwikkelingen

5. Motieven om te participeren in het ACE netwerk

Wat waren volgens u de belangrijkste motieven om te participeren in het ACE netwerk?

- Welke andere aspecten nam u mee in de overweging om te participeren?
- (Welke factoren vormden voor u een belemmering om te participeren?)
- Wat maakte dat u ondanks dit toch voor participatie heeft gekozen?
    - Geld (vermindering transitiekosten, loonkosten)
    - Legitimiteit (cultuur/maatschappelijke opvattingen)

- Participatiekosten
- Competitieve voordelen
- Individuele voorkeuren
- Netwerken (werven van werknemers)
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Effectiviteit netwerk
- Sociale problemen oplossen

Wat zijn de opvattingen die u over ACE hoort binnen uw organisatie?

Wat is uw beeld van de opvattingen van andere organisaties in uw sector over ACE?

- Hoe komt het volgens u dat deze opvattingen heersen?

6. Effectiviteit netwerk

Hoe zou u de effectiviteit van het ACE netwerk beoordelen?

- Waarop baseert u deze effectiviteit op?
- Heeft u hier een voorbeeld van?
  - Uitwisseling kennis
  - Uitwisseling HR-praktijken
  - Uitwisseling medewerkers

7. Verwachtingen toekomst

Wat denkt u dat het ACE netwerk uw organisatie in de toekomst te bieden heeft?

8. Afsluiten interview

Als ik het goed begrijp zijn ……. de belangrijkste aspecten uit het interview?

- Heeft u nog iets gemist in het interview?

Danken en afsluiten interview

Bijlage C. Codeboom

Hoofdcode	Subcode	Mini subcode	Indicatoren
Sector	1. productie		- Indicator
	2. Zakelijke dienstverlening		- Indicator
	3. Onderwijs		- Indicator
Motieven	1. Kennisdeling	• Kennis wet- en regelgeving • Diversiteit HR-kennis • Marktkennis	- Indicator - Indicator - Indicator
	2. Organisatorische motieven	• Afstoten werknemers • Aantrekken werknemers • Interne arbeidsmarkt • Bevorderen mobiliteit • Ander organisatorisch motief	- Indicator - Indicator - Indicator - Indicator -Indicator
	3. Individuele motieven	• Externe blik • Maatschappelijke bijdrage • Netwerker • Vorig netwerk	- Indicator - Indicator - Indicator - Indicator
Effectiviteit	1. Samenstelling aangesloten organisaties	• Heterogeniteit deelnemende organisaties • Homogeniteit deelnemende organisaties	- Indicator - Indicator
	2. Kenmerken deelnemers	• Arbeidsvoorwaarden • Interne mobiliteit	- Indicator - Indicator
	3. Tijdbesteding	• Bijeenkomsten • Onvoldoende tijd	- Indicator - Indicator
	4. Kwaliteit Organisatie		- Indicator
Hinderende factoren	1. Kosten		- Indicator
	2. Geen aantoonbare opbrengsten		- Indicator

Bijlage D. Aanbevelingsbrief organisaties

20 april 2015
Doorn

Geachte Ace deelnemer

Arbeidsmarkt denken, de juist mens op de juiste plek in de organisatie, staat volop in de belangstelling.
Het ACE initiatief wordt steeds meer gezien als een belangrijke toevoeging van de nieuwe arbeidsmarkt.
Het concept van netwerken en samenwerken en kennisdelen, in de regio en intersectoraal blijkt ook te werken.
Dat betekent ook dat we verder blijven ontwikkelen, zowel in de breedte (meer regio's , meer aansluitingen) als in de diepte, de kennis en ontwikkeling van arbeidsmarkt en proces ACE aan elkaar koppelen en zodoende proactief blijven.

De belangstelling komt ook uit de wetenschappelijke wereld. We gaan met een vijftal universiteiten proberen om te onderzoeken welke effecten vanuit het ACE 'denken en doen' meer of minder impact hebben, afgezet tegen de arbeidsmarkt van morgen. Zover is het echter nog niet, maar we houden jullie van die ontwikkelingen op de hoogte.
Wel hebben we Maarten Debets bereid gevonden om zijn afstudeerscriptie te schrijven over de effecten van ACE. Wellicht als voorloper van een groot onderzoek. Hij zal bij een aantal bedrijven met name vragen stellen over aansluiting bij ACE en effect van ACE.

Uiteraard krijgt u de uitslagen van het onderzoek t.z.t. te lezen en zijn de resultaten bestemd voor onszelf

Ik hoop van harte dat u meedoet met het onderzoek van Maarten Debets. Het helpt u en ons verder, maar ook zeker Maarten Debets met zijn studie.
Dank daarvoor.

Met vriendelijke groet

mede namens kwartiermakers ACE

Jaap Jongejan

Bijlage E. Capita Selecta

In dit paper zal de publieke dimensie van het ACE netwerk centraal staan. Deze publieke dimensie wordt geëvalueerd aan de hand van een aantal formele en informele kenmerken die uit het netwerk afgeleid kunnen worden. Daarnaast zal de sociale legitimiteit van het netwerk aan bod komen. Ik zal uiteindelijk mijn oordeel geven over de publieke dimensie van het ACE integraal netwerk. Het ACE integraal netwerk bestaat uit: ACE (werkgevers), ACE (+) dienstverleners en het transfercentrum. Het transfercentrum begeleid mensen van werk naar werk indien ACE en ACE (+) geen geschikte positie of oplossing hebben gevonden. Het netwerk bestaat uit meerdere componenten. Voor het beoordelen van de publieke dimensie zal het netwerk als een organisatie worden gezien.

Wat is er publiek aan het ACE integraal netwerk?

Het onderscheid tussen publieke en private organisaties is vaak lastig te maken. Zo zijn er organisaties die privaat worden gefinancierd en tegelijkertijd een maatschappelijke rol vervullen en vice versa. Rainey (2003) probeert private en publieke organisaties te onderscheiden op basis van formele kenmerken, financiering is hier een voorbeeld van. Louter op basis van de formele kenmerken het onderscheid tussen publieke en private organisaties maken is niet zinvol omdat er binnen publieke en private organisaties grote variatie bestaat (Rainey, 2003). Noordergraaf en Teeuw (2003) stellen dat de identiteit van organisaties, samen met de formele kenmerken, een verfijnder analysekader aandraagt om het onderscheid tussen publieke en private organisaties te maken. Allereerst zullen de formele kenmerken van het ACE integraal netwerk worden besproken, vervolgens de identiteit en uiteindelijk zullen beide aspecten worden gecombineerd om een om het ACE netwerk in de publieke dimensie te positioneren. Eigendom, zeggenschap en inkomsten zijn de formele kenmerken die Rainey (2003) hanteert om private en publieke organisaties van elkaar te onderscheiden. Het eigendom van ACE is privaat. ACE staat ingeschreven bij de kamer van koophandel als een stichting, het netwerk is formeel gezien een rechtspersoon.

Omdat ACE een private stichting is ligt de zeggenschap voornamelijk bij het bestuur van ACE. Werkgevers die aangesloten zijn bij ACE zullen hoogstwaarschijnlijk zeggenschap genieten in termen van advies of inspraak. ACE vervult een maatschappelijke taak en het zeggenschap wordt deels ingeperkt door stakeholders in het institutionele klimaat. Een voorbeeld hiervan is dat ACE onderhevig is aan heersende wet- en regelgeving met betrekking tot arbeid en akkoorden die door sociale partners zijn gesloten. Op deze manier verschuift de zeggenschap een lichte mate richting de publieke dimensie. De inkomsten van het ACE netwerk zijn privaat. Werkgevers die zich aansluiten bij het netwerk dienen een bepaald bedrag te betalen afhankelijk van het aantal werknemers. Dit is de voornaamste bron van inkomsten. Een andere bron van inkomsten zijn subsidies van de overheid. Er worden steeds meer subsidies in het leven geroepen om sector- en regioplannen te maken om werkloosheid te bestrijden (Werkgeven, 2013). De verwachting is dan ook dat de komende jaren subsidies een bron van inkomsten blijven. Op basis van alle drie de formele kenmerken die Rainey (2003) hanteert is ACE te typeren als een private organisatie. Het onderscheid tussen privaat en publiek is niet zinvol alleen op basis van formele kenmerken (Rainey, 2003). Noordergraaf en Teeuw (2003) onderscheiden organisaties op basis van zowel formele als informele kenmerken. Onder informele kenmerken wordt de identiteit van de organisatie verstaan.

De identiteit van organisaties wordt op basis van vier dimensies bepaald: Doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde (Noordergraaf & Teeuw, 2003). De idee van doelgerichtheid kan worden uiteengezet in een private en een publieke dimensie. Een private opvatting van de idee van doelgerichtheid is a-teleologisch wat wil zeggen dat de organisaties geen hoger doel vervullen. Een publieke opvatting is echter teleologisch van aard dit wil zeggen dat de organisatie gericht is op het verwezenlijken van een hoger doel. Het ACE netwerk kent zowel a-teleologische als teleologische

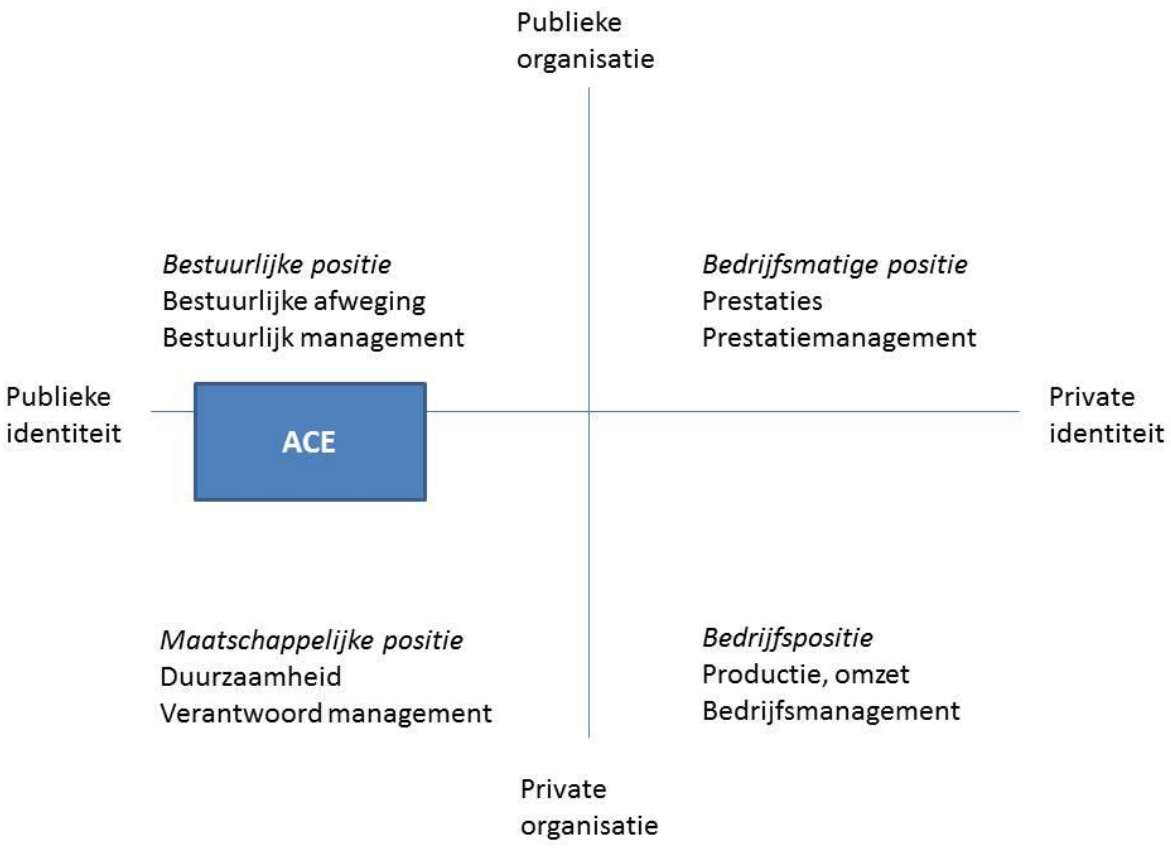
doelen. De hoofddoelen van het netwerk zijn het versterken van de arbeidsmarktmobiliteit en participatie in de regio. Het netwerk zet zelfs in op een nieuw arbeidsmarktperspectief en een infrastructuur die opgewassen is tegen de (toekomstige) turbulente economische en maatschappelijke omgeving. De teleologische doelen van het netwerk zijn bijvoorbeeld het verminderen van kosten op het gebied van transities en sociale zekerheid voor aangesloten werkgevers. Een ander doel op korte termijn zou het plaatsen van een X aantal mensen bij werkgevers kunnen zijn. Het verwezenlijken van deze korte termijn doelstellingen draagt bij aan het voortbestaan van het netwerk, en uiteindelijk aan het verwezenlijken van de hogere doelen: het versterken van de arbeidsmarktparticipatie en mobiliteit in de regio.

Een privaat idee van oorzakelijkheid houdt in dat er een duidelijke relatie is tussen de inzet van middelen en het resultaat. De publieke opvatting van oorzakelijkheid is holistisch, de samenleving wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Het ACE netwerk doet door samenwerken, hetgeen onderlinge afhankelijkheden impliceert, mensen gescholen en van werk naar werk begeleiden. Het netwerk doet dit echter alleen voor aangesloten deelnemers en houdt zich naar mijn mening niet heel direct bezig met de effecten voor organisaties en regio's die niet deelnemen. Er wordt wel holistisch gekeken naar de benadering van de problematiek van arbeidsparticipatie en mobiliteit, met een toekomstvisie voor heel Nederland. Om deze reden zou het ACE netwerk als semi-holistisch worden getypeerd met een identiteit meer geneigd naar de publieke dan de private dimensie.

Volgens Noordergraaf en Teeuw (2003) hebben private organisaties een statische opvatting van tijd, dit wil zeggen dat toekomst en verleden een kleine rol spelen. Er dient maximale efficiency worden te behaald. De publieke opvatting van tijd is dynamisch dit wil zeggen dat verleden en toekomst een rol spelen. Hierbij wordt rekening gehouden met de toekomstige implicaties van beleid. Het ACE netwerk gaat uit van een veranderende arbeidsmarkt, nu en in de toekomst. De volgens ACE vraagt de toekomst om meer flexibiliteit en intersectorale samenwerking om arbeidsongeschiktheid te voorkomen. Het netwerk wil mensen in de toekomst geen baanzekerheid maar werkzekerheid kunnen bieden. Tevens houden bestuurders van het netwerk rekening met een terugtredende overheid en sociale zekerheid die steeds meer wordt geprivatiseerd in de toekomst. Dit impliceert een shift in verantwoordelijkheden, van overheid naar werkgevers en werknemers (Abrahamson, 2010; Berkel & Leisink, 2013). Effectiviteit en resultaat spelen ook bij het ACE netwerk een rol, maar de toekomstige arbeidsmarkt staat centraal en dat maakt de idee van tijd vooral dynamisch.

De laatste dimensie is de idee van orde. Een verticaal idee van orde heeft betrekking op verticale relaties binnen organisaties in de zin van superieur- ondergeschikt (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Een Horizontaal idee van orde heeft voornamelijk betrekking op relaties in termen van wederzijdse afhankelijkheden waar de belangen van meerdere partijen meegenomen dienen te worden (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Het Ace netwerk kent bestuurders maar deze hebben geen heldere bevelrelatie. Tevens impliceert een netwerk wederzijdse afhankelijkheden met meerdere partijen. Het ACE netwerk is vooral horizontaal van aard, het is heet niet voor niets ACE i*ntegraal* netwerk.

Op basis van de formele kenmerken (Rainey, 2003) en de identiteit (Noordergraaf & Teeuw, 2003) kan het ACE netwerk worden gepositioneerd. Figuur 1 geeft vier organisatorische posities weer, deze posities moeten niet als een harde typologie worden gezien (Noordergraaf & Teeuw, 2003). Het ACE netwerk wordt hoofdzakelijk geplaatst in de maatschappelijke positie. Op basis van de formele kenmerken is het netwerk privaat met een lichte publieke ondertoon. Op basis van informele kenmerken is de identiteit van ACE publiek. Het netwerk staat echter op voornamelijk op eigen benen en dient effectief te zijn om werkgevers te werven en inkomsten te genereren. Om deze reden is het netwerk niet volledig aan de linkerkant van het kwadrant gepositioneerd.



Figuur 1. Organisatorische posities (gebaseerd op Noordergraaf & Teeuw, 2003)

In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling van het ACE netwerk?

Om bovenstaande vraag te beantwoorden dient het begrip sociale legitimiteit kort toegelicht te worden. Sociale legitimiteit heeft betrekking op de wisselwerking tussen de organisatie en de samenleving (Paauwe, 2004). Volgens aanhangers van de institutionele theorie hebben organisaties naast economische factoren legitimiteit nodig om de kunnen overleven (Boon et al., 2009; DiMaggio & Powell, 2008; Meyer & Rowan, 1977). Legitimiteit wordt verkregen indien wordt voldaan aan de wensen van stakeholders in de institutionele omgeving. De institutionele omgeving heeft betrekking op overheden en sociale partners maar ook algemeen geldende socioculturele en religieuze opvattingen (Paauwe, 2004; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer en rowan, 1977). Suchman (1995, p.574) definieert legitimiteit als "Een algemene perceptie of aanname dat de acties van een entiteit wenselijk, juist of gepast zijn binnen een sociaal geconstrueerd systeem van normen, waarden, overtuigingen en definities ".

Indien wordt gekeken naar het ACE netwerk kan worden gesteld dat de doelen: het versterken van de arbeidsmarktmobiliteit en participatie in de regio, sociaal wenselijke doelen zijn. Het netwerk probeert win-win-win situaties te creëren voor overheid, werkgever en werknemer. Voor de overheid op de lange termijn in termen van kostenreductie op sociale zekerheid en verhoogde arbeidsmarktparticipatie. Voor werkgevers in termen van verhoogde flexibiliteit en kostenreductie. En voor werknemers een win in termen van werkzekerheid, up-to-date kennis en minder negatieve sociale gevolgen van ontslag. Het netwerk zelf is een stichting en kent geen winstoogmerk. Het netwerk probeert sociale doelen op een economisch verantwoorde manier te realiseren. In deze situatie is het niet zo dat sociale doelen per definitie op gespannen voet staan met economische doelstellingen (Boxall & Purcell, 2011; Pauwe, 2004). De nadruk ligt op het simultaan verwezenlijken van zowel

sociale als economische doelstellingen, hetgeen vaak terugkomt in de literatuur over maatschappelijk verantwoord ondernemen (Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2006).

Onlangs heeft het de SER het rapport "preventie werkloosheid uitgebracht " hierin wordt geadviseerd om meer in het zetten op samenwerkingsverbanden om werkloosheid te voorkomen. Het UWV waarschuwde onlangs in het rapport "sectoren in beeld" over een toenemende mis match op de arbeidsmarkt. Het ACE netwerk is een samenwerkingsverband zoals de SER dat omschrijft. Dit samenwerkingsverband kan tevens bijdragen aan een betere match op de arbeidsmarkt doordat vraag en aanbod dichter bij elkaar komen.

Het is ACE netwerk kan worden gezien als een nieuwe manier van organiseren om hedendaagse sociale risico's aan te pakken (Bonoli & Natali, 2012). Indien we kijken naar het werkwijze van ACE is dit wenselijk in de ogen van de overheden en vakbonden (op het gebied van werkloosheidspreventie). Het zou kunnen dat de maatschappelijke opvattingen over een leven lang leren en flexibiliteit, dat gepaard gaat arbeidsmobiliteit en participatie, nog niet volledig ingeburgerd zijn. Het kan ook dat de verdeling van sociale verantwoordelijkheden als ongewenst worden ervaren. Deze opvattingen hebben te maken met de politieke voorkeur van mensen, socialisten gaan streven naar bijvoorbeeld naar een grote overheid en liberalen voor marktwerking en een kleine overheid die ingrijpt waar het marktmechanisme tekortschiet. Hervormingen in de huidige verzorgingsstaat zijn onderhevig aan zowel politiek als maatschappelijk debat (Van Berkel & Leisink, 2013).

Het netwerk ziet sociale legitimiteit niet direct als een doelstelling, maar het gevoerde beleid zal volgens velen sociaal wenselijk zijn. Door hervormingen is de institutionele omgeving in verandering en zal het afhangen van bepaalde politieke en sociaalmaatschappelijke opvattingen of een het ACE netwerk, dat arbeidsmobiliteit en participatie wil bevorderen, wenselijk is. Er wordt namelijk meer verantwoordelijkheid en flexibiliteit van werkgever als werknemers gevraagd.

Eigen oordeel over de publieke dimensie van ACE integraal netwerk

Het ACE integraal netwerk is een nieuwe manier om het hedendaagse sociale risico van werkloosheid aan te pakken. In dit samenwerkingsverband werken zowel private als publieke actoren samen. Op basis van de formelen kenmerken (Rainey, 2003) en informele kenmerken (Noordergraaf & Teeuw, 2003) wordt duidelijk dat het netwerk niet als een puur publieke of private organisatie te typeren is. Ik ben van mening dat de organisatorische positie op basis van het model van Noordergraaf en Teeuw (2003) een gepaste indicatie geeft van de publieke dimensie van het gehele ACE netwerk, hier sluit ik me dan ook bij aan.

Het is echter de vraag of het onderscheiden op basis van identiteit in de toekomst zinvol blijft. Dit omdat de overheid zich in toenemende mate terugtrekt en de sociale zekerheid verantwoordelijkheid wordt van werkgevers en individuele burgers (Abrahamson, 2010; Van Berkel & Leisink, 2013). Er komen steeds meer publiek-private samenwerkingen en de grenzen tussen het publieke en private domein vervagen (Rainey, 2003). Ook zijn de samenleving en opvattingen met betrekking tot arbeid, sociale zekerheid en de overheid zijn in verandering. Het is de vraag of private organisaties de verantwoordelijkheden van de sociale zekerheid, en eventuele andere publieke aspecten, kunnen dragen. Indien dat het geval is zullen overheidsorganisaties alleen de taken regelen die het marktmechanisme *echt* niet aankan (Rainey, 2003). In dat geval zal naar mijn mening het onderscheid op basis van formele kenmerken weer veelzeggend worden aangezien de publieke dimensie dan onderdeel *hoort* te zijn van private organisaties. Organisaties die hier niet aan conformeren zullen dan benadeeld worden doordat ze worden gepercipieerd als niet legitiem.

Verder sluit ik me aan bij Porter en Kramer (2006) die vinden dat organisaties maatschappelijk ondernemen, of sociale legitimiteit, niet zozeer als een doelstelling met financiële ondertoon moeten zien. Organisaties moeten dagelijkse werkzaamheden zo inrichten dat ze op een sociaal legitieme

manier worden gedaan, op deze manier kan ook maximaal sociaalmaatschappelijk rendement worden behaald. Ik vind dat het ACE netwerk een mooi voorbeeld is van het bereiken van economische doelstelling voor aangesloten werkgevers en de overheid op een sociaal maatschappelijk verantwoorde manier. Het moet uit mijn onderzoek blijken of dit ook in werkelijkheid gebeurt. Het is ook een optie dat de kwalitatieve invulling van het netwerk helemaal niet zo sociaalmaatschappelijk is als wordt gepretendeerd. Vooralsnog blijf ik vasthouden aan de misschien ietwat naïeve, maar positieve, opvatting dat de werkzaamheden in het netwerk op een sociaal legitieme manier worden uitgevoerd.

Ik ben van mening dat het herverdelen van verantwoordelijkheden (Van Berkel & Lesink, 2013; Abrahamson) en nieuwe manieren van organiseren (Bonoli & Natali, 2012) nodig zijn om een stelsel van sociale zekerheid toekomstbestendig te maken. Het ACE netwerk lijkt een innovatieve en sociaal legitieme manier om te gaan met een turbulentie economie, samenleving en arbeidsmarkt. Ik verwacht dat in de toekomst steeds meer stakeholders in de institutionele omgeving het netwerk als sociaal legitiem gaan zien.

Literatuurlijst

Abrahamson, P. (2010). European Welfare States Beyond Neoliberalism.*Development and society*, *39*(1), 61-95.

Bonoli, G., & Natali, D. (Eds.). (2012). *The politics of the new welfare state*. Oxford University Press.

Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, *38*(5), 492-508.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Blad Bestuurskunde*, *12*(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.Rainey, H. (2003) What makes public organizations disctinctive. *Understanding and managing public organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass

SER (2015) Advies Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

UWV (2014) Sectoren in beeld; ontwikkelingen, kansen en uitdagingen op de arbeidsmarkt (http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Sectoren%20in%20beeld_hoofdlijnen_def.pdf)

Van Berkel, R., & Leisink, P. (2013). 9. Both sides now1: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation. *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*, 143.