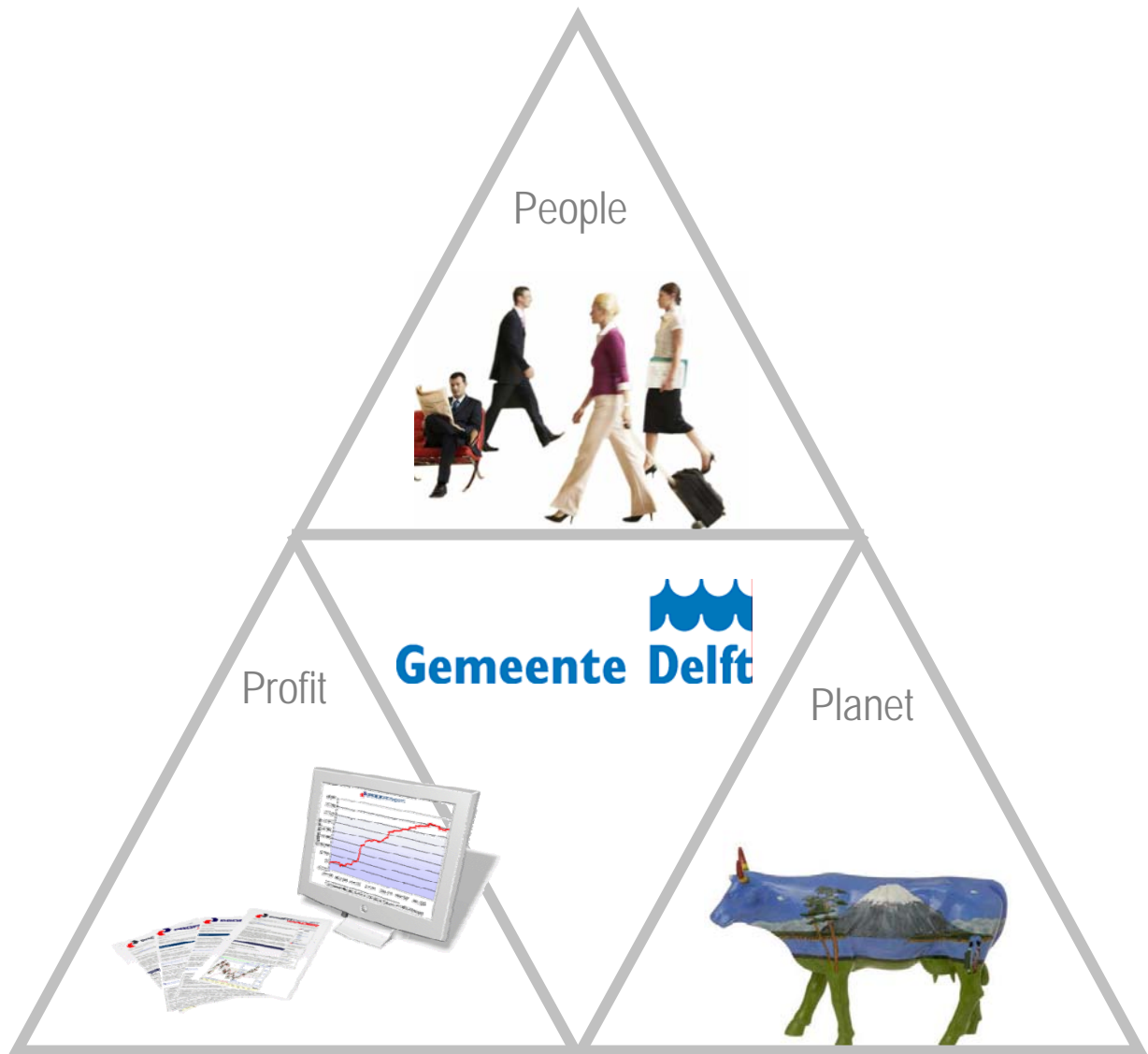


Betekenis geven aan Maatschappelijk Verantwoord  
Ondernemen binnen de gemeente Delft



Delft, maart 2008

Emely van Reenen

Scriptiebegeleider:  
MR Drs. M. Mulders

**Studentnummer: 0347612**

Faculteit der Bestuurs- en  
Organisatiewetenschap  
Universiteit Utrecht

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van 4 jaar Bestuur- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de master Strategisch Human Resource Management en de afsluiting van mijn studie.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om de mensen te bedanken zonder wiens hulp deze scriptie nooit er niet was gekomen. Allereerst de medewerkers van de gemeente Delft die ik heb geïnterviewd. Zij hebben royaal tijd vrijgemaakt om mee te kunnen werken aan dit onderzoek, waarvoor dank. Ook wil ik mijn manager bij de gemeente Delft, Kees Kruijff bedanken. Kees heeft mij altijd gestimuleerd en ruimte gegeven om aan deze scriptie te werken. Veel dank gaat uit naar Monique Mulders, mijn begeleidster vanuit de Universiteit Utrecht die altijd nuttige tips en aanbevelingen heeft gegeven tijdens het uitwerken en schrijven van mijn scriptie.

Tot slot wil ik het thuisfront bedanken. Door omstandigheden heeft het schrijven van mijn scriptie iets langer geduurd dan de bedoeling was, maar zij zijn mij altijd blijven steunen.

Emely van Reenen

16 maart 2008

## Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt de laatste jaren steeds bekender. Meer en meer organisaties zien nut en noodzaak in van het vinden van een goede balans tussen de drie p's: People, Planet en Profit. Niet alleen organisaties in de marktsector denken na over hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Overheidsorganisaties worden zich ook steeds bewuster van hun rol op dit vlak. Dit lijkt deels onder druk plaats te vinden. Zo neemt vanuit het bedrijfsleven de druk op de overheid toe om meer een voorbeeldfunctie op zich te nemen. Ook de nationale overheid geeft aan dat de lokale overheden deze functie meer een voortrekkersrol moeten krijgen waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het implementeren van een strategie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft ook voor de eigen organisatie grote voordelen. Zo geeft het, het imago van de organisatie een 'boost'; kan verkokering tegengegaan worden en is het een manier om de binding met medewerkers te versterken.

Pater & Van Lierop (2006) hebben drie methoden ontwikkeld waarmee een organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheden samen met stakeholders kan definiëren. Dit onderzoek bij de gemeente Delft is gebaseerd op het sensemaking perspectief waarbij een organisatie samen met haar stakeholders het gesprek aan gaat om de maatschappelijke verantwoordelijkheden vast te stellen. Er is voor dit onderzoek gekozen om een start te maken met dit proces door één groep stakeholders te belichten en hun mening te vragen ten aanzien van MVO bij de gemeente Delft. Er is besloten hiervoor medewerkers te interviewen. Uit literatuur (Former & De Klerk, 2005) blijkt namelijk dat een beleid op het gebied van maatschappelijk ondernemen minder effectief en efficiënt is wanneer het niet aansluit bij de gedachten en ideeën van medewerkers

Bij de gemeente Delft bestaat tot op heden geen beleid op het gebied van MVO. Er zijn in het verleden meerdere initiatieven genomen maar deze krijgen meestal geen vervolg. Medewerkers zijn van mening, dat dit komt doordat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet leeft binnen de gemeente Delft. Dit zou moeten veranderen, geeft het overgrote merendeel van de respondenten aan. De gemeente zou haar maatschappelijke functie dienen te vervullen en een voorbeeldrol moeten aannemen. Om dit te kunnen doen moeten er eerst enkele stappen gezet worden, zo luidt hun mening. Allereerst is het van belang dat het bestuur van de organisatie een standpunt inneemt over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Juist op het gebied van MVO zou het bestuur niet alleen maar initiatieven moeten opleggen aan medewerkers. Het is een emotioneel beladen onderwerp waar normen en waarden een hele grote rol spelen. Het bestuur zou dan ook een motiverende en stimulerende rol moeten spelen. Medewerkers kunnen dan zelf besluiten op welke manier zij hun eigen rol willen vormgeven. Het gaat hierbij niet alleen om concrete initiatieven, het is van belang dat medewerkers bewust worden van de maatschappelijke verantwoordelijkheden die zij maken in hun dagelijkse werkzaamheden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>6</b>
Leeswijzer .....	7
<b>Hoofdstuk 2: Relevantie onderzoek.....</b>	<b>8</b>
2.1 Voordelen maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	8
Voordelen voor de organisatie .....	8
Sociale verantwoordelijkheid is een eis .....	9
Druk vanuit de politiek en de wetgevende macht .....	10
2.2 MVO bij de gemeente Delft .....	11
2.3 Conclusie.....	12
<b>Hoofdstuk 3: Theoretische basis .....</b>	<b>13</b>
3.1 Inleiding .....	13
3.2 Opkomst maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	13
3.3 Definitie maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	15
3.4 Ontwikkelen maatschappelijke verantwoordelijkheden .....	18
3.5 Conclusie en extra onderzoeksvragen .....	19
<b>Hoofdstuk 4: Onderzoeksperspectief .....</b>	<b>21</b>
4.1 Inleiding .....	21
4.2 Onderzoeksperspectieven.....	21
4.3 Gehanteerd onderzoeksperspectief.....	22
Betekenis is taal van het onderzoek.....	22
Respondent is een ‘agent’ .....	24
4.4 Kwalitatief onderzoek .....	25
4.5 Conclusie.....	25
<b>Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet.....</b>	<b>27</b>
5.1 Inleiding .....	27
5.2 Doelstelling en onderzoeksvraag en deelvragen .....	27
Doelstelling onderzoek.....	27
Onderzoeksvraag .....	27
Deelvragen .....	27
5.3 Onderzoeksmethode .....	28
Dataverzameling.....	28
Onderzoekspopulatie .....	28
Stakeholders gemeente Delft.....	29
Validiteit en betrouwbaarheid .....	30
Analyse van interviews .....	31
5.4 Conclusie.....	33
<b>Hoofdstuk 6 : Resultaten .....</b>	<b>34</b>
6.1 Inleiding .....	34
6.2 Resultaten onderzoek .....	34
Definitie maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	34

Privé-leven van de respondenten.....	36
Voortrekkersrol .....	37
MVO binnen de gemeente Delft .....	37
MVO in het eigen werk.....	39
Communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	39
Rol werknemer, leidinggevende en bestuurders.....	40
6.3 Samenvatting resultaten .....	41
<b>Hoofdstuk 7: Analyse resultaten.....</b>	<b>44</b>
7.1 Inleiding .....	44
7.2 Retrospective & Focused on and by extracted cues .....	44
7.3 Grounded in identity construction & Enactive on sensible environments .....	46
7.4 Social.....	47
7.5 Ongoing.....	48
7.6 Driven by plausibility rather than accuracy.....	50
<b>Hoofdstuk 8: Conclusie en Aanbevelingen.....</b>	<b>52</b>
8.1 Inleiding .....	52
8.2 Conclusie.....	52
8.3 Aanbevelingen.....	56
<b>Hoofdstuk 9: Evaluatie .....</b>	<b>58</b>
9.1 Inleiding .....	58
9.2 Procesevaluatie .....	58
Tijdsplanning.....	58
Rol van onderzoeker.....	58
Hoeveelheid interviews .....	58
Opzet interviews.....	60
Aanvoelen respondent .....	60
Na dankwoord kwam soms nog een interview .....	61
9.3 Conclusie.....	61
<b>Hoofdstuk 10: Literatuurlijst.....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage 1: Interviewvragen .....</b>	<b>65</b>
Deelvraag 1 .....	65
Deelvraag 2 .....	65
Deelvraag 3 .....	66
<b>Bijlage 2: Paper publieke dimensie onderzoek.....</b>	<b>68</b>

## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

Wanneer een organisatie een MVO-beleid ontwikkelt houdt dit in dat zij zich *“bewust is van, en rekening houdt met de maatschappelijke gevolgen die de organisatie teweeg brengt tijdens het uitvoeren van haar dagelijkse activiteiten en de dialoog aangaat met haar stakeholders”* (Van der Wel, Schouten & Mol, 2005). Een organisatie heeft te maken met diverse stakeholders. Deze kunnen extern zijn, zoals burgers; het maatschappelijk middenveld; de overheid; leveranciers en afnemers. Zij kunnen ook intern in de organisatie aanwezig zijn, zoals bijvoorbeeld de medewerkers. Deze stakeholders hebben allemaal een (verschillend) belang bij het al dan niet invoeren van een beleid op het gebied van MVO. Van deze belangen zal de organisatie zich bewust moeten zijn en hierop moet zij het beleid afstemmen. Het belang om deze stakeholders actief te betrekken bij het opstellen van een MVO-beleid is de laatste jaren steeds duidelijker geworden. Verschillende studies tonen aan dat een strategie op het gebied van MVO minder effectief is wanneer stakeholders, en meer specifiek medewerkers, niet actief worden betrokken bij het vaststellen van de strategie. Zo schrijven Former en De Klerk (2005) dat een MVO-beleid pas effectief wordt wanneer medewerkers er zelf direct handen en voeten aan kunnen geven en het uit hun eigen normen en waarden voortkomt. Wanneer medewerkers er zelf over kunnen meedenken en invulling kunnen geven aan deze initiatieven, dan levert dit voldoening op en hebben medewerkers het gevoel *“erbij te horen”* (Former, De Klerk, 2005). Dit geldt zeker voor de ambtenaren binnen de gemeente Delft. Uit de ambtenarij komt een voortdurende roep om meer te worden betrokken bij beslissingen in de politiek en zelf meer mogelijkheden te krijgen voor het maken van keuzes. Over de vraag welke methode gehanteerd kan worden om stakeholders te betrekken is de laatste jaren veel onderzoek gedaan. Pater & Van Lierop (2006) en andere auteurs (o.a. Miles, Munilla & Darroch, 2006) beschrijven dat de sociale verantwoordelijkheden van een organisatie gedefinieerd zouden moeten worden vanuit een dialoog (procesmatig perspectief) met de stakeholders. Pater & Van Lierop (2006) introduceren dan ook drie concepten die organisaties kunnen hanteren in het vaststellen van de sociale verantwoordelijkheden. Het *“inside-out perspectief”*, het *“outside-in perspectief”* en het *“sensemaking perspectief”* (Pater & Van Lierop, 2006, p. 341-344). In dit paper wordt gebruik gemaakt van het sensemaking perspectief. Pater & Van Lierop (2006) geven aan dat door gebruik van het *“sense-making perspectief”* een MVO-beleid tot stand kan komen dat een *“breder en meer gebalanceerd beeld geeft van de sociale verantwoordelijkheden van een organisatie”* (Pater & Van Lierop, 2006, p. 350).

Dit onderzoek gaat in op de vraag wat medewerkers belangrijk vinden wanneer er een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft geïmplementeerd wordt. Daarnaast komt de vraag hoe dit beleid het beste vorm gegeven kan worden aan bod. De doelstelling van deze scriptie is als volgt gedefinieerd: *“het doen van aanbevelingen aan het management van de gemeente*

*Delft voor een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen waar medewerkers hun eigen input aan hebben geleverd zodat ook de medewerkers het beleid uitdragen”.*

Dit onderzoek tracht hiermee een start te maken door één groep stakeholders te interviewen. Dit proces kan de gemeente Delft zelf voortzetten door alle stakeholders te spreken en daarna gezamenlijk de maatschappelijke verantwoordelijkheden voor de organisatie vast te stellen.

### **Leeswijzer**

Dit onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt de relevantie van het onderzoek toegelicht waarbij de nadruk wordt gelegd op de noodzaak tot het implementeren van een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de gemeente Delft. In het volgende hoofdstuk wordt een theoretische basis gelegd. Dit hoofdstuk heeft als doel basiskennis op te bouwen rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen en het formuleren van maatschappelijke verantwoordelijkheden bij een organisatie. Hierbij worden dan ook diverse thema's besproken die de weg openen om betekenissen vorm te geven vanuit de reacties van respondenten in de analyse. Daarna wordt het onderzoeksperspectief besproken aan de hand van de ideeën over wetenschappelijk onderzoek van de auteur in combinatie met het *sensemaking* perspectief van Weick (2005). Hieruit volgt in het volgende hoofdstuk de onderzoeksmethode. Hoofdstuk 6 geeft de resultaten uit de interviews weer. Deze resultaten worden in hoofdstuk 7 geanalyseerd aan de hand van het *sensemaking* perspectief van Weick en de vragen die bij de theoretische basis speciaal aan de orde zijn gekomen. In hoofdstuk 8 wordt een algemene conclusie gegeven en worden er aanbevelingen gedaan aan het management van de gemeente Delft voor een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 9 wordt het onderzoeksproces geëvalueerd.

## **Hoofdstuk 2: Relevantie onderzoek**

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat specifiek over activiteiten die ingezet worden omdat de organisatie zich bewust is van haar positie in de maatschappij en niet omdat zij hierdoor conformeert aan wettelijke voorschriften. De overheid heeft zich in 2001 ten doel gesteld om het maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland te stimuleren c.q. te versnellen. Er is nadrukkelijk niet gekozen voor het nemen van wettelijke maatregelen, maar voor een motiverende aanpak. Op deze wijze ondernemen organisaties activiteiten omdat zij zelf inzien dat het belangrijk is voor de maatschappij en niet omdat zij hiertoe verplicht zijn. De ambitieuze doelstelling die het kabinet zich in 2001 gesteld heeft, namelijk: “*alle bedrijven doen aan MVO*”, is niet haalbaar gebleken in vijf jaar tijd (NovioConsult Van Spaendonck, 2007, p. 5). Recente oproepen uit het bedrijfsleven maken duidelijk dat de inzet van de (lokale) overheid hier een belangrijke rol in heeft gespeeld. Volgens hen is de “*overheid als inspirator en voorbeeld op het gebied van MVO de afgelopen periode tekortgeschoten*” (NovioConsult Van Spaendonck, 2007, p. 7). Er kunnen bij overheden dan ook nog belangrijke stappen worden genomen, zo wordt uit het rapport duidelijk. De overheid heeft niet alleen een voorbeeldfunctie waardoor een geïntegreerd mvo-beleid noodzakelijk is, ook voor de eigen organisatie stimuleert een goed geïntegreerd beleid op het gebied van MVO vele nieuwe kansen en ontwikkelingen.

### **2.1 Voordelen maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Het opzetten van een beleid op het gebied van MVO heeft vele voordelen voor de organisatie, zo schrijven De Gilder et al. (2005). Er zijn drie gebieden waar de organisatie specifieke voordelen kan behalen door het implementeren van een MVO-beleid, zo schrijven deze auteurs. Deze redenen worden hierna toegelicht.

#### *Voordelen voor de organisatie*

Ten eerste is er het “*growing awareness of businesses of the economic advantage of being ‘social’*” (de Gilder et al, 2005, p 143). Organisaties zien in dat maatschappelijk verantwoord ondernemen veel voordelen biedt. Zo heeft het (1) een positieve invloed op de reputatie van de organisatie (Turban and Greening, 1996; Branco and Rodrigues, 2006), kan het (2) worden ingezet als een “*competitive advantage*” (Branco and Rodrigues, 2005, p. 120) en heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (3) een positieve invloed op de human resources van de organisatie (Turban and Greening, 1996; Albinger and Freeman, 2000). Deze voordelen worden hierna toegelicht waarna ingegaan wordt op de specifieke voordelen voor de gemeente Delft.

Op het gebied van human resources is competentievoordeel te behalen doordat een organisatie die een geïntegreerd MVO-beleid hanteert, een sterkere binding met medewerkers kan bewerkstelligen



(Smidts et al, 2001; Branco en Rodrigues, 2006). Uit onderzoek is gebleken dat de binding van medewerkers met de gemeente Delft niet erg sterk is, namelijk 3.47 op een 5punts-likertschaal. De gemeente Delft heeft aangegeven dit actief te willen versterken.

De komende jaren zal een grote groep werknemers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en de organisatie verlaten. Om te zorgen dat deze groep vervangen kan worden door een groep nieuwe medewerkers is het van belang de organisatie aantrekkelijker te maken als werkgever. De reputatie van overheidsorganisaties, en voornamelijk gemeentelijke organisaties, is nog altijd niet sterk waardoor het moeilijk is goede medewerkers aan te trekken. Zo wordt uit onderzoek door het netwerk van jonge ambtenaren 'FUTUR' dat in samenwerking met Intermediair is uitgevoerd, duidelijk dat een grote groep hoogopgeleide ambtenaren in de leeftijdscategorie van 20 tot 30 de voorkeur geeft aan een baan in het bedrijfsleven (Engler, W., (18-01-2006), [www.volkskrant.nl](http://www.volkskrant.nl)). 25% van de ondervraagden geeft aan dat het bedrijfsleven aantrekkelijker lijkt dan de overheid aangezien de overheid een slecht imago heeft en er weinig carrièrekansen lijken te zijn. MVO-beleid kan de reputatie van de organisatie versterken waardoor de organisatie een aantrekkelijker werkgever wordt, zo wordt uit verschillende onderzoeken duidelijk (Sanders, K., 2000; Albinger, H., Freeman, S., 2000). Door het versterken van de reputatie zou de organisatie beter in staat kunnen zijn om de groep ambtenaren die binnen enkele jaren met pensioen gaan te vervangen met een groep jonge ambtenaren, zoals door de organisatie nagestreefd wordt.

Ook op het gebied van innovatie, efficiëntie en relatiebeheer zijn voordelen te behalen volgens Former en De Klerk (2005). Een organisatie is in staat meer en innoverend te werken doordat door het samenbrengen van initiatieven, en dus mensen en afdelingen, beter samen gewerkt kan worden en verkokering tegengegaan kan worden. Door het opstellen van een MVO-beleid in samenwerking met stakeholders neemt het vertrouwen tussen deze partijen toe en is de organisatie in staat deze contacten aan te halen en te onderhouden. Delft staat zowel nationaal als internationaal bekend om zijn vele innovaties. De TU-Delft wint ieder jaar weer de solar-race en in de stad werken vele innovatiebureaus. Door de vele innovaties is het van belang dat ook de gemeente Delft in staat is om snel en actief te reageren op de snel veranderende omgeving. Hierdoor dient de verkokering tegengegaan te worden om afdelingen beter met elkaar te laten communiceren en dus snel in te kunnen spelen op veranderingen die niet alleen door één afdeling kunnen worden opgepakt.

#### *Sociale verantwoordelijkheid is een eis*

De tweede reden dat steeds meer organisaties een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkelen is volgens De Gilder et al.: "*the demand for social responsibility*" (De Gilder et al., 2005, p. 143). De druk van stakeholders op (overheids)organisaties om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is de laatste jaren sterk gestegen (De Gilder et al., 2005). Luijk (2000) concludeert dat overheidsorganisaties hun best moeten doen om via

maatschappelijk verantwoord ondernemen aan deze groepen hun bestaansrecht te bewijzen (Luijk, 2000).

#### *Druk vanuit de politiek en de wetgevende macht*

De derde reden dat organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in het beleid hangt in dit onderzoek sterk samen met de tweede reden. De Gilder et al. (2005) beschrijven namelijk dat *“the pressure on business from the political and legislative environment”* (De Gilder et al. 2005, p. 143) er voor zorgt dat organisaties maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen. In december 2001 wordt het rapport: *“Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid”* door de SER gepubliceerd. In dit rapport stelt het kabinet zich ten doel verantwoord ondernemen te stimuleren en stelt MVO dan ook als een belangrijke prioriteit (SER, 2001). Overheidsorganisaties hebben een voorbeeldrol en het is dan ook van belang dat overheidsorganisaties zelf een actieve rol spelen in het maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In samenwerking met het Ministerie van VROM hebben MVO Nederland en SenterNovem een themawerkgroep in het leven geroepen in het kader van het programma *“Duurzame Bedrijfsvoering Overheden (DBO)”*. De doelstelling van de werkgroep is overheden te ondersteunen in MVO en het stimuleren van MVO bij bedrijven. De themawerkgroep heeft een brochure ontwikkeld voor gemeenten en provincies die MVO nog niet geïntegreerd hebben in hun bedrijfsvoering. Deze brochure is samen met gemeenten (o.a. Amsterdam, Enschede, Tholen en Wageningen) en provincies (o.a. Zuid-Holland, Noord-Holland en Zeeland) die goede ervaringen hebben met MVO ontwikkeld. In de brochure beschrijven ambtenaren en bestuurders de ervaringen die zij hebben opgedaan met MVO. De initiatieven die deze gemeenten en provincies hebben ontwikkeld verschillen enorm. Amsterdam heeft de spits afgebeten door als eerste gemeente met een *“Duurzaamheidsverslag”* te komen in 2006. Deze verantwoording heeft de gemeente afgelegd in het kader van het wereldcongres van het Global Reporting Initiative (GRI) in Amsterdam, najaar 2006. Het GRI stelt richtlijnen op voor duurzaamheidsverslagen die ook voor overheidsorganisaties bruikbaar blijkt, zo heeft Amsterdam door middel van dit duurzaamheidsverslag aangetoond. Het verslag is geen éénmalige actie. Job Cohen zei begin 2007 tegen de media: *“duurzaamheid is één van de belangrijkste onderwerpen van deze tijd. Wij zullen daar op uiteenlopende manieren in onze stad grote aandacht aan schenken.”* (MVO Nederland, 2007, p. 17). Ook andere gemeenten en provincies hebben initiatieven ondernomen op het gebied van MVO. Zo is Drenthe de eerste provincie waarin provincie en alle gemeenten duurzame stroom inkopen en heeft de gemeente Tholen door een dialoog aan te gaan met haar stakeholders verschillende ondernemers overtuigd van het nut en de noodzaak van het investeren in MVO. Één van de betrokken ondernemers (Gerard Polderman van Katjang-Pedis) ziet niet alleen de samenwerking tussen gemeente en ondernemers als voordeel van het investeren in MVO (*“Het was erg leuk om de gemeente Tholen als bondgenoot te vinden. Je leest altijd zulke rotverhalen over de overheid, maar*

*daar kan ik niet aan meedoen” Gerard Polderman),* het blijkt ook dat het nieuwe milieuplan extra winstmarge oplevert. Ook voor de gemeentelijke organisatie blijken er vele gunstige neveneffecten te zijn ontstaan door het nieuwe MVO beleid. Beleidsmedewerker Trudy Hertogs van de gemeente Tholen geeft aan dat door het nieuwe MVO-beleid de “*gemeentelijke diensten nauw en collegiaal samenwerken*”(MVO Nederland, 2007, p. 6). Ook wethouder van de gemeente Houten (Nicole Teeuwen) ziet het contact met de doelgroepen versterkt door het MVO-project. Daarnaast geeft zij aan dat er door het nieuwe initiatief veel ‘goodwill’ gekweekt wordt (MVO Nederland, 2007, [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)).

Uit de verzamelde ervaringen van provincies en gemeenten heeft de “themawerkgroep DBO” 5 voordelen gevonden die iedere lokale overheid, tijdens het invoeren van een MVO initiatief, ondervonden heeft. Door het initiëren van een MVO-project:

1. is de lokale overheid in staat op “vernieuwende wijze inhoud aan de aanpak van sociaal-maatschappelijke vraagstukken” (zoals op het gebied van werkloosheid, milieu, WMO)
2. speelt de lokale overheid in op “behoefte van ondernemers om maatschappelijk verantwoord te ondernemen”
3. kan de lokale overheid “een inspirerende, stimulerende en faciliterende rol innemen”
4. kan “samenwerking met interne en externe partijen” ontstaan
5. “versterkt de relatie tussen de gemeentelijke organisatie en de ondernemers (-verenigingen), waarbij meer sprake is van wederzijds begrip”
6. geeft de lokale overheid nader inhoud aan het nieuwe regeerakkoord, waarin MVO en duurzaamheid belangrijke pijlers zijn“

(MVO Nederland, 2006, p. 18).

## **2.2 MVO bij de gemeente Delft**

Steeds meer (gemeentelijke) organisaties in Nederland nemen initiatieven op MVO-gebied. De gemeente Delft heeft in de afgelopen jaren meerdere initiatieven die onder MVO geschaard kunnen worden ondernomen. Zo bestaan er stedenbanden met steden in het ontwikkelingslanden, worden er op milieugebied meerdere initiatieven ondernomen die ervoor kunnen zorgen dat in de toekomst het milieu minder belast wordt en ontstaan er op bepaalde momenten acties in de organisatie om het personeel bewust te maken van wat zij zelf kunnen doen om milieuvriendelijker te werken. Deze initiatieven staan echter op zichzelf. Er is op dit moment (februari 2007) geen centraal standpunt ingenomen op het gebied van MVO. Wel ondersteunt het College van B&W initiatieven die door ambtenaren op dit vlak worden ondernomen. Deze initiatieven krijgen echter weinig opvolging. Door het aan elkaar koppelen van verschillende initiatieven en door samen met werknemers na te denken over mogelijkheden die de organisatie heeft kan een geïntegreerd MVO-beleid veel voordelen opleveren voor een organisatie.

Wanneer het topmanagement een visie/strategie ontwikkeld zonder de medewerkers, die dicht op de burgers zitten en omgaan met de nieuwste technologieën, hier bij te betrekken kan er heel snel een “gap” ontstaan. Een kloof tussen de ideeën die het topmanagement heeft en de mogelijkheden, en waarden en normen van het uitvoerend personeel waardoor het enthousiasme van deze laatste groep snel kan zakken. Zo schrijven Miles, Munilla & Darroch (2006): *“when there is lack of congruence and accuracy between what an organization perceives its stakeholders value and what they actually value, the result can be highly dysfunctional for the organization and its stakeholders”* (Miles, Munilla & Darroch, 2006, p. 198). De medewerkers, ambtenaren van de gemeente Delft, zijn professionals. Door opleiding en/of ervaring zijn zij in staat een beleid uit te werken dat praktisch, effectief en ook haalbaar is. Iets waartoe het management niet altijd in staat is. Dan wel door tijdgebrek, of uit het feit dat het management te weinig inzicht heeft in hetgeen op de werkvloer gebeurt, te weinig inzicht heeft in de praktische uitvoeringsmogelijkheden die het beleid met zich meebrengt of dat de specialistische kennis van het management niet ver genoeg reikt of verouderd is. Medewerkers zijn dan ook een zeer belangrijke groep stakeholders. Ik ben van mening dat deze professionals meer betrokken dienen te worden bij de totstandkoming van beleid. Niet alleen het uitwerken van beleid dat door het College is opgesteld, maar ik ben tevens van mening dat het goed zou zijn voor de organisatie wanneer het meer gestimuleerd zou worden dat er initiatieven vanaf de werkvloer worden opgepakt en uitgewerkt.

### **2.3 Conclusie**

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat een organisatie vele voordelen kan behalen op het moment dat zij een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen implementeren en actief uitvoeren. Dit geldt eveneens voor de gemeente Delft. Zo is het imago van aantrekkelijke werkgever van belang. Om zeker te zijn een voldoende groot en goed opgeleid personeelsbestand is de organisatie al enkele jaren bezig strategieën te bedenken om nu, nu de grote groep bijna pensioensgerechtigden nog aan het werk is, nieuwe medewerkers aan te nemen. Het imago van een aantrekkelijke werkgever zal hiervoor sterker moeten worden aangezien gemeentelijke organisaties niet aantrekkelijk blijken te zijn voor recent afgestudeerden. Uit de literatuur is gebleken dat een strategie voor MVO hier een grote bijdrage aan zou kunnen leveren. De gemeente zou in staat moeten zijn mee te gaan met de vele (technologische) veranderingen in de stad en hier zelfs een voorloper in zijn, waarbij MVO gebruikt zou kunnen worden als middel om dit te bereiken. Als laatste dient de gemeente haar voorbeeldfunctie veel meer te nemen in de stad op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een rol die het bedrijfsleven erg belangrijk vindt en die de (gemeentelijke) overheden op dit moment nog te weinig hebben genomen. Kortom; het implementeren van een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet iets wat zou kunnen maar het is iets waar een gemeentelijke organisatie al niet meer onderuit kan.

## **Hoofdstuk 3: Theoretische basis**

### **3.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk waarin alleen literatuur wordt besproken dient ter ondersteuning van de te maken analyses en opent de weg om betekenissen vorm te geven vanuit de reacties van respondenten. Deetz (2001) schrijft over de rol die theorie in een onderzoek in kan nemen het volgende: *“The theoretical vocabulary carried into the research activity is often considered by the researcher as a first cut or guide to getting started constantly open to new meanings, translations, and redifferentiation based on interactions in the research process. The knowledge form is more often one of insight rather than truth. Such insights may be particularistic regarding both time and place even though the emerging analytic frame is designed to aid in the deeper understanding of other particular settings* (Deetz, 2001, p. 196). Literatuur wordt in dit specifieke onderzoeksperspectief dus niet gebruikt als “kennis” van waaruit de ‘taal’ van het onderzoek wordt gedistilleerd. Het dient als ondergrond voor de onderzoeker. Een basis waarop betekenissen vorm krijgen. Niet alleen de betekenissen, maar ook de basis die uit de literatuur gedistilleerd wordt, staat continue open voor herdefiniëring. Deze herdefiniëring ontstaat aan de hand van de betekenissen die respondenten gedurende het onderzoek geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Gedurende dit hoofdstuk worden diverse thema’s besproken die tijdens de interviews met de respondenten eveneens aan bod zullen komen. Zo wordt er vanuit de literatuur een definitie van MVO gegeven, worden kernwaarden van MVO toegelicht vanuit de literatuur en wordt besproken op welke wijze een organisatie haar MVO in de praktijk ten uitvoer kan brengen. Aan de hand van deze thema’s in de literatuur worden vragen opgesteld die in de analyse van de interviews meegenomen worden.

### **3.2 Opkomst maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Den Boer (2007) ziet de oorsprong van MVO gelegen in de bijeenkomsten van de ‘Club van Rome’ vanaf 1967 waaruit het rapport ‘De grenzen aan de groei’ is ontstaan (Den Boer, 2007). Deze ‘club’ werd in het leven geroepen door een Italiaanse industrieel en een Schotse wetenschapper. Samen met Europese wetenschappers en industriëlen vonden zij dat er actie ondernomen moest worden tegen de wereldwijde milieuvervuiling. Deze groep van 36 wetenschappers kwamen na dat jaar ieder jaar bij elkaar om te spreken over het milieu en de milieuvervuiling door organisaties. In 1972 brachten zij het rapport “De grenzen aan groei” uit. In dit rapport worden de verbanden gelegd tussen economische groei en milieugevolgen. De groeitrends van 1900 tot 1970 op het gebied van wereldbevolking, industrialisatie, voedselproductie en de uitputting van natuurlijke hulpbronnen werden geëxtrapoleerd naar een blik in de toekomst. Het bleek een schokkende ervaring. In het rapport werd gesteld dat de natuurlijke hulpbronnen binnen korte termijn op zouden raken waardoor de industriële groei werd

afgeremd waardoor gezondheidsvoorzieningen en andere diensten aangetast zouden worden. Een beangstigend beeld voor velen. Ook Noordegraaf & Van Lierop (2004) benadrukken het belang van de 'Club van Rome' voor de opkomst van MVO maar gaan zelfs nog verder terug in de tijd. Zij zien MVO al in de het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw ontstaan wanneer zakenlieden in de Verenigde Staten gezamenlijk tot de conclusie kwamen dat winstmaximalisatie niet de enige doelstelling van bedrijven zou moeten zijn.

Het huidige debat rondom MVO lijkt volgens diverse auteurs (o.a. Noordegraaf en Van Lierop, 2004) te zijn opgelaaid rondom de milieuproblematiek in de jaren '80 toen duidelijk werd dat de mondiale milieuproblemen gezamenlijk opgelost moesten worden en niet meer individueel aangepakt konden worden. De milieuproblematiek werd steeds vaker onder de noemer 'duurzaamheid' naar buiten gebracht en de term heeft langzamerhand een andere betekenis gekregen. De sociale aspecten van leven en organiseren zijn steeds meer verworven met de zorg voor het milieu. Ook MVO Nederland schrijft in 2004 in het Maatschappelijk Verslag 2004, dat volgens hen de opkomst van MVO deels ligt in de milieuproblematiek in de jaren '80 maar de klimaatconferentie in Rio de Janeiro in 1992 en daarna de problematiek rondom Brent Spar hebben de problematiek daadwerkelijk op de kaart gezet (MVO Nederland, 2004, p. 4).

De term duurzaamheid neemt nog steeds een belangrijke rol in binnen MVO. De termen maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid zijn ook sterk met elkaar verweven en onduidelijkheid bestaat of de twee begrippen voor hetzelfde worden gebruikt (VROM, [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl), 2008). De term duurzaam ondernemen heeft "*feitelijk een milieuchtergrond terwijl maatschappelijk verantwoord ondernemen een sociale achtergrond heeft*" (Beco Groep, [www.duurzaamondernemen.nl](http://www.duurzaamondernemen.nl), 2008). Tegenwoordig staan beide begrippen voor een goede balans tussen financieel economische resultaten en de zorg voor mens en milieu. In de praktijk maken bedrijven en auteurs gebruik van beide termen. Zo schrijven Noordegraaf & Van Lierop (2004) bijvoorbeeld dat "*De SER spreekt van maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen als de brede verantwoordelijkheid van een onderneming om zich met zijn ondernemingsactiviteiten bewust te richten op waardecreatie in drie dimensies: profit (winst, continuïteit), people (de gevolgen voor mensen binnen en buiten de organisatie) en planet (de effecten op het natuurlijk leefmilieu)*" (Noordegraaf & Van Lierop, 2004, p. 76). Ook in deze beschrijving van de definitie van mvo zoals door de SER gegeven worden de twee termen door elkaar gebruikt. Voor dit onderzoek is het van belang na te gaan welke betekenissen de respondenten bij de gemeente Delft aan beide termen geven. Wanneer aan één term meer aansluit bij de betekenisgeving van de respondenten kan het interessant zijn om deze term aan te houden.

### **3.3 Definitie maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt als steeds urgenter ervaren, zo schrijft MVO Nederland (MVO Nederland, 2004, p. 4). Zij geven hier 4 redenen voor, namelijk:

- Door de snelle informatieverspreiding zijn stakeholders veel sneller op de hoogte van wat er binnen organisaties speelt en zijn zij beter in staat invloed uit te oefenen op het organisatiebeleid;
- De globalisering leidt tot samenwerkingsverbanden over hele wereld. Deze relaties worden steeds zichtbaarder waardoor verantwoordelijkheidskwesties voor de gehele productieketen in het openbaar worden gestreden;
- Als derde oorzaak wordt de genoemde afname van de hiërarchische verhoudingen en het toegenomen opleidingsniveau van werknemers. Werknemers nemen niet meer automatisch de normen en waarden over van de directeur van het bedrijf maar willen hun eigen normen en waarden handhaven en zich zodanig profileren;
- Daarnaast wordt het beleidsprincipe dat de overheid hanteert als oorzaak genoemd. Nu de overheid geen wettelijke regels opstelt op het gebied van MVO maar een stimulerende en motiverende houding aanneemt worden veel bedrijven zich bewust van de mogelijkheden van MVO.

Deze oorzaken zullen de komende jaren niet stagneren. Waarschijnlijk blijven deze oorzaken even dringend als dat zij op dit moment zijn (MVO Nederland, 2004). MVO Nederland verwacht dan ook dat de belangstelling voor MVO evenredig zal groeien en in ieder geval een even grote plaats inneemt in het dagelijks bestuur van organisaties als dat nu het geval is.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is nog altijd een ambigue begrip. Doordat het begrip vanuit vele invalshoeken geanalyseerd en beschreven kan worden bestaat er op dit moment nog geen sluitende en wetenschappelijk aanvaarde definitie voor het begrip MVO. Dit is een probleem dat al lange tijd de literatuur omtrent MVO in zijn greep houdt. Zo schreef Votaw in 1972 al: “*corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody*” (Garriga en Melé, 2004).

Nog altijd is MVO voor veel mensen een containerbegrip, er kan echter gezegd worden dat er een algemene consensus is ontstaan over elementen die in het begrip MVO in ieder geval naar voren dienen te komen. Zo blijkt uit onderzoek van NovioConsult Van Spaendonck/CREM in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken (2007) dat de volgende elementen altijd op de één of andere manier terug zijn te vinden zijn in definities over maatschappelijke verantwoordelijkheid bij organisaties:

- “*De zorg voor maatschappelijke effecten van het functioneren van een onderneming*” (SER, 2000, p. 12);

- De initiatieven worden pas MVO genoemd wanneer zij vrijwillig ondernomen worden door de organisatie die verder gaat dan het conformeren aan wettelijke eisen;
- MVO is maatwerk.

Het motto van veel organisaties die werken met een MVO-beleid is: “*De zorg voor mens en milieu gaat hand in hand met goede (financiële) prestaties*”(van der Wel, Mol en Schouten, 2005, p. 23). De drie elementen die hieruit naar voren komen zijn aandacht voor de mens (people), milieu (planet) en financiële prestaties (profit) van of in de organisatie. Deze 3p’s vormen in bijna alle literatuur het uitgangspunt om te beoordelen of een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt. De drie P’s van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen worden hieronder kort toegelicht. Het deel *Profit* binnen de 3 P’s wordt gezien als de economische dimensie van MVO. In deze dimensie gaat het om het “*bevorderen van een competitieve, productieve en efficiënte bedrijfsvoering*” De SER omschrijft deze dimensie als volgt: “*de gerichtheid op winst (op de lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Profit vormt daarmee zowel basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies (people en planet) van MVO*” (van der Wel, Mol en Schouten, 2005, p. 35). Zorg voor aarde en milieu wordt in de tweede dimensie, *Planet*, geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Bij het ontwikkelen van een organisatiestrategie moet rekening worden gehouden met de zorg voor de aarde en milieu op korte en de lange termijn. De gevolgen die het handelen van nú voor later kunnen betekenen nemen een belangrijke plaats in bij de bedrijfsvoering. Veel aandacht voor het milieu is verplicht. De Wet milieubeheer (Wm) heeft ten doel om er voor te zorgen dat de nadelige gevolgen voor het milieu van organisatieactiviteiten tot een minimum beperkt worden. Zo staat er in de Wm dat: “*een ieder er naar dient te streven de eventuele milieubelasting, die wordt veroorzaakt door een activiteit, tot een minimum te beperken, met inzet van alle maatregelen die redelijkerwijs gevraagd kunnen worden*”(Wet Milieubeheer). Bedrijven die iets meer doen dan zich alleen aan de wettelijke voorschriften houden op het gebied van milieu kunnen het MVO noemen. Zo kunnen bedrijven de werknemers stimuleren het beeldscherm en de lampen op de kamer uit te zetten op het moment dat zij de kamer (voor langere tijd) verlaten om energie te besparen. Medewerkers kunnen gestimuleerd worden om minder artikelen uit te printen en meer van het beeldscherm af te lezen om de bomenkap tegen te gaan. De derde dimensie, *People*, is zowel intern als extern gericht. Intern aandacht voor het personeelsbeleid en extern aandacht voor de gevolgen van het handelen van de organisatie op de (werk)omstandigheden elders in de wereld. Het personeelsbeleid is gericht op het continue verbeteren van de werkomstandigheden van het eigen personeel. In Nederland is veel geregeld om het welzijn van medewerkers te garanderen. Zo zijn er CAO’s, vakbonden en de Arbeidsomstandighedenwet. In andere landen in de wereld is dit echter niet altijd even goed geregeld. De organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt zal dan ook in zijn bedrijfsvoering rekening houden met de gevolgen die haar handelen teweegbrengt in andere delen van de wereld. Zo kunnen bedrijven koffie



inkopen waarvan zij zeker weten dat de bonen geplukt zijn door arbeiders die daar een normaal loon voor ontvangen of dat zij kleding voor het eigen personeel inkopen waarvan zij weten dat het gemaakt is in een naaiatelier waar de arbeiders goed behandeld worden.

De laatste jaren wordt steeds meer nadruk gelegd op het vrijwillige aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties die méér doen dan alleen zich aan de wettelijke regels houden en zelf actief richtlijnen opstellen om hiermee mens en milieu een betere positie te geven in de wereld worden maatschappelijk verantwoorde organisaties genoemd. In deze paragraaf wordt kort aandacht besteed aan deze visie aangezien ook binnen de gemeente Delft besloten zou kunnen worden om meer te doen dan voldoen aan de wettelijke regels en hiermee een voorbeeldfunctie in te nemen.

Volgens het kabinet, waarmee zij aansluiten op de visie van Hummels (2004), is in de jaren 80 duidelijk geworden dat bij MVO vooral het vrijwillige aspect van groot belang is en organisaties niet verplicht dienen te worden om aan regels te voldoen om MVO in te voeren. Zij moeten volgens Hummels (2004) worden overtuigd of zelfs verleid om hun sociale verantwoordelijkheid te nemen. Dit is een andere opstelling dan de overheid tot midden jaren tachtig heeft gehanteerd. Individualisering, globalisering en de informatisering hebben de overheid een andere rol doen innemen (Noordegraaf, 2004). De overheid legt steeds minder wetten en regels vast, maar probeert in overlegstructuren met stakeholders tot besluiten te komen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een keuze die werkgevers al dan niet maken. De wetgever heeft wel wettelijke richtlijnen opgesteld op het gebied van o.a. milieu, arbeidsrechten en fiscale maatregelen opgesteld. De keuze of een organisatie verder gaat dan deze wettelijke richtlijnen is aan de ondernemer zelf behouden. De overheid neemt hier wel een actieve rol in en stimuleert bedrijven en ondernemers om MVO te bedrijven (SER, 2000). De manier waarop de Nederlandse overheid probeert haar beleid op het gebied van MVO te implementeren is typerend voor de nieuwe stijl van besturen zoals Noordegraaf (2004) het beschrijft. Deze nieuwe stijl van besturen noemt Noordegraaf (2004) “*verplaatste politiek*” (Noordegraaf, 2004, p. 215-216). De auteur beschrijft dat hij van mening is dat in de “*klassieke politieke instituties*”, zoals het parlement en de regering steeds minder besluiten worden genomen (Noordegraaf, 2004). Deze besluiten worden overgelaten aan instituties die voorheen niet gezien werden als een politieke speler. Als voorbeelden noemt Noordegraaf het ambtelijk apparaat en adviesbureaus.

Het kabinet zou aan de 3p's dan ook graag nog de vraag willen toevoegen of het maatschappelijk verantwoord ondernemen tot de “*core-business*” van een organisatie behoort of dat de organisatie verder gaat dan hun core-business en datgene waartoe zij wettelijk verplicht zijn (SER, 2000) wanneer het gaat om de vraag of hetgeen een organisatie doet op maatschappelijk vlak mvo genoemd mag worden. Organisaties die bij de eerste categorie behoren zouden niet per se MVO bedrijven. Dit sluit aan bij de Angelsaksische denkwijze betreffende maatschappelijke rol van organisaties. Zo is in het

eindrapport van het Comité betreffende Organisatie Vraagstukken (SER, 2000, p. 11) de volgende zinsnede opgenomen: “*A company should behave like a good citizen in business. The law does not (and cannot) contain or prescribe the whole duty of a citizen. A good citizen takes account of the interests of others beside himself, and tries to exercise an informed and imaginative ethical judgment in deciding what he should and should not do. This, it is suggested, is how companies should seek to behave*” (SER, 2000, p.11). Uit deze uitspraak komt sterk het perspectief terug dat organisaties de eigen verantwoordelijkheid op zich moeten nemen. Dat het niet meer dan normaal is dat ook organisaties, net als individuen zich houden aan algemeen geldende normen en waarden en in hun processen altijd proberen rekening te houden met de omgeving, zowel direct als indirect.

Deze gedachtegang sluit aan bij het “strategic” perspectief dat Munilla & Miles (2005) verwerkt hebben in een continuüm van MVO. Munilla & Miles (2005) hebben een *Social Responsibility Continuum* ontwikkeld op basis waarvan organisaties MVO kunnen percipiëren en opnemen in hun dagelijkse activiteiten. Het continuüm reikt van “*compliance*” tot “*forced*” via “*strategic*” (Munilla & Miles, 2005, p. 378). Compliance houdt in dat organisatie de kosten van MVO zien als de kosten die nu eenmaal komen bij het werk. Zij houden zich aan de wettelijke eisen maar investeren niet in verdere mogelijkheden (Munilla, Miles, 2005, p. 377-378). Een *strategic approach* betekent dat organisaties sociale verantwoordelijkheid opnemen in hun strategieën. Organisaties nemen de sociale verantwoordelijkheid die past bij de organisatiestrategie, dragen dit uit en kunnen op deze manier een *competitive advantage* bereiken (Munilla, Miles, 2005, p. 378-379). Het andere eind aan het continuüm is de *forced approach*. Deze handelswijze hanteren organisaties die gedwongen worden door stakeholders om verder te gaan dan een compliance perspectief en het strategisch perspectief om zodoende nog meer te investeren in de sociale verantwoordelijkheden bij de organisatie (Munilla, Miles, 2005, p. 379-380). De auteurs geven tegelijkertijd aan dat dit niet altijd (vaak niet zelfs) het beste is voor de organisatie op de lange termijn.

### **3.4 Ontwikkelen maatschappelijke verantwoordelijkheden**

Zoals eerder aangegeven hebben Pater & Van Lierop (2006) drie perspectieven ontwikkeld op basis waarvan organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen definiëren. Deze zijn: het Inside-Out perspectief, het Outside-In perspectief en het sensemaking perspectief.

Het inside-out perspectief wordt gehanteerd door organisaties die hun verantwoordelijkheden en strategieën zelfstandig definiëren. Betrokkenheid van stakeholders wordt niet gevraagd aangezien het management zelf een duidelijke visie heeft op hetgeen de organisatie zou moeten doen. De auteurs maken duidelijk dat het feit dat een organisatie niet eerst intensief overleg pleegt met stakeholders niet per definitie verkeerd is. Zo schetsen Pater & Van Lierop het voorbeeld van The Body Shop. Een duidelijk voorbeeld van een organisatie die heel sterk aan zijn eigen maatschappelijke waarden

vasthoudt, geformuleerd door de oprichtster, en een groot succes is geworden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het tweede perspectief; het outside-in perspectief, werkt precies andersom. Dit outside-in perspectief werkt namelijk via de claims van de stakeholders. Een organisatie die dit perspectief hanteert, neemt die verantwoordelijkheden op zich, die door de stakeholders worden geclaimd. Als nadelen van dit perspectief benoemen Pater & Van Lierop (2006) het feit dat claims van stakeholders vaak belangen benadrukken die alleen op de korte termijn invloed uitoefenen. Daarnaast ontstaat vaak een probleem voor de organisatie doordat er veel verschillende claims bij de organisatie worden neergelegd die niet op elkaar aan hoeven te sluiten. Hierdoor ontbreekt vaak een eenduidige strategie.

Pater & Van Lierop geven daarnaast hun visie op een derde perspectief: het “*sensemaking perspectief*”. Dit perspectief is voor de auteurs van belang omdat in complexe omgevingen het inside-out of het outside-in perspectief niet afdoende is. Zo geven Pater & Van Lierop (2006) aan dat het outside-in perspectief een simpele omgeving veronderstelt, aangezien aangenomen wordt dat iedereen een zelfde definitie heeft van de kwestie en de verantwoordelijkheden van de organisatie rondom deze kwestie. In de complexe omgevingen van nu is dit echter niet altijd het geval. Ook Neville & Menguc (2006) benadrukken dit in hun artikel. Zo maken zij duidelijk dat er tot op heden in de literatuur te veel nadruk is gelegd op een “*discrete, dyadic, ‘hub and spoke’ relationships between the organization and its stakeholders*” (Neville & Menguc, 2006, p. 377). Met hun artikel willen zij duidelijk maken dat stakeholders divers en complex zijn. Iedere stakeholder heeft andere belangen die niet altijd met elkaar in overeenstemming te brengen zijn (Neville & Menguc, 2006). Het sensemaking perspectief is daarom gebaseerd op het idee dat personen gezamenlijk: “*based on their cognitive predispositions, beliefs and assumptions ( ) actively make sense and ascribe meaning to reality*” (Pater & Van Lierop, 2006, p. 344). Interessant voor dit onderzoek is de diverse belangen van de respondenten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te achterhalen.

### **3.5 Conclusie en extra onderzoeksvragen**

Het begrip ‘mvo’ begint de laatste jaren steeds meer vorm te krijgen. De definities worden steeds verder aangescherpt en er bestaat dan ook steeds meer consensus over de inhoud van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wel worden de termen duurzaamheid en mvo door elkaar gebruikt waar hetzelfde wordt bedoeld. MVO kan op veel manieren in de organisatie worden geïmplementeerd. De drie p’s worden hierbij vaak als uitgangspunt gebruikt; een goede balans creëren tussen de financiële zekerheden van de organisatie en mens en milieu. Onder iedere p, zo is in dit hoofdstuk duidelijk geworden bestaan zeer veel mogelijkheden voor organisaties om met maatschappelijk verantwoord ondernemen te werken.

Om de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de organisatie vast te stellen wordt gebruik gemaakt van het sensemaking perspectief. Dit houdt in dat de organisatie in gesprek gaat met haar

stakeholders en samen de verantwoordelijkheden voor de organisatie beschrijft. In dit onderzoek worden medewerkers van de gemeente Delft gevraagd naar hun ideeën over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij hun eigen organisatie. Deze belangrijke stakeholdersgroep blijkt een hele belangrijke rol te spelen wanneer het gaat om effectiviteit en efficiëntie in beleid. Beleid op het gebied van MVO blijkt namelijk effectiever te zijn op het moment dat medewerkers van de organisatie actief betrokken worden bij het opstellen en implementeren van het beleid. Zoals uit de literatuur blijkt is de kennis die de medewerkers hebben door hun specifieke ervaring en plaats binnen de organisatie nodig om een effectief en efficiënt beleid op te stellen dat op een zodanige manier geïmplementeerd kan worden dat de 'gap', de kloof tussen het management en de medewerkers, overbrugd kan worden.

Zoals in het begin van dit hoofdstuk aangegeven is, is dit hoofdstuk in het onderzoek opgenomen om een basis over maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm te geven. Deze vragen worden meegenomen in het hoofdstuk 'Analyse resultaten'.

1. Welke betekenissen geven de respondenten aan de termen duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. Interessant is om te analyseren of de respondenten van mening zijn dat de gemeente Delft méér moet doen dan alleen voldoen aan de wettelijke richtlijnen maar zelf ook actief richtlijnen opstellen waar aan voldaan dient te worden door de eigen organisatie
3. Zijn er tegenstrijdige belangen te ontdekken wanneer het gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen?

## Hoofdstuk 4: Onderzoeksperspectief

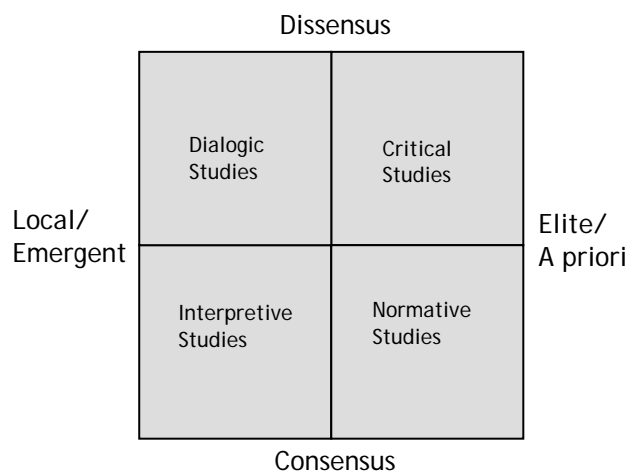
### 4.1 Inleiding

In dit onderdeel van de scriptie wordt toegelicht om welke redenen gekozen is voor de onderzoeksmethode op basis waarvan dit onderzoek is vormgegeven. Deze onderzoeksmethode wordt in hoofdstuk zes uitgewerkt. Door literatuur te combineren met gedachten die ik persoonlijk heb over onderzoek doen in organisaties, ontvouwt zich langzaam het gekozen onderzoeksperspectief. Voordat duidelijk gemaakt wordt welk onderzoeksperspectief is gekozen en om welke redenen worden de vier onderzoeksperspectieven, zoals onderscheiden door Deetz (2000), eerst toegelicht.

### 4.2 Onderzoeksperspectieven

Een onderzoeksperspectief, ofwel een wetenschapsfilosofie of paradigma, wordt door Boeije omschreven als een: *“het geheel van aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en, in het verlengde daarvan, over de wijze waarop men door middel van onderzoek de werkelijkheid leren kennen”* (Boeije, 2005, p. 18). Deetz onderscheidt vier onderzoeksperspectieven, namelijk de *dialogic studies*, *critical studies*, *Normative Studies* en *Interpretive studies* (Deetz, S., 2000, p. 198). Deetz heeft deze perspectieven weergegeven in het kwadrant hieronder. Uit het model wordt duidelijk dat Deetz de vier onderzoeksperspectieven onderscheidt op twee assen. De vier onderzoeksperspectieven worden gescheiden naar:

1. De mate waarin naar consensus gezocht wordt in het onderzoek of juist naar dissensus. Deetz beschrijft deze tweedeling in woorden als vertrouwen versus wantrouwen en hegemonie versus conflict (Deetz, 2000, p. 197). Het gaat hier dan ook om de vraag of de onderzoeker op zoek is naar eenheid en vertrouwen of juist naar conflict(situaties) en wantrouwen.
2. De as Local/ Emergent versus Elite/ A priori draait om de vraag waar onderzoeksconcepten tot stand komen. Het gaat hier om het tot stand brengen van onderzoeksconcepten in samenwerking met de respondenten en die aangepast worden gedurende het onderzoek versus het inbrengen van het onderzoeksconcept door de onderzoeker waarbij het concept een statisch gegeven is (Deetz, 2000, p.195).



Met deze kennis kunnen de vier onderzoeksperspectieven kort besproken worden.

Allereerst de *dialogic studies*. Dit onderzoeksperspectief bevindt zich aan de *dissensus* en *local/emergent* zijden van het assenstelsel. De organisatie wordt in dit soort onderzoeken gezien als een kermis, zo schrijft Deetz. Getracht wordt om via conflict een claim te leggen voor “*lost voices*” (Deetz, 2000, p. 199). Het onderzoek richt zich op conflict onderdrukking.

De *critical studies* bevindt zich in het assenstelsel op de as van *dissensus* en *elite/a priori*. Dit soort onderzoeken richt zich op het ontmaskeren van dominantie. De organisatie wordt gezien als een politiek speelterrein waar autoriteiten en verdenkingen meer regel dan uitzondering zijn.

Wanneer een onderzoek gevormd is volgens de *normative studies* wordt er een “*law-like-relation*” tussen objecten aangehangen (Deetz, 2000, p. 199). De organisatie wordt gezien als marktplaats en als metafoor voor sociale relaties wordt de economie gebruikt. In *normative studies* worden problemen als efficiency en effectiviteit nader geanalyseerd met als door de organisatie meer controle en expertise op te laten bouwen. De onderzoeker stelt het onderzoeksconcept op en legt zijn taalgebruik op in het onderzoek.

Ten slotte de *interpretive studies*. Dit soort onderzoeken tracht een gezamenlijke cultuur te ontdekken door waarden van individuen bloot te leggen. Door dit soort onderzoeken kan er commitment op de werkvloer ontstaan en kan de kwaliteit van werk en leven verbeteren. De onderzoeker gebruikt de “taal” van de werknemers en stelt samen met de respondenten het onderzoek op. Dit is geen statisch gegeven kan maar steeds weer aangepast worden wanneer dit nodig blijkt voor het onderzoek.

#### **4.3 Gehanteerd onderzoeksperspectief**

In de volgende paragrafen zal door middel van het combineren van literatuur en eigen inzichten het in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksperspectief langzaam vorm krijgen.

##### **Betekenis is taal van het onderzoek**

Het sensemaking perspectief is, zoals reeds beschreven, gebaseerd op de ideeën van Karl E. Weick. In zijn boeken *Sensemaking in Organizations* uit 1995 en *Making Sense of the Organization* uit 2001 wordt het begrip sensemaking uitgebreid besproken en de manier waarop sensemaking in organisaties terug te vinden is.

Tijdens het proces van sensemaking nemen mensen allereerst een cue waar, iets wat volgens de waarnemer opvallend is en, zoals Weick omschrijft, bijna altijd momenten van ervaring zijn die op dat specifieke moment plaatsvinden (Weick, 1995, p. 111). Zij plaatsen dit in een frame, een ervaring van , moment van socialisatie. Op het moment dat er een relatie wordt gelegd tussen het verleden (het

frame) en het moment van ervaring (cue) wordt er een “*meaningfull definition of the present situation*”(Weick, 1995, p. 111) gecreëerd. Weick beschrijft dit proces ook als volgt: “*Two elements, a belief and an action, are related. The activities of relating are the sensemaking process. The outcome of such a process is a unit of meaning, two connected elements.*”(Weick, 1995, p. 135). De uitkomst van zingeving hoeft niet accuraat te zijn. Weick omschrijft dat het goed voelt wanneer de uitkomst accuraat of juist blijkt te zijn maar dat dit niet nodig is voor sensemaking. Mensen maken keuzes op basis van informatie die volgens hen plausibel is. Dit betekent dat de informatie die zij hebben en op basis waarvan zij keuzes maken niet volledig hoeft te zijn.

Tijdens het proces van zingeving selecteert de waarnemer dus bepaalde ‘cues’, “*someone notices something, in an ongoing flow of events, something in the form of a surprise, a discrepant set of cues, something that does not fit.*”(Weick, 1995, p. 2). Deze “cues”vormen voor de waarnemer dus iets wat opvalt; iets wat volgens hem of haar daar niet hoort. ‘Cues’ worden door Weick omschreven als “*simple familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring*”(Weick, 1995, p. 50). De manier waarop deze cues zich ontwikkelen is contextafhankelijk op twee verschillende manieren . Allereerst is de context verantwoordelijk voor wat er wordt opgemerkt, dus wélke “cue” wordt opgemerkt. Fiske & Taylor beschrijven dat ‘cues’ worden opgemerkt op het moment dat zij; nieuw of opvallend zijn binnen de context (in ons ‘frame’); mensen of gedrag dat onbekend of onverwacht is, extreem of negatief en impulsen die interessant zijn voor onze huidige doelstellingen (Weick, 1995, p. 52). De tweede manier waarop de context van invloed is op de manier waarop de ‘cues’ zich ontwikkelen is de wijze waarop de cue wordt geïnterpreteerd. Allereerst wordt getracht een redelijke verklaring te vinden voor de cue en het feit dat zij niet passen binnen de waarneming. Hierbij wordt de cue geplaatst in een ‘frame’. “*Frames tend to be past moments of socialization*”(Weick, 1995, p. 111). In deze ‘frames’ zijn dus onze aannamen, onze vooroordelen en onze inzichten ingebouwd over de wereld om ons heen. De cue wordt in het frame geplaatst: “*the discrepant cues are spotted when someone looks back over elapsed experience. The act of looking is retrospective*”(Weick, 1995, p. 2) en er wordt een relatie gelegd tussen de manier waarop men in het verleden met een soortgelijke cue is omgegaan.

Individueen geven dus betekenis aan cues op het moment dat zij interacteren met anderen. Deetz (2001) beschrijft dat onderzoeken die aan de Local/ Emergent zijde van het kwadrant staan, gericht zijn op het ontdekken van verschillende talen en taalconstructies. Zoals reeds duidelijk gemaakt zal de taal van het onderzoek geheel gevormd worden door de woordkeuze van de verschillende respondenten. Wanneer het gaat om betekenisgeving kan de onderzoeker niet een ‘taal’ opleggen aan de respondenten. Deze wordt gevormd door de betekenis die de respondenten geven aan het fenomeen. De taal komt dan ook tot stand door met de respondenten te interacteren. Deetz (2001) geeft dan ook

aan ook dat het centrale thema aan de Local/ Emergent zijde van de as, gericht is op het achterhalen van “*sensuality and meaning*”(Deetz, 2001, p. 195).

### Respondent is een ‘agent’

Het doel waarmee dit onderzoek is opgestart is na te gaan welke betekenis medewerkers van de gemeente Delft geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze specifieke groep stakeholders, de medewerkers, worden gezien als ‘agents’, zoals Weick (1995) het definieert. Agent’s spelen actief in op de omgeving, en in dit geval specifiek de organisatie. Doordat zij betekenis geven aan cues; zij maken ‘sense’ van een fenomeen, beïnvloeden en (her)creëren zij de organisatie. Door interactie ontstaat een nieuwe betekenis waardoor de organisatie ge(her)creëert wordt. Om deze reden ben ik van mening dat het belangrijker is dat de medewerkers maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft definiëren dan dat dit vanuit de literatuur wordt voorgeschreven.

Evenals Weick (1995), ben ook ik van mening dat ieder organisatielid een andere betekenis aan maatschappelijk verantwoord ondernemen geeft. Doordat het een zeer complex onderwerp is en doordat ieder organisatielid er vanuit zijn of haar eigen ervaringen naar kijkt zal geen enkel interview exact dezelfde uitkomsten bieden. De uitkomst van betekenisgeving hoeft voor de individuen niet accuraat of juist te zijn. Er wordt een beslissing gemaakt op basis van de beschikbare informatie en van daaruit wordt een betekenis gegeven aan het fenomeen. In het onderzoek ga ik daarom ook niet op zoek naar ‘de waarheid’. Iedere persoon creëert en formuleert zijn eigen waarheid. Rationaliteit en juistheid zijn naar mijn mening nooit te achterhalen. In mijn opinie bestaat er geen externe waarheid die door de juiste vragen te stellen achterhaald kan worden. Dit sluit aan bij de visie van Weick op sensemaking. In zijn werk ligt de focus niet op de uitkomsten van het proces van sensemaking maar op het proces zelf. Het is niet zozeer interessant of de respondent het ‘juiste’ antwoord geeft, dit bestaat immers niet, maar is het interessant op welke manier de respondent tot de betekenis is gekomen.

Weick quote Follet om zijn ideeën duidelijk te maken. “*Some writers, while speaking accurately of the behavior process, yet use the word result- the result of the proces- whereas there is no result of process but only a moment in process*”(Weick, 1995, p. 133).

Wanneer Deetz (2001) de Local/ Emergent zijde van het assenstelsel beschrijft, maakt hij duidelijk dat er aan deze zijde van de as door de onderzoeker gezocht wordt naar verschillende ‘waarheden’. “*The research attends to the feelings, intuitions and multiple forms of rationality of both the researched and researcher rather than using a single logic or purified rationality*”(Deetz, 2001, p. 196). En “*the expressed goal of interpretive studies is to show how particular realities are socially produced and maintained through norms, rites, rituals, and daily activities*” (Deetz, 2001, p. 202).



#### 4.4 Kwalitatief onderzoek

Zoals reeds is aangegeven bestaat het onderzoeksperspectief uit aannames van de auteur over de 'sociale werkelijkheid' en de manier waarop die te achterhalen is tijdens onderzoek (Boeije, 2005). Het gekozen onderzoeksperspectief heeft implicaties voor de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd, de onderzoeksmethode.

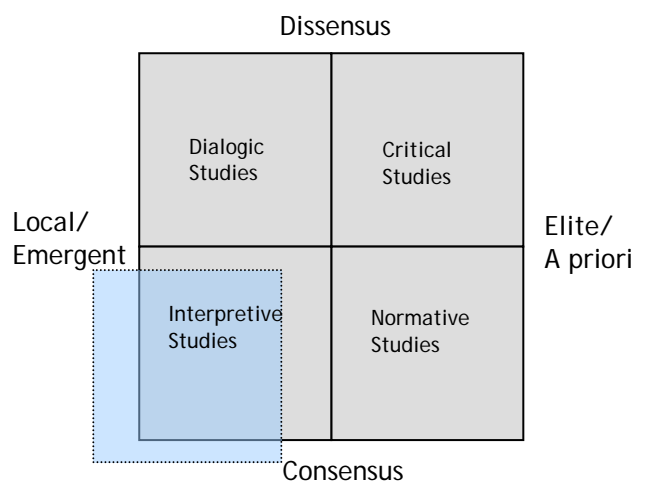
In dit onderzoek wordt getracht betekenissen te achterhalen, gevoelens en emoties naar boven te brengen. Het gekozen onderzoeksperspectief en de doelstelling van het onderzoek zorgen ervoor dat het onderzoek het beste via kwalitatieve onderzoeksmethoden vormgegeven kan worden.

Kwalitatief onderzoek wordt door Boeije (2005) gedefinieerd als een onderzoeksmethode waar de vraagstelling zich richt *“op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2005, p. 27). Drie belangrijke elementen worden in deze definitief besproken. Namelijk dat kwalitatief onderzoek (1) zicht richt op onderwerpen die gaan over de vraag hoe mensen betekenis geven aan hun omgeving en welke reactie hieruit ontstaat, (2) diep in gaat op de ideeën die de respondenten zelf hebben, dit vanuit hun eigen perspectief en dat (3) het doel is om *“het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren”* (Boeije, 2005, p. 27).

#### 4.5 Conclusie

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat het gehanteerde onderzoeksperspectief voor dit onderzoek valt binnen de *“interpretive studies”*, zoals gedefinieerd door Deetz (2001).

Zo is de rol van literatuur in het onderzoek beperkt tot het aanleveren van basiskennis over maatschappelijk verantwoord ondernemen van waaruit de betekenisgeving door de respondenten kan worden begeleid; worden de respondenten gezien als actieve sensemakers, zogenaamde 'agents' die individueel en gezamenlijk de 'taal' van het onderzoek bepalen door de betekenis die zij geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De betekenis die zij geven wordt geanalyseerd aan de hand van de theorie van Weick (2001) over sensemaking. Er wordt niet getracht één objectieve waarheid te achterhalen. Deze bestaat, zo neem ik aan, niet en kan dus ook niet achterhaald worden. Er wordt echter getracht de verschillende betekenissen die respondenten aan



maatschappelijk verantwoord ondernemen te achterhalen en te proberen hieruit elementen te destilleren die voor de respondenten van belang zijn. Duidelijk moet zijn dat deze elementen niet dé objectieve waarheid verkondigen. Deze elementen zijn voor de respondenten die meegewerkt hebben aan het onderzoek de waarheid. Andere respondenten hadden anders kunnen reageren waardoor er een andere betekenis aan maatschappelijk verantwoord ondernemen was gegeven. Vandaar dat dit onderzoek ook voor de gemeente Delft kan dienen als opstart om een veel grotere groep medewerkers bij elkaar te brengen om gezamenlijk betekenis te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksdoelstellingen, onderzoeksvraag en deelvragen besproken evenals de onderzoeksmethode.

### 5.2 Doelstelling en onderzoeksvraag en deelvragen

#### Doelstelling onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is:

*Aanbevelingen doen aan het management van de gemeente Delft over een te vormen beleid maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de eigen organisatie door inzicht te geven in de betekenissen die medewerkers geven aan MVO.*

#### Onderzoeksvraag

Door middel van dit onderzoek, gebaseerd op de theorie van Weick, wordt getracht een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag:

*Welke betekenis geven medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft?*

#### Deelvragen

Deze kernvraag kan worden uitgewerkt in verschillende deelvragen die richting geven aan het onderzoek, namelijk:

*1. Welk belang hechten medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?*

Deze vraag is interessant aangezien hiermee duidelijk wordt of mvo leeft voor de medewerkers zowel in hun professionele carrière als in hun privé-leven.

*2. Welke ervaringen hebben medewerkers op dit moment met maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft en hoe worden deze ervaringen gewaardeerd?*

Deze deelvraag gaat niet alleen over de vraag welke ervaringen medewerkers tot op heden met mvo binnen de gemeente Delft hebben opgedaan, maar tevens over de vraag hoe deze ervaringen worden gewaardeerd.

*3. Welke wensen hebben medewerkers voor de toekomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft?*

Deze scriptie dient als aanzet tot het schrijven van een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft. Interessant is om na te gaan of de respondent duidelijke ideeën heeft over de mogelijkheden die er zijn op het gebied van mvo en hoe deze binnen de gemeente geïmplementeerd kunnen worden en welke rol de respondent voor zichzelf en/of collega's ziet; betrekken zij mvo op zichzelf of wordt alleen naar andere vakteams/afdelingen gekeken?

In de conclusie worden de resultaten op deze onderzoeksvragen besproken.

### **5.3 Onderzoeksmethode**

#### Dataverzameling

Dit kwalitatieve onderzoek wordt uitgevoerd door het interviewen van de respondenten. Het betreffen 5 semi-gestructureerde interviews, waarbij voorafgaand aan de interviews een beperkte vragenlijst opgesteld wordt. Aan de hand van de antwoorden en de betekenis die de respondenten geven aan mvo krijgt het interview nader vorm.

#### Onderzoekspopulatie

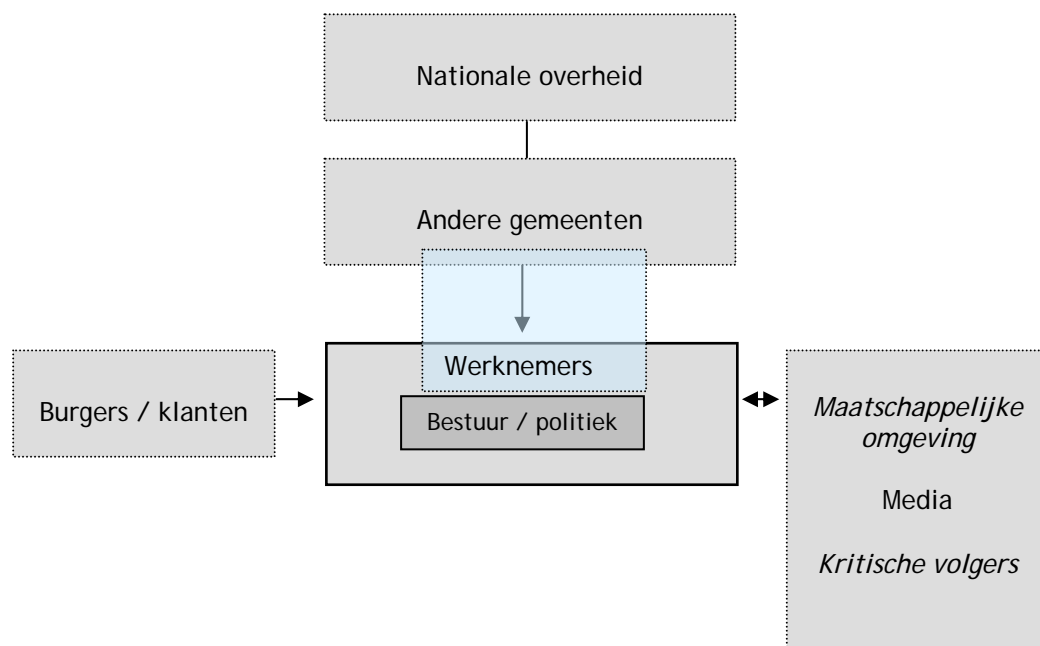
Stakeholders worden door Freeman (1984) gedefinieerd als *“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”* (Freeman, 1984, p. 46). Deze definitie omvat een zeer breed scala aan stakeholders maar wordt algemeen geaccepteerd als één van de meest toepasbare definities en zal om deze reden ook in deze scriptie worden gehanteerd.

Freeman (1984) geldt als één van de eerste en één van de bekendste grondleggers van het stakeholdermanagement. Hij benadrukte in 1984 al het strategisch belang van stakeholders. Zo gaf hij aan dat het betrekken van stakeholders bij het formuleren van strategie een belangrijke bron voor *“innovatie, onderscheidend vermogen en loyaliteit”* kan betekenen (Goodijk, 2005, p. 6). Hij benadrukt dat organisaties die in staat zijn op basis van *“wederzijds vertrouwen en wederzijdse samenwerking via betrokkenheid, participatie, verantwoording”* een concurrentievoordeel opbouwen (Goodijk, 2005, p. 6). Ook Buysse & Verbeke (2003) vinden in hun studie bewijs voor het feit dat organisaties die een strategie formuleren dat een sterk en breed draagvlak heeft onder de stakeholders in staat zijn een meer pro actieve strategie te ontwikkelen dan organisaties die geen tot weinig gebruik maken van de input van stakeholders (Buysse & Verbeke, 2003). Miles, Munilla & Darroch (2006) benadrukken dat het niet gebruiken van input vanuit de stakeholders het topmanagement kan isoleren van de rest van de organisatie en voornamelijk van de uitvoerende medewerkers, waardoor zij een *“bunker mentality”* opwekken dat zorgt voor een perspectief waarin het management centraal staat en dat dus een beperkt zicht biedt op de (toekomstige) mogelijkheden van de organisatie (Miles, Munilla, Darroch, 2006, p. 198). Former en De Klerk (2005) geven aan dat een MVO-beleid pas effectief wordt

wanneer medewerkers er zelf direct handen en voeten aan kunnen geven en het uit hun eigen normen en waarden voortkomt. Wanneer medewerkers er zelf over kunnen meedenken en invulling kunnen geven aan deze initiatieven levert dit voldoening op en hebben medewerkers het gevoel “erbij te horen” (Former, De Klerk, 2005)

### *Stakeholders gemeente Delft*

Hierna wordt een gesimplificeerd weergegeven welke stakeholders er een rol kunnen spelen bij het formuleren van de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de gemeente Delft. Er is gekozen voor een gesimplificeerde werkelijkheid aangezien de hoeveelheid stakeholders, wanneer tot in detail uitgewerkt, enorm groot is. Dit schema is gebaseerd op het ontwerp van Dhr. Hoofs (G. Hoofs, 2007, 8) naar aanleiding van zijn onderzoek bij woningbouwcorporaties.



In bovenstaand schema zijn 5 verschillende stakeholders vertegenwoordigd. De eerste groep stakeholders zijn de stakeholders in de maatschappelijke omgeving van de gemeente waaronder bijvoorbeeld de media, maar ook kritische volgers van de organisatie. Een voorbeeld van deze kritische volgers zijn buurtverenigingen en actiegroepen. De nationale overheid is een tweede stakeholder, en in steeds grotere mate, ook andere gemeentes hebben een toezichtrelatie op de gemeente Delft. Hierdoor wordt tevens duidelijk dat de gemeentelijke organisatie zich in het publieke domein bevindt (voor meer informatie over het publieke domein wordt u verwezen naar **Bijlage 2**). Duidelijk is dat ook de gemeentelijke organisatie verdeeld is in meerdere stakeholdergroepen. In dit schema is één groep stakeholders gedefinieerd naast het bestuur, namelijk de medewerkers. Zoals uit de vorige hoofdstukken duidelijk is geworden is deze groep stakeholders zeer belangrijk voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij zijn uiteindelijk degenen die beleid uit dienen te voeren en hier actief mee aan het werk moeten. Ook is uit de literatuur duidelijk geworden dat wanneer het

beleid niet aansluit bij hun eigen normen en waarden is dit voor hen moeilijker goed op te pakken. In dit onderzoek is dan ook gefocust op deze groep stakeholders.

De gemeente Delft bestaat uit 3 clusters; het cluster Wijk en Stadszaken, cluster Publiekszaken en het cluster Middelen en meerdere programma's en projecten en gedecentraliseerde organisatieonderdelen. In totaal werken bij de gemeente Delft circa 1600 medewerkers. Er zijn 5 interviews gehouden met medewerkers van diverse clusters en vakteams. De onderzochte groep respondenten is representatief voor de gemeente Delft aangezien tijdens een a-selecte steekproef respondenten uit diverse vakteams zijn getrokken.

### Validiteit en betrouwbaarheid

Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek kan voor veel lezers van het onderzoek onduidelijkheid opleveren. Deze onduidelijkheid ontstaat op het moment dat de onderzoeker zijn stappen die hij tijdens het onderzoek neemt niet voldoende weergeeft.

Betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek heeft "*betrekking op de beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten*" (Boeije, 2006, p. 145). Doel is dus om alle toevallige fouten uit te sluiten. Naar mijn mening is dit binnen interpretatief onderzoek niet mogelijk. Wanneer iemand een kwartier van te voren van zijn leidinggevende gehoord heeft dat zijn innovatieve beleidsstuk niet interessant genoeg is voor de organisatie, zal hij negatiever spreken over de organisatie en nieuwe ontwikkelingen binnen de gemeente. Daarentegen, op het moment dat een respondent zojuist te horen heeft gekregen dat hij een promotie krijgt omdat hij zo goed met zijn collega's omgaat en men hem naar een meer leidinggevende functie wil promoveren, zal deze respondent een positieve blik hebben op de manier waarop afdelingen binnen de gemeente Delft samenwerken. Wanneer de onderzoeker de interviewtechnieken zoveel mogelijk op dezelfde manier toepast door o.a. op hetzelfde moment door te vragen en dezelfde thema's aan te snijden, worden deze toevallige omstandigheden zoveel mogelijk gelijk getrokken.

Voor de interviews worden geen gestandaardiseerde vragenlijsten gebruikt, zoals bij kwantitatief onderzoek. Door er voor te zorgen dat de interviews dezelfde thema's aansnijden en er zoveel mogelijk wordt getracht door te vragen op deze thema's wordt getracht de betrouwbaarheid hoog te houden (Boeije, 2006, p. 146-147). De analysetechniek die gehanteerd wordt bij het analyseren van de resultaten is evenmin gestandaardiseerd. Er wordt niet, zoals bij kwantitatief onderzoek mogelijk is, een statistisch analyseprogramma op de resultaten los gelaten waardoor alle analyses in waarden zijn terug te vinden. Dit is met het analyseren van interviews niet mogelijk. Om een hoge betrouwbaarheid te realiseren zullen alle interviews worden opgenomen op band, daarna uitgeschreven en worden de analyses uitgebreid toegelicht aan de hand van deze transcripties.

Validiteit van het onderzoek heeft “*betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten*” (Boeije, 2006, p. 145). Er is sprake van validiteit wanneer de “*onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren*” (Boeije, 2006, p. 145).

Allereerst speelt het feit dat de onderzoeksmethode minder gestandaardiseerd is, dan wanneer er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd wordt, een grote rol bij de validiteit van het onderzoek (Boeije, 2006, p. 146-147). Tijdens de interviews zal ik inspringen op hetgeen op dat moment bij de respondent leeft en zal ik proberen achterliggende redenen naar boven te halen. Ik ben als onderzoeker in staat om waar te nemen “*wat op dat moment relevant blijkt te zijn*” (Boeije, 2006, p. 146). Dit komt de validiteit ten goede binnen interpretatief onderzoek. Een ander voordeel is dat ik, doordat ik veel van de respondenten zal kennen en zelf ook een functie binnen de gemeente Delft vervul betrokken ben bij de organisatie en de respondenten. Dit heeft een voordeel aangezien ik hierdoor in staat ben om meer achterliggende redenen te achterhalen en zien wat mensen beweegt en bezig houdt.

Deze betrokkenheid kan ook een nadeel vormen op het moment dat respondenten hun gedrag veranderen door mijn aanwezigheid en het feit dat ik voor dezelfde organisatie werk. Ik ga hier echter niet vanuit aangezien ik denk dat deze bekendheid zorgt voor een vertrouwensbasis waardoor de respondenten juist sneller hun eerlijke mening durven te geven. Tijdens de evaluatie zal hier echter continue op gelet worden. Deze vertrouwensbasis kan er, zo schrijft Boeije (2006), echter ook voor zorgen dat de kritische blik van de onderzoeker afneemt. Op het moment dat ik mij als onderzoeker teveel betrokken voel bij de respondenten kan het zijn dat mijn blik als onderzoeker afneemt. “*Going native*” (Boeije, 2006, p. 147) wordt dit in onderzoekstermen genoemd. Ook dit zal meegenomen worden in de analyses.

### Analyse van interviews

Eerder al is het proces van sensemaking, zoals gedefinieerd door Weick (2005), beschreven en is aangegeven dat het sensemaking proces een rode draad door dit onderzoek vormt omdat een organisatie in staat is middels het sensemakingperspectief verschillende, belangrijke, stakeholders bij het formuleringsproces van een beleid voor MVO te formuleren. Uit het sensemaking proces zijn, zoals Weick (1995) aangeeft, zeven aspecten te distilleren die dit proces karakteriseren.

Uit deze karakteristieken wordt duidelijk dat sensemaking is:

1. “*Grounded in identity construction*” : door het creëren van een betekenisvolle situatie (sensemaking) construeren zij tevens het ‘zelf’;
2. “*Retrospective*” : zingeving gebeurt altijd nadat iets plaats heeft gevonden;
3. “*Enactive on sensible environments*”: door actief te reageren op de omgeving creëren wij de omgeving voor later;
4. “*Social*” : sensemaking gebeurt altijd in interactie met mensen; al dan niet directe interactie;
5. “*Ongoing*” : sensemaking is een voortgaand proces waar geen einde en begin aan zit;

6. *“Focused on and by extracted cues”* : mensen nemen ‘cues’ waar doordat er iets gebeurt wat volgens hen opvallend is;
7. *“Driven by plausibility rather than accuracy”* : het beeld van de situatie moet plausibel zijn, begrijpelijk. Het hoeft niet gebaseerd te zijn op volledige informatie of complete accuraatheid (Weick, 1995, p. 17).

De onderzoeksvragen en interviewvragen zijn op een dusdanige manier opgesteld dat veel van deze karakteristieken terugkomen tijdens de interviews en daarnaast zal ik de analyse aan de hand van de zeven karakteristieken van het sensemaking proces vormgeven. Verschillende cue’s worden in onderstaand analyse-instrument beschreven die tijdens de analyse van de resultaten naar voren zullen komen.

Het volgende analyse-instrument wordt gehanteerd.

Retrospective	<p>Individueel koppelen een betekenis aan iets dat zij beleefd hebben in het verleden.</p> <p>Is aan te geven op welke manier het proces van betekenisgeving tot stand kwam? Op welk moment is het proces gestart?</p>
Social	<p>Weick omschrijft dat sensemaking tot stand komt in interactie met anderen of doordat de respondent zijn betekenis spiegelt aan de betekenis die anderen volgens hem aan het fenomeen geven.</p> <p>Beschrijft de respondent interacties met anderen? Wordt uit zijn woorden duidelijk dat de betekenis tot stand is gekomen tijdens interactie?</p>
Focused on and by extracted cues	<p>Een ‘cue’, iets dat niet past of hoort volgens de respondent zorgt ervoor dat hij probeert daar betekenis aan te geven.</p> <p>Is er een specifiek moment te herkennen in het verhaal of tijdens het interview waarbij de respondent een specifieke ‘cue’ beschrijft of even stilstaat bij een specifieke gebeurtenis tijdens het interview? Is dit te achterhalen?</p>
Ongoing	<p>Weick beschrijft dat sensemaking een continue proces is. Dat betekent dat de respondent ook op dit moment betekenis geeft aan mvo.</p> <p>Is te achterhalen of de respondent zijn betekenissen in loop van de tijd aangepast?</p>



Enactive on sensible environments	Doordat de respondent betekenis geeft, beïnvloedt dit zijn omgeving.  Welke gevolgen heeft het geven van deze betekenis voor de respondent?
Grounded in identity construction	Door betekenis te geven aan fenomenen creëren individuen hun 'zelf'.  Welke rol speelt het 'zelf', de identiteit bij het betekenis geven van deze respondent. Spreekt de respondent over; 'ik' of juist over 'ons' (sensemaking is een <i>social event</i> ) en welke rol speelt zijn karakter hierbij?
Driven by plausibility rather than accuracy	Het beeld van de situatie moet plausibel zijn, begrijpelijk. Het hoeft niet gebaseerd te zijn op volledige informatie of complete accuraatheid  Geeft een respondent aan dat een keuze gemaakt is op gevoel en op emotie in plaats van op complete informatievoorziening of geven de respondenten juist aan dat zij keuzes maken op basis van volledige informatie en maakt dit voor de respondent uit qua gevoel?

#### **5.4 Conclusie**

Tijdens dit onderzoek wordt een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag: “*welke betekenis geven medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft?*”. Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door drie deelvragen te beantwoorden. De volgende deelvragen zijn in het onderzoek opgenomen:

1. *Welk belang hechten medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?*
2. *Welke ervaringen hebben medewerkers op dit moment met maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft en hoe worden deze ervaringen gewaardeerd?*
3. *Welke wensen hebben medewerkers voor de toekomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft?*

Deze deelvragen worden beantwoord door interviews te houden met vijf medewerkers van de gemeente Delft. Er worden respondenten van diverse afdelingen, vakteams en functies gevraagd. Er is voor gekozen om medewerkers van de gemeente Delft te interviewen aangezien deze groep stakeholders in een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen een hele grote rol speelt. De semi-gestructureerde interviews worden geanalyseerd aan de hand van de zeven kernelementen van sensemaking volgens Weick (2005).

## Hoofdstuk 6 : Resultaten

### 6.1 Inleiding

In dit deel van het paper wordt toegelicht welke resultaten uit de interviews naar voren zijn gekomen en worden de interviews geëvalueerd door de interviewer. Wanneer de resultaten uit de interviews worden besproken wordt aangehaakt op literatuur van Weick e.a. over sensemaking en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### 6.2 Resultaten onderzoek

Voor de bespreking van de resultaten worden de antwoorden ingedeeld in verschillende thema's die passen binnen de verschillende deelvragen.

#### Definitie maatschappelijk verantwoord ondernemen

Om de eerste deelvraag; *“welk belang hechten medewerkers aan MVO?”* te beantwoorden is ieder interview begonnen met de vraag: *“wat zegt de term maatschappelijk verantwoord ondernemen jou?”* Opvallend was dat alle respondenten na een korte denkpaauze een helder antwoord konden formuleren over hetgeen MVO voor hen persoonlijk betekent. Iedere respondent was blijkbaar in staat een definitie te geven van een fenomeen waar zij niet actief mee aan het werk zijn. Wel was duidelijk dat de respondenten die aangeven veel waarde te hechten aan MVO en duurzaamheid in het algemeen vaak een bredere definitie konden geven dan de personen die er in hun privé-leven minder of geen aandacht aan besteden. De ideeën die de respondenten gaven voor maatschappelijk verantwoord werden zeer divers gedefinieerd. Zo gaf één respondent aan dat MVO te maken heeft met drie aspecten, namelijk: (1) *specifieke doelgroepen*, (2) *bewust in het leven staan* en (3) *investeren in mensen die het minder hebben*. Een andere respondent definieerde MVO als de zorg voor *“milieu, groepen die het minder goed hebben in de samenleving of in de derde wereld, ja je kan een heleboel dingen verzinnen eigenlijk of culturele zaken”* en weer een andere respondent gaf de volgende definitie van MVO: *“Een manier van bedrijven, bedrijvigheid, bedrijven. En je bedrijf bedrijven die rekening houdt met de maatschappij. Dus zowel de sociale kanten als, laat zeggen de milieu kanten. Het gaat om mensen en de omgeving”*. Een definitie die veel meer in gaat op het ondernemerschap en de balans tussen mens en milieu en het ondernemerschap. Meerdere respondenten gaven aan dat de zorg voor mensen die minder mogelijkheden hebben belangrijk is wanneer het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de definities werd ook vaak ingegaan op de zorg voor milieu. Zo geeft een andere respondent aan dat MVO voor hem betekent *“dat met name bedrijven maar zeker ook de overheid op een ja ecologisch en economisch verantwoorde wijze, laten we de term duurzaamheid ervoor gebruiken, opereert”*. Ook respondent 1 gaat in op het ecologisch aspect van MVO en geeft aan dat MVO staat voor *“duurzaam ondernemen, dus dat je je bewust bent van*

*milieuaspecten en, ja je omgeving eigenlijk. dat organisaties zich inzetten voor goede doelen en dat organisaties personeelsbeleid bewust inzetten om milieu vriendelijk te werken. En ik denk ook wel een beetje normen en waarden*". Deze respondent ziet MVO en duurzaam ondernemen dus als één thema. Twee respondenten gaan direct in op de betekenis van MVO op het personeelsbeleid bij een organisatie. Zo geeft respondent 1 aan dat het volgens haar bij MVO van belang is dat organisaties het personeelsbeleid bewust inzetten om milieuvriendelijk te werken en waarden en normen te hanteren. Respondent 2 gaat ook direct in op het personeelsbeleid van een organisatie. Hij geeft aan dat het voor hem erg belangrijk was en ook deel van zijn normen en waarden pakket uitmaakt dat hij bij een gemeentelijke organisatie werkt om iets aan de maatschappij terug te kunnen geven. Hij geeft aan dat hij het dan ook een onderdeel van MVO vindt dat organisaties steeds weer nadenken over de vraag hoe er met de medewerkers omgegaan wordt. Het personeelsbeleid zou er volgens hem ook op gericht dienen te zijn om de medewerkers bewust te maken van het feit dat zij bij een gemeentelijke organisatie werken en dus werkzaam zijn voor de samenleving. Volgens hem zou dit een onderdeel van MVO bij een gemeentelijke organisatie behoren te zijn.

Respondent 3 associeert maatschappelijk verantwoord ondernemen met technologische ontwikkelingen, méér doen dan wettelijk verplicht is en nieuwe dingen bedenken, zo wordt duidelijk als hij de initiatieven beschrijft die de gemeente Delft op het gebied van MVO volgens hem onderneemt. Zo haalt hij het initiatief aan voor de Schieoevers. Een nieuw bedrijventerrein in Delft waar bedrijven zich kunnen vestigen die werken met hoogwaardige kennis en/of techniek. Daarnaast gaat respondent 3 in op het idee van "Delft Kennisstad". Een beleid om bedrijven werkzaam met hoogwaardige kennis en/of techniek in Delft zich te laten vestigen en in Delft te houden. De respondent koppelt aan beide initiatieven de opmerking dat het een goed idee is om "*bedrijven die maatschappelijk verantwoord bezig zijn om die aan te trekken om Delft daar soort een voortrekker rol in te laten spelen ja vind ik wel een goed idee*". Interessant is dat maatschappelijk verantwoordelijke bedrijven geen een duidelijke rol spelen in de beleidsstukken en de media omtrent bovenstaande initiatieven. Toch is het deze respondent opgevallen en koppelt hij de initiatieven aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een ander idee van de respondent is dat hij van mening is dat de gemeente Delft meer samen zou moeten werken met kennisinstellingen in de stad. Zo geeft hij aan dat er weinig informatie gevraagd wordt aan de TU Delft "*terwijl toch volgens mij bij de TU heel veel origineel denkende mensen rond lopen*". Ook hier komt weer duidelijk de associatie met vernieuwing naar voren en originaliteit. Wanneer daarna gevraagd wordt geeft de respondent aan dat "*ondernemen iets is dat je toch ziet als ontwikkeling van het bestaan, het is niet besturen. Ondernemen is natuurlijk iets nieuws verzinnen, iets proberen te verbeteren. Ja, de ontwikkelingen gaan natuurlijk gewoon door; het zijn hele leuke en slimme manieren om bijvoorbeeld energie te besparen en bijvoorbeeld vervoers- problematiek te gaan bekijken en dergelijke*". Interessant is dat respondent 3 hier een hele brede definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen geeft en ook heel duidelijke ideeën voor

de gemeentelijke organisatie weggelegd zijn die tot op heden niet als maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien worden door de organisatie als zijn medeambtenaren.

### Privé-leven van de respondenten

Privé hebben alle vijf de respondenten wel een sterk beeld of een mening gevormd over duurzaam leven. Zo eten respondent 1 en 4 alleen biologische producten; rijden respondent 2 en 5 geen auto en werkt respondent 3 als vrijwilliger voor een stedenband die mensen die het minder makkelijk hebben dan de gemeente Delft in Nicaragua te ondersteunen. Respondenten 1, 4 en 5 eten beiden biologische producten. Respondent 1 eet naast alleen biologisch ook alleen vegetarisch macro biotisch eten. Maar waar respondent 1 het geen probleem vindt om naar de biologische supermarkt in de stad te rijden, geeft respondent 4 aan dat het soms niet altijd mogelijk is om biologisch te eten omdat het soms wel prettig is om bij de dichtstbijzijnde (niet biologische) supermarkt de boodschappen te doen. Één van de drie respondent geeft aan dat het meegegeven is vanuit de jeugd. Zo geeft respondent 1 aan dat haar moeder ook alleen macro biotisch eten at. Waar zij zich daar vroeger nog wel eens tegen af wilde zetten door stiekem naar de McDonalds te gaan heeft zij dit op een gegeven moment toch overgenomen. De vraag of dit op een specifiek moment is geweest dat zij deze levensstijl weer opgepakt heeft vindt zij moeilijk te beantwoorden. Wel is duidelijk dat zij tijdens de zwangerschap veel boeken heeft gelezen over gezondheid en dat op dat moment de wens om macro biotisch te eten weer naar boven kwam. De wens om macro biotisch eten was volgens de respondent zelf zo sterk dat zij op een gegeven moment niets anders wilde eten dan macro biotisch eten. Dat ze haar kinderen liever niets liet eten dan iets wat niet macro biotisch was. Dit heeft zij echter niet vol kunnen houden. Nu wordt er thuis wel altijd macro biotisch gegeten maar buiten de deur eten kan nu ook wel. Respondent 4 geeft eveneens aan dat literatuur, of in haar geval een documentaire, een grote rol heeft gespeeld in het besluit om vegetariër te zijn en alleen nog biologische producten te eten. Op een zondag werd er door de kerk een bijeenkomst georganiseerd waar een documentaire over de bio-industrie werd getoond. Dat heeft als kind veel indruk op de respondent. Zij at toen al geen vlees omdat ze het niet lekker vond maar op dat moment besloot zij wel vegetariër te worden. Ook hier kan een duidelijke 'cue' worden onderscheiden. Op het moment dat de documentaire vertoond wordt, dat een duidelijk negatief gevoel achterlaat wordt een besluit genomen over de levensstijl. De respondent is tot na de komst van haar kinderen vegetarisch gebleven maar op een gegeven moment werd duidelijk dat de kinderen zo van vlees hielden dat ook zij en haar partner weer af en toe vlees eten. Dit is echter wel altijd biologisch. De respondent geeft aan dat zij weer vlees is gaan eten nadat de kinderen vlees aten. De kinderen hebben de levensstijl van hun moeder op dit vlak, namelijk geen vlees eten, (nog) niet overgenomen.

### Voortrekkersrol

Voor vier van de vijf respondenten is de levensstijl die zij aanhangen deel geworden van hun identiteit. Zo geeft respondent 2 aan dat de verantwoordelijkheid die hij voelt voor het milieu en de samenleving iets is wat hij altijd heeft gevoeld *“Ten eerste is het een soort basis grondhouding waar ik niet elke dag aan denk van: dat moet ik zo nodig, want dat doe ik gewoon. Dat hé. Aan de andere kant, dat is de tweede kant, als ik kijk naar wat een film als die van ‘al gore’, ‘An Inconvenient Truth’, te weeg brengt. Dan, stijgt ook bij mij het gevoel van urgentie en de wil en de wens om daar iets aan te doen”*. En even verderop in het interview geeft de respondent aan *“vanuit die grondhouding waar ik het net over had kies je je weg. Ga je een bepaalde weg en een andere niet. Het is niet heel erg bewust, maar het is niet toevallig”*. En ook respondent 5 geeft aan dat deze levensstijl uit een verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan is en dat hij daar sterk aan vast probeert te houden. Wat er door de buitenwereld ook door gezegd wordt. Alle respondenten geven aan deze levensstijl te hebben voorgestaan in de buitenwereld. Ook zeggen zij allen dat zij hiermee op zijn gehouden. Zo geeft respondent 2 aan: *“op een gegeven ogenblik zie je daar het nut niet meer van in of het effect niet. En dan beseft je dat je eigen rol vooral is je eigen leven leiden en daar voorbeelden van geven”*. Ook respondent 5 geeft aan dat hij er mee opgehouden is *“de wijzende vinger”* te gebruiken. Als reden geeft hij aan dat hij merkte dat er veel mensen waren die dat niet waardeerden. *“Mensen willen gewoon hun eigen keuze maken wel op basis van informatie en misschien is mijn informatie voor een deel dat is maar een klein deeltje zeg maar in het geheel. Mensen gaan dat naast andere informatie leggen of gaan dat in hun eigen referentie kader plaatsen zal ik maar zeggen tegen het licht houden. En op die manier hoop ik dat ze ja keuzes gaan maken en verder gaan zoeken”*.

### MVO binnen de gemeente Delft

Respondent 2 is van mening dat de gemeentelijke organisatie haar eigen doelstellingen niet uit het oog mag verliezen, als gemeente dien je heel goed na te denken en heel zuinig om te gaan met belastinggeld, maar tegelijkertijd zou de gemeentelijke organisatie wel moeten dienen als initiator en dus initiatieven nemen die misschien iets minder rendabel zijn maar waarmee zij wel een voorbeeldfunctie nemen. Ook respondent 5 geeft heel duidelijk aan dat hij van mening is dat de overheid een voorbeeldfunctie in zou moeten nemen op het gebied van MVO. Hij is van mening dat de overheid niet alleen uit zou moeten dragen dat het belangrijk is om aan MVO te doen maar dat dit tegelijkertijd omgezet wordt in daden. Deze daden moeten, volgens respondent 1 dan wel goed doorgevoerd zijn in de organisatie. Zowel respondent 1 en 3 geven aan dat zij het gevoel hebben dat veel organisaties MVO implementeren om hun imago op te vijzelen. Zo geeft respondent 3 aan dat hij het gevoel heeft dat MVO tegenwoordig een : *“etiket is van goed gedrag, van; wij doen iets aan maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. En zelf heb ik het idee dat het ook wel eens misbruikt wordt. En dat het ook vaak een beetje oppervlakkig is, ja oppervlakkig, simpel”*. Ook respondent 1 heeft een dergelijke mening, zij verwoordt het als volgt: *“nou het steunen van goede doelen wordt*

*denk ik vaak alleen gedaan voor de goede uitstraling en niet omdat bedrijven er achter staan. Max Havelaar en Weleda staan er wel echt achter.”* Op de vraag waarom zij van mening is dat deze organisaties wel echt achter het doel staan wordt geantwoord dat dit het geval is omdat deze organisaties de doelstellingen ook intern geïmplementeerd hebben. Bij de gemeente is dit deels ook wel het geval, zo geeft respondent 2 aan, maar dat kan nog meer. Ook respondent 2, 3 en 5 geven aan dat de gemeente Delft wel op een zeker niveau bezig is met MVO. Zo geeft respondent 2 aan: *“Dus er is veel draagvlak voor bij de gemeenteraad. Je kunt zeggen, het ene college is daar actiever, sterker in dan het andere. Het vorig college had natuurlijk een wethouder die dat heel sterk wist samen te brengen. Maar dit college is nog een beetje zoekende naar z’n totale vorm.”* Ook respondent 5 is het hiermee eens: *“Ik maak uit verschillende beleidsdocumenten en dergelijke wel op dat er goede wil is. Waar in toch wel bijvoorbeeld gaat om het milieu bij name het vakteam milieu een belangrijke rol speelt.”* De respondenten geven echter alle vier aan dat er meer samenhang in terug te vinden zou moeten zijn. Zo geeft respondent 2 aan: *“Ik denk dat daar meer samenhang in zou kunnen zitten. Het is nu een beetje aan het verbrokkelen. Dus het vasthouden van die lijnen en het vinden van steeds nieuwe, manieren, nieuwe uitvindingen van beleid. Actief handelen. Ik denk dat daar het college wat sterker in zou kunnen zijn, en de organisatie misschien ook wel”.*

Respondent 4 is het niet helemaal eens met de stelling die de andere respondenten aangeven; namelijk dat de gemeente Delft meer aan MVO zou moeten en kunnen doen. Dat de gemeentelijke organisatie een voorbeeldfunctie in zou moeten nemen. Zo geeft de respondent aan dat het inkoopbeleid niet zozeer van groot belang is voor een gemeentelijke organisatie. De respondent geeft aan dat zij van mening is dat een ideële organisatie, waarbij de Body Shop als voorbeeld wordt gegeven, meer bezig zou moeten zijn met verantwoording af te leggen over de aankopen. Want, zo geeft de respondent aan: *“dan is het ook onderdeel van je imago dus moet je dat eigenlijk ook wel op een verantwoorde manier aanschaffen”.* Op de vraag of het geen onderdeel zou kunnen zijn van het imago van de gemeentelijke organisatie wordt geantwoord met: *“Nou, als ik eerlijk ben zou ik eerst zeggen; zorg maar eerst dat andere dingen op orde zijn voor je met dit soort dingen begint haha”.* Volgens de respondent heeft de gemeentelijke organisatie geen goed imago en dit verandert volgens haar niet door het implementeren van MVO of dit meer uit te dragen. Volgens de respondent zal eerst het “ketenproces” verbeterd moeten worden en de communicatie naar de burgers toe.

Respondent 1 heeft een duidelijke wens wat betreft een initiatief die bij de gemeente Delft opgepakt kan worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo geeft zij aan dat in de bedrijfskantines geen biologisch eten wordt geserveerd. De thee op iedere verdieping is daarentegen wel biologisch, maar dat is nog heel onbekend onder de ambtenaren, zo geeft zij aan. Ook respondent 5 heeft het over het eten in de kantine. Het is niet alleen biologisch, zo geeft hij aan, maar ook nog eens allemaal apart verpakt waardoor er ontzettend veel onnodige materialen weg worden gegooid.

Respondent 1 geeft aan dat het *“belangrijk is om de taken van de gemeente uit te blijven voeren, maar het bewustzijn mag wel wat omhoog”*. Het zou een gewoonte moeten worden van de medewerkers en de leiding om beter na te denken over de verantwoordelijkheden die zij hebben iedere keer als er een besluit genomen wordt.

#### MVO in het eigen werk

Vier van de vijf respondenten gaat direct in op zijn of haar eigen werk bij de gemeente Delft of initiatieven die bij de gemeente Delft genomen zijn op het gebied van duurzaamheid wanneer maatschappelijk verantwoord ondernemen genoemd wordt. Respondent 3 begint over diverse initiatieven die door de gemeente Delft uitgevoerd worden wanneer gevraagd wordt naar MVO maar realiseert zich pas later, na vragen van de interviewer, dat hij deze initiatieven associeert met MVO. Respondent begint direct over haar werk bij de gemeentelijke organisatie en welke relatie dit heeft met MVO evenals respondent 2. Respondent 5 geeft ook duidelijk aan dat er initiatieven worden ondernomen door de gemeente Delft op het gebied van MVO maar heeft hier zelf nog weinig mee te maken gehad. Ook door de korte tijd dat hij bij de gemeente werkt. Na enkele doorvragen ziet respondent 4 haar werk eveneens als een onderdeel van MVO. Zo werkt zij met personen die moeilijk een baan of een stageplaats kunnen vinden in het bedrijfsleven. Zij probeert deze personen in de gemeentelijke organisatie te plaatsen. Dit ziet zij als een belangrijke taak voor de gemeente maar tegelijkertijd is de respondent wel van mening dat de gemeentelijke organisatie wel moet blijven werken. *“En dan vindt ik wel dat de organisatiedoelstelling belangrijker is dan de doelstelling om mensen in het arbeidsproces te helpen of te houden”*. Ook respondent 2 deelt deels deze mening. Hij geeft het volgende aan: *“we proberen het steeds, nu zowel vanuit de economie als het milieu, zeg maar te balanceren dus dat er ook gewoon profit is. En dus dat de warmbedrijven winstmarge oplevert, rendement voor de gemeente. En er kan een stap komen dat we zeggen van oké, er moet gewoon geld bij en dat is gewoon nodig vanuit de gemeente. De gemeente moet investeren zonder daar profit van te willen hebben voor het klimaat. Maar die stap hebben we nog niet gezet. En persoonlijk denk ik dat je moet proberen zoveel mogelijk beide doelstellingen gelijk te bedienen. Dan hou je wel een onrendabele top over, en daar moet dan de overheid in springen. En de overheid moet wel als een initiator werken om deze vorm van ondernemen van de grond te trekken. Dus dat risico te dragen dat uiteindelijk wat minder profijt op levert dan in de mooie modellen staat.”*

#### Communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen

Alle respondenten geven aan dat de gemeente Delft nog meer zou kunnen doen aan communicatie. Geen van de respondenten is helemaal tevreden over het communicatiebeleid van de gemeente op het gebied van MVO. Zeker daar waar het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo geeft respondent 5 aan dat hij van mening is dat de gemeente meer een voorbeeldrol zou kunnen nemen door in ieder geval al de initiatieven op het gebied van MVO uit te dragen of hier activiteiten over te

organiseren. “En dat kun je dan vervolgens in de stad verder uitdragen door middel van allerlei activiteiten of door via alle informatiekanalen enzovoort. Dus ja ik vindt dat belangrijk en ik denk uiteindelijk dat voor heel veel inwoners best prettig is als je kunt laten zien wat dat betekent en hoe je, je omgeving daar op een positieve manier in kan beïnvloeden”. En later in het interview: “Persoonlijk vindt ik dat, dat er nog te weinig gebeurt (op communicatiegebied) en dan kan je direct ook communiceren van nou op dit moment is er een situatie zo en we willen in 2010 hier staan dus dat betekent dat we deze acties en initiatieven moeten ontplooiën”. Dit is volgens respondent 2 niet alleen belangrijk naar externen toe. Ook intern in de gemeentelijke organisatie kan MVO veel breder uitgezet worden. Zo geeft hij aan dat het “niet sprankelt”, het is volgens hem te weinig in de aandacht bij de gemeentelijke organisatie. Iedereen weet dat het gedaan dient te worden en er worden soms ook initiatieven ondernomen, bijvoorbeeld het stimuleren van de ambtenaren om naar de film van Al Gore, *An Inconvenient Truth*, te gaan kijken. Hier wordt daarna echter niets mee gedaan geeft hij aan. “Dat de mensen die er dagelijks in de praktijk mee worstelen dat die ook weer even een hart onder de riem gestoken wordt”. Hier komt de rol van de leidinggevende en de medewerker zelf steeds ter sprake.

#### Rol werknemer, leidinggevende en bestuurders

Tijdens de interviews met respondenten 1, 2,4 en 5 is dit thema aan de orde gekomen. In het interview met respondent 3 is het thema niet aan de orde gekomen. Alle respondenten geven aan op de vraag of zij een rol voor zichzelf weggelegd zien dat dit het geval is, maar de mate waarin dit uitgevoerd zou kunnen worden en in de praktijk gebracht zou kunnen en moeten worden verschilt sterk. Een duidelijk antwoord kwam van respondent 4. Zij is van mening dat medewerkers meer mogelijkheden moeten krijgen om zelf beleid te formuleren. Zeker daar waar het gaat om initiatieven op het gebied van MVO. Zij geeft het voorbeeld van een nieuw beleid binnen de gemeente, dat volgens haar gevoel top-down is opgelegd. Het idee van dit nieuwe beleid is dat iedere dag de bureaus van alle medewerkers netjes opgeruimd dienen te zijn. Op deze manier kunnen de schoonmakers makkelijker werken en straalt de werkplek een zekere rust uit. De respondent geeft aan dat door de manier waarop dit gecommuniceerd is naar de medewerkers toe, zij het juist niet gaat uitvoeren en juist haar “*kont tegen de krip (gaat) gooien*”. Zij geeft aan dat de manier waarop dit nieuwe beleid gecommuniceerd is, namelijk: “*Zo van; nu gaan we dit doen!*” helemaal niet werkt voor haar en voor vele collega’s met haar niet. Op het gebied van maatschappelijk ondernemen ziet zij geen andere rol voor haar weggelegd dan het werk dat zij op dit moment doet; namelijk het proberen stage/werkplaatsen te vinden voor personen die dat zelf moeilijk kunnen vinden. Ook respondent 1 vindt het moeilijk om een rol voor haarzelf te formuleren. Zij vindt MVO een taak dat voornamelijk bij de afdeling Milieu zou moeten liggen. Wel geeft de respondent aan dat zij het interessant vindt om te doen, maar dat het wel moet passen bij het werk waar zij op dat moment mee bezig is. Het zou bij het vakteam moeten horen en aansluiten op het werk waar aan gewerkt wordt. Zij geeft aan dat het vakteam P&O naar haar mening meer zou kunnen betekenen op dit gebied. Hun rol naar andere vakteams zou op dit gebied meer



uitgewerkt kunnen worden. Respondent 5 neemt zelf vaak het initiatief door MVO als thema tijdens gesprekken met andere vakteams onder de aandacht te brengen. Zelf beleid uitvoeren past niet binnen zijn functie, maar hij probeert wel degelijk, zo geeft hij aan, initiatieven te stimuleren door dingen te signaleren en dit uit te zetten binnen de organisatie. Ook is respondent 5 van mening dat het van belang is dat de initiatieven die uitgevoerd worden goed moeten passen bij het werk van het vakteam. Zo geeft hij aan dat medewerkers van specifieke vakteams *“weten hoe je dat vanuit een bepaald milieu aspect moet aanpakken dan vindt ik ook dat het hun rol is”*. Hij heeft het idee dat leidinggevend en de politiek wel het belang zien van MVO binnen de eigen organisatie maar tevens geeft hij aan dat hij *“dat in de communicatie of informatievoorziening nergens terug (herkent), en ik heb dat ook van mensen persoonlijk van de bestuurders persoonlijk nog niet gehoord. Dus dat is een ja, een aanname, dat leidt ik af uit wat ik zie en hoor maar wellicht zou dat ook wat sterker kunnen ja”*. Hij heeft dus wel het idee dat het bestuur, de politiek, er achter staat maar dat het nog heel onbekend is en zo geeft hij aan *“schoorvoetend”* bekeken wordt. Ook respondent 2 geeft aan dat het thema wel bestaat maar nog niet echt *“leeft”*. Zijn verklaring voor dit feit is dat hij denkt dat de gemeenteambtenaren hun eigen werk doen en geen ruimte zien en/of nemen om nieuwe initiatieven te ontwikkelen of hier over mee te denken. *“Ik proef een zekere vermoeidheid in de organisatie wat betref zo’n thema”*. Op de vraag of hij, als leidinggevende, zelf een bijdrage levert aan bewustwording rondom dit thema in de organisatie of zijn eigen vakteam geeft hij aan dat het nog geen onderwerp is waar hij, naast het gewone werk, aandacht aan besteedt. Wel geeft hij aan dat in het internationale speelveld waar hij leidinggevende is, al veel thema’s en initiatieven spelen op het gebied van MVO. MVO moet je volgens hem ook breed zien en niet alleen initiatieven onder scharen die óf goed zijn voor het milieu óf goed zijn voor mensen, intern en extern. Respondent 2 is wel van mening dat het een rol van ieder vakteam is om MVO breder in te vullen en er zelf over na te denken. Hierbij grijpt hij terug op een eerder statement, namelijk dat de gemeentelijke organisatie het maatschappelijk belang dient en ook moet blijven dienen. Ambtenaren zouden het dan ook vanuit een breder perspectief kunnen zien, namelijk: *“wat betekent dat dan voor mijn eigen, mijn eigen werk”*.

### **6.3 Samenvatting resultaten**

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een grotere rol in zou moeten nemen bij de gemeente Delft. De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de initiatieven die op dit moment ondernomen worden maar missen vervolg op deze initiatieven en de aanmoediging om zelf initiatieven te bedenken. Belangrijk voor een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat het aansluit bij de huidige werkzaamheden van medewerkers. Het moet niet een aparte bezigheid worden waar medewerkers door de leidinggevende of het bestuur mee geconfronteerd worden naast de eigen projecten. Het moet ingepast worden in beleidsroutines. Het gaat volgens de medewerkers dan ook niet zozeer om de specifieke initiatieven die ondernomen worden maar om het creëren van algehele bewustwording. Medewerkers en

leidinggevend zouden veel meer de consequenties van hun acties moeten analyseren voordat besluiten genomen of acties uitgevoerd worden. Leidinggevend en het bestuur spelen hier een grote rol in. Zij zouden een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen meer moeten stimuleren en medewerkers bewuster maken van de mogelijkheden die zij zelf hebben en dit communiceren. Communicatie is een belangrijk thema wanneer het gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Niet alleen de interne communicatie kan op dit gebied sterk verbeterd worden, maar ook de externe communicatie. Meerdere respondenten waren van mening dat je als gemeente een voorbeeldfunctie te vervullen hebt. Dit kan al door meer te communiceren over dit thema.

Het blijkt dat de term maatschappelijk verantwoord ondernemen wel bekend is bij de respondenten, maar dat het veel lastiger is om hier mee te werken. Zodra er gesproken wordt over duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheden zijn de respondenten beter in staat te reageren op vragen over deze thema's. In het privé-leven zijn alle respondenten bezig met hun verantwoordelijkheden voor mens en milieu bezig. Zo zijn drie respondenten vegetariër en denken allen goed na over aankopen en besluiten die eventueel schadelijke gevolgen kunnen hebben. Deze verantwoordelijkheden nemen ook een belangrijke rol in, in het leven van de respondenten. Naarmate respondenten dit langer doen wordt het een onderdeel van hun identiteit en zijn zij ook beter in staat verschillen met andere personen te herkennen en hierin te berusten. Alle respondenten geven aan dat zij vroeger veelvuldig bezig waren met 'zendingswerk', andere personen overhalen dezelfde levensstijl te hanteren als zichzelf. Dit lijkt echter op een gegeven moment te verdwijnen. De respondenten geven aan de signalen van anderen te hebben geanalyseerd en overtuigd te zijn geraakt dat zendingswerk geen zin heeft. Wanneer mensen niet voelen dat een bepaalde levensstijl nut en noodzaak heeft, moet je hen ook niet op andere gedachten proberen te brengen.

Of de vraag of er meer aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft gedaan zou moeten worden, wordt door één respondent negatief geantwoord. De anderen zijn zeker van mening dat MVO bij de gemeente Delft thuishoort en vinden dat er meer aandacht besteed moet worden aan dit onderwerp. De respondent die negatief heeft gereageerd is van mening dat MVO nog niet van toepassing kan zijn. Eerst dienen er andere belangrijke problemen opgelost te worden. Andere respondenten zijn het hier niet mee eens. Juist wanneer MVO geïntegreerd wordt in de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers is het juist interessant om hier snel mee te beginnen. Het is volgens de andere respondenten een proces van bewustwording dat gestimuleerd dient te worden en wat niet hoeft te wachten op andere beleidsprocessen. Wel zijn zij van mening dat MVO niet de dagelijkse activiteiten van de organisatie moet overschaduw. Het werk moet gewoon door blijven gaan. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dus in het privé-leven van de respondenten dus al

erg belangrijk, de levensstijl is een identiteit geworden en op het werk zou het meer aandacht behoren te krijgen volgens het merendeel van de respondenten.

Op de vraag over de ervaringen die de medewerkers tot nu toe hebben op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft en hoe deze gewaardeerd worden werd meerdere malen eenzelfde soort antwoord gegeven. In eerste instantie reageerden alle medewerkers met ideeën die op het gebied van milieugebied zijn ontplooit of ontplooit kunnen worden. Zo werd het besparen van papier de biologische thee, het warmtebedrijf en de stedenbanden genoemd. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid kwam eveneens bij meerdere respondenten naar voren als een initiatief dat onder MVO geschaard kan worden. Naarmate het gesprek vorderde kwamen daar meerdere vakgebieden bij. Zo werd het initiatief op de Schie-oeveren besproken als initiatief om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren, werd het stage- en werkervaringsbeleid besproken waarmee de gemeente Delft probeert mensen een plaats op de eigen arbeidsmarkt te geven die anders niet zo gemakkelijk werk zouden vinden. Er worden dan ook al wel veel initiatieven genomen, maar niet genoeg volgens de meeste respondenten. Als gemeente heb je een voorbeeldrol die de gemeente meer zou moeten nemen. Dit kan deels door verbeterde communicatie opgelost worden. Zowel intern als extern wordt er te weinig over dit onderwerp gecommuniceerd, zo is de mening van de respondenten. De gemeente, en dan voornamelijk het bestuur zou het thema bespreekbaar moeten maken en een stimulerende rol innemen. Medewerkers en leidinggevenden zijn hierop dan zelfstandig in staat initiatieven te ontwikkelen die binnen hun eigen werk passen. Het hoeven niet altijd heel concrete initiatieven te zijn maar belangrijk is dat medewerkers bewuster worden gemaakt van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden.

De vraag welke wensen medewerkers voor de toekomst hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft, bleek lastig te beantwoorden in eerste instantie. Op korte termijn bleek vooral biologisch eten aanbieden in de kantine bleek belangrijk onderwerp voor de respondenten te zijn. Op de lange termijn denken over initiatieven bleek lastiger. Dit zou voort kunnen komen uit een zekere ongemakkelijkheid voor de lange termijn en de druk op het werk nu. Uiteraard zijn er tijdens het bespreken van de vorige deelvragen al meerdere wensen aan de orde gekomen. Ik neem deze nogmaals kort door. Allereerst vonden de respondenten het belangrijk dat zich uitspreekt over het onderwerp. Het bestuur moet laten zien dat zij er achter staan en medewerkers ruimte geven om er zelf mee aan het werk te gaan. Het is een bewustwordingsproces dat gestimuleerd dient te worden maar zeker niet top-down opgelegd. Communicatie speelt hier een belangrijke rol in. Zowel intern als extern zou gecommuniceerd dienen te worden op welke manier de gemeente Delft haar voorbeeldfunctie inneemt, zo geven medewerkers aan. Dit sterkt hen namelijk in het bewustwordingsproces en geeft vertrouwen door het feit dat zij gesteund worden.

## **Hoofdstuk 7: Analyse resultaten**

### **7.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk geanalyseerd aan de hand van de literatuur. Deze analyse wordt vormgegeven aan de hand van de zeven kernelementen van sensemaking, zoals door Weick (2005) gedefinieerd. Deze zeven kernelementen; ‘Retrospective’, ‘Social’, ‘Focused on and by extracted cues’, ‘Ongoing’, ‘Enactive on sensible environments’, ‘Grounded in identity construction’ en ‘Driven by plausibility rather than accuracy’ zijn in hoofdstuk 5 kort uiteengezet en worden in dit hoofdstuk nader toegelicht. Ook de vragen die uit hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen worden in de analyse meegenomen. De analyse die in dit hoofdstuk wordt gemaakt, dient ter onderbouwing voor de aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk worden gedaan aan het management van de gemeente Delft.

### **7.2 Retrospective & Focused on and by extracted cues**

Twee respondenten hebben aangegeven dat zij hun levensstijl, in dit geval hetgeen zij eten, op een zeker moment sterk veranderd hebben. Één van deze respondenten heeft dit gedaan nadat haar kinderen wel graag vlees aten, terwijl zij en haar partner beiden vegetariër waren en de andere respondent gaf aan dat zij tijdens haar zwangerschap boeken begon te lezen over macro biotisch eten en zij weer sterk begon te geloven in deze levenswijze. Dit terwijl zij enkele jaren ervoor deze levensstijl, die in de jeugd wel meegegeven is, links had laten liggen. Beide respondenten hebben hun gedrag gespiegeld aan de betekenissen die anderen aan dit thema geven. Zo heeft respondent 4 haar eigen betekenis gespiegeld aan de betekenissen die de kinderen geven aan het eten van vlees en deze (deels) overgenomen en respondent 1 heeft de betekenissen die zij geeft aan het eten van macro biotisch vlees veranderd nadat zij zwanger werd en literatuur las over dit thema. Doordat beide respondenten uit hun eigen betekenissen gespiegeld hebben aan de betekenissen die anderen aan specifieke ‘cues’ geven, maar aan de hand van ‘iets’ wat al bekend was.

Een ‘cue’ wordt opgemerkt als er iets gebeurt dat niet binnen een bestaand ‘frame’ past en er wordt geprobeerd een redelijke verklaring te vinden voor deze cue. In de ‘frames’ zijn onze aannamen, onze vooroordelen en onze inzichten ingebouwd over de wereld om ons heen. De cue wordt in het frame geplaatst waarbij “*the discrepant cues are spotted when someone looks back over elapsed experience. The act of looking is retrospective*” (Weick, 1995, p. 2) en er wordt een relatie gelegd tussen de manier waarop men in het verleden met een soortgelijke cue is omgegaan. De manier waarop deze cues zich ontwikkelen is contextafhankelijk op twee verschillende manieren. Allereerst is de context verantwoordelijk voor wat er wordt opgemerkt, dus welke “cue” wordt opgemerkt. De tweede manier waarop de context van invloed is, is de wijze waarop de ‘cues’ zich ontwikkelen. Allereerst wordt

getracht een redelijke verklaring te vinden voor de ‘cue’ en het feit dat zij niet passen binnen de waarneming. Hierbij wordt de ‘cue’ geplaatst in een “frame”. *“Frames tend to be past moments of socialization”* (Weick, 1995, p. 111). In deze ‘frames’ zijn onze aannamen, onze vooroordelen en onze inzichten ingebouwd over de wereld om ons heen. De ‘cue’ wordt in het ‘frame’ geplaatst en er wordt een relatie gelegd tussen de manier waarop men in het verleden met een soortgelijke cue is omgegaan. Het is waarschijnlijk dat respondent 1 in het verleden veel informatie van haar moeder heeft gekregen over de voordelen van macro biotisch eten. Deze voordelen heeft zij als puber niet aangenomen maar op het moment dat zij leest over de voordelen van macro biotisch eten neemt zij die direct aan en valt terug in het patroon doordat zij het koppelt aan een ervaring (informatie van moeder) in het verleden. Weick omschrijft dit als volgt *“people make sense of things by seeing a world on which they already imposed in what they believe”* (Weick, 1995, p 112).

Voor dit onderzoek is het bovenstaande voorbeeld erg belangrijk. Uit het voorgaande blijkt namelijk dat ‘frames’ erg robuust kunnen zijn. Zij hoeven niet altijd bewust aanwezig te zijn, de respondent heeft ten slotte een tijd lang geen macro biotisch eten gegeten, maar komen wel weer naar boven op het moment dat er iets gebeurt wat de respondent belangrijk vindt, zoals de zwangerschap. Op dat moment gaat de respondent boeken lezen over gezond eten, iets dat blijkbaar nog steeds erg belangrijk is voor de respondent en waarvan zij nog niet geheel zeker is dat het op dat moment op de juiste manier gaat, en gaat terug naar het bekende; macro biotisch eten. Wanneer met beleid niet aangesloten wordt bij reeds bestaande frames zal het dan ook erg lastig worden om nieuw beleid of een nieuwe filosofie op een zo’n manier te implementeren dat het ook op de lange termijn nog steeds gehanteerd wordt door de medewerkers. Wanneer de nieuwe filosofie niet past binnen de eigen frames en deze nieuwe filosofie niet tot een frame gemaakt wordt, zal het erg lastig worden om op de langere termijn de medewerkers nog steeds enthousiast te maken voor het idee en kan het zelf irritatie opwekken op het moment dat vanuit de top van de organisatie de roep blijft komen om deze filosofie of beleid te blijven hanteren.

Bij het punt over beleidsvorming aansluitend, is het interessant om op te merken dat het uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk dat medewerkers meer betrokken willen worden bij beleidsvorming uit de antwoorden van de respondenten iets genuanceerder is. Zo geeft het merendeel van de respondenten aan dat input bij beleid zeker interessant is, maar dat de vorm waarin dit gedaan wordt, niet te veel tijd kan en mag vragen van hun eigen werkzaamheden. Zo geeft een respondent aan dat hij zowel *“ambtelijk als bestuurlijk”* Mvo probeert onder de aandacht te brengen maar dat *“uiteindelijk moeten andere mensen dat verder in daden gaan omzetten”*. Meerdere respondenten reageren op dezelfde wijze. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een thema waar de gemeente Delft zeker iets mee moet gaan doen, maar er moet heel goed nagedacht worden over wie het uiteindelijk gaat uitvoeren aangezien het binnen het eigen werkveld van de werknemer moet passen. Tevens wordt uit de

interviews duidelijk dat de meeste respondenten wel input willen leveren aan het beleid maar dat het initiatief vanuit de top van de organisatie moet komen. Er wordt, meer dan als uitgangspunt van deze scriptie is genomen, van de top verwacht dat zij kaders stellen waarbinnen de ambtenaren het beleid kunnen vormgeven en nader specificeren. Opvallend is hierbij dat één van de respondenten heeft aangegeven dat een beleid niet te duidelijk afkomstig moet zijn vanuit de top van de organisatie want dan *“ga ik juist mijn kont tegen de krip gooien”*. Hieruit lijkt te blijken dat het wel belangrijk is dat de top van de organisatie kaders stelt, want zo stelt een respondent *“het is wel een politieke organisatie met alle gevolgen van dien”* maar dat dit niet als zodanig moet blijken. Deze kaders moeten ruimte bieden aan medewerkers om zelf initiatieven te ontplooiën op basis van de kennis die zij als professional bezitten.

### **7.3 Grounded in identity construction & Enactive on sensible environments**

Uit de resultaten komt naar voren dat de respondenten in het verleden een voortrekkersrol hebben genomen in het bekend maken van het nut en de noodzaak van duurzaamheid. Alle respondenten hebben in meer of mindere mate getracht hun eigen denkwereld aan andere mensen te ‘verkopen’. Hen geprobeerd over te halen eenzelfde levensstijl over te nemen als zijzelf om hiermee mens en milieu te sparen. Ook geven alle respondenten aan dat zij hier mee zijn gestopt. Want, zo geeft een respondent aan, hij merkte dat er veel mensen waren die dat niet waardeerden. *“Mensen willen gewoon hun eigen keuze maken wel op basis van informatie en misschien is mijn informatie voor een deel dat is maar een klein deeltje zeg maar in het geheel. Mensen gaan dat naast andere informatie leggen of gaan dat in hun eigen referentie kader plaatsen zal ik maar zeggen tegen het licht houden. En op die manier hoop ik dat ze ja keuzes gaan maken en verder gaan zoeken”*. Dit voorbeeld werd door meerdere respondenten gegeven. Allen gaven zij aan dat zij gestopt zijn met de rol van ‘wereldverbeteraar’ aangezien zij het gevoel hadden dat mensen het geen prettige manier vonden om informatie te verkrijgen. Hieruit wordt heel duidelijk dat de respondenten hun gedrag afstemmen op hetgeen zij terugkrijgen van anderen of ervaren tijdens interactie met anderen op dit gebied. Hun ervaring is negatief; mensen zijn er niet in geïnteresseerd of willen het niet van mij horen, dus wordt het gedrag hierop aangepast. Hun ervaring is negatief; mensen zijn er niet in geïnteresseerd of willen het niet van mij horen, dus wordt het gedrag hierop aangepast. Weick omschrijft dat sensemaking ‘grounded in identity construction is; het komt tot stand tijdens interactie met anderen door na te denken over deze interactie en tijdens individuele processen die echter altijd gebaseerd zijn op culturele normen. *“Conduct is never solitary because what a person does internally is contingent on others. Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes.”* (Weick, 1995, p. 40). Tijdens het proces van sensemaking wordt altijd de mening van, of de mening die hen toegedacht wordt door de persoon zelf, meegenomen en op basis daarvan wordt het eigen ‘zelf’ aangepast.

Doordat de respondenten hun eigen betekenissen gespiegeld hebben aan de betekenissen die anderen aan specifieke ‘cues’ geven hebben zij tevens de betekenissen onbewust van anderen aangepast. Weick omschrijft dit als volgt “*people make sense of things by seeing a world on which they already imposed in what they believe*” (Weick, 1995, p 112). Door vervolg te geven aan hetgeen de waarnemer waarneemt, het proces van zingeving, creëert hij zijn eigen omgeving.

*“Instead, in each case the people are very much a part of their own environments. They act, and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face. There is not some impersonal “they” who puts these environments in front of passive people. Instead, the ‘they’ is people who are more active”* (Weick, 1995, p. 31). Weick beschrijft hier dat personen die actief reageren op de omgeving zelf de omgeving en dus barricades en mogelijkheden creëren. Dit proces noemt Weick (1995) dus ‘*enactment*’ ook wel; sensemaking is ‘*enactive on sensible environments*’. Als voorbeeld noemt hij de rol van rechters en managers in organisaties; “*I like the word enactment because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts*” (Weick, K.E., 1995, p. 30-31).

Dit is van belang voor het formuleren van beleid over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft. Blijkbaar passen mensen hun communicatie naar andere mensen toe aan de hand van de reacties uit interactie. Deze reacties hoeven niet direct van de ander te komen maar kunnen ook door de persoon zelf gedacht worden. Voor een beleid dat door een organisatie verspreid zal moeten worden om het effectief te laten werken is het dan ook van belang om goed na te denken over de wijze waarop interacties een rol spelen en hier door bijvoorbeeld communicatieboodschappen een bijdrage aan te leveren en onderlinge communicatie te stimuleren.

#### **7.4 Social**

In een organisatie is zingeving een gezamenlijke activiteit van de organisatieleden. Weick beschrijft dit als volgt; “*organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understandings and understandings than can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction.*”(Weick, 1995, p.72). Dit houdt in dat in een organisatie ideeën tot stand komen vanuit de interactie tussen twee personen, zoals het algemene proces van sensemaking, maar dat ideeën ook voort komen uit het overnemen van ideeën door andere personen die niet bij de aanvankelijke interactie betrokken waren. Organiseatielieden kunnen ideeën uit interactie tussen andere organisatieleden overnemen die voor hen dienen als nieuwe ‘cue’s’. Het resultaat binnen organisaties ontstaat dus tevens uit zingeving die ontstaat uit beelden die boven organisatieleden uitstijgen. Organisaties creëren volgens de Weick (1995) dan ook een extra niveau boven de drie niveaus die (1998) heeft ontwikkeld. Wiley heeft een indeling gemaakt van drie niveaus van sensemaking. Het ‘intersubjectieve niveau, terug te zien als “*I into we*” wordt, het ‘generiek subjectieve niveau’, wanneer “*concrete human beings, subjects, are no longer present. Selves are left*

*behind at the interactive level. Social structure implies a generic self. An interchangeable part- as filler of roles and follower of rules- but not concrete, individualized selves. The relation to subject, then, at this level is categorical and abstract” (Weick, 1995, p.75).* Weick geeft aan dat Wiley dit niveau van sensemaking terugziet in organisaties. Het derde niveau dat Wiley onderscheidt is het ‘extrasubjectieve niveau’. Dit wordt door Weick omschreven als: *“a generic self that occupies roles is now replaced by ‘pure meanings’ without knowing a subject” (Weick, 1995, p.75).* Organisaties kunnen niet tot één van de drie niveaus worden toegerekend volgens Weick. Organisaties vormen zoals Weick (1995) beschrijft, een brug tussen het intersubjectieve en generieke subjectiviteit. *“by that I mean that organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understandings and understandings that can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction” (Weick, 1995, p.75).*

Het idee van Weick, dat organisaties een niveau nastreven waarop kennis niet alleen tussen twee personen wordt gedeeld maar ook opgepikt kan worden door andere organisatieleden die niet in de originele interactie plaats hadden, is erg interessant wanneer de vraag gesteld wordt op welke manier MVO binnen de gemeente Delft kan verspreiden. Op het moment dat organisatieleden de organisatie verlaten of om andere redenen hun werk niet kunnen uitvoeren is het belangrijk dat andere organisatieleden het werk gemakkelijk over kunnen nemen. Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat initiatieven onder MVO niet opgepakt worden door andere organisatieleden, niet wordt overgenomen. Initiatieven en kennis over dit onderwerp heeft blijkbaar geen of te weinig toegang tot het niveau dat Weick (1995) omschrijft als het niveau tussen intersubjectief en het generieke niveau. Interessant zou zijn om te onderzoeken om welke reden kennis en informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen niet het niveau bereikt waarop andere medewerkers de kennis overnemen. Dit is namelijk een wijze waarop kennis verspreidt wordt zonder dat leidinggevenden hier bilateraal met medewerkers mee aan de slag hoeven en toch een motiverende werking van uit kunnen laten gaan.

### **7.5 Ongoing**

Na het eerste interview is meer ingegaan op ‘duurzaam leven’ in plaats van op ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. Deze laatste term leverde meer een associatie op met organisaties. Dit is een interessant gegeven. Wanneer het gaat over ‘duurzaamheid’ of ‘duurzaam leven’ begonnen de respondenten bijna altijd over hun privé-leven te vertellen, en waar gesproken werd over ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ over organisaties of het privé leven. Blijkbaar associeert men de term maatschappelijk verantwoord ondernemen dus zowel met organisaties als met het privé-leven en staat duurzaamheid of duurzaam leven voor de activiteiten die de respondenten in het privé-leven op zich nemen. Zo ging respondent 1 in op het ecologisch aspect van MVO en geeft aan dat MVO staat voor *“duurzaam ondernemen, dus dat je je bewust bent van milieuaspecten en je*



*omgeving eigenlijk. Dat organisaties zich inzetten voor goede doelen en dat organisaties personeelsbeleid bewust inzetten om milieu vriendelijk te werken. En ik denk ook wel een beetje normen en waarden*". Deze respondent gebruikt de twee begrippen dan ook door elkaar. Voor hem zijn duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen uitwisselbaar. Dit is van belang wanneer het gaat over een beleid bij de gemeente Delft op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is van belang voor het geven van betekenis door medewerkers bij de gemeente Delft aan een dergelijk beleid. Op het moment dat de termen die in dat beleid gebruikt worden niet aansluiten bij hun leefwereld zal daar een andere betekenis aan gegeven worden dan wanneer het wel aansluit bij hun eigen betekenissen. Aangezien sensemaking volgens Weick een 'ongoing' proces is dat verloopt via een ruwe reeks: "*people concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all the while enacting more or less order into those ongoing events*" (Weick, 1995, p. 18) is dit een interessant thema waar actief op ingespeeld kan worden.

In het boek van Weick komt duidelijk naar voren dat betekenisgeving een proces is dat altijd voortduurt en waarbij de betekenissen steeds weer aangepast worden. Op het moment dat in de interactie met anderen de betekenissen die aan de termen duurzaamheid en mvo zijn gegeven veranderen, verandert ook de betekenis die medewerkers aan een beleid op dit gebied geven. Het is dan ook van belang dat er een heel heldere formulering wordt opgesteld voor het nieuwe beleid met daarin de doelstellingen en de gebruikte termen plus definiëring van deze termen om er voor te zorgen dat de medewerkers gezamenlijk een betekenis kunnen geven aan het nieuwe beleid en de termen die hierin gebruikt worden. Ook is duidelijk geworden dat een beleid niet statisch zou moeten zijn. Wanneer de betekenis die de organisatieleden gezamenlijk geven aan het beleid of de termen die in het beleid worden gebruikt veranderen, zou het beleid zelf ook aangepast kunnen worden naar de nieuwe betekenissen. Op deze manier is de organisatie in staat altijd een beleid te hebben dat aansluit bij de beleveniswereld van de organisatieleden. Er zal hierbij ook sterk rekening gehouden dienen te worden met de diverse belangen die spelen omtrent dit thema. De belangen die uit de resultaten naar voren zijn gekomen worden hierna toegelicht.

Uit de resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen blijkt duidelijk dat er bij de respondenten vele, soms tegenstrijdige, belangen meespelen. Zo geeft één respondent aan dat zij het wel belangrijk vindt dat MVO binnen de gemeente Delft bekend wordt en dat er een beleid voor geformuleerd wordt, maar ziet zij er geen rol voor zichzelf in weggelegd. Dit door de werkdruk die zij op dit moment al heeft. Ook anderen respondenten geven aan dat MVO wel interessant is voor de gemeente Delft maar dat zij er alleen aan mee kunnen en willen werken wanneer het een deel van hun eigen werkzaamheden wordt en wordt geïntegreerd in de al bestaande werkzaamheden. De tegenstrijdigheid ligt hier in het feit dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat MVO wel belangrijk is en een grotere rol dient te krijgen binnen de gemeente Delft, maar dat hun betrokkenheid

niet direct mogelijk is. Een andere tegenstrijdigheid in belangen die uit de resultaten naar voren is gekomen is de tegenstrijdigheid tussen de huidige organisatiedoelstellingen van de gemeente Delft en de maatschappelijke verantwoordelijkheden die de organisatie voor zichzelf zou kunnen formuleren. Deze respondent vraagt zich af of de organisatie deze maatschappelijke verantwoordelijkheden van de organisatie niet voorbijgaan aan de belangrijkste organisatiedoelstellingen, namelijk goed besturen. Volgens haar valt maatschappelijk verantwoord ondernemen buiten deze doelstelling en zou hier op de korte termijn niet mee verweven kunnen worden omdat deze doelstellingen volgens haar tegenstrijdige belangen vertegenwoordigen. Het publieke geld mag volgens de respondent nog niet besteedt worden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat de belangrijkste organisatiedoelstellingen; het tevreden stellen van de burgers, nog niet bereikt is. Deze respondent ziet de behoeften van de burger als een piramide van Maslow waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen hoger op de ladder staat dan doelstellingen als ‘goede communicatie naar de burgers toe’.

Het is als organisatie dan ook erg belangrijk in te zien dat een bepaalde filosofie, of beleid, nooit aan alle belangen van alle stakeholders zal voldoen maar dat het erg belangrijk is om je hier wel in te verdiepen en beleid of een filosofie dynamisch te maken zodat er wel ingesprongen kan worden op veranderingen in de betekenisgeving van de diverse stakeholders.

#### **7.6 Driven by plausibility rather than accuracy**

Respondenten geven allemaal één of meerdere elementen van MVO aan die in de definitie, zoals gegeven door de SER in 2000, naar voren komen. Toch lijken meerdere respondenten te aarzelen om hun mening naar voren te brengen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 1, die steeds nieuwe elementen van MVO naar voren brengt met een redelijk lange pauze daar tussen in. “Ehh (2) maatschappelijk verantwoord ondernemen staat voor mij voor duurzaam ondernemen dus dat je je bewust bent van milieuaspecten en ehh, ja je omgeving eigenlijk. (2) ehh dat organisaties zich inzetten voor goede doelen en dat organisaties personeelsbeleid bewust inzetten om milieu ehh vriendelijk te werken. (3) En ik denk ook wel een beetje normen en waarden (5)”. Het was alsof de respondent het gevoel kreeg van de interviewer dat er meerdere aspecten genoemd moesten worden en de definitie nog niet compleet was. Ditzelfde geldt voor de definitie die respondent 4 geeft: “Ehh ik dan meteen de associatie met ehh, maatschappelijk verantwoord ondernemen ehh, specifieke doelgroepen(3) en met ehh ja wel bewust in het leven staan en (4) ehh investeren in mensen die het minder hebben. Dat zijn wel de drie linken die ik in eerste instantie daarmee heb (3).” De aarzeling om een verkeerd antwoord te geven lijkt zeker bij 3 respondenten aanwezig. Hieruit zou de conclusie getrokken kunnen worden dat MVO nog niet iets is waar iedereen met vertrouwen over durft te praten en dus nog erg onbekend is bij de respondenten. Dit zou veel nadelen kunnen opleveren, want op het moment dat mensen voldoende vertrouwen in zichzelf hebben op een bepaald gebied brengen zij dit ook naar buiten en spreken hier met anderen over. Ook uit de reacties die zijn ontvangen op de vraag of iemand

geïnterviewd wilde worden over dit thema werd vaak negatief gereageerd met de opmerking 'maar ik weet er niets van'. Zelfs nadat duidelijk gemaakt was dat dit juist helemaal niet nodig was, bleven mensen sterk aarzelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal dan ook meer een bekend begrip dienen te worden eer het daadwerkelijk kan leven binnen de gemeente Delft en, zoals eerder duidelijk is geworden, goed aansluiten bij de beleveniswereld van de medewerkers.

## **Hoofdstuk 8: Conclusie en Aanbevelingen**

### **8.1 Inleiding**

Dit onderzoek is uitgevoerd met de doelstelling om aanbevelingen aan het management, de bestuurders van de gemeente Delft te geven over maatschappelijk verantwoord ondernemen, gebaseerd op de ideeën van de medewerkers. Om aan deze doelstelling te voldoen is een centrale vraag opgesteld. Deze vraag luidt: “Wat vinden medewerkers belangrijk voor een beleid over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft?”. Deze centrale vraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord waarbij tevens kort aandacht wordt geschonken aan de neveneffecten die hopelijk door dit onderzoek op gang zijn gebracht. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft.

### **8.2 Conclusie**

Uit dit onderzoek zijn vele punten naar voren gekomen die voor de gemeente Delft bruikbaar zijn op het moment dat zij een beleid of filosofie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen wil formuleren. Uit het onderzoek komt naar voren dat het formuleren van een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds dringender wordt. Niet alleen externe stakeholders dragen deze mening maar ook het merendeel van de respondenten geeft aan dat het van belang is dat een gemeentelijke organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheden formuleert en hier een actief beleid voor schrijft. Een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt het beste te werken, zo blijkt uit de literatuur, wanneer het besproken is met de stakeholders via de sensemaking-methode. In dit onderzoek is via deze sensemaking-methode één specifieke groep stakeholders in interviews gevraagd naar de betekenissen die zij geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft, namelijk de medewerkers. Deze groep stakeholders blijkt een zeer belangrijke rol te spelen bij dit specifieke beleidsstuk aangezien het van belang is dat MVO aansluit bij hun eigen betekenissen.

De onderzoeksvraag van het onderzoek is als volgt opgesteld: “*welke betekenis geven medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft?*”. Uit de resultaten en aanbevelingen blijkt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een thema is dat leeft bij de respondenten. Zowel privé als op het werk. Privé lijkt het voor alle respondenten belangrijk om een goede balans te vinden tussen de zogenaamde 3 p’s (people, planet, profit). Iedereen vult de wijze waarop zij dit in hun dagelijks leven doorvoeren anders in, maar bij allen speelt het een zekere rol. Het merendeel van de respondenten is van mening dat maatschappelijk verantwoord ondernemen meer betekenis zou moeten krijgen binnen de gemeente Delft. Het is zeker een onderwerp waar de gemeente Delft zich meer mee bezig zou moeten houden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is, zoals uit

de literatuur blijkt, méér dan alleen voldoen aan de wettelijke normen, en medewerkers zijn van mening dat de gemeente hier een voorbeeldfunctie in zou moeten nemen. Één respondent is van mening dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wel interessant is maar pas actief opgepakt kan worden als de organisatie andere belangrijke beleidsthema's goed op orde heeft, iets dat nu nog niet het geval is. Op dit moment heeft de gemeente maatschappelijk verantwoord ondernemen nog niet actief genoeg benaderd, zo is de mening van alle respondenten. Er zijn diverse beleidsterreinen waarop initiatieven worden ondernomen, maar omdat het nog niet genoeg leeft binnen de organisatie krijgen deze initiatieven geen vervolg, zo is de indruk van de respondenten. Dit terwijl medewerkers het wel belangrijk vinden dat de gemeente Delft er actief mee werkt. Zo gaf één respondent aan dat zij zou overwegen om een baan bij een organisatie aan te nemen die wel heel actief is op het vlak van MVO op het moment dat dit zich voordoet. Deelvraag één: *“welk belang hechten medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen”* is hiermee beantwoord. Medewerkers zien dus wel diverse initiatieven die door de organisatie ondersteund zijn; zo worden de biologische thee in de kantine; het fietsplan; het milieuplan binnen de gemeente en de stedenbanden genoemd als initiatieven waar zij ervaring mee hebben binnen de gemeentelijke organisatie, maar er wordt ook aangegeven dat hier nog te weinig opvolging aan wordt gegeven. Het leeft nog niet genoeg binnen de gemeente Delft. Zij zien hier een duidelijke rol in weggelegd voor de top van de organisatie. De tweede deelvraag: *“welke ervaringen medewerkers hebben opgedaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft en hoe worden deze ervaringen gewaardeerd”*, wordt hiermee beantwoord.

MVO is dus een belangrijk thema voor de respondenten, maar de manier waarop een beleid rondom dit thema tot stand zou moeten komen, blijkt in de praktijk enigszins anders te zijn dan bij aanvang van dit onderzoek is aangenomen. Medewerkers geven namelijk aan dat de mogelijkheid om input te leveren aan beleid voor hen belangrijk is, maar dat de kaders van het beleid wél geformuleerd dienen te worden vanuit de top van de organisatie. Er moet door de top ruimte aan de ambtenaren gegeven worden om input te leveren aan beleid, maar de kaders dienen vast te staan voordat zij deze ruimte krijgen. Dit omdat de gemeente Delft een politieke organisatie is. De rol van leidinggevend en het bestuur wordt door de respondenten dan ook gezien als een motiverende en kader stellende functie. Zij zijn degenen die door middel van in- en externe communicatie laten zien dat de gemeentelijke organisatie belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De bestuurders dienen aan te geven dat zij er achter staan; initiatieven behoren opvolging te krijgen en medewerkers moeten gestimuleerd worden om met initiatieven te komen. Dit sluit, zoals aangegeven, niet geheel aan bij het uitgangspunt van dit onderzoek. Als uitgangspunt is namelijk genomen dat medewerkers meer mogelijkheden willen krijgen om input te leveren aan beleid en in staat gesteld willen worden om zelf beleidsvoorstellen te doen. Dit uitgangspunt is gehanteerd aangezien dit een thema is dat al lange tijd binnen de gemeentelijke organisatie speelt. Uit de interviews komt dus een genuanceerder beeld.

Medewerkers willen wel betrokken worden binnen beleid maar op het moment dat de top het initiatief heeft genomen en kaders heeft opgesteld.

Uit de literatuur van Weick blijkt dat informatie binnen organisatie op een niveau tussen het organisatieniveau en het individuele niveau terecht kan komen. Wanneer een thema op dit specifieke niveau, terecht komt wordt het thema een aspect dat door alle organisatieleden samen gedragen wordt en waar gezamenlijk maar ook individueel betekenis aan kunnen geven. Op het moment dat dit gebeurt zijn de organisatieleden in staat er zelf betekenis aan te geven en te integreren in hun eigen werkzaamheden. Het beleid zal dan ook op het niveau van betekenisgeving binnen organisaties terecht moeten komen wil het mogelijk zijn voor alle organisatieleden om actief betekenis te geven en er in interactie met andere organisatieleden aan te refereren. Medewerkers voelen zich zeker over hetgeen zij spreken en durven, doordat de betekenis gezamenlijk door de organisatieleden is gegeven, hierover te communiceren met anderen en de interactie aan te gaan. Nu bleek uit de interviews dat de begrippen bij sommige respondenten, en bij personen die er voor gekozen hebben niet als respondent mee te werken aan het onderzoek, dat het onderwerp nog te ver van hen af staat om er over te kunnen praten. 'Ik weet er niets van' werd vaak als antwoord gegeven waaruit blijkt dat het in de dagelijkse communicatie geen geliefd onderwerp is maar juist wordt geschuwd. Hierdoor kan een beleid dat uitgevoerd zal moeten worden door de medewerkers niet gaan leven binnen de organisatie. In het onder de aandacht brengen van 'MVO' of een duurzame levensstijl bij andere personen lijken alle respondenten teleurgesteld. Zij hebben allen getracht anderen bewuster te maken van het nut en de noodzaak van een dergelijke levensstijl, maar hebben uit ervaring dit zendingsgedrag gestopt. De respondenten geven aan dat zij op een gegeven moment door kregen dat niet iedereen hiervoor open staat. Mensen willen zelf een eigen keuze maken. Zij hebben hun houding aangepast aan hetgeen zij tijdens of door interactie met andere personen hebben ervaren. Duidelijk is geworden dat deze ervaring niet accuraat hoeven te zijn, of te zijn gebaseerd op volledige informatie, maar voor de respondenten zelf wel de ervaring is op basis waarvan zij betekenis geven. Belangrijk is te beseffen dat personen niet alleen betekenis geven tijdens interactie maar ook op basis van interactie betekenis geven aan ervaringen. Er hoeft dan ook niet alleen gedacht te worden aan directe communicatie wanneer getracht wordt het beleid meer binnen de organisatie te verspreiden, maar ook de betekenisgeving die personen aan eerdere interacties geven speelt een belangrijke rol. De houding van de top van de organisatie en de wijze waarop de initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen meer gecommuniceerd moeten worden zijn deels antwoorden op de derde deelvraag: "*welke wensen hebben medewerkers voor de toekomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*". Naast deze wensen werden ook concrete initiatieven genoemd. Zo gaven meerdere respondenten aan dat de organisatie op hele korte termijn al acties kan ondernemen om maatschappelijk verantwoord ondernemen actiever op te pakken. Één van de meest genoemde initiatieven is het idee om biologisch voedsel in de kantine aan te bieden

en om verpakkingsmateriaal te besparen door de producten niet individueel verpakt te verkopen. De 'hands-on' visie is hierbij heel duidelijk aanwezig. Respondenten staan minder open voor lange termijn initiatieven.

Uit het theoretisch hoofdstuk (hoofdstuk 3) blijkt dat de termen 'duurzaamheid' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' in de praktijk door elkaar gebruikt worden. De medewerkers van de gemeente Delft blijken het begrip 'duurzaamheid' specifiek te gebruiken daar waar het over activiteiten in het privé-leven gaat en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' is een begrip dat toepasselijk is op zowel het privé-leven als organisaties. Het gebruik van verschillende termen is, zoals uit de analyse is gebleken, belangrijk voor een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit de literatuur komt duidelijk naar voren dat een beleid voor MVO pas effectief en efficiënt werkt op het moment dat het aansluit bij de denkwereld van de medewerkers. Naast de effectiviteit en efficiëntie van het beleid kan onduidelijkheid over de gehanteerde begrippen er ook voor zorgen dat het beleid 'op de plank blijft liggen'. Op het moment dat de medewerkers een ander beeld hebben bij één van deze termen dan de organisatie voor ogen heeft, kan dit voor de medewerkers moeilijk zijn om hier handen en voeten aan te geven. Het is dan ook van belang dat de organisatie helder communiceert over de gebruikte begrippen en deze samen met de medewerkers opstelt. Op deze manier sluit het beleid zeker aan bij de leefwereld van de medewerkers én zijn de medewerkers in staat gesteld zelf een belangrijke bijdrage te leveren aan het beleid. Wanneer de organisatie gezamenlijk beleid opstelt met de medewerkers kunnen de diverse belangen die medewerkers hebben bij een eventueel beleid aan de orde worden gebracht en gezamenlijk besproken worden.

Ik hoop dat dit onderzoek niet alleen bereikt heeft dat bovenstaande conclusies getrokken hebben kunnen worden, maar eveneens dat de respondenten bewust na zijn gaan denken over MVO en hun eigen rol hierin. Daarnaast hoop ik dat er eveneens een bewustwordingsproces op gang is gebracht waarin zowel medewerkers als leidinggevendenden nadenken over de wijze waarop beleid bij de gemeente Delft tot stand komt. In dit paper wordt veelvuldig aandacht besteedt aan het feit dat in de literatuur sterk naar voren komt dat een beleid voor MVO effectiever en efficiënter is als medewerkers hun eigen ideeën hierin hebben kunnen verwerken. Misschien geldt dit voor meerdere thema's die bij de gemeente Delft spelen en kan hier verder nader over nagedacht worden?

### **8.3 Aanbevelingen**

Op basis van de resultaten kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden aan het bestuur van de gemeente Delft.

1. Vanuit de ambtenarij komt een duidelijke vraag aan het bestuur van de gemeente Delft om na te denken over de *rol van maatschappelijk verantwoord ondernemen* binnen de gemeente Delft. Maatschappelijk verantwoord ondernemen leeft bij de medewerkers in het privé-leven maar op het werk mist dit thema nog. Zij hopen dat het bestuur hier een positieve verandering in wil brengen;
2. Om een duidelijke boodschap aan de medewerkers over het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen te kunnen afgeven blijkt het *uitwerken en communiceren van een heldere definitie van dit thema* noodzakelijk te zijn. Uit de literatuur blijkt dat hoe meer een dergelijke definitie aansluit bij de levenswereld van de medewerkers, hoe beter het opgepakt wordt;
3. Uit de antwoorden komt naar voren dat het voor medewerkers van belang is om het standpunt dat het bestuur inneemt over maatschappelijk verantwoord ondernemen en dit *duidelijk communiceert*. Zowel intern als extern dient het duidelijk te zijn wat het standpunt is van het bestuur en met welke concrete acties zij dit in de praktijk tot uiting laten komen. In de communicatieboodschappen moet, zo blijkt uit onderzoek, aangesloten worden bij de levenswereld van de medewerkers. Duidelijk is dat maatschappelijke verantwoordelijkheid een grote rol speelt voor de respondenten in hun privé-leven. Geadviseerd wordt dan ook hierbij aan te sluiten door in de communicatie een link te leggen tussen het privé-leven en het werk bij de gemeente Delft;
4. Initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen zouden veel meer besproken moeten worden met medewerkers. Zij vinden het belangrijk dat zij *mee kunnen denken met initiatieven die uitgevoerd worden*. Juist omdat ook uit de literatuur blijkt dat MVO een beleidsterrein is dat gepaard gaat met emoties en gevoelens en dat, wil het beleid effectief en efficiënt zijn, het noodzakelijk is dat dit beleid aansluit bij de levenswereld van de werknemers. Medewerkers zou ruimte geboden kunnen worden om zelf input te leveren aan beleid en hen zou gevraagd kunnen worden vaker actief met beslissingen mee te denken maar eveneens is heel duidelijk geworden dat in de top van de organisatie de kaders voor beleid vastgesteld dienen te worden. Nadat dit gebeurd is willen en kunnen medewerkers een bijdrage aan beleid leveren;
5. Er wordt voor het beleid vanuit de top van de organisatie dan ook een *stimuleringsstrategie* aangeraden. Door zijn standpunten op een motiverende wijze uit te dragen kan het bestuur medewerkers motiveren om initiatieven op te zetten. Juist wanneer een stimuleringsstrategie gehanteerd wordt, zal het voor medewerkers makkelijker zijn om ideeën te implementeren in het eigen werk omdat zij niet het gevoel hebben dat iets topdown opgelegd is. Bij een



stimuleringsstrategie worden medewerkers geprikkeld om na te denken over de besluiten die zij nemen. Het gaat dan niet meer om één specifiek initiatief waarna de bewustwording kan vervliegen.

6. Naast het ontwikkelen van een beleid blijkt dat *concrete initiatieven* op korte termijn een bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft. Één van de wensen van de medewerkers is dat het aangeboden eten in de kantine (deels) biologisch voedsel zou zijn en er is aangegeven dat er meer nagedacht zou kunnen worden over de manier waarop het voedsel in de kantine verpakt is.

Kortom; uit dit onderzoek blijkt dat een stimuleringsstrategie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij de top van de organisatie de kaders stelt, dit communiceert naar haar medewerkers, en waarbinnen medewerkers zelf initiatieven kunnen ontplooiën door medewerkers van de gemeente gewenst is. Hierbij kunnen op korte termijn concrete activiteiten genomen worden om maatschappelijk verantwoord ondernemen bekender te maken binnen de gemeente Delft.

## **Hoofdstuk 9: Evaluatie**

### **9.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk geef ik evalueer ik het onderzoeksproces. Aan de orde komen aspecten van het onderzoekswerk die mij opgevallen zijn, mee- maar ook tegengevallen zijn.

### **9.2 Procesevaluatie**

#### Tijdsplanning

Helaas is het geheel niet gelukt om binnen de gestelde tijdsplanning te blijven. Dit deels door persoonlijke omstandigheden waardoor ik een periode van 4 maanden niet aan mijn scriptie kon werken, maar deels ook door de vele verdiepingen en veranderingen aan de onderzoeksopzet. De eerste onderzoeksopzet leek heel veel belovend maar naarmate ik verder kwam binnen het onderzoek liep ik tegen steeds meer aspecten aan. De onderzoeksopzet bleef oppervlakkig en ik kon mij 'ei' er niet in kwijt. Vandaar dat mijn begeleidster en ik om de tafel zijn gaan zitten om na te gaan welke ideeën we er in konden verwerken. Uiteindelijk heb ik een geheel andere onderzoeksopzet geschreven waar ik geheel achter sta en mij goed bij voelde. Gedurende het onderzoek zelf is er nog veel veranderd wat soms mijn motivatie enigszins deed dalen maar op andere momenten juist weer heel veel energie gaf. Het is jammer dat ik mij niet aan de tijdsplanning heb kunnen houden maar ik denk dat het onderzoek er wel sterker door is geworden.

#### Rol van onderzoeker

Het doen van onderzoek is mij beter bevallen dan ik van tevoren gedacht had. Dit omdat de resultaten hele concrete en praktische handvaten bieden waar ik in mijn werk mee aan het werk kan. Dit is echter ook één van de moeilijke aspecten van het onderzoek gebleken. Naast mijn rol als onderzoeker en interviewer voor de respondenten wordt je door anderen en jezelf naast onderzoeker ook altijd gezien als ambtenaar van de gemeente Delft. Zeker in het begin van dit onderzoek had ik moeite om deze twee aspecten uit elkaar te houden. Als medewerker van de gemeente Delft wil je namelijk een concreet onderzoek doen waar in de praktijk mee gewerkt kan worden en als onderzoeker dien je het onderzoek meer te richten op theoretische onderbouwingen die niet altijd concreet en praktisch toepasbaar zijn. Na verloop van tijd heb ik dit echter een plaats kunnen geven en heeft de rol van onderzoeker de overhand genomen.

#### Hoeveelheid interviews

Voorafgaand aan het interviewen was bedacht dat er ongeveer 10 personen geïnterviewd zouden worden. Dit is om diverse redenen niet uitgevoerd. Allereerst een heel praktische reden. Het was erg

lastig om medewerkers te vinden voor de interviews. Dit heeft diverse oorzaken. Medewerkers van de gemeente Delft worden overladen met enquêtes, interviews en vraaggesprekken. Intern wordt hen van vele kanten informatie gevraagd over hun werk, hun belevingen en ideeën maar ook extern neemt de onderzoeksdruk steeds meer toe. De gemeente Delft staat bekend als een erg interessante stageorganisatie. De organisatie laat veel stagiaires en onderzoekers binnen aangezien de organisatie hiervan kan en wil leren. Dit levert echter ook direct een probleem op. Door de hoge frequentie waarop er aanvragen voor interviews en/of enquêtes binnenkomen is een groot gedeelte van de medewerkers het meewerken aan dergelijke onderzoeken beu. Daarnaast kent de gemeente Delft een relatief hoge werkdruk. Medewerkers hebben steeds minder tijd om aan onderzoeken mee te werken. Zeker wanneer een interview, zoals in dit geval, een uur van hun tijd in beslag zal nemen. Het was dan ook erg lastig om mensen bereid te vinden om mee te werken aan het interview en daarnaast ook nog een goede afspraak in te kunnen plannen. Hier heeft de hoge werkdruk waar ik zelf mee te maken heb ook zeker niet aan bijgedragen. Daar ben ik mij terdege van bewust.

Ook het onderwerp van dit paper en het interview spreekt niet iedereen aan. Tijdens het benaderen van eventuele respondenten werd al snel duidelijk dat medewerkers die in hun privé-leven niet bekend zijn met duurzaamheid of er niets mee hebben, er ook professioneel niet mee bezig zijn of willen zijn. Daarentegen zijn medewerkers die in hun privé-leven weer sterk mee bezig zijn met duurzaamheid en duurzaam leven altijd bereid om aan de interviews mee te werken. Omdat dit geen algemeen beeld zou geven van de medewerkers van de gemeente Delft heb ik veel moeite gestoken in toch bereid vinden van medewerkers die in hun dagelijks leven niet direct bezig zijn met deze onderwerpen. Op deze manier worden in de resultaten niet alleen ideeën meegenomen van medewerkers die er bekend mee zijn en achter het fenomeen MVO staan, maar ook medewerkers die er (nog) niet over nagedacht hadden voor dit interview.

Er is niet alleen uit noodzaak besloten dat er maar vijf interviews gedaan zouden worden. Na deze vijf interviews bleek dat er meer dan voldoende materiaal was en werd uit de antwoorden duidelijk dat de diverse invalshoeken van de respondenten grotendeels in het onderzoek naar voren waren gekomen. Zoals hiervoor aangegeven, zijn personen met diverse standpunten gevraagd mee te werken aan de interviews. Mensen die veel kennis hebben over MVO en in hun privé-leven veel aandacht besteden aan duurzaamheid maar ook medewerkers die in eerste instantie niet enthousiast waren om mee te werken aangezien zij zelf weinig ervaring met MVO hadden of er persoonlijk niets bij voelden. Na analyse van de interviews en uit de ervaringen tijdens de interviews is besloten dat het bij vijf interviews zou blijven. Dit heeft de kwaliteit van het onderzoek niet beïnvloedt. In dit onderzoek is de betekenis die respondenten geven aan het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen van belang. Binnen dit onderzoek zijn vijf zeer verschillende betekenissen achterhaald waarmee de organisatie een eerste inzicht krijgt in de beleveniswereld van haar medewerkers binnen MVO. Het is aan de organisatie om dit verder uit te bouwen.

### Opzet interviews

Ik vond het houden van de interviews een beetje beangstigend. Het eerste interview heb ik zelfs een keer uitgesteld omdat ik het gevoel had dat ik er nog niet klaar voor was. Ik had tijdens het eerste interview dan ook in het begin last van zenuwen. Dit nam naarmate ik meer interviews deed steeds meer af, maar ik weet dat ik op een gegeven moment eerst een interview had en daarna een vergadering met zo'n 10 personen voor moest zitten. Ik besepte dat ik mij helemaal niet druk om die vergadering maakte maar wel om het interview met één persoon. Ik denk echter dat die zenuwen de interviews sterker hebben gemaakt. Door de gezonde spanning werd ik geconcentreerder en was ik beter in staat op de antwoorden van de respondenten te reageren.

Bij de eerste interviews heb ik veelvuldig gebruik gemaakt van de vragenlijst, later heb ik steeds vaker alleen de eerste vraag aangehouden en daarna ingespeeld op de antwoorden die de respondenten gaven. Wel heb ik steeds geprobeerd de volgorde van de deelvragen aan te houden en de vragenlijst meer als checklist gebruikt om na te gaan of ik de antwoorden op alle vragen had.

### Aanvoelen respondent

Voor mij persoonlijk hebben de interviews meer opgeleverd dan alleen maar inzicht in de ideeën die medewerkers van de gemeente Delft hebben over MVO. Ik heb door de interviews bijvoorbeeld meer 'feeling' opgedaan voor ongemak van anderen. Tijdens één interview was erg duidelijk dat de respondent niet op zijn gemak was. Het onderwerp was voor haar onduidelijk, een onderwerp waar zij naar haar mening veel te weinig van af wist en het dus ook niet prettig vond om er over te spreken. Dit kostte mij in het begin dan ook heel erg veel moeite. Zelf vond ik het ook lastig hoe ik hier op kon reageren zonder dat mijn vragen hierdoor suggererend zouden worden. Als interviewer wil je de respondent graag op zijn gemak stellen. Ik merkte dat ik hierdoor de vragen steeds uitgebreider ging stellen en dat er steeds meer voorbeelden in mijn vragen werden opgenomen. De respondent nam deze voorbeelden over als ware het de hare, een logisch gevolg, waardoor ik niet tevreden was over het begin van het interview. Op een gegeven moment stopte de bandrecorder er mee. Ik heb toen voor mijzelf even een momentje van 'rust' genomen. Dit heeft veel veranderd; na de korte onderbreking was ik weer in staat om de vragen te stellen zoals ik ze bedoeld had. Wel was het interessant voor mijzelf om op te merken dat ik tijdens de analyse van dit interview dit pas besepte. Tijdens het interview was ik er wel bewust van, maar wist ik niet wat ik er aan kon doen. Onbewust heb ik toch dat moment rust genomen waardoor het interview uiteindelijk stukken beter is geworden. Na dit interview merk ik dat ik mij meer bewust ben van hoe mensen zich voelen. Ik probeer meer in te voelen hoe degene die tegenover mij staat zich voelt en hier op in te spelen.

### Na dankwoord kwam soms nog een interview

Interessant was het voor mij om op te merken dat de respondenten vaak nadat het dankwoord is gezegd heel veel informatie naar voren brengen. De eerste respondent heb ik wel gevraagd of zij nog tips, ideeën had of nog iets wilde opmerken maar ik denk dat ik haar te weinig tijd heb gegeven om daadwerkelijk nog een bijdrage te kunnen leveren. Ik heb dit echter tijdens de volgende interviews heel duidelijk op de kaart gezet en steeds weer bleek de informatie die na het dankwoord kwam bijzonder interessant en ook veel opener te zijn. Ook bijzonder was het feit dat respondenten nog heel veel informatie wilden vertellen nadat de geluidsrecorder uit stond. Niet iedere respondent reageerde echter op deze ‘cue’ maar met zeker twee respondenten heb ik nog lange tijd na zitten praten over het onderwerp nadat de geluidsrecorder uit was gezet. Duidelijk was ook dat zij toen vrijer hun mening durfden te geven. Ik heb deze gesprekken niet genoteerd maar wel aan de respondenten gevraagd of ik dat deel van het gesprek wel mocht gebruiken om in mijn eigen analyses te gebruiken. Dit vonden zij beiden geen probleem.

### **9.3 Conclusie**

Met het resultaat van dit onderzoek ben ik tevreden en ik hoop dat mijn begeleidster aan de Universiteit Utrecht en de gemeente Delft eveneens tevreden zijn dit onderzoeksrapport. Het doen van onderzoek heeft mij in ieder geval meer opgeleverd dan alleen dit onderzoeksrapport. Ik heb meer mensenkennis opgedaan, ben vooruitgegaan in mijn interviewkwaliteiten en ben maatschappelijk verantwoord ondernemen als thema steeds interessanter gaan vinden, iets wat ik in mijn werk zeker zal meenemen.

## **Hoofdstuk 10: Literatuurlijst**

Albinger, H., Freeman, S. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations, *Journal of Business Ethics*. 28: 243-253

Baker, M. (2007). MVO, wat betekent het? Van: <http://www.mallenbaker.net/csr/dutch/definition.html>  
Op 13-12-2007.

Berg, J., van den. (2007). Werken aan 'Iedereen doet mee'. *Algemene Bestuursdienst Courant*:3: p. 5

Branco, M.C., Rodrigues, L.L. (2006), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69: 111-13

Bovens, M.A.P., Hart, P., 't, Twist, M.J.W., van, Rosenthal, U., 2001, Openbaar Bestuur: Beleid, Organisatie en Politiek. 6<sup>e</sup> druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Engler, W., (2006). Werken bij de overheid niet aantrekkelijk, *Volkscrant*, dd:18-01-2006;

Former, H., Klerk, D., de. (2005). Betrek medewerkers bij MVO. *Sigma*. 3, p. 4-8

Garriga, E., Melé, D., (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53: 51-71

Gilder, D., de, Schuyt, T., Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*. 62: 143-152

Goodijk, R. (2006). Basisleerboek MVO: Ondernemen in interactie met de omgeving, het belang van stakeholdermanagement. Van: [www.gitp.nl](http://www.gitp.nl), Hoofdstuk 3.

Hoofs, G. (2007). De wereld op zijn kop. *Een visie op verantwoording passend bij een maatschappelijk ondernemer als de Nieuwe Unie*. De Nieuwe Unie: 2007

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*. 61, p. 20-52

Meyer, J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace; Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11, p. 299-326

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), Dossier Duurzaam Ondernemen. Van: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10748>, 14-03-2008

Miles, M., Munilla, L., Darroch. J. (2006). The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. *Journal of Business Ethics*. 69: p. 195-205

Montfort, C.J., Vermeer, C.. (2005). Overheid, samenleving en markt. *Openbaar Bestuur*. September 2005. van: [www.vands.nl](http://www.vands.nl) op 28-02-2008

MVO Nederland. (2006). Kwalitatief vooronderzoek bewustwordingscampagne: Gemeenten en de stimulering van mvo bij bedrijven, conclusies en aanbevelingen, van: [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl) op 22-05-2007.

MVO Nederland. (2007). Lokale overheden; Hoe start je MVO?, van: [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl) op 22-05-2007

Neville, B., Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity : Toward an Understanding of the Interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 66: p. 377-394

Noordegraaf, M. (2004). Management in het publieke domein. *Issues, Instituties en Instrumenten*. Coutinho: Bussum: 2004.

Noordegraaf, M., Lierop, K., van. (2004). Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Holland Management Review*. 98: p. 74-84

Pater, A., Lierop, K., van. (2006). Sense and Sensitivity: the roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: a European Review*. 14:4, p., 339-351

Sanders, K. (2006). De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen op commitment en organisatiekeuze. Van: [www.menscentraal.nl](http://www.menscentraal.nl) op 12-03-2007

Smidts, A., Pruyn, A., Riel, C., van. (2001). Maatschappelijk verantwoord ondernemen en binding van medewerkers. *Gedrag en Organisatie*. 15:2, p. 94-105

Sociaal Economische Raad (SER). (2000). De winst van waarden. Van: [www.ser.nl](http://www.ser.nl) op 21-02-2007

Sociaal Economische Raad (SER), 2007, De moraal kent geen onverplichte verplichtingen, van: [http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=publicaties\\_bulletins\\_200612\\_6](http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=publicaties_bulletins_200612_6) op 19-08-2007

SustainAbility.com, <http://www.sustainability.com/sa-services/engaging-stakeholders.asp> per 14-05-2007

Treviño, L., Hartman, L., Brown, M. (2000). 'Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership', *California management review*, vol. 42, no. 4, pp. 128-142

Turban, D., Greening, D. (1996). Corporate Social Performance and organizational Attractiveness to prospective employers, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, p. 658-672

Veycart, S. (2006). Participatieve methoden; een gids voor gebruikers. Van: [www.viwta.be](http://www.viwta.be)

Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: London, 2<sup>nd</sup> edition.

Wheeler, L., (2005). Change and Sensemaking: Teaching Sensemaking to Organizational Students. Van: [www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/Wheeler.doc](http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/Wheeler.doc)



## Bijlage 1: Interviewvragen

### *Deelvraag 1*

*Welk belang hechten medewerkers aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?*

Deze vraag is interessant aangezien hiermee duidelijk wordt of mvo leeft voor de medewerkers zowel in hun professionele carrière als in hun privé-leven. Er wordt dan ook gestart met de vraag of zij bekend zijn met mvo. Daarna wordt ingegaan op de vraag de bekendheid ontstaan is en hoe die zich ontwikkeld heeft. Hierbij wordt er dan gevraagd naar de relaties die zij in hun privé-leven met mvo en/of duurzaamheid hebben, of zij beïnvloedt zijn door collega's of dat ervaringen in het verleden met mvo een rol spelen.

De vragen die onder de eerste deelvraag tijdens het interview gesteld zullen worden zijn:

- Wat zegt de term maatschappelijk verantwoord ondernemen jou?  
*Op het moment dat medewerkers aangeven dat het hen werkelijk niets zegt, zal eerst ingegaan worden op duurzaamheid/ duurzaam leven zodat door het stellen van vragen uitgekomen wordt bij maatschappelijk verantwoord ondernemen voor bedrijven*
- Hoe ben jij wel/ niet bekend geworden met mvo? (**interacties**)
  - Ga in op privé-leven
    - afkomst – vroeger thuis ook bezig met mvo?
    - Nu – partner er veel mee bezig? Wat doe jij thuis om duurzaam te leven?
  - Organisatie (vroegere baan/ gemeente delft / leidinggevende)
  - Collega's – zijn collega's er mee bezig? Beïnvloedt dat jou?
- Hoe belangrijk is maatschappelijk verantwoord ondernemen voor jou? (**identity construction**)
  - Waarom is het wel/niet belangrijk voor jou?
  - Wat betekent het voor jou als anderen het wel/ niet belangrijk vinden?
    - Hoe ga je daar mee om?
  - Op welke manier uit zich het feit dat jij mvo wel/niet belangrijk vindt? (**cues**)

### *Deelvraag 2*

*Welke ervaringen hebben medewerkers op dit moment met maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft en hoe worden deze ervaringen gewaardeerd?*

Deze deelvraag gaat niet alleen over de vraag welke ervaringen medewerkers tot op heden met mvo binnen de gemeente Delft hebben opgedaan, maar tevens over de vraag hoe deze ervaringen worden gewaardeerd. Tijdens het interview is het van belang dat er op gelet wordt dat de respondent in staat is

om al zijn ervaringen te vertellen maar dat ook direct aangegeven wordt hoe de specifieke ervaring gewaardeerd wordt door de medewerker.

Vragen die tijdens het interview gesteld kunnen worden zijn:

- Hoe belangrijk vindt jij mvo voor een organisatie als de gemeente Delft
  - Waarom vindt jij het wel/ niet belangrijk? (**identity**)
    - Hoe is jouw mening tot stand gekomen? (**retrospect**)
      - Vraag naar achtergrond
      - Vraag naar invloed media
      - Vraag naar de informatievoorziening tot nu toe en door wie?
- Kan je iets vertellen over de ervaringen die jij hebt met mvo binnen de gemeente Delft?
  - Ben je tevreden over deze ervaringen, je geeft aan dat....
    - Waarom wel/ waarom niet?
- Hoe waardeer je het beleid tot nu toe?
  - Waarom goed/ minder goed?
    - Hoe is jouw mening tot stand gekomen? (**retrospect**)
      - Heb je hierover gesproken met anderen? (**social**)
        - Ja → heeft dat jouw mening veranderd?
        - Nee → waarom is het niet aan bod gekomen?

### *Deelvraag 3*

*Welke wensen hebben medewerkers voor de toekomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft?*

Deze scriptie dient als aanzet tot het schrijven van een beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de gemeente Delft. Om deze reden is het belangrijk dat duidelijk is wat de medewerkers tot nu toe voor ervaringen hebben met mvo binnen de gemeente Delft en wat verbeterd zou kunnen worden. De eerste vraag wordt door deelvraag 2 al beantwoord. De vraag wat er verbeterd kan worden wordt door het stellen van deze deelvraag, vraag 3 beantwoord. Interessant is om na te gaan of de respondent duidelijke ideeën heeft over de mogelijkheden die er zijn op het gebied van mvo en hoe deze binnen de gemeente geïmplementeerd kunnen worden en welke rol de respondent voor zichzelf en/of collega's ziet; betrekken zij mvo op zichzelf of wordt alleen naar andere vakteams/afdelingen gekeken?

- Je gaf net aan dat je goede/minder goede/negatieve/geen ervaring hebt met mvo binnen de gemeente Delft. Heb jij ideeën hoe het beter/meer/sterker ingezet zou kunnen worden?
  - Wel ideeën:
    - Welke – laat hen eerst uitpraten daarna terugkomen op onderstaande vragen

- Let op **wie** zij benoemen (cluster/vakteam/persoon) en vraag **waarom** zij specifiek daar op in gaan
  - Welke rol zien zij voor zichzelf in beleid voor mvo? (**identity**)
- Niet:
  - Je geeft aan dat je niet zo goed weet wat er binnen de gemeente Delft gedaan zou kunnen worden op het gebied van mvo... om welke reden is dat?
    - *mogelijke redenen, probeer te achterhalen welke?*
      - Geen ervaringen => weet eigenlijk niet wat mvo is?
      - Gaat dus eigenlijk goed op dit moment
      - Mening is eigenlijk dat gemeente niet aan mvo zou moeten doen
    - Als je gewoon eens denkt aan wat jij bijvoorbeeld thuis doet op het gebied van duurzaamheid – zie je dan mogelijkheden voor de gemeente?
      - Stimuleer ideeën zonder mogelijkheden weg te geven
- Hoe zijn deze ideeën ontstaan?
  - Verleden
    - Afkomst
    - Vroegere banen
  - Media (bv Al Gore- an inconvenient truth)
  - Organisatie
    - Leidinggevende
    - Collega'

## **Bijlage 2: Paper publieke dimensie onderzoek**

Gaan maatschappelijke verantwoordelijkheden  
en organisatiedoelstellingen hand in hand  
in het publieke domein?



## **Inleiding**

In dit paper wordt aangetoond dat ook organisaties in het publieke domein maatschappelijk verantwoord ondernemen op de kaart hebben staan. De vraag is alleen of zij dit doen om haar eigen organisatiedoelstellingen te behalen of omdat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheden na willen komen? En maakt de reden waarom initiatieven op rondom de maatschappelijke verantwoordelijkheden worden opgepakt een verschil?

Er wordt specifiek aandacht besteedt aan het onderzoek '*Betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*' dat in 2007 en 2008 uitgevoerd is binnen de gemeente Delft. In dit onderzoek is getracht te achterhalen welke betekenissen medewerkers van de gemeentelijke organisatie geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aan hen is de vraag gesteld of mvo binnen een publieke organisatie thuishoort.

## **Het publieke domein**

Het 'publieke domein' wordt door auteurs verschillend gedefinieerd. Rainey (2003) geeft duidelijke criteria op basis waarvan een publieke organisatie onderscheiden kan worden van een private organisatie. Hij geeft zeven formele aspecten weer van publieke organisaties die anders zijn binnen private organisaties. Bovens et al. (2001) definiëren de publieke sector als: "*openbaar bestuur plus particuliere organisaties met publieke taken*" (Bovens et al. 2001, p. 24). Het gaat hierbij dus niet alleen om publieke organisaties, zoals door Rainey gedefinieerd maar ook om organisaties die publieke taken hebben. Deze particuliere organisaties met publieke taken, zo wordt door Bovens et al (2001) duidelijk gemaakt, hebben geen winstoogmerk maar vormen tezamen een laag tussen de overheid, het openbaar bestuur, en de burger. Noordegraaf definieert dit nog iets scherper door het publieke domein als volgt te beschrijven: "*de verzameling van overheids-, semi-overheids-, en verstatelijke organisaties en instellingen die grotendeels uit publieke middelen bekostigd worden, publiekrechtelijk en/of bestuursrechtelijk aansprakelijk zijn, en/of op zijn minst deels onder politieke verantwoordelijkheid opereren*" (Noordegraaf, 2004, p. 94-94). De 'publieke taken' zoals door Bovens (2001) omschreven worden hier dus verder uitgewerkt. Verschil tussen de definities van Rainey (2003) en Noordegraaf (2004) en Bovens et al. (2001) is dat Noordegraaf en Bovens meer aandacht schenken aan de waarden binnen de organisatie leven. En dat is een belangrijk verschil. Het gaat niet alleen om formele aspecten die de twee soorten organisaties van elkaar scheiden maar ook om de waarden die de organisatie nastreeft en de belangen waar rekening mee gehouden dient te worden. Een gemeente is de kleinste zelfstandige bestuurseenheid binnen het Nederlandse staatsbestel. Doordat het een zelfstandige bestuurseenheid betreft zijn zij in staat op vele vlakken zelf beleid uit te voeren. Wat betreft de uitvoer van nationale wetten zijn echter duidelijke regels opgesteld over de manier waarop deze binnen een gemeentelijke organisatie tot uitvoer gebracht dienen te worden. De

organisatie wordt bekostigd uit publieke gelden en is bestuursrechtelijk aansprakelijk (Noordegraaf, 2001, p. 94). Het kan dan ook gedefinieerd worden als een organisatie in het publieke domein.

Duidelijk moet zijn dat de gestelde onderzoeksvraag in het onderzoek '*Betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*' eveneens binnen het publieke domein valt. De gestelde onderzoeksvraag - of een organisatie in het publieke domein aan maatschappelijk verantwoord ondernemen moet doen - sluit dan ook aan bij het publieke domein. De publieke organisatie stelt zichzelf de vraag of mvo past binnen het takenpakket van een publieke organisatie. Zoals duidelijk wordt uit de definitie van het 'publieke domein' door Noordegraaf (2004) gaat het niet alleen om de organisatiestructuur maar ook om de vraag of de organisatie bestuursrechtelijk of publiekrechtelijk aansprakelijk is. Dit is bij deze vraagstelling het geval. De gemeentelijke organisatie is tenslotte aansprakelijk te stellen door de burgers. Is het dan ook een taak van een publieke organisatie om een beleid voor mvo te schrijven en zodoende méér te doen dan wettelijk verplicht is? Dus niet alleen de organisatie waarin het onderzoek uitgevoerd is, valt binnen het publieke domein, ook het vraagstuk valt hier binnen.

### **HRM bij de gemeente Delft**

Boxall & Purcell (2003) definiëren drie "*critical HR-goals*" (Boxall & Purcell, 2003, p.6) die bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Deze HR-doelstellingen zijn:

1. het bereiken van arbeidsproductiviteit
2. het bereiken van organisatie flexibiliteit
3. het bereiken van sociale legitimiteit

In dit paper wordt specifieke aandacht gegeven aan dit derde doel; het bereiken van sociale legitimiteit. Met deze doelstelling maken Boxall & Purcell (2003) duidelijk dat een organisatie niet alleen dient te kijken naar winstmarges en de tevredenheid van aandeelhouders, maar dat het van belang is dat rekening gehouden wordt met het imago van de organisatie op zowel hun werknemers, de maatschappij als de aandeelhouders (Boxall & Purcell, 2003, p. 12). De maatschappelijke verantwoordelijkheden die de organisatie nastreeft worden door deze stakeholders, zo geven de auteurs aan, goed in de gaten gehouden en spelen een grote rol in de wijze waarop deze stakeholders met de organisatie omgaan (Boxall & Purcell, 2003, p. 12).

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheden**

De laatste jaren wordt het voor private organisaties steeds normaler en logischer om een beleid te schrijven over mvo, een beleid te schrijven op welke manier de organisatie een goede balans onderhoud tussen de financiële, ecologische en sociale verantwoordelijkheden. De 'triple bottom line' (Leisink, 2005, p. 18). Deze verantwoordelijkheden zijn in het onderzoeksverslag '*Betekenis*

*geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*' al uitgebreid aan bod gekomen. Belangrijk hier te vermelden is dat er volgens de Social Economische Raad pas gesproken wordt over maatschappelijk verantwoord ondernemen als er méér gedaan wordt door de organisatie dan voldoen aan de wettelijke eisen en richtlijnen.

De gemeente Delft heeft, zoals in het onderzoek '*Betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*' blijkt, meerdere initiatieven van werknemers ondersteund om de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de organisatie actief op te pakken. Zo heeft de organisatie het initiatief ondersteund om alle printers standaard in te stellen op dubbelzijdig printen en worden medewerkers er bij het kopieerapparaat aan herinnerd om niet alles uit te printen, maar ook pagina's van het beeldscherm af te lezen. Daarnaast wordt er alleen gebruik gemaakt van biologische thee in alle keukens van de gemeente en wordt er bij aanbestedingen méér rekening gehouden met de zorg voor mens en milieu dan wettelijk noodzakelijk is. Dit alles wordt echter ad hoc opgepakt. Medewerkers kunnen zelf initiatief tonen door een actie aan te vragen bij het gemeentebestuur maar vanuit de top is nog geen beleid vastgesteld op dit gebied. De gemeente heeft haar maatschappelijke verantwoordelijkheden dan ook geformuleerd aan de hand van alleen de wettelijke eisen en richtlijnen. Echter, op sommige momenten, zo blijkt uit voornoemd onderzoek, worden er ook door de organisatie zelf initiatieven genomen, beleidsstukken geschreven, waarmee de organisatie aan méér dan alleen de wettelijke richtlijnen voldoet en zelf een voorbeeldfunctie wordt voor andere partners in de stad.

Binnen de gemeente Delft, zo blijkt uit de resultaten binnen het onderzoek '*Betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft*', wordt veelvuldig nagedacht over de wijze waarop het personeelsbeleid, het HR-beleid, een bijdrage kan leveren aan de tegemoetkoming in de maatschappelijke verantwoordelijkheden. Één van de manieren waarop dit binnen de gemeentelijke organisatie is opgepakt, is door een stagebeleid te schrijven. Dit beleid, in 2007 ingevoerd stelt doelstellingen voor de organisatie omtrent het aantal stageplaatsen dat zij dienen aan te bieden aan moeilijk te plaatsen jongeren of langdurig werklozen. Deze stageplaatsen dienen om deze groep jongeren en werklozen deel te laten nemen aan het arbeidsproces en hen zodoende in staat stellen zelf weer actief aan het werk te gaan. Hiermee voldoet de gemeente Delft aan meer dan alleen de wettelijke regels. In het regeerakkoord van Balkenende I is de volgende zin opgenomen: "*De bijdrage van de rijksoverheid bestaat vooral uit het samenbrengen van partijen en het scheppen van de juiste voorwaarden voor initiatieven op decentraal niveau*" (Ministerie SZW en OCW, 2003: 5) daar waar het gaat om initiatieven om de werkloosheid onder jongeren aan te pakken. De nationale overheid werkt dan ook met een stimuleringsstrategie maar zonder richtlijnen en regels op te stellen. Het is aan de decentrale organisaties om hier actief op in te spelen. Dit heeft de gemeente Delft dan ook gedaan door een beleid op te stellen in overleg met partners in de stad. Dit zou gezien kunnen worden als voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het stagebeleid draagt echter ook bij aan een andere HR-doelstelling binnen de gemeente Delft. Namelijk het bereiken van organisatieflexibiliteit. Binnen de gemeente Delft zal de komende jaren een aanzienlijke hoeveelheid personeel met pensioen gaan, waardoor de vraag naar personeel sterk zal stijgen. Dit sluit aan bij de trend die Rainey (2003) beschrijft. Hij geeft eveneens aan dat het imago van overheidsorganisaties niet erg sterk is onder jongeren wat betreft carrièremogelijkheden (Rainey, 2003, p. 221). Om nu al zeker te zijn van een beter imago als werkgever onder jongeren en alvast in staat te zijn een groep jongeren in te laten werken door de grote groep bijna pensioensgerechtigden, stelt de gemeentelijke organisatie zich in staat straks gemakkelijker aan nieuw personeel te komen die reeds kennis hebben opgebouwd van de gemeentelijke organisatie.

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheden definiëren**

Leisink (2005) geeft aan dat *“de bijdrage van human resource praktijken aan deze belangen onderhevig is aan de spanningsverhouding tussen de strategische doelen van personeelsbeleid”* (Leisink, 2005, p. 25). Leisink onderscheidt dan ook drie relaties waarin de maatschappelijke belangen terugkomen in het personeelsbeleid van een organisatie, namelijk:

1. de afstemmingsrelatie. Dit houdt in dat de organisatie haar personeelsbeleid afstemt op de maatschappelijke omgeving;
2. de beïnvloedingsrelatie. Dit houdt dit dat het personeelsbeleid van de organisatie onbedoeld of bedoeld invloed uitoefent op de maatschappij;
3. de verantwoordingsrelatie. De organisatie legt publiekelijk verantwoording af voor het personeelsbeleid dat zij voeren.

Als gekeken wordt naar het voorbeeld bij de gemeente Delft zal deze relatie meer neigen naar de beïnvloedingsrelatie, aangezien de gemeente Delft het stagebeleid heeft geschreven om haar HR-doelstellingen te behalen en niet omdat er in de omgeving van de organisatie behoefte was aan een dergelijk beleid. Dit is uiteraard wel samengevallen, maar de behoefte in de maatschappij vormde, naar mijn mening, niet het uitgangspunt. Maar is dit nu een probleem? Pater & Van Lierop (2006) zouden hierop allereerst de vraag stellen op welke manier deze maatschappelijke verantwoordelijkheid is gedefinieerd. Met andere woorden; van welke perspectief is gebruik gemaakt om deze sociale verantwoordelijkheden te formuleren. De auteurs geven drie mogelijkheden om de verantwoordelijkheden te formuleren weer waarvan het sensemaking perspectief het beste past bij organisaties in een complexe omgeving, zoals een gemeentelijke organisatie. Het sensemaking perspectief gaat uit van het formuleren van de maatschappelijke verantwoordelijkheden in samenspraak met de (belangrijke)stakeholders van een organisatie. Ook Kaptein & Wempe (1998) geven aan dat het niet alleen gaat om de uitkomsten van het proces. Het gaat volgens hen zelfs niet om de doelstelling die hier mee bereikt zou moeten worden, maar het gaat om het proces: *“a code is nothing, coding is everything”* (Kaptein & Wempe, 1998, p. 853). Met andere woorden; het feit dat de



gemeente Delft het proces is gestart, om welke reden dan ook, is op zich al voldoende om te spreken over het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheden, zeker omdat dit in samenspraak met partners, stakeholders, is opgezet.

### **Conclusie**

De gemeente Delft is een organisatie die zich in het publieke domein bevindt. Ook het behandelde vraagstuk in het onderzoek *Betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Delft* is een vraagstuk dat bij uitstek thuishoort in het publieke domein. De publieke en bestuursrechtelijke aansprakelijkheid ligt hieraan ten grondslag. Een gemeentelijke organisatie kan niet alles implementeren waarmee hij denkt goede initiatieven uit te voeren. Dit moet passen binnen de vraag die er vanuit de maatschappij ligt.

In dit paper is daarnaast aandacht besteedt aan de vraag of een specifiek initiatief dat is opgezet door de gemeente Delft, het implementeren van een stagebeleid voor moeilijk plaatsbare en werkloze jongeren, geheel past binnen de doelstellingen van mvo aangezien ook de eigen organisatiedoelstelling daarmee wordt nagestreefd. Uit de literatuur blijkt dat deze doelstellingen echter hand in hand kunnen gaan. Het proces is belangrijker dan de doelstelling of de uitkomst.

## **Literatuurlijst**

Bovens, M., 'T Hart, P., van Twist, M., Rosenthal, U. 2001. Openbaar bestuur. *Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer: Alphen aan den Rijn; 6<sup>e</sup> druk.

Boxall, P., Purcell, J. (2003) *Strategy and Human resource management*, Palgrave MacMillian New York

Kaptein, M., Wempe, J. (1998). Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*. Vol. 17:853-869

Leisink, P. (2005) *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, rede in verkorte vorm, USBO, Universiteit Utrecht 19 april 2005

Ministerie SZW en OCW. (2003). Plan van Aanpak Jeugdwerkloosheid: uitwerking van de hoofdlijnen notitie dd. 9 mei 2003, Ministerie SZW en OCW (verkregen via [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl));

Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein*, Coutinho, Bussum

Rainey, H.G. (2003) *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco