

Een weg naar groen asfalt



Een weg naar groen asfalt

Een deductief explorerend kwalitatief onderzoek naar het managen van de *triple bottom line* binnen de asfaltsector

Masterscriptie Organisaties, Verandering en Management
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Femke van Leeuwen

F.m.vanleeuwen@students.uu.nl

6819028

Begeleider: dr. K. Loyens

Tweede lezer: dr. N. van Amsterdam

Voorwoord

Beste lezer,

Met gepaste trots presenteer ik u het resultaat van maandenlang zwoegen en zweten: mijn masterscriptie. Een onderzoek naar hoe gemeentelijke opdrachtgevers van asfalteringsprojecten het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* ervaren. Voor mij een ontzettend interessant onderzoeksthema, omdat het inzicht geeft in hoe complex het voor organisaties is om te kiezen voor duurzame oplossingen. Duurzaamheid is voor mij ontzettend belangrijk, omdat ik toekomstige generaties graag een schone en groene wereld wil doorgeven. Het uitvoeren van dit onderzoek heeft mij duidelijk gemaakt dat je de samenleving niet in je eentje klimaatneutraal krijgt, en dat onderlinge samenwerking en bewustwording binnen organisaties belangrijke stappen vormen in duurzaamheid.

Het onderwerp van deze scriptie is tot stand gekomen door een samenwerking met Bouwend Nederland. Zij stelden mij de vraag hoe ze gemeenten konden stimuleren meer duurzame gunningscriteria op te laten nemen in hun asfaltaanbestedingen. Een super interessant en complex vraagstuk, wat na onderlinge gesprekken werd omgebouwd naar het onderwerp van deze scriptie.

Ik ben super trots op dat ik door uitvoering van dit onderzoek een steentje kan bijdragen aan het verduurzamen van de wereld van morgen. Dit was me echter niet gelukt zonder de hulp van een aantal mensen die me bijstonden in de uitdagingen die ik tijdens dit scriptieproces heb ervaren. Allereerst wil ik scriptiebegeleider Kim Loyens bedanken voor haar inhoudelijke begeleiding en constructieve feedback. Op momenten dat ik vastliep gaven de gesprekken met Kim me altijd weer het vertrouwen om door te gaan. Zonder haar begeleiding had deze scriptie niet de vorm kunnen krijgen die het nu heeft, waarvoor veel dank! Daarnaast natuurlijk veel dank voor Yannick Bos en Ron Wesseling, de collega's van Bouwend Nederland aan wie ik dit interessante onderzoeksthema heb te danken. Yannick, jij met name bedankt voor alle moeite die je hebt gedaan voor het benaderen van respondenten. Veel dank aan alle respondenten die de tijd hebben genomen om mij te woord te staan. Dankzij jullie heb ik ontzettend interessante data kunnen verzamelen. Lieve Sjoerd, veel dank voor al je steun en support tijdens deze afstudeermaanden. Jouw warme knuffels en liefde hebben mij door de zwaarste stukken heen gekregen.

Deze masterscriptie vormt voor mij het eindpunt van ruim acht jaar studeren. Een uitdagend proces waarin ik onzeker was over wat ik precies wilde leren. Na twee afgeronde bachelors en een handvol bijbaantjes wist ik bij het kiezen voor een master eindelijk wat ik wilde doen: organisaties veranderen. Wanneer me gevraagd werd welke opleiding ik deed en ik antwoordde dat ik een master Organisaties, Verandering en Management volgde, kreeg ik bijna altijd de vraag: 'hoe doe je dat dan, een organisatieverandering?' Het antwoord is eigenlijk hetzelfde antwoord als wat in deze scriptie naar voren komt: er is niet één simpele oplossing. Het gaat om constante aandacht, input, motivatie en vooral met vallen en opstaan. Een levensles die ik de rest van mijn leven zeker meeneem.

Nu rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen!

Femke van Leeuwen

November 2021, Amersfoort

Samenvatting

De Nederlandse overheid heeft als doel gesteld dat in 2050 de uitstoot van nationale broeikasgassen met 95% is teruggedrongen. Om deze klimaatdoelstelling te halen is van belang dat binnen de asfaltsector innovaties plaatsvinden die bijdragen aan het duurzamer produceren en aanleggen van asfalt. De overheid speelt een belangrijke rol in het verduurzamen van de asfaltsector, omdat zij via *sustainable procurement* marktpartijen kan stimuleren duurzamer te werken. *Sustainable procurement* is erg complex en vormt een grote uitdaging voor managers binnen de overheid die ervoor verantwoordelijk zijn. Dit komt omdat er rekening moet worden gehouden met verschillende dimensies, namelijk de economische dimensie, de sociale dimensie en de duurzame dimensie. Deze drie dimensies vormen de *triple bottom line*. In de wetenschappelijke literatuur is nog weinig bekend over hoe individuen het managen van de *triple bottom line* ervaren. Dit onderzoek gaat in op deze individuele ervaring bij gemeentelijke opdrachtgevers van asfalteringsprojecten, en heeft de volgende hoofdvraag: *hoe ervaren opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de triple bottom line die ten grondslag ligt aan sustainable procurement door de overheid?*

De hoofdvraag wordt beantwoord door gebruik te maken van kwalitatief deductief explorerend onderzoek. Om empirische data te verzamelen wordt gebruik gemaakt van een *case study*, die bestaat uit het aanbestedingsproces van asfalteringsprojecten door Nederlandse gemeenten. Binnen deze *case study* zijn tien semigestructureerde interviews met gemeentelijke opdrachtgevers van asfaltaanbestedingen gehouden.

Uit de interviews komt naar voren dat de onderlinge verhouding tussen de drie dimensies van de *triple bottom line* op twee manieren wordt ervaren. Enerzijds als ongelijkwaardig, waarbij de economische dimensie altijd de overhand krijgt. Anderzijds als paradoxaal en dus gelijkwaardig aan elkaar. Hoe de dimensies worden ervaren is afhankelijk van of er op korte termijn beslissingen moeten worden gemaakt (dimensies ongelijkwaardig) of dat er de mogelijkheid is om keuzes voor de lange termijn te maken (dimensies paradoxaal). Het managen van de paradoxale *triple bottom line* wordt ervaren als een proces dat om constante aandacht vraagt, waarbij keuzes via splitsen en synthese worden gemaakt. Bij het managen van de *triple bottom line*-paradox ontstaan spanningen op het gebied van *beloning, organizing, performing* en *learning*. Wat verder uit de resultaten naar voren komt is dat de drie dimensies van de *triple bottom line* niet als drie losse entiteiten worden gezien. De resultaten tonen aan dat de sociale en duurzame dimensie als één entiteit worden ervaren. Dit betekent dus dat de economische dimensie als conflicterend wordt ervaren met de andere dimensies, maar dat de sociale en duurzame dimensie niet als onderling conflicterend worden ervaren.

Concluderend luidt het antwoord op de hoofdvraag dus als volgt: opdrachtgevers binnen de asfaltsector ervaren bij het managen van de *triple bottom line* zowel paradoxale als ongelijke dimensies, afhankelijk van of ze druk ervaren om op korte termijn keuzes te maken. Het op lange termijn managen van de drie dimensies vraagt om constante aandacht en levert paradoxale spanningen op het gebied van *beloning, organizing, performing* en *learning*.

Vervolgonderzoek zou respondenten uit andere overheidsinstanties, zoals provincies of Rijkswaterstaat, kunnen meenemen om zo meer relevante data over het managen van de *triple bottom line* bij asfaltaanbestedingen te verzamelen. Daarnaast kan onderzoek binnen andere aanbestedingssectoren, zoals aanbestedingen binnen de bouw of onderhoud, meer inzicht bieden in hoe individuen binnen overheidsinstanties het managen van de *triple bottom line* bij aanbestedingen ervaren. Verder zouden toekomstige onderzoekers inductief onderzoek kunnen toepassen om relevante bevindingen mee te nemen die niet tot stand zijn gekomen met een theoretische *bias*. Zo kan inductief onderzoek dieper ingaan op hoe individuen om kunnen gaan met de paradoxale spanningen die ontstaan bij het managen van de *triple bottom line*, aangezien daar in het huidig wetenschappelijk veld nog weinig over bekend is.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 <i>Aanleiding</i>	7
1.2 <i>Probleemstelling</i>	8
1.3 <i>Wetenschappelijke en praktische relevantie</i>	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.2 Praktische relevantie.....	10
1.3.3 Persoonlijk doel.....	11
1.3.4 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 <i>Sustainable procurement</i>	12
2.1.1 Definitie.....	12
2.1.2 <i>Sustainable procurement</i> implementeren.....	13
2.2 <i>Triple bottom line</i>	14
2.2.1 Definitie.....	14
2.2.2 Hoe manage je de <i>triple bottom line</i> ?.....	15
2.3 <i>Paradoxtheorie</i>	17
2.3.1 Definitie.....	17
2.3.2 Paradoxtheorie binnen de <i>triple bottom line</i>	17
2.3.3 Spanningen bij het managen van de <i>triple bottom line</i>	18
2.4 <i>Samenvatting theoretisch kader</i>	20
3. Methoden.....	21
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i>	21
3.2 <i>Onderzoeksontwerp: case study</i>	22
3.3 <i>Onderzoeksmethoden</i>	22
3.3.1 Onderzoekspopulatie.....	22
3.3.2 Semigestructureerde interviews.....	23
3.4 <i>Data-analyse</i>	25
3.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	25
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	25
3.5.2 Validiteit.....	26
3.6 <i>Rol als onderzoeker</i>	27
4. Resultaten en theoretische analyse.....	28
4.1 <i>Kennis van de drie dimensies</i>	28
4.1.1 Resultaten.....	28
4.1.2 Theoretische analyse.....	28
4.2 <i>Onderlinge verhouding dimensies</i>	29
4.2.1 Resultaten.....	29

4.2.2	Theoretische analyse	31
4.3	<i>Managen van paradoxale dimensies</i>	32
4.3.1	Resultaten.....	32
4.3.2	Theoretische analyse	34
4.4	<i>Paradoxale spanningen</i>	34
4.4.1	Resultaten en theoretische analyse	34
4.4.2	Samenvatting theorie paradoxale spanningen <i>triple bottom line</i>	44
5.	Conclusie en discussie	45
5.1	<i>Conclusie</i>	45
5.2	<i>Discussie</i>	47
6.	Bibliografie	50
7.	Bijlagen	54
7.1	<i>Bijlage 1: topiclijst</i>	54
7.2	<i>Bijlage 2: respondentenlijst</i>	57
7.3	<i>Bijlage 3: codeboom</i>	58

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Nederlandse overheid heeft als doel gesteld dat in 2030 de nationale uitstoot van broeikasgassen ten opzichte van 1990 met 49% is teruggedrongen, en in 2050 met 95%. Daarnaast moet de Nederlandse economie in 2050 volledig circulair zijn (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). Om deze doelstellingen te behalen vormt sinds 2008 het duurzaam inkopen van werken, diensten en leveringen, ook wel Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) genoemd, binnen Nederland een belangrijk beleidsthema (Dierikx, 2018). MVI houdt in dat naast de prijs van het aan te kopen goed of dienst, er ook gelet wordt op de duurzaamheid en de sociale effecten ervan (Rijksoverheid, 2019¹).

Het doen van MVI is ook binnen de asfaltsector erg belangrijk, omdat het produceren en aanleggen van asfalt is een vervuilend proces dat veel impact heeft op het milieu (Blankendaal, Schuur, & Voordijk, 2014). Om de klimaatdoelstellingen van 2030 en 2050 te halen is het van belang dat binnen de asfaltsector innovaties plaatsvinden die bijdragen aan het duurzamer produceren en aanleggen van asfalt. Deze innovaties moeten plaatsvinden binnen de particuliere asfaltmarkt, maar de overheid kan een grote rol spelen in het stimuleren van deze innovaties. De overheid koopt per jaar voor ruim twaalf miljard euro aan werken, diensten en leveringen in op de particuliere markt (Dierikx, 2018). Door deze inkoopkracht is de Nederlandse overheid voor een groot deel verantwoordelijk voor de marktvraag, en kan ze invloed uitoefenen op het ontwikkelen van duurzame producten, diensten en processen binnen de markt (McCrudden, 2004).

Wanneer de overheid producten en diensten inkoop van de particuliere markt gebeurt dat door middel van het uitschrijven van aanbestedingen. Een aanbesteding is een inkoopopdracht waarin de overheid criteria op kan nemen waar het werk, de dienst of de levering aan moet voldoen (Rijksoverheid, 2019). Door duurzaamheid binnen de aanbestedingen op te nemen als belangrijk criterium, stimuleert de overheid marktpartijen om duurzame innovaties te doen (McCrudden, 2004). Uit een onderzoek uitgevoerd door Bouwend Nederland blijkt dat in 2019 in slechts 35,2% van de openbare aanbestedingen werd gewerkt met duurzame gunningscriteria (Bouwend Nederland, 2020). Vooral binnen gemeenten valt nog winst te behalen in het opnemen van duurzame gunningscriteria binnen aanbestedingen. De duurzame gunningscriteria bestaan uit de CO₂-prestatieladder, het duurzaam uitvoeren van de opdracht en een duurzaam resultaat (Bouwend Nederland, 2020). In 2019 werd door gemeenten in slechts 33,3% van de aanbestedingen rekening gehouden met duurzame gunningscriteria. Dit percentage is lang niet hoog genoeg om de

duurzaamheidsdoelen van 2030 en 2050 te halen en moet dus omhoog (Bouwend Nederland, 2020).

Voor Bouwend Nederland is dit een aanleiding om een onderzoek te starten naar hoe de overheid omgaat met het opnemen van duurzame gunningscriteria binnen de asfaltsector. Ze zijn met name geïnteresseerd in hoe opdrachtgevers van gemeentelijke asfalt-aanbestedingen, ofwel gemeentelijke ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het aanbesteden van asfaltprojecten, omgaan met de spanningen die komen kijken bij duurzaam aanbesteden. Bouwend Nederland heeft mij daarom de vraag gesteld om hier onderzoek naar te doen. In dit onderzoek is Bouwend Nederland dus de opdrachtgever, maar heeft de onderzoeker de vrijheid gekregen om vanuit wetenschappelijk oogpunt een interessant onderzoek te starten.

1.2 Probleemstelling

Als we de wereld door willen geven aan onze kinderen is het van belang dat we duurzamer gaan leven en produceren. Daarom moet de asfaltsector worden verduurzaamd. Als dat niet gebeurt worden de klimaatdoelstellingen die Nederland heeft gesteld niet gehaald, en blijft de asfaltsector schade toebrengen aan het milieu.

De overheid kan via het inkoopproces grote invloed uitoefenen op het verduurzamen van de sector. Door het opnemen van duurzame gunningscriteria in de aanbestedingen en door tijdens het selecteren van een marktpartij rekening te houden met deze criteria, kan de overheid uitvoerders stimuleren om hun werkzaamheden te verduurzamen. Vooral binnen de gemeenten valt op dit gebied nog veel winst te behalen, aangezien nu in slechts 33,3% van de aanbestedingen van gemeenten rekening wordt gehouden met duurzame gunningscriteria (Bouwend Nederland, 2020).

Dit onderzoek zal in opdracht van Bouwend Nederland ingaan op de spanningen die opdrachtgevers van het asfalt-inkoopproces ervaren bij het kiezen voor een duurzaam inkoopbeleid, ofwel bij Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Het duurzaam inkoopbeleid wordt ook wel *sustainable procurement* genoemd. *Sustainable procurement* houdt in dat een inkooporgaan van de overheid, zoals een gemeente of een provincie, producten of diensten inkoopt die, naast een financieel voordelig, ook goed zijn voor de maatschappij en het milieu (Meehan & Bryde, 2011). *Sustainable procurement* is erg complex en vormt een grote uitdaging voor managers binnen de overheid die ervoor verantwoordelijk zijn (Meehan & Bryde, 2011). Dat komt omdat er bij het realiseren van *sustainable procurement* rekening moet worden gehouden met verschillende dimensies, namelijk de economische dimensie, de sociale dimensie en de duurzame dimensie (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012). Deze drie

dimensies vormen samen een concept dat de *triple bottom line* heet (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012). Het managen van de *triple bottom line* vormt een uitdaging, omdat de duurzame en de sociale dimensies gaan over het behalen van doelstellingen die voordeel opleveren op de lange termijn, en staan daarmee tegenover economische doelstellingen die vaak op korte termijn gehaald moeten worden (Dyllick & Hockerts, 2002). Investeren in duurzaamheid zorgt op de korte termijn voor hoge kosten, maar bespaart vaak nog hogere kosten op de lange termijn. Toch wordt dit vaak niet zo gezien, en worden duurzame investeringen gezien als grote kostenposten die vooral veel geld kosten, en geen geld opleveren (Dyllick & Hockerts, 2002).

Het managen van de *triple bottom line* is dus ingewikkeld en zorgt voor een spanningsveld, maar het is wel noodzakelijk om tot *sustainable procurement* te komen. Ook binnen de asfaltsector is *sustainable procurement* van belang om marktpartijen te stimuleren tot duurzamere investeringen. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelstellingen van de Nederlandse overheid, wat belangrijk is voor een schone en leefbare planeet voor toekomstige generaties. Het managen van de *triple bottom line* betekent dus dat naast economische belang van organisaties ook rekening wordt gehouden met sociale aspecten en duurzaamheid van nu en de toekomst (McWilliams, Parhankangas, Coupet, Welch, & Barnum, 2016). Het probleem is echter dat op dit moment binnen de asfaltsector nog niet genoeg wordt voldaan aan *sustainable procurement*. Dit komt omdat bij het managen van de *triple bottom line* sprake is van een spanningsveld. Dit onderzoek legt de focus op hoe opdrachtgevers binnen de asfaltsector – ookwel de managers die verantwoordelijk zijn voor *sustainable procurement* – omgaan met het spanningsveld dat ontstaat bij het managen van de *triple bottom line*. Om het omgaan met dit spanningsveld te onderzoeken is daarom volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe ervaren opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de triple bottom line die ten grondslag ligt aan sustainable procurement door de overheid?

1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

De literatuur over de *triple bottom line* en *sustainable procurement* is voornamelijk gericht op het identificeren van voorwaarden die nodig zijn om de twee concepten succesvol te implementeren (Bowen, Cousins, Lamming, & Faruk, 2001; Giunipero, Hooker, & Denslow, 2012; Li & Geiser, 2005; Meehan & Bryde, 2011; Walker & Brammer, 2009), maar er is nog weinig bekend over hoe individuen binnen organisaties omgaan met het managen de *triple bottom line* (Ozanne, et al., 2016; Van der Byl & Slawinski, 2015). “Future research could investigate how to balance different aspects of *sustainable procurement*, and the trade-offs between them” (Walker, Miemczyk, Johnsen, & Spencer, 2012, p. 203). Wat met name interessant is, is de manier waarop de opdrachtgever binnen de asfaltsector omgaat met het spanningsveld dat ontstaat bij het managen van de *triple bottom line* (Dyllick & Hockerts, 2002). Binnen de wetenschappelijke literatuur is hier onderzoek naar gedaan, maar dit onderzoek focust zich alleen op het managen van één van de drie dimensies (Ozanne, et al., 2016). Interessant is juist om te achterhalen hoe individuen omgaan met het managen van alle drie de dimensies, omdat deze dimensies onderling geïntegreerd zijn (Ozanne, et al., 2016). “No individual elements can be isolated, and a change in one of these elements will result in changes throughout the tightly woven interconnected system” (Gao & Bansal, 2013, p. 242). De geïntegreerde aanpak borduurt voort op de paradoxtheorie (Smith & Lewis, 2011). De studies die uitgaan van deze geïntegreerde aanpak en de spanningen van de *triple bottom line* zien als paradoxaal, zijn over het algemeen descriptief van aard (Van der Byl & Slawinski, 2015). Er is een tekort aan empirische studies naar hoe organisaties de dynamiek tussen economische-, sociale- en duurzaamheidsverantwoordelijkheden managen (Van der Byl & Slawinski, 2015). Dit onderzoek vult deze *gap* door te onderzoeken hoe het managen van de dimensies van de *triple bottom line* wordt ervaren. Hiermee draagt dit onderzoek dus bij aan het wetenschappelijke kennisveld over het managen van de spanningen van de *triple bottom line*, omdat de empirische kennis de al bestaande conceptuele wetenschappelijke theorie verder aanvult.

1.3.2 Praktische relevantie

Om de asfaltsector te verduurzamen en zo de klimaatdoelstellingen van 2030 en 2050 te behalen, moet het percentage aanbestedingen van gemeenten dat rekening houdt met duurzame gunningscriteria omhoog. Om te stimuleren dat gemeenten meer Maatschappelijk Verantwoord Inkopen is het van belang om inzicht te krijgen in hoe individuen binnen gemeenten omgaan met het ontwikkelen van strategieën en doelstellingen die leiden tot voordelen op zowel financieel, sociaal en duurzaam niveau.

Dit onderzoek gaat in op hoe ambtelijke opdrachtgevers van aanbestedingen binnen de asfaltsector omgaan met het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*. Inzicht in deze ervaringen laat zien wat op dit moment spanningen oplevert. De uitkomsten van dit onderzoek geven dus duidelijkheid over wat het implementeren van *sustainable procurement* op dit moment in de weg staat. Vervolgstappen zouden kunnen zijn om te proberen deze spanningen weg te nemen of te verminderen. Dit onderzoek geeft de opdrachtgever, Bouwend Nederland, dus inzicht in problemen die op dit moment bestaan in het managen van doelstellingen op het gebied van economie, duurzaamheid en socialiteit. Inzicht in deze problemen biedt een focus voor verbetering in toekomstig onderzoek of advies.

1.3.3 Persoonlijk doel

Het persoonlijk doel van dit onderzoek is om mezelf als wetenschappelijk onderzoeker verder te ontwikkelen. Daarnaast heb ik grote interesse in het stimuleren van duurzaamheid binnen organisaties en sectoren. Ik ben me ervan bewust dat verduurzaming een complex en ingewikkeld proces is dat niet zomaar van de grond komt en op de korte termijn plaats kan vinden. Dit onderzoek geeft me de mogelijkheid om meer te weten te komen over hoe medewerkers het managen van doelstellingen op zowel het gebied van financiën als op duurzaamheid en socialiteit ervaren. Deze ervaringen helpen mij om meer inzicht te krijgen in wat het managen van duurzaamheid binnen organisaties precies inhoudt.

1.3.4 Leeswijzer

In het komende hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst. Het theoretisch kader vormt de theoretische basis voor de onderzoeksvragen, en is gebaseerd op drie concepten: *sustainable procurement*, de *triple bottom line* en paradoxtheorie. Na het theoretisch kader volgt een hoofdstuk waarin de onderzoeksmethoden worden toegelicht. In dat hoofdstuk wordt duidelijk welke keuzes er zijn gemaakt voor de vorm en uitvoering van het onderzoek en waarom deze keuzes zijn gemaakt. Daarna volgt een hoofdstuk waarin de verzamelde data worden gepresenteerd en volgt een wetenschappelijke analyse van de resultaten. Dat betekent dat de empirische onderzoeksdata worden afgezet tegen de wetenschappelijke theorie. Na dat hoofdstuk komt een hoofdstuk met de conclusie en discussie. In de conclusie wordt gegeven op de hoofdvraag, door een interpretatie te geven van de verzamelde data. In de discussie wordt kritisch gereflecteerd op dit onderzoek en wordt ingegaan op de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek sluit af met een referentielijst en onderzoeksbijlagen.

2. Theoretisch kader

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: ‘*Hoe ervaren opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de triple bottom line die ten grondslag ligt aan sustainable procurement door de overheid?*’. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in de betekenis van de concepten en hun onderlinge relatie, en de implicaties daarvan voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat in op het theoretisch kader dat de basis vormt voor de scope van dit onderzoek.

2.1 Sustainable procurement

2.1.1 Definitie

Sustainable procurement is een relatief nieuw onderzoeksgebied binnen de wetenschap (Walker, Miemczyk, Johnsen, & Spencer, 2012), en komt voort uit het concept public procurement. Het concept *public procurement* of publieke inkoop betekent “the acquisition of goods and services by government or public sector organizations” (Uyarra & Flanagan, 2010, pp. 126 - 127). Middels *public procurement* kan de overheid een belangrijke rol spelen in het stimuleren van innovaties op de markt, omdat ze met haar koopkracht de markt vraag kan beïnvloeden (McCrudden, 2004). De overheid is vaak de grootste klant van de markt, en kan daardoor met een bepaalde vraag het gedrag van de marktpartijen beïnvloeden (Walker & Brammer, 2009). *Public procurement* is dus een belangrijke beleidstool dat de overheid kan inzetten voor het behalen van maatschappelijke doelen (Brammer & Walker, 2011).

De werken en diensten die de overheid inkoop, worden betaald met belastinggeld. Het is daarom belangrijk dat de overheid met *public procurement* het beste waar krijgt voor haar geld (Walker & Brammer, 2009). Dit houdt in dat bij het inkopen van werken en diensten niet alleen rekening wordt gehouden met de prijs, maar dat er ook wordt gekeken of de aankoop bijdraagt aan maatschappelijke doelstellingen. Wanneer *public procurement* ingezet wordt om werken en diensten in te kopen die economisch het meest voordelig zijn, maar de minste schadelijke impact hebben op de maatschappij en het milieu, dan heet dat *sustainable procurement* (Meehan & Bryde, 2011). *Sustainable procurement* wordt binnen de wetenschappelijke literatuur gedefinieerd als “the process used to secure the acquisition of goods and services (‘products’) in a way that ensures that there is the least impact on society and the environment throughout the full life cycle of the product” (Meehan & Bryde, 2011, pp. 97). *Sustainable procurement* houdt dus in dat een inkooporgaan van de overheid, zoals een gemeente of een provincie, producten of diensten inkoop die goed zijn voor de maatschappij en het milieu.

Sustainable procurement is een belangrijk concept in dit onderzoek omdat het de ideale of gewenste situatie van de benodigde verandering binnen de asfaltsector weergeeft.

Sustainable procurement kan dus gezien worden als hetzelfde als Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), dat in Nederland sinds 2008 een belangrijk beleidsthema vormt (Dierikx, 2018). Zoals eerder benoemd kan MVI bijdragen aan het behalen van de klimaatdoelstellingen van de Nederlandse overheid, omdat inkopen gericht op duurzaamheid de marktpartijen stimuleert tot duurzame innovaties en duurzamer werken (McCrudden, 2004). Daarmee vormt *sustainable procurement* dus de gewenste manier van inkopen.

2.1.2 Sustainable procurement implementeren

Uit de vorige paragraaf werd duidelijk dat wanneer inkooporganen van de overheid *sustainable procurement* implementeren, ze op die manier kunnen bijdragen aan het behalen van klimaatdoelen. De vraag is echter hoe een organisatie *sustainable procurement* succesvol kan implementeren. Meerdere wetenschappelijke onderzoeken naar *sustainable procurement* trachten deze vraag te beantwoorden, maar beperken zich voornamelijk tot het identificeren van belangrijke *drivers* en *barriers* bij het implementeren van *sustainable procurement* (Bowen, Cousins, Lamming, & Faruk, 2001; Giunipero et al., 2012; Li & Geiser, 2005; Meehan & Bryde, 2011; Walker & Brammer, 2009). De hoge uitgaven die geassocieerd worden met *sustainable procurement* vormen volgens meerdere auteurs verreweg de grootste barrière (Bowen et al., 2001; Hoejmosse & Adrien-Kirby, 2012; Walker & Brammer, 2009). Als *drivers* worden verschillende interventies geopperd, zoals het managen van onderlinge relaties binnen een organisatie (Li & Geiser, 2005; Meehan & Bryde, 2011), een nauwe verbinding tussen de beleidsmakers en de uitvoerders (Meehan & Bryde, 2011), support van senior management (Hoejmosse & Adrien-Kirby, 2012; Walker & Brammer, 2009) en regulering vanuit de centrale overheid in de vorm van duurzaamheidsbeleid (Giunipero et al., 2012). Inzicht in deze *drivers* en *barriers* laat zien dat het implementeren van *sustainable procurement* geen simpele taak is, die veel van managers vraagt. Het implementeren van *sustainable procurement* wordt beschreven als een complex en uitdagend proces (Li & Geiser, 2005; Ozanne, et al., 2016), dat vaak leidt tot onrust en verwarring onder managers (Meehan & Bryde, 2011).

Opvallend is dat in de wetenschappelijke literatuur weinig gezegd wordt over hoe individuen kunnen omgaan met de complexiteit en verwarring die komt kijken bij het implementeren van *sustainable procurement*. Want, hoewel de literatuur inzicht biedt in welke factoren het implementeren van *sustainable procurement* bevorderen (*drivers*) en welke factoren belemmeren (*barriers*), zijn deze onderzoeken voornamelijk descriptief van aard (Hoejmosse & Adrien-Kirby, 2012). Descriptief onderzoek heeft als doel om een fenomeen en haar karakteristieken te beschrijven, en is daarbij niet op zoek naar waarom of hoe iets tot stand

komt (Nassaji, 2015). Descriptief onderzoek naar *sustainable procurement* vormt daarom een goede basis voor de wetenschappelijke kennis over het concept, maar om die kennis verder aan te vullen is meer diepgaand onderzoek nodig naar de complexiteit die ten grondslag ligt aan *sustainable procurement* en hoe individuen (managers) binnen organisaties omgaan met deze complexiteit (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012).

Een manier om de complexiteit van het implementeren van *sustainable procurement* te exploreren, is door in te gaan op hoe individuen binnen organisaties omgaan met de drie dimensies die ten grondslag liggen aan *sustainable procurement* (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012). Deze drie dimensies – economisch, sociaal en duurzaamheid – vormen samen een concept dat de *triple bottom line* heet. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op wat er in de literatuur al bekend is over het managen van de *triple bottom line*, welke gaps er bestaan en hoe dit onderzoek tracht deze gaps te vullen.

2.2 Triple bottom line

2.2.1 Definitie

Het concept *triple bottom line* is ontwikkeld vanuit het *sustainable business*-paradigma dat vanaf de 21e eeuw een steeds centralere plek heeft ingenomen binnen organisaties (Elkington, 1999). Organisaties zijn *sustainable* wanneer ze voldoen aan de doelen van de drie dimensies binnen de *triple bottom line*: economische voorspoed, duurzame kwaliteit en sociale eerlijkheid (Jeurissen, 2000). De *triple bottom line* kent dus drie dimensies, die zowel onderling gerelateerd als conflicterend zijn: *economic sustainability*, *social sustainability* en *environmental sustainability* (Dyllick & Hockerts, 2002).

De economische dimensie heeft te maken met het creëren van waarde voor klant en de financiële performance van de organisatie (Bansal, 2005). In de publieke sector gaat het dan om het creëren van waarde voor de belastingbetaler (Walker & Brammer, 2009). De sociale dimensie heeft te maken met de impact op de maatschappij en het welzijn van individuen en gemeenschappen (Elkington, 2004). De duurzame dimensie heeft te maken met de impact van de organisatie op de natuurlijke omgeving (Hart, 1995). Duurzame interventies zijn bijvoorbeeld het verminderen van de ecologische voetafdruk, het beschermen van de natuurlijke omgeving en het reduceren van het gebruik van fossiele brandstoffen (Bansal, 2005).

De *triple bottom line* heeft dus een direct verband met duurzaamheid binnen organisaties (Philips & Walker, 2009), en vormt een belangrijk framework binnen onderzoek naar *sustainable procurement* (Walker et al., 2012). Begrip over hoe individuen binnen organisaties de *triple bottom line* managen zorgt dus voor meer kennis over het

implementeren van *sustainable procurement*. Deze kennis is van belang om te begrijpen hoe *public procurement* meer *sustainable* kan worden om zo bij te dragen aan een beter milieu en betere toekomst voor toekomstige generaties.

2.2.2 Hoe manage je de *triple bottom line*?

Het succesvol managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* draagt bij aan het succesvol implementeren van *sustainable procurement* (Walker et al., 2012). De vraag is echter hoe deze drie dimensies zich tot elkaar verhouden en gemanaged kunnen worden.

De afgelopen jaren is het paradigma over het managen van de *triple bottom line* en de onderlinge verhouding tussen de dimensies flink aan verandering onderhevig geweest. Lange tijd lag binnen de managementtheorie de focus alleen op de economische dimensie (Elkington, 1999), maar de afgelopen decennia is de menselijke impact op het milieu en de schade die daardoor wordt veroorzaakt steeds duidelijker geworden, waardoor er een toenemende focus ligt op alle drie de dimensies (Alhaddi, 2015; Harmon, Bucy, Nickbarg, Rao, & Wirtenber, 2009). Doordat duurzaamheid een steeds grotere rol krijgt binnen de maatschappij, werd ook binnen de managementliteratuur duidelijk dat alleen een focus op economische voorspoed voor organisaties niet meer voldoende is om voort te blijven bestaan en waarde te creëren (Alhaddi, 2015; Isil & Hernke, 2017; Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995). Het argument ontstaat dat naast de economische performance organisaties zich ook moeten bezighouden met de sociale en duurzame gevolgen van hun handelen (Dyllick & Hockerts, 2002). Als gevolg van deze gedachte ontstond binnen de wetenschap het idee dat het managen van de sociale en duurzame dimensie leidt tot een betere performance van een organisatie, en daarmee dus een positief effect hebben op de economische dimensie (Dyllick & Hockerts, 2002; Hahn, Pinkse, & Preuss, 2010). Deze visie op het onderlinge verband van de dimensies van de *triple bottom line* – ook wel de *business case* van *corporate sustainability* genoemd – gaat dus uit van een win-winsituatie, waarbij een focus op de sociale en duurzame dimensie uiteindelijk leidt tot financieel voordeel binnen de economische dimensie (Dyllick & Hockerts, 2002). In de literatuur wordt ook kritiek geuit op deze visie. De kritiek stelt dat deze *business case*-visie te simplistisch is, geen rekening houdt met spanningen en de afwegingen die gemaakt moeten worden tussen de drie dimensies, en daarnaast alleen kijkt naar sociale en duurzaamheidsvoordelen als manieren om de winst te vergroten (Hahn et al., 2010; Van der Byl & Slawinski, 2015).

Naast de *business case*-visie wordt in de literatuur ook op een andere manier gekeken naar de onderlinge samenhang en het managen van de verschillende dimensies van de *triple bottom line*. De zogenoemde *trade off*-visie stelt dat de drie dimensies altijd met elkaar in conflict zijn, en dat bij het managen van de *triple bottom line* altijd één van de dimensies voorgetrokken wordt ten opzichte van de andere twee (Ozanne, et al., 2016). Vanuit deze

aanpak zou verduurzaming dus alleen mogelijk zijn wanneer de organisatie de duurzame verantwoordelijkheid zwaarder laat wegen dan de sociale en de financiële verantwoordelijkheid. Problematisch is echter dat wanneer een organisatie moet kiezen tussen één van de drie dimensies, de financiële dimensie altijd wint (Van der Byl & Slawinski, 2015). Vanuit deze visie zou het managen van de *triple bottom line* dus betekenen dat er altijd maar één dimensie aandacht krijgt, wat in de praktijk altijd de economische dimensie blijkt te zijn. Hierdoor is het genereren van duurzaamheid dus eigenlijk niet mogelijk.

Als antwoord op de problemen van de eerdergenoemde *business case*-visie en de *trade off*-visie ontstond binnen de wetenschap de geïntegreerde visie op de *triple bottom line*. De geïntegreerde visie gaat ervan uit dat de drie dimensies van de *triple bottom line* onderling verbonden zijn en onderdeel zijn van een organisatiesysteem (Ozanne, et al., 2016). “No individual elements can be isolated, and a change in one of these elements will result in changes throughout the tightly woven interconnected system” (Gao and Bansal 2013, pp. 242). De geïntegreerde visie stelt dus, in tegenstelling tot de win-win visie, dat er geen focus kan worden gelegd op slechts één dimensie. In plaats daarvan komen in de geïntegreerde visie alle elementen samen en wegen ze even zwaar (Van der Byl & Slawinski, 2015). De drie dimensies van de *triple bottom line* zijn dus volgens de geïntegreerde visie onderling verbonden, en om *sustainability* – en dus *sustainable procurement* – te genereren dient bij het managen van de dimensies rekening gehouden te worden met deze onderlinge verbondenheid (Meehan & Bryde, 2011; Ozanne, et al., 2016; Van der Byl & Slawinski, 2015).

In de wetenschappelijke literatuur over het concept *triple bottom line* is over de tijd heen dus een duidelijke verschuiving te zien van de *business case*-visie en de *trade off*-visie naar de geïntegreerde visie. De dimensies van de *triple bottom line* zijn geïntegreerde entiteiten waarbij een individu rekening moet houden met de onderlinge verbondenheid. De vraag is echter hoe een individu dit kan doen. De onderzoeken die de focus leggen op een integratie tussen de drie dimensies van de *triple bottom line* zijn vooral theoretisch van aard, waardoor er weinig praktische implicaties zijn ontwikkeld op het gebied van het gelijktijdig managen van de drie dimensies (Van der Byl & Slawinski, 2015). “In light of these issues, a paradoxical approach has been developed to build on the integrative approach and to explore the inherent tensions in corporate attempts to manage sustainability” (Ozanne, et al., 2016, pp. 251). Binnen de paradoxale visie wordt ervan uitgegaan dat de spanningen tussen de verschillende dimensies van de *triple bottom line* paradoxaal zijn, en dus ook op die manier gemanaged kunnen worden (Ozanne, et al., 2016). In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op waarom het managen van de *triple bottom line* paradoxaal is, en hoe het omgaan met de paradox onderzocht kan worden. Ook wordt ingegaan op wat kennis

over het managen van de *triple bottom line* vanuit een paradoxaal perspectief bijdraagt aan dit onderzoek.

2.3 Paradoxtheorie

2.3.1 Definitie

Paradoxen kunnen worden gezien als tegenstrijdige entiteiten die tegelijkertijd van elkaar afhankelijk zijn. Paradoxen zijn duurzaam, dat wil zeggen dat ze voort blijven bestaan ondanks het verstrijken van tijd, en het managen ervan vraagt om acceptatie en continue effort (Smith & Lewis, 2011). Entiteiten binnen een paradox hebben een logisch – en soms zelfs verlangend – karakter wanneer ze geïsoleerd zijn, maar wanneer ze tegen elkaar afgezet worden lijken ze inconsistent (Smith, Binns, & Tushman, 2010). De managementliteratuur staat vol met paradoxen, zoals autonomie versus controle, centralisatie versus decentralisatie en winst versus sociale en duurzame verantwoordelijkheid (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995; Ouchi, 1979; Smith & Lewis, 2011). Er is een opkomend argument dat organisatieparadoxen niet als ‘of-of’ maar als ‘en-en’ moeten worden benaderd (Lüscher & Lewis, 2008; Smith & Lewis, 2011).

2.3.2 Paradoxtheorie binnen de *triple bottom line*

Paradox-theorie binnen duurzaamheid gaat ervan uit dat het managen van doelen die voortkomen uit de *triple bottom line* niet makkelijk te behalen zijn en voor een constante paradox zorgen (Ozanne, et al., 2016). De paradox-visie binnen het kader van *sustainable procurement* en het managen van de *triple bottom line* tracht dus de complexiteit van het managen van tegenstrijdige en tegelijk onderling verbonden concepten te onderzoeken (Ozanne, et al., 2016). De paradox-visie stelt dat een constante dynamiek nodig is om op de lange termijn succes te hebben in het managen van de *triple bottom line* (Smith & Lewis, 2011). Deze dynamiek bestaat uit splitten en synthese. Splitten houdt in dat de focus wordt gelegd op elke entiteit in de paradox om daarvan de onderscheidende waarde te accentueren (Poole & Van de Ven, 1989). Door het proces van splitten ontstaan er korte termijn doelstellingen voor het managen van één van de entiteiten van de paradox die op dat moment het meeste waarde heeft (Ozanne, et al., 2016). Synthese houdt in dat het proces van splitten een cyclisch proces is, waarbij elke cyclus nieuwe korte termijn doelstellingen heeft (Smith & Lewis, 2011). Dit voorkomt dat er op lange termijn alleen gefocust wordt op één van de entiteiten uit de paradox. Op de lange termijn betekent het proces van splitten en synthese dus dat er een dynamisch evenwicht ontstaat, waarbij doelgerichte herhalingen tussen paradoxale alternatieven zorgen voor een gelijkwaardige focus op alle entiteiten van de paradox (Smith & Lewis, 2011). Binnen het kader van *sustainable procurement* stelt de

paradoxtheorie dus dat managers binnen organisaties de *triple bottom line* gedurende de tijd op verschillende maten kunnen managen, waarbij de focus binnen de ene cyclus op de ene doelstelling kan liggen en binnen de andere cyclus op de andere. Op die manier ontstaat er op den duur een dynamisch evenwicht waarin alle drie de doelen van de *triple bottom line* – economisch, sociaal en duurzaamheid – effectief gemanaged kunnen worden (Ozanne, et al., 2016).

De paradoxtheorie leert dus dat voor het succesvol managen van de *triple bottom line* vraagt om een lange termijnvisie, waarbij de dimensies om en om prioriteit krijgen maar de onderlinge verbinding nooit uit het oog wordt verloren. De kennis over het managen van de *triple bottom line* vanuit een paradoxperspectief is nog descriptief van aard (Van der Byl & Slawinski, 2015), en empirisch onderzoek is nodig om deze kennis verder aan te vullen. In deze scriptie zal empirische kennis met betrekking tot het managen van de *triple bottom line* vanuit een paradoxperspectief worden genereerd, om deze theorie verder aan te vullen. Daarbij zal dus worden getoetst of er sprake is van een lange termijnvisie onder de individuen die te maken hebben met het managen van de *triple bottom line*. Daarnaast is het ook belangrijk om inzicht te krijgen in welke paradoxale spanningen individuen ervaren in het managen van de *triple bottom line*. Inzicht in deze paradoxale spanningen maakt immers duidelijk hoe individuen het managen van de *triple bottom line* ervaren.

2.3.3 Spanningen bij het managen van de *triple bottom line*

Het doel van dit onderzoek is om empirische kennis te genereren over hoe opdrachtgevers omgaan met het managen van de *triple bottom line*. Hiervoor is het belangrijk om te onderzoeken welke spanningen de opdrachtgevers ervaren wanneer zij te maken krijgen met het managen van de *triple bottom line*, omdat “framing sustainability tensions as paradoxes allows researchers to explore the process by which firms manage these tensions as they arise and interact” (Ozanne, et al., 2016, pp. 254).

Smith en Lewis hebben vier categorieën van paradoxale spanningen geïdentificeerd: *belonging*, *performing*, *organizing* en *learning* (2011).

Belonging

Belonging-spanningen ontstaan door het streven naar zelfexpressie en verbondenheid met de organisatie (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). Bij het managen van de *triple bottom line* ontstaan *belonging*-spanningen wanneer individuen binnen een organisatie te maken krijgen met vragen over tot welke van de drie dimensies ze zich het meest *aligned* voelen, en hoe ze afwijkende identiteitsverwachtingen kunnen managen (Smith et al., 2013). Praktisch gezien houdt dit in dat individuen spanning ervaren bij het kiezen tussen de doelstellingen van de drie dimensies, en bij de verwachtingen met betrekking tot de dimensies van hun

stakeholders (Ozanne, et al., 2016). Om empirisch te onderzoeken hoe opdrachtgevers omgaan met *belonging*-spanningen kunnen dus verschillende vragen gesteld worden. Zo kan gevraagd worden of zij moeite hebben met het kiezen tussen de doelstellingen van de drie dimensies. Daarnaast kan gevraagd worden of zij druk vanuit hun stakeholders ervaren om een bepaalde dimensie voor te trekken. Ten slotte kunnen vragen gesteld worden over hoe zij omgaan met deze spanning.

Performing

Performing-spanningen ontstaan bij concurrerende doelen en strategieën (Smith & Lewis, 2011), en bij de manier waarop de performance van een organisatie wordt gemeten (Ozanne, et al., 2016). Binnen de *triple bottom line* betekent dat dat doelen van de economische dimensie vaak kwantitatief van aard zijn, terwijl doelen van de sociale en duurzame dimensie moeilijker te meten vallen (Ozanne, et al., 2016). Daarnaast leveren doelen binnen de economische dimensie vaak voordeel op op korte termijn, terwijl de voordelen van doelen binnen de sociale en duurzame dimensie pas op lange termijn duidelijk worden (Dyllick & Hockerts, 2002). Om empirische data over het omgaan met *performing*-spanningen te genereren, kan aan opdrachtgevers gevraagd worden hoe zij omgaan met het behalen van organisatiedoelen binnen verschillende dimensies in het kader van performance.

Organizing

Organizing-spanningen ontstaan wanneer complexe organisatiesystemen concurrerende designs, structuren, processen en praktijken creëren om bepaalde gewenste uitkomsten te verkrijgen (Smith & Lewis, 2011). Deze spanningen ontstaan vaak op macroniveau, maar hebben ook betrekking op de mate van controle versus autonomie binnen organisaties (Ozanne, et al., 2016). Om te onderzoeken hoe opdrachtgevers omgaan met de *organizing*-spanningen kan dus gevraagd worden hoe zij omgaan met de controle versus autonomie-paradox in het formuleren van strategieën en doelstellingen binnen de *triple bottom line*.

Learning

Learning-tensions ontstaan wanneer overtuigingen en waarden van de organisatie de contextuele verandering niet bij kunnen houden (Lewis, 2000). Om te onderzoeken hoe opdrachtgevers omgaan met deze spanningen kan worden gevraagd of zij ervaren dat organisatiewaarden en -overtuigingen het succesvol managen van de *triple bottom line* in de weg staan.

2.4 Samenvatting theoretisch kader

Het bovenstaand theoretisch kader biedt de theoretische basis voor het beantwoorden van de vraag hoe gemeentelijke opdrachtgevers binnen de asfaltsector omgaan met de *triple bottom line* die ten grondslag ligt aan *sustainable procurement* binnen de asfaltsector. De drie concepten die gebruikt zijn om dit theoretisch kader op te stellen zijn: *sustainable procurement*, *triple bottom line* en paradoxtheorie.

Sustainable procurement vormt binnen dit theoretisch kader het overkoepelende concept, omdat het de situatie weergeeft waarin het managen van de *triple bottom line* plaatsvindt. Het managen van de *triple bottom line* betekent immers het tegelijkertijd managen van doelstellingen op het gebied van economie, duurzaamheid en socialiteit. Dat betekent dat de focus niet alleen ligt op financieel voordeel, maar ook op duurzaamheid en sociale waarden. *Sustainable procurement* betekent dat bij het inkopen van werken en diensten door de overheid zowel de focus komt te liggen op het economische aspect van de inkoop als op het sociale en het duurzame aspect. Daarmee overkoepelt het concept *sustainable procurement* dus het concept *triple bottom line*, omdat het toepassen van *sustainable procurement* het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* betekent.

In de loop van de tijd wordt in de theorie duidelijk dat de drie dimensies van de *triple bottom line* met elkaar geïntegreerd zijn (Ozanne, et al., 2016; Van der Byl & Slawinski, 2015). Deze integratie zorgt voor een paradox, omdat de dimensies niet gelijktijdig te managen zijn (Van der Byl & Slawinski, 2015). De paradoxtheorie leert daarom dat het succesvol managen van de *triple bottom line* vraagt om een lange termijnvisie, waarbij de dimensies om en om prioriteit krijgen maar de onderlinge verbinding nooit uit het oog wordt verloren. De theorie over deze visie is echter nog descriptief van aard (Van der Byl & Slawinski, 2015), en de vraag is hoe managers in de praktijk omgaan met de paradox die ontstaat bij het managen van de *triple bottom line*. Deze vraag sluit dus aan bij de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie, waardoor het bovenstaande kader een duidelijk theoretische basis vormt voor dit onderzoek.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt onderzocht in of er sprake is van een lange termijnvisie onder de individuen die te maken hebben met het managen van de *triple bottom line*. Daarnaast wordt ook onderzocht welke paradoxale spanningen individuen ervaren in het managen van de *triple bottom line*. Inzicht in deze paradoxale spanningen maakt immers duidelijk hoe individuen het managen van de *triple bottom line* ervaren.

3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven en verantwoord. Ten eerste wordt de onderzoeksstrategie beschreven, waarbij ingegaan wordt op het type onderzoek en de rol die theorie erin speelt. Vervolgens wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethoden. Daarna volgt een beschrijving van de manier waarop de verkregen data uit het onderzoek wordt geanalyseerd en gepresenteerd, en wordt ingegaan op hoe het verkrijgen van deze data bijdragen aan de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek. Ten slotte wordt ingegaan op de persoonlijke rol van de onderzoeker.

3.1 Onderzoeksstrategie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaringen die gemeentelijke opdrachtgevers binnen de asfaltsector hebben bij het managen van de drie dimensies (economisch, sociaal en duurzaam) van de *triple bottom line*. De manier om dit doel te bereiken is door het gebruiken van een kwalitatief onderzoek, omdat kwalitatief onderzoek inzicht geeft in de manier waarop mensen over een bepaald onderwerp denken en hoe ze dat doen (De Ruyter & Scholl, 1995). Daarnaast richt kwalitatief onderzoek zich op het begrijpen van een bepaalde situatie door onderzoek te doen naar ervaringen (Bryman, 2016, pp.375). Omdat dit onderzoek als doel heeft om kennis te verkrijgen over hoe gemeentelijke opdrachtgevers het managen van de *triple bottom line* ervaren, gaat het in dit onderzoek dus om het *begrijpen* van de ervaringen een groep mensen binnen een bepaalde sociale situatie. Om die reden is kwalitatief onderzoek een goede manier om antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

Het onderzoek is verder deductief en explorerend van aard. Bij deductief onderzoek vormt wetenschappelijke theorie het startpunt (Bryman, 2016, pp. 21). De onderzoeker maakt gebruik van de al bestaande theorie om verwachtingen te formuleren die kunnen worden getoetst en verder geanalyseerd worden aan de hand van empirische gegevens in een specifieke casus (Bryman, 2016, pp. 21). In dit onderzoek worden dus geen hypothesen opgesteld, maar wordt gebruik gemaakt van de *template approach* (Crabtree & Miller, 1992). De *template approach* houdt in dat de onderzoeker tijdens het coderen van de data gebruik maakt van vooraf opgestelde codes die corresponderen met concepten uit de wetenschappelijke literatuur (Crabtree & Miller, 1992). Op die manier wordt de bestaande literatuur in dit onderzoek op een empirische manier versterkt of verder aangevuld. Theorie vormt in dit onderzoek dus het startpunt van de analyse, maar door de explorerende aanpak biedt het onderzoek ook de ruimte om deze theorie verder aan te vullen en uit te diepen.

Dit wordt gedaan omdat de bestaande theorie over het managen van de *triple bottom line* een goed startpunt vormt, maar verdere aanvulling nodig heeft om te versterken.

Explorerend onderzoek wordt namelijk gebruikt om meer kennis te vergaren over het onderzoeksobject en het op die manier verder af te bakenen ten opzichte van de context (Swanborn, 2004).

3.2 Onderzoeksontwerp: *case study*

Om empirische data binnen dit onderzoek te verzamelen wordt gebruik gemaakt van een *case study*. Onderzoek binnen een *case study* draait om de complexiteit en bijzondere aard van een bepaalde casus (Bryman, 2016, pp. 60). Dat betekent dus dat de casus zelf een interesseobject vormt waar de onderzoeker diepgaand onderzoek naar doet (Bryman, 2016, pp. 61). Een onderzoeksmethode middels een *case study* wordt ook wel een idiografische methode genoemd, omdat de unieke eigenschappen van de casus een rol spelen in het onderzoek (Bryman, 2016, pp. 61). In dit onderzoek bestaat de *case study* uit het aanbestedingsproces van asfalteringsprojecten door Nederlandse gemeenten. Het praktische doel van dit onderzoek is om iets waardevols te kunnen zeggen over hoe opdrachtgevers van dit aanbestedingsproces omgaan met het managen van de *triple bottom line*, zodat dit kan bijdragen aan het verduurzamen van de asfaltsector in Nederland. Omdat deze context van belang is in de uitvoering van dit onderzoek, is er dus sprake van een *case study*.

3.3 Onderzoeksmethoden

3.3.1 Onderzoekspopulatie

Omdat het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaringen van gemeentelijke opdrachtgevers binnen de Nederlandse asfaltsector, bestaat de onderzoekspopulatie uit medewerkers binnen Nederlandse gemeenten die verantwoordelijkheid zijn voor het geven van opdrachten bij het aanbesteden van asfaltprojecten. Het kan per Nederlandse gemeente verschillen wie deze rol op zich neemt. Nederland heeft op dit moment 352 gemeenten (CBS, 2020). Omdat er in dit onderzoek maar beperkt de tijd is om data te verzamelen, is het niet mogelijk om binnen alle gemeenten een opdrachtgever te selecteren. Om die reden worden alleen opdrachtgevers binnen gemeenten geselecteerd die op korte termijn mee kunnen werken aan dit onderzoek, waardoor er sprake is van een *convenience sample* (Bryman, 2016, pp. 187). De streekproef bestaat uit respondenten die voor zowel grote als kleine gemeenten werken, namelijk de gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Assen, Baarn, Utrechtse Heuvelrug en Amstelveen. Van de gemeenten Amsterdam en

Rotterdam zijn twee medewerkers die verantwoordelijk zijn voor aanbestedingsopdrachten opgenomen in de steekproef. Dit is gedaan omdat Amsterdam en Rotterdam grote gemeenten zijn. Door per gemeente twee respondenten te benaderen is een realistischer beeld ontstaan van hoe binnen deze gemeenten het managen van de *triple bottom line* bij asfaltaanbestedingen wordt ervaren. Bij de rest van de gemeenten is één medewerker benaderd. Verder bestaat de onderzoekspopulatie uit zeven mannen en drie vrouwen, van verschillende leeftijden. Omdat er sprake is van een *convenience sample* is verder niet gestuurd op variatie of overeenkomsten tussen de respondenten. In de analyse wordt anoniem naar de respondenten verwezen door het woord 'respondent' gevolgd door een nummer¹.

3.3.2 Semigestructureerde interviews

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van interviews. Interviews zijn een geschikte methode om inzicht te krijgen in ervaringen, omdat deelnemers tijdens een interview de kans krijgen om uitgebreid en gedetailleerd in te gaan op hun leefwereld (Bryman, 2016, pp. 467). Om die reden passen interviews ook goed bij een *case study*, omdat interviews helpen inzicht te krijgen in de specifieke casus waar de deelnemers zich in bevinden.

De interviews in dit onderzoek zijn semigestructureerd. Semigestructureerde interviews zijn – zoals de naam het al zegt – gedeeltelijke gestructureerd, maar laten ook ruimte open om van de structuur af te wijken. Dat betekent dat vooraf aan het interview een lijst wordt opgesteld met topics² die besproken gaan worden in het interview, maar de deelnemer krijgt veel vrijheid in het geven van antwoorden (Bryman, 2016, pp. 468). De topiclijst dient alleen als ondersteuning. Tijdens het interview kunnen ook vragen worden gesteld die niet op de topiclijst voor komen, of kunnen bepaalde onderwerpen weggelaten worden (Bryman, 2016, pp. 468). Hierdoor ontstaat een flexibel interviewproces, waarbij de nadruk ligt op de leefwereld en ervaringen van de deelnemer (Bryman, 2016, pp. 468).

Tijdens de interviews wordt gebruik gemaakt van drie topics: duurzaam inkopen, *triple bottom line* en spanningen bij het managen van de *triple bottom line*. Bij het eerste topic, duurzaam inkopen, wordt gevraagd naar wat duurzaam inkopen binnen hun gemeente betekent, en welke uitdaging ze daarin ervaren. De vragen bij het eerste topic zijn bedoeld om de respondenten een idee te geven van het onderzoeksonderwerp en om inzicht te krijgen in hoe zij duurzaam inkopen binnen hun gemeente ervaren. Door te vragen naar de uitdagingen van duurzaam inkopen, komen spanningen naar voren die de respondenten ervaren bij het doen van asfaltaanbestedingen. Het tweede topic, de *triple bottom line*, gaat

¹ De respondentenlijst is te vinden in bijlage 7.2

² De topiclijst is te vinden in bijlage 7.1

verder in op die spanningen. De respondenten wordt gevraagd of zij zich herkennen in het managen van drie dimensies, en welke spanningen of uitdagingen ze daarbij ervaren. Daarnaast wordt bij dit topic gevraagd of ze het idee hebben dat het managen van de drie dimensies een lange termijnvisie vergt. Dit wordt gevraagd om te kunnen concluderen of de theorie, die stelt dat de lange termijnvisie noodzakelijk is, in de empirie wordt bevestigd. Antwoorden op de vragen bij het tweede topic dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat het inzicht geeft in hoe gemeentelijke opdrachtgevers het managen van de *triple bottom line* ervaren. Het derde topic gaat dieper in op het beantwoorden van de hoofdvraag door meer inzicht te krijgen in de paradoxale spanningen (*belonging, organizing, performing* en *learning*) bij het managen van de *triple bottom line*. Dit wordt gedaan omdat in de literatuur wordt beargumenteerd dat het managen van de *triple bottom line* deze paradoxale spanningen oplevert (Ozanne, et al., 2016), maar om de theorie aan te vullen dit nog empirisch getest moet worden. Door vragen te stellen over de bovenstaande topics kan dus antwoord gegeven worden op de vraag hoe gemeentelijke opdrachtgevers het managen van de *triple bottom line* die ten grondslag ligt aan *sustainable procurement* ervaren, omdat het ingaat op hoe ze aankijken tegen het duurzaam inkopen, hoe ze omgaan met het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* en welke spanningen ze daarbij ervaren.

De interviews zijn in verband met het coronavirus digitaal via Microsoft Teams afgenomen. Om de interviews een persoonlijk karakter te geven wordt is naast een geluidsverbinding ook gebruik gemaakt van een videoverbinding. Het aantal interviews dat is afgenomen is afhankelijk van op welk moment verzadiging optreedt. Voor dit onderzoek stonden vijftien interviews op de planning, maar door persoonlijke omstandigheden zijn er uiteindelijk tien interviews afgenomen. De interviews duren tussen de 25 en 40 minuten. De respondenten is vooraf aan het interview om toestemming gevraagd om het interview op te nemen. De opnames zijn na afronding van de analyse in verband met privacy verwijderd. Verder zijn de interviews volledig anoniem verwerkt, wat betekent dat namen en andere persoonsgegevens zijn weggelaten uit de transcripties.

De opnames van de interviews worden gebruikt om de interviews te transcriberen, ofwel: letterlijk uit te schrijven. Door de interviews uit te schrijven, wordt voorkomen dat de onderzoeker de interviews anders herinnert dan wat werkelijk is gezegd (Bryman, 2016, pp. 479). Het is daarnaast makkelijker om de interviews te analyseren en te vergelijken, en biedt andere onderzoekers inzicht in de data die geleid hebben tot de conclusies van dit onderzoek (Bryman, 2016, pp. 479). Bij het transcriberen is het van belang dat de opnames volledig en juist worden uitgeschreven, zodat de data niet veranderen (Bryman, 2016, pp. 479).

3.4 Data-analyse

Om de getranscribeerde interviews te analyseren worden deze gecodeerd met behulp van het programma NVivo. “In qualitative research (...) the goal of coding is not to produce counts of things but to “fracture” (Strauss, 1987, pp. 25) the data and rearrange it into categories that facilitate comparison between things in the same category and between categories” (Maxwell, 2009, pp. 237). De eerste stap van het coderen is om open te coderen. Dit houdt in dat de onderzoeker de gehele interviews naleest en labels – ofwel codes – toewijst aan de belangrijke onderwerpen (Boeije, 2005). Omdat er gebruik wordt gemaakt van semigestructureerde interviews en er van tevoren een topiclijst is opgesteld, wordt tijdens het open coderen gebruik gemaakt van in de topiclijst opgenomen codes. De topiclijst bouwt, omdat dit onderzoek deductief is, voort op de wetenschappelijke theorie die beschreven is in het theoretisch kader. Wanneer er naast de vooraf bepaalde onderwerpen andere interessante onderwerpen naar voren komen, worden daar ook labels aan gehangen. Op die manier worden alle interessante onderwerpen uit de interviews naar voren gehaald³. Na labelen van de interessante interviewonderwerpen wordt er axiaal gecodeerd. Dit houdt in dat de opgestelde codes met elkaar worden vergeleken en samengevoegd, waardoor een aantal bruikbare thema’s ontstaan die uiteindelijk bijdragen aan het versterken dan wel verwerpen van de theorie (Boeije, 2005). Het versterken of verwerpen van de theorie gebeurt in laatste stap in het codeerproces, namelijk het selectief coderen. Bij het selectief coderen worden alle overgebleven codes aan de hoofdcategorieën toegevoegd, en op die manier ontstaan er relaties en verbinding tussen de codes (Boeije, 2005). Hierdoor kan de verzamelde data iets zeggen over de theorie die de basis vormt van de interviews (Boeije, 2005). Het codeerproces vormt uiteindelijk de basis voor de presentatie van de data.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

3.5.1 Betrouwbaarheid

Binnen kwalitatieve onderzoeken speelt betrouwbaarheid een belangrijke rol, maar is het ingewikkeld en complex (Bryman, 2016, pp. 383). Betrouwbaarheid wordt geassocieerd met in welke mate een onderzoek te repliceren is. Dat wil zeggen: in hoeverre verkrijgt een onderzoeker dezelfde resultaten bij het herhalen van het onderzoek? (Bryman, 2016, pp. 41). Bij kwalitatief onderzoek is dit lastig, omdat het onmogelijk is om een sociale situatie en de daarbij horende omstandigheden te bevriezen (Bryman, 2016, pp. 383). Wanneer een kwalitatief onderzoek herhaald wordt is er altijd sprake van een andere sociale situatie, waardoor de uitkomsten van het onderzoek automatisch anders worden. Daar komt bij dat dit

³ Zie bijlage 7.3 voor de codeboom

onderzoek wordt uitgevoerd door slechts één onderzoeker. Het verzamelen en analyseren van kwalitatieve onderzoeksdata is een subjectief proces waarbij sprake is van interactie tussen onderzoeker en onderzoeksobject⁴ (Bryman, 2016, pp. 398). Dat wil zeggen dat wanneer het onderzoek uitgevoerd zou worden op precies dezelfde tijd, binnen dezelfde sociale situatie en met dezelfde respondenten, er alsnog andere uitkomsten zouden ontstaan. De herhaalbaarheid van dit onderzoek is dus niet hoog, maar dat is ook niet het belangrijkste doel van dit onderzoek. Wat belangrijker is dat de uitkomsten van dit onderzoek iets zeggen over de sociale situatie die binnen deze specifieke casus en op dit specifieke tijdstip plaatsvindt, en welke rol de onderzoeker heeft gehad in de uitkomsten van het onderzoeken (Maxwell, 2009). Om de resultaten van dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken wordt openheid in de manier van dataverzameling, de data-analyse en het formuleren van de conclusie verstrekt. Op die manier wordt het voor anderen duidelijk hoe de resultaten van dit onderzoek zijn ontstaan, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksdata (Maxwell, 2009).

3.5.2 Validiteit

Naast betrouwbaarheid is validiteit een belangrijk criterium voor de kwaliteit van een onderzoek (Bryman, 2016, pp. 383). Validiteit is op te delen in twee soorten: interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit zegt iets over de correspondentie tussen de observaties van de onderzoeker en de theoretische ideeën die daaruit voortvloeien (Bryman, 2016, pp. 384). Interne validiteit gaat ook over of je meet wat je wil weten (Bryman, 2016, pp. 383). Interne validiteit gaat dus over of de onderzoeksmethode zorgt voor het beantwoorden van de hoofdvraag en of de redeneringen die een onderzoeker doet goed zijn uitgevoerd. Een manier waarop de interne validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd, is door voor de interviews de topiclijst te baseren op theoretische concepten. Op die manier wordt tijdens de interviews data verzameld die iets zegt over de theorie, wat het doel is van deductief onderzoek. Een tweede manier waarop interne validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd, is door te zorgen voor *rich data* (Maxwell, 2009). *Rich data* – ofwel rijke data – ontstaat onder andere wanneer er intensieve interviews worden afgenomen (Maxwell, 2009). Dat wil zeggen dat de respondenten de tijd hebben gekregen om hun verhaal te doen en dat de interviewdata zijn getranscribeerd in plaats van dat de onderzoeker alleen aantekeningen heeft gemaakt. Dat biedt zekerheid aan dat het verhaal van de respondent volledig is, en dat de onderzoeker het gehele verhaal meeneemt in de analyse van de data. Een tweede manier waarop in dit onderzoek interne validiteit is gewaarborgd is door discrepantie in data niet uit te sluiten bij het analyseren (Maxwell, 2009). Door in de conclusie ook de data op te

⁴ De reflectie op mijn rol als onderzoeker is te vinden onder kopje 4.6

nemen die niet aansluit bij het versterken van de theorie krijgen lezers de kans om deze data te evalueren en er zelf conclusies over te trekken (Wolcott, 1990).

Externe validiteit gaat over de mate waarop resultaten kunnen worden gegeneraliseerd (Bryman, 2016, pp. 384). Generaliseren wordt bij een *case study* als problematisch gezien (Yin, 2009). Om toch te kunnen generaliseren binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van analytische generalisatie (Yin, 2009). Dit houdt in dat de data van dit onderzoek wordt gebruikt om theoretische argumenten te ondersteunen, en op die manier worden gegeneraliseerd (Bryman, 2016, pp. 64). De aangevulde theorie die uit deze *case study* naar voren komt kan door toekomstig onderzoek verder getest worden (Yin, 2009). Op die manier is binnen deze *case study* toch sprake van externe validiteit.

3.6 Rol als onderzoeker

Binnen de sociale wetenschap, en met name bij het gebruik van kwalitatief onderzoek, speelt de subjectiviteit van de onderzoeker een rol (Bryman, 2016, pp. 398). Binnen dit onderzoek wordt duidelijk dat mijn persoonlijke rol een invloed heeft op de manier waarop de data verzameld en geanalyseerd wordt. Ik ben me ervan bewust dat ik mijn eigen subjectiviteit in het opstellen van theoretische kaders, het formuleren van een topiclijst, het verzamelen en analyseren van resultaten en het trekken van conclusies niet volledig uit kan schakelen. Toch heb ik geprobeerd de respondenten zo neutraal mogelijk te benaderen en de onderzoeksdata zo veel mogelijk zonder bias te analyseren. Daarnaast probeer ik in dit onderzoek inzicht te geven in de manier waarop mijn subjectiviteit leidt tot bepaalde interpretaties, zodat dit duidelijk is voor de lezer. Door open te zijn over de manier waarop ik keuzes maak en de data analyseer, wordt het voor de lezer namelijk duidelijk hoe ik tot een bepaalde conclusie ben gekomen. De lezer krijgt hiermee ook de mogelijkheid om een mening te formuleren over de keuzes die ik maak.

4. Resultaten en theoretische analyse

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* ervaren, zijn tien interviews met gemeentelijke opdrachtgevers voor asfaltaanbestedingen afgenomen. Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten van de interviews. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven, worden de resultaten van de interviews geheel anoniem verwerkt. Om die reden wordt naar de respondenten verwezen middels de term 'respondent' met daarachter een cijfer. De lijst met respondenten en de gemeente die zij representeren is te vinden in bijlage 7.2. Naast de resultaten wordt in dit hoofdstuk ook de wetenschappelijke analyse van de resultaten beschreven. De analyse komt tot stand door de resultaten uit de interviews af te zetten tegen de wetenschappelijke literatuur die is beschreven in hoofdstuk 2.

4.1 Kennis van de drie dimensies

4.1.1 Resultaten

Ervaring met managen drie dimensies triple bottom line

De respondenten is gevraagd of zij zich in hun functie herkennen in het managen van drie dimensies van de *triple bottom line* (economisch, sociaal en duurzaam), en welke spanningen of uitdagingen ze daarbij ervaren. Op de vraag of de respondenten binnen hun functie bezig zijn met het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*, reageren ze allemaal met 'ja'. Respondent 2 omschrijft het managen van de drie dimensies binnen zijn gemeente als drie pijlen, die hij onderverdeelt in het geld (economische dimensie), de uitstraling van de wijk en mening van bewoners (sociale dimensie) en duurzaamheid en circulariteit (duurzame dimensie).

“Dus je hebt eigenlijk drie pijlen: het pure geld, de uitstraling van de wijk zelf en wat vinden de bewoners ervan, en dan op basis van duurzaamheid circulariteit.”

(respondent 2)

Alle respondenten herkennen zich dus in het managen van de dimensies van de *triple bottom line*.

4.1.2 Theoretische analyse

Alle respondenten uit dit onderzoek geven aan ervaring te hebben met het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* (economisch, sociaal en duurzaam) zoals die in de literatuur beschreven worden (Elkington, 1999). Dit toont aan dat, zoals Elkington (1999) aangeeft, het managen van de *triple bottom line* een centrale plek heeft binnen organisaties.

4.2 Onderlinge verhouding dimensies

4.2.1 Resultaten

Naast dat de respondenten is gevraagd of zij in hun functie bekend zijn met de drie dimensies van de *triple bottom line*, is gekeken naar de visie van de respondenten op de onderlinge verhouding van de drie dimensies.

Duurzaamheid als verdienmodel

Geen van de respondenten heeft het idee dat het managen van de duurzame en sociale dimensie een positief effect heeft op resultaten binnen de economische dimensie.

Respondent 4 geeft als oorzaak hiervoor dat de gemeente geen winstoogmerk heeft, en daarom niet bezig is met een verdienmodel waarin duurzaamheid een rol zou kunnen spelen.

“We hebben natuurlijk ook geen winstoogmerk, dus je kan niet zoals een commerciële organisatie duurzaamheid als verdienmodel inzetten.” (respondent 4)

Prioriteit economische dimensie

Bijna alle respondenten⁵ hebben het idee dat één van de drie dimensies binnen hun gemeente de voorkeur krijgt ten opzichte van de andere twee dimensies. De overtuiging heerst dat de economische dimensie op dit moment prioriteit krijgt. Opvallend hierbij is dat de respondenten niet persoonlijk de overtuiging hebben dat de economische dimensie voorrang zou moeten krijgen, maar dat dit organisatiebreed in de dagelijkse gang van zaken wel gebeurt. Respondent 7 geeft aan dat de economische dimensie de voorkeur krijgt omdat gemeentes voor een financiële uitdaging staan.

“Nouja stiekem denk ik wel dat de economische dimensie, gelet op de financiële situaties van gemeenten want die krijgen natuurlijk best wel veel voor hun kiezen, zal de economische dimensie stiekem wel wat sneller de voorkeur krijgen boven de andere twee aspecten.”
(respondent 7)

Ondanks dat de voorkeur voornamelijk uitgaat naar de economische dimensie, wordt de duurzame dimensie volgens respondenten 5, 6 en 7 binnen het aanbesteden wel steeds belangrijker. Deze respondenten geven aan dat de duurzame dimensie steeds meer plek krijgt in de standaard werkruimte. Dit laat zien dat binnen gemeenten wel geprobeerd wordt duurzaamheid mee te nemen in het aanbestedingsproces.

“Duurzaamheid is gewoon heel belangrijk ja. De uitstoot van emissie moet gewoon zo laag mogelijk worden.” (Respondent 5)

“En duurzaamheid wordt wel standaard meegenomen in de aanbestedingstrajecten.”
(Respondent 7)

⁵ Respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 en 10

Wat verder opvalt is dat de respondenten niet expliciet benoemen aantrekking te voelen met de sociale dimensie. Dit komt volgens respondent 4 omdat de sociale en duurzame dimensie binnen haar gemeente samen de duurzame dimensie vormen. Ze benoemt daar ook bij dat de economische dimensie tegenover de duurzame dimensie staat.

“People en planet zijn dan samen bij ons duurzaamheid, dus daar valt het allebei onder. Dus dan hou je altijd de duurzaamheid versus het economische aspect.” (respondent 4)

Dat de sociale en duurzame dimensie samen één dimensie vormen, wordt door meerdere respondenten bevestigd. Zo beschrijft respondent 6 de duurzame dimensie als een dimensie waarin zowel de sociale kant als de energie- en biodiversiteitskant terugkomt.

“En binnen duurzaam GWW (grond-, weg- en waterbouw) passen we ook weer het ambitieweb toe waarbinnen we natuurlijk ook weer al die aspecten terugzien. Dus ook de sociale kant, de materialenkant, de energiekant. De biodiversiteit.” (respondent 6)

Verder is opvallend dat de helft van de respondenten⁶ aangeeft dat de duurzame dimensie secundair is aan de economische dimensie. De respondenten bedoelen daarmee dat duurzaamheid boven op de primaire doelstellingen komt. Respondent 5 geeft aan dat de duurzame dimensie secundair is omdat het leveren van content, waarmee hij het leggen van straten bedoelt, belangrijker is dan het managen van de duurzame dimensie. Pas wanneer aan de primaire doelstellingen wordt voldaan is het daarnaast belangrijk dat duurzaamheid wordt meegenomen.

“Beleidsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid dat zijn secundaire doelstellingen he. In eerste instantie moeten de budgethouders zorgen dat er content geleverd wordt, dus dat er straten gelegd worden. En daarnaast moet je zorgen dat het zo duurzaam en circulair mogelijk wordt.” (respondent 5)

Duurzaamheid behoort dus niet tot de primaire doelstellingen, en wordt daarmee snel overschaduwd door de doelstellingen van de economische dimensie die wel prioriteit hebben.

Paradoxe dimensies

De respondenten is gevraagd of zij paradoxale spanningen ervaren bij het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*. Opvallend is dat alle respondenten⁷ aangeven een spanning te ervaren bij het managen van de drie dimensies. Bijna alle respondenten ervaren deze spanning als paradoxaal. Zo wordt aangegeven dat de drie dimensies samen als één entiteit worden gezien waar mee gewerkt wordt, maar dat de dimensies ondanks dat alsnog

⁶ Respondenten 1, 5, 6, 7 en 10

⁷ Respondenten 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10

met elkaar botsen. Respondent 9 beschrijft dat als één kapstok waar de dimensies gezamenlijk onder vallen, maar waarbinnen ze ook met elkaar botsen.

“Het is misschien goed om te benadrukken dat wij het als één kapstok zien. Dus als je het hebt over duurzaam inkopen of maatschappelijk verantwoord inkopen kun je ze ook alle drie onder een noemer schakelen. Dat is ook iets wat wij doen met ons nieuwe inkoopbeleid. Maar het kan met elkaar botsen.” (respondent 9)

Respondent 3 geeft aan dat hij veel spanningen ziet, maar dat hij deze spanningen niet als reëel aanvaardt omdat de dimensies elkaar kunnen ondersteunen.

“Uiteraard zie ik heel veel spanningen, maar zijn ze reëel? Dan zeg ik nee. Volgens mij hoeft dat helemaal niet tegenstrijdig aan elkaar te zijn. Nee, sterker nog ik denk dat ze elkaar volledig kunnen ondersteunen, als we maar een ander besef hebben van de opgave. En je afvoert van de kruideniersmentaliteit.” (respondent 3)

De spanningen die de respondenten ervaren bij het managen van de *triple bottom line* zijn dus paradoxaal, omdat de respondenten zowel een onderling verband als een onderlinge botsing tussen de dimensies ervaren.

4.2.2 Theoretische analyse

Binnen de wetenschappelijke literatuur is het idee ontstaan dat het managen van de sociale en duurzame dimensie van de *triple bottom line* een positief effect heeft op de economische dimensie (Dyllick & Hockerts, 2002; Hahn, Pinkse, & Preuss, 2010). Dit idee, ook wel de *business case*-visie op het managen van de *triple bottom line*, krijgt binnen de wetenschappelijke literatuur veel kritiek omdat deze visie te simplistisch zou zijn (Hahn et al., 2010; Van der Byl & Slawinski, 2015). Ook uit de antwoorden van de respondenten van dit onderzoek blijkt dat binnen gemeentes de visie op de onderlinge verhouding tussen de drie dimensies niet overeenkomt met de *business case*-visie. Wat uit de resultaten wel blijkt is een, zoals in de wetenschappelijke literatuur genoemde, *trade off*-visie (Ozanne, et al., 2016). De *trade off*-visie stelt dat bij het managen van de *triple bottom line* altijd één van de dimensies voorgetrokken wordt ten opzichte van de andere twee (Ozanne, et al., 2016). Alle respondenten, op één respondent na, zijn ervan overtuigd dat de economische dimensie prioriteit krijgt ten opzichte van de andere twee dimensies. Hiermee onderschrijven de resultaten van dit onderzoek de theorie dat binnen de *trade off*-visie de economische dimensie altijd wint (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Dyllick en Hockerts (2002) omschrijven in de literatuur het managen van de drie dimensies paradoxale spanning oplevert, omdat de dimensies zowel conflicterend als onderling gerelateerd aan elkaar. Dit wordt ook wel de geïntegreerde visie op het managen van de *triple bottom line* genoemd (Van der Byl & Slawinski, 2015). Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat dat het managen van de drie dimensies inderdaad spanning

opleveren omdat ervaren wordt dat de twee ervaren dimensies met elkaar botsen. Een aantal respondenten geeft echter ook aan dat deze spanning niet beperkend hoeft te zijn, omdat de dimensies elkaar ook kunnen aanvullen. Daarmee worden de dimensies dus zowel als botsend als onderling aanvullend ervaren. De antwoorden van de respondenten onderschrijven dus de wetenschappelijke literatuur over de paradoxale spanning die kan ontstaan bij het managen van de *triple bottom line* (Ozanne, et al., 2016).

Wat verder opvalt uit de resultaten is dat de respondenten bij het managen van de *triple bottom line* maar twee dimensies onderscheiden, namelijk de economische dimensie en de duurzame dimensie. Dit komt omdat binnen de duurzame dimensie de componenten van de sociale dimensie worden meegenomen, waardoor de duurzame en sociale dimensie samen één dimensie vormen. Dit gaat in tegen de wetenschappelijke literatuur over het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*, omdat daar wordt uitgegaan van drie verschillende dimensies die paradoxaal zijn aan elkaar (Ozanne, et al., 2016). Dit onderzoek laat dus zien dat de drie dimensies dus niet altijd als verschillend worden ervaren, maar dat de duurzame en sociale dimensie ook volledig kunnen worden samengevoegd.

4.3 Managen van paradoxale dimensies

4.3.1 Resultaten

Onderzocht is hoe de respondenten binnen hun functie omgaan met het managen van de paradoxale dimensies van de *triple bottom line*. Het managen van de paradoxale dimensies wordt door de respondenten als een grote uitdaging ervaren. Er bestaat namelijk geen standaard format waaruit blijkt tot in welke mate een bepaalde dimensie wordt meegenomen. Volgens respondent 2 wordt naar een optimale mix tussen de dimensies gezocht, maar is het een uitdaging om te bepalen wat de overhand krijgt.

“Ja, dus ja wij zoeken naar een optimale mix tussen de sociale voordelen en economische voordelen en duurzaamheidsvoordelen, en dan ook gewoon nog van wat mag iets kosten. Ja dat is heel moeilijk te zeggen wat dan de overhand krijgt.” (respondent 2)

Volgens respondent 5 betekent het managen van de dimensies constante aandacht, omdat de duurzame dimensie niet op het laatste moment in een aanbesteding kan worden meegenomen.

“Het betekent dat je niet op het laatste moment een aanbesteding kan schrijven en een gunningscriterium erin kan gooien en dan verwachten dat het duurzaam gaat worden. Dat moet je echt, daar moet je constant mee bezig zijn.” (respondent 5)

Het vinden van de juiste balans tussen de drie dimensies is volgens respondent 9 uitdagend omdat de ambities van de duurzame dimensie niet altijd binnen het vrijgemaakte budget vallen. Het managen van de dimensies vraagt dan ook om bewustzijn van de uitdaging ervan.

“Voor mij is de uitdaging vooral hoe je zo goed mogelijk en concreet aan de voorkant die keuze maken en wat doe je op een bepaald moment. Niet alles kan, bijvoorbeeld als een bepaald budget niet aanwezig is. Het is denk ik wel de crux om daar bewust mee bezig zijn.”
(respondent 9)

Het constant bezig zijn met het vinden van de juiste balans tussen de drie dimensies resulteert in dat er per project of aanbesteding wordt bepaald welke dimensie prioriteit krijgt. Respondent 5 omschrijft het vinden van die balans als een afwegingskader, waarbij aan het begin van een project wordt gekeken naar welke thema's worden meegenomen en welke niet.

“Het is gewoon een afwegingskader. Je moet gewoon elke keer aan het begin van een project kijken welke thema's je meeneemt en welke niet.” (respondent 5)

Tijdens dat project krijgt dus één van de dimensies de overhand, maar bij een volgend project kan dat weer een andere dimensie zijn. Respondent 6 omschrijft dat als het per project bepalen van de focus. Op die manier wordt rekening gehouden met de dimensies, zonder dat ze constant alle drie worden toegepast.

“Waarbij we iedere keer dus kijken per project van oké waar ligt de focus dan?” (respondent 6)

Uit de resultaten blijkt echter ook dat het prioriteren van één dimensie binnen een project of aanbesteding niet tot volledige uitsluiting van de andere dimensies leidt. Het volledig uitsluiten leidt volgens respondent 8 namelijk tot conflict binnen de organisatie. Hij omschrijft dat het zoeken naar een balans tussen alle drie de drie dimensies, waarbij er per project of aanbesteding één de overhand krijgt, de beste manier is om de drie dimensies te managen.

“Je zult echt conflicten hebben tussen economisch, duurzaam en sociaal. Maar het gaat pas werken als je de verbinding daartussen zoekt. Het is absoluut mogelijk om projecten en voorbeelden te vinden die op twee of waarschijnlijk wel op alle drie de dimensies scoren. En dat zijn nou precies de dingen die je moet zoeken en uitvergrooten. Op het moment dat jij een conflict introduceert dat je zegt van ja, dit is hartstikke duurzaam maar het is tien keer zo duur. Dan krijg je geheide conflicten. Dan krijg je weerstanden. Als je kunt laten zien dat je op alle dimensies scoort en dan wellicht op de één iets meer dan op de andere, dan moet dat lukken.” (respondent 8)

Het maken van een keuze tussen de dimensies bij de uitvoering van een project of aanbesteding, betekent volgens de resultaten dus niet dat de overige dimensies volledig

worden uitgesloten. Er wordt gezocht naar een balans tussen de dimensies, waarbij één dimensie tijdelijk de voorkeur krijgt.

4.3.2 Theoretische analyse

Het managen van de paradoxale dimensies van de *triple bottom line* vraagt volgens de respondenten om constante aandacht. Dit is in lijn met de wetenschappelijke theorie die stelt dat het managen van de paradoxale dimensies “requires continuous efforts to meet multiple, divergent demands” (Smith & Lewis, 2011, pp. 381). De paradox-visie op het managen van de *triple bottom line* stelt dat een constante dynamiek nodig is om op de lange termijn succes te hebben in het managen van de *triple bottom line* (Smith & Lewis, 2011). Deze dynamiek bestaat uit splitten en synthese. Splitten houdt in dat de focus wordt gelegd op elke entiteit in de paradox om daarvan de onderscheidende waarde te accentueren (Poole & Van de Ven, 1989). Synthese houdt in dat het proces van splitten een cyclisch proces is, waarbij elke cyclus nieuwe kortetermijndoelstellingen heeft en zo op lange termijn evenwicht ontstaat tussen de drie dimensies (Smith & Lewis, 2011). Uit de resultaten blijkt dat opdrachtgevers per project wisselen van welke doelstelling, en daarmee dimensie, de overhand krijgt. Op die manier passen de opdrachtgevers dus splitten en synthese toe in het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*. Wat echter ook uit de resultaten blijkt en verder gaat dan de wetenschappelijke theorie over splitten en synthese, is dat het splitten niet betekent dat de twee dimensies die op dat moment geen prioriteit krijgen helemaal niet worden meegenomen. De respondenten geven aan dat per project één dimensie de overhand krijgt, maar dat de andere twee dimensies nog steeds zo goed mogelijk worden meegenomen. Hiermee vullen de empirische resultaten van dit onderzoek de conceptuele wetenschappelijke theorie verder aan.

4.4 Paradoxale spanningen

4.4.1 Resultaten en theoretische analyse

De respondenten is gevraagd welke paradoxale spanningen zij ervaren bij het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line*. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen spanningen op het gebied van *beloning*, *organizing*, *performing* en *learning*. In deze paragraaf worden de resultaten en de theoretische analyse per spanningsgebied besproken. De paragraaf eindigt met een samenvatting van de paradoxale spanningen die uit de analyse naar voren komen.

Beloning

Op persoonlijk vlak voelen de meeste respondenten⁸ zich niet extreem aangetrokken tot één van de dimensies. Zo geeft respondent 5 aan dat hij het werken met alle drie de dimensies al leuk ervaart, en dat hij, als het zou kunnen, in de aanbestedingen alle drie de dimensies mee zou nemen.

“Ik vind ze alle drie leuk. (...) Als de mogelijkheden er zijn dan neem ik het graag mee. En ja als de mogelijkheden er niet zijn dan kun je het niet meenemen of in hele kleine mate.”
(respondent 5)

Alleen respondent 7 geeft aan een duidelijke voorkeur te hebben voor de economische dimensie. Dit komt omdat hij praktisch is ingesteld en van mening is dat de primaire taken van de gemeente uitvoeren belangrijker is dan de duurzaamheidsambities.

“Ja ik ben wel vrij praktisch, dus economisch vind ik altijd wel. Zeker gezien de tekorten waar de gemeente mee zit weet je wel. Dus dan denk ik prima al die ambities, maar we moeten zegmaar wel de zaak rondkrijgen als organisatie.” (respondent 7).

Het is echter niet zo dat de economische dimensie de overhand krijgt in alle werkzaamheden van respondent 7. Hij vindt het juist een uitdaging om in zijn werk als inkoper zowel de economische als de duurzame en sociale dimensie mee te nemen.

“Dus ja dan is het meer de duurzaamheid en de economische, ja ik vind dat wel de uitdaging voor inkopers om te kijken of dat beide kan eigenlijk.” (respondent 7)

De reden dat de respondenten geen persoonlijke voorkeur voor één van de dimensies uitspreken is dat ze zelf niet de autonomie hebben, of deze voelen, om te kiezen welke dimensie de overhand krijgt bij een aanbesteding of project. Dit komt omdat er meerdere partijen betrokken zijn bij het uitschrijven van een aanbesteding en bij het formuleren van de eisen daarin worden opgenomen. Respondent 5 geeft aan dat verschillende afdelingen tegenstrijdige belangen hebben bij het selecteren van een dimensie, en strijden om hun dimensie door te drukken.

“Dus daar zie je wel eens tegenstellingen tussen. Dat de een strijd om voorrang met de ander.” (respondent 5)

Die betrokkenheid van meerdere stakeholders kan dus tot spanning leiden, omdat er dan meerdere meningen zijn over welke dimensie prioriteit zou moeten krijgen. Het verschil in mening ontstaat volgens respondenten 8 en 9 doordat stakeholders verschillende belangen hebben en daarmee tegenstrijdige keuzes maken.

⁸ Respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 en 10

“Conflict heb je altijd. Dus iedereen heeft een eigenbelang en kijkt vanuit zijn eigen belang naar een project.” (respondent 8)

“Het is zeker een uitdaging, want binnen die hele grote organisatie met al die afdelingen, wat toch in eerste instantie eilanden zijn, maken ze allemaal eigen keuzes.” (respondent 9)

Wanneer er spanning ontstaat op het gebied van botsende behoeften en verwachtingen van stakeholders, kan de keuze overgelaten worden aan het bestuur of hoger management van de gemeente. De keuze overlaten aan het bestuur gebeurt zowel op korte als op de lange termijn. Op korte termijn betekent dat volgens respondenten 2 en 5 dat het bestuur voor één aanbesteding of project een keuze maakt in het kiezen tussen de drie dimensies.

“Nou dan moet in ieder geval moet in eerste instantie de directie op korte termijn, als mensen met bestekken bezig zijn dan moet als ik er niet uitkom als technische man, dan moet mijn baas en de baas van de bestekkenvoorbereiders op managementniveau die moet zeggen van joh, op dit moment kiezen wij voor circulariteit en voor duurzaamheid. Van joh als het ietjes duurder is dan mag dat, en als het ietsjes afwijkt van die uitstraling van de (...)stijl dan mag dat ook.” (respondent 2)

“Soms kan de budgethouder dat niet zelf, als gewoon blijkt dat het veel duurder wordt dan hebben wij de mogelijkheid om het naar een hoger niveau te tillen. Dan hebben we een stuurgroep Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Daar zitten een aantal directeuren in, dan kunnen we het daaraan voorleggen. En dan kunnen zij zeggen van je krijgt iets meer budget of je target wordt kleiner of ja noem maar op. Maar dan haal je het beslismoment bij de budgethouder weg.” (respondent 5)

Er kan echter ook op lange termijn spanning ontstaan tussen de belangen van verschillende stakeholders en de visie van het bestuur over de inzet van de drie dimensies. Volgens respondent 6 is het dan belangrijk om met de stakeholders bij elkaar te gaan zitten om te overleggen hoe de visie van het bestuur gevolgd kan worden.

“Uiteindelijk zijn ze wel pas bij elkaar gaan zitten om daar wel eens over te praten. Zeggen van jongens ja dat moet eigenlijk wel anders natuurlijk, want dat kan natuurlijk niet zo zijn dat we daar ieder anders over denken terwijl we één bestuur hebben die wel een duidelijke lijn hebben. Dan moet die lijn toch wel volgen.” (respondent 6)

Het bestuur vormt dus een relevante stakeholder in het omgaan met de *belonging*-spanning, omdat die op korte en op lange termijn de doorslaggevende keuze voor een dimensie kan maken.

De eerste spanning die dus kan ontstaan is de spanning van *belonging* (Ozanne, et al., 2016). Volgens de theorie ontstaat deze spanning wanneer individuen de persoonlijke voorkeur geven aan één dimensie, maar dat van ze verwacht wordt dat ze de voorkeur geven aan een andere dimensie (Smith et al., 2013). In dit onderzoek komt deze spanning

niet naar voren, omdat bijna alle respondenten aangeven geen persoonlijke voorkeur te hebben voor één van de dimensies. De ene respondent die wel een persoonlijke voorkeur heeft, neemt die voorkeur niet mee in het uitvoeren van de werkzaamheden en ervaart daarom geen spanning.

Waar wel spanning ontstaat is bij een botsing tussen de voorkeur voor één van de dimensies van verschillende afdelingen, zoals de afdeling inkoop vs. projectuitvoering. Deze spanning sluit aan bij de theorie van *belonging*, omdat het gaat om botsende verwachtingen tussen verschillende stakeholdergroepen. De eilandcultuur zorgt voor paradoxale spanningen, omdat verschillende afdelingen verschillende eisen stellen aan de opdrachtgever. De verschillende eisen zijn tegenstrijdig maar dienen tegelijk het overkoepelend doel van de gemeente, en zijn daarmee paradoxaal. Het resultaat van deze spanning is enerzijds dat het bestuur van de gemeente op korte termijn keuzes maakt welke dimensie de voorkeur krijgt binnen één project. Anderzijds probeert het bestuur van een gemeente deze spanning te voorkomen door doelstellingen met betrekking tot welke dimensie de voorkeur krijgt voor de lange termijn op te stellen.

Organizing

De respondenten is gevraagd of zij spanningen ervaren bij het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* die worden veroorzaakt door de organisatiesystemen binnen hun gemeente. De eerste spanningsoorzaak die vaak benoemd wordt is dat van inflexibele, lang van tevoren vastgestelde krappe budgetten. Hierdoor wordt volgens respondenten 4 en 10 spanning ervaren omdat het werken met de duurzame dimensie niet binnen het vooraf opgestelde budget valt. Respondent 4 geeft aan dat de budgetten lang van tevoren vaststaan, wat ervoor zorgt dat er geen flexibiliteit is en er op financieel gebied niet zomaar met potjes kan worden geschoven.

Respondent 10 geeft aan dat de budgetten lang van tevoren worden opgesteld en niet meebewegen met de inflatie. Omdat het budget al krap is wordt de duurzame dimensie gezien als iets dat er bovenop komt.

“Dat je lang van tevoren je budgetten moet bepalen dat maakt het niet altijd even flexibel. En dat er vaak ook niet zomaar met potjes geschoven kan worden financieel gezien.” (respondent 4)

“Dat is het vaststellen van de budgetten. Die worden vrij lang van tevoren vastgesteld en die bewegen dus als niet mee met de inflatie. Dus ja dat budget is al krap, en dan komt er duurzaamheid bovenop.” (respondent 10)

De tweede organisatiecomponent die spanning veroorzaakt tussen de drie dimensies is het gebrek aan tijd. Met gebrek aan tijd bedoelen de respondenten dat ze graag aanbestedingen willen doen waarin gekeken wordt hoe de drie dimensies het beste zouden kunnen worden

ingezet, maar dat daar vaak geen tijd voor is. Dat gebrek aan tijd komt volgens respondent 4 doordat mensen binnen de organisatie niet beseffen hoelang het duurt om een aanbesteding op te stellen, en dat er druk wordt gezet op de tijd waarin de aanbesteding moet worden afgerond. Respondent 7 omschrijft deze druk als keuzes moeten maken met een pistool op je borst.

“Nou ik denk sowieso dat bij ons in de organisatie mensen zich nog te weinig bewust zijn van hoe lang aanbesteden duurt. En dat je überhaupt wanneer je moet aanbesteden. Die kennis kan al beter. En dan verwachten mensen dat het sneller kan dan dat het kan. En als je dan met extra ideeën komt om iets met duurzaamheid te doen is dat nog meer extra tijd, dus dat vinden ze al vervelend.” (respondent 4)

“Ik denk juist dat het voor een inkoper ook de truc is om te zoeken naar andere mogelijkheden. Alleen dat zeg ik, daar moet je wel de tijd voor hebben. Op het moment dat je met een pistool op je borst iets moet regelen, en je gaat het hierover hebben, dan ontstaat er spanning. Dan is het van begrijp je het nou of begrijp je het niet? Dus ja dan ontstaat er wel wat spanning. Dus dat is vooral ingegeven door de beschikbare tijd.” (respondent 7)

De respondenten ervaren dus dat ze in het uitvoeren van hun werk snel keuzes moeten maken, en daarom niet de kans krijgen om alle drie de dimensies in overweging te nemen.

De tweede spanning die volgens de wetenschappelijke theorie ontstaat bij het managen van de paradoxale dimensies van de *triple bottom line*, is de spanning van *organizing* (Ozanne, et al., 2016). “Organizing tensions refer to complexities in relation to designs, structures, processes, and practices.” (Ozanne, et al., 2016, pp. 254). Het onderzoek van Ozanne et al. (2016) identificeert slechts een aantal *organizing*-spanningen, die met name gericht zijn op controle vs. autonomie. De onderzoekers stellen echter dat dit nog geen volledig beeld geeft van alle *organizing* tensions, en vragen daarom om verdere verdieping van de spanning.

Dit onderzoek heeft twee aanvullende *organizing*-spanningen gevonden: inflexibele, lang van tevoren vastgestelde en krappe budgetten, en een gebrek aan tijd. De inflexibele, lang van tevoren vastgestelde en krappe budgetten zorgen voor een paradoxale spanning tussen de dimensies, omdat er geen financiële ruimte is om keuzes te maken over het inzetten van de duurzame en sociale dimensie. Het gebrek aan tijd betekent dat opdrachtgevers niet de mogelijkheid krijgen om de gevolgen van het inzetten van de duurzame en de sociale dimensie uit te zoeken, terwijl ze dit wel zouden willen. Daarmee ontstaat dus paradoxale spanning.

Performing

Het formuleren van concrete doelstellingen voor het managen van de duurzame dimensie wordt door de meeste respondenten⁹ als de grootste uitdaging ervaren in het managen van de *triple bottom line*. De respondenten geven aan dat hun gemeente duurzaamheidsambities heeft, maar dat het moeilijk is om concreet invulling te geven aan die ambities. Respondent 1 geeft aan dat dit komt omdat de duurzaamheidsambities heel abstract zijn, en dat er een groot gat zit tussen waar de gemeente heen wil en waar ze nu staan. Het overbruggen van dat gat ervaart respondent 1 als lastig, omdat ze niet goed weet waar ze op zou moeten sturen en aan welke eisen belangrijk zijn.

“En er zijn duurzaamheidsambities en die zijn heel abstract. En er zit voor mij een groot verschil tussen dat we willen en moeten realiseren en waar we nu staan, en weten we waar we nu staan eigenlijk. En ook hoe vertaal je nou dat deeltje van je contract waar je invloed op hebt, hoe maak je dat nou concreet en tastbaar? Dus nu in het contract dat loopt maar ook naar de aanbesteding. Waar moet je op gaan sturen en aan welke eisen moet je gaan stellen en kan dat wel? Want is de markt al zo ver? Dus dat vind ik heel erg lastig.” (respondent 1)

Respondent 7 en 8 geven ook aan dat het begrip duurzaamheid heel abstract is. Het is volgens hen onduidelijk wat het managen van de duurzame dimensie precies inhoudt. Een praktische invulling is volgens respondent 7 nodig om de abstractie te voorkomen.

“Nee kijk ik vind het heel goed hoor, duurzaamheid. Ik vind wel, het moet wel praktisch zijn, duurzaamheid weet je wel. Anders wordt het een te abstract begrip. (...) Als je mij vraagt van wat zijn je duurzaamheidsdoelstellingen dan moet ik je het antwoord schuldig blijven.” (respondent 7)

Respondent 8 herkent zich in het gat dat respondent 1 schetst. Volgens hem ontstaat dit gat doordat het bestuur van de gemeente duurzame ambities uitspreekt, maar er geen vertaalslag wordt gemaakt naar de concrete invulling van deze ambities. Door het ontbreken van deze vertaalslag weten de operationele afdelingen niet wat ze zouden moeten doen om de duurzaamheidsambities te behalen.

“Er wordt van bovenaf geroepen van duurzaam. Maar vervolgens weet niemand wat dat betekent. (...) [De vertaalslag] ontbreekt bij ons in de organisatie. Dus we hebben van boven naar beneden wel strategische visies. We hebben een college, we hebben een raad die met strategische visie komt, met coalitieakkoorden waar al dat soort dingen in staan. Dat is hun visie, dat willen ze bereiken. Dat is hun strategische doel. En we hebben operationele plannen dus we schrijven bestekken. En daartussen zit niks. Dus de organisatie is zo platgeslagen dat dat niveau helemaal weg is.” (respondent 8)

⁹ Respondenten 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 en 10

Respondent 6 is enige respondent die geen spanning ervaart in de concrete invulling van de duurzaamheidsambities. Volgens hem komt dit omdat binnen de gemeente een duurzaamheidscoördinator werkzaam heeft, die als primaire taak om duurzaamheid concreet te maken. Volgens respondent 6 werkt het hebben van een duurzaamheidscoördinator stimulerend, en wordt zo voorkomen dat duurzaamheid een secundaire positie krijgt bij het uitvoeren van werkzaamheden.

“Wat men gedaan heeft wat ook heel erg sterk is, vind ik nog steeds, dat is begonnen bij stadbeheer, is dat men met name een FTE helemaal vrij heeft gemaakt, echt één persoon is daarop gekomen en die werd duurzaamheidscoördinator. Dus die had gewoon een fulltime job en dit is wat jij gaat doen. En dat heeft heel erg goed gewerkt als een soort aanvliegwiel zegmaar. (...) En dat werkt echt heel erg goed, en met name, en dat klinkt echt heel erg banaal, als je het iemand erbij laat doen dan krijgt dat te weinig aandacht in de zin van dan gaat het op in een bepaalde bulk van werk.” (respondent 6)

Naast dat de duurzaamheidsambities als niet concreet genoeg worden ervaren, geven de respondenten aan dat het managen van duurzaamheid lastig is omdat de effecten van duurzaam beleid op lange termijn lastig te meten zijn. Respondenten 3, 5 en 10 geven aan dat het belangrijk is dat de effecten van de duurzame dimensie begrijpelijk en inzichtelijk zijn.

“Dus mijn advies is maak het ook begrijpelijk voor iedereen welk effect het heeft gehad. En deel je successen. En dat vinden we eigenlijk met z'n allen nog heel erg moeilijk.” (respondent 3)

“Dat komt natuurlijk ook doordat zaken zoals duurzaamheid gewoon heel lastig te monitoren zijn. Ja welke meeteenheden ga je dan hanteren om dingen te vergelijken? Daar zijn ook nog geen systemen voor waarin je het bij kunt houden.” (respondent 5)

“Ja je moet eigenlijk heel erg weten waarom je het doet. Je moet het.. misschien is dat nog wat je zou helpen om het concreet te maken. Wat levert het je dan op? Als je er zo veel moeite voor doet.” (respondent 10)

Omdat de lange termijneffecten van het managen van duurzaamheid onbekend zijn, worden keuzes gemaakt die op korte termijn een positief effect hebben. Dit heeft volgens respondent 4 als gevolg dat er in de praktijk weinig gebeurt met de duurzame dimensie.

“Kijk er zullen echt nog wel gemeenten zijn die opschrijven dat ze er iets mee doen, maar in de praktijk er te weinig mee doen. Dat is bij ons net zo.” (respondent 4)

Respondent 9 geeft ook aan dat er, doordat de effecten van duurzaamheid op lange termijn onbekend zijn, in het kader van doelmatigheid en kosten vooral op korte termijn wordt gedacht. Daarmee worden keuzes gemaakt die op korte termijn voordelig lijken, maar op lange termijn voor hogere kosten en minder duurzaamheid zorgen.

“De eerste zie ik nog wel in de praktijk gebeuren, omdat men denkt dat dit dan ook het doelmatigste of het goedkoopste is. Terwijl het zo door blijven gaan op termijn veel duurder is,

dan om het nu om te draaien en iets meer te investeren in oplossingen. Het is op termijn goedkoper. Die manier van denken en doen is wel een prikkel wat toch eigenlijk in het hele inkoopproces terug moet komen.” (respondent 9)

De resultaten laten dus zien dat er op korte termijn vaak gekozen wordt voor de economische dimensie, omdat effecten van de duurzame dimensie pas op lange termijn zichtbaar zijn.

De derde paradoxale spanning die volgens de wetenschappelijke theorie bij het managen van de *triple bottom line* ontstaat, is de *performing*-spanning. *Performing*-spanningen houden in dat verschillende doelen en strategieën binnen een organisatie botsen, en daarmee paradoxaal zijn (Smith & Lewis, 2011). Binnen het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* betekent dat volgens de theorie dat doelen van de economische dimensie vaak kwantitatief van aard zijn, terwijl doelen van de sociale en duurzame dimensie moeilijker te meten vallen (Ozanne, et al., 2016). Deze theorie is in lijn met de resultaten van dit onderzoek, waaruit blijkt dat de doelen bij het managen van de duurzame dimensie niet concreet zijn. Een praktische invulling voor het behalen van duurzaamheidsdoelen ontbreekt, waardoor grote onduidelijkheid heerst over hoe de duurzame ambities kunnen worden behaald.

Verder ontstaat volgens de wetenschappelijke theorie *performing*-spanning omdat doelen binnen de economische dimensie vaak op korte termijn voordeel opleveren, terwijl de voordelen van doelen binnen de sociale en duurzame dimensie pas op lange termijn duidelijk worden (Dyllick & Hockerts, 2002). Ook deze theorie wordt door de resultaten van dit onderzoek bekrachtigd, omdat blijkt dat bij het prioriteren van de duurzame dimensie de effecten op lange termijn onbekend zijn. Gevolg daarvan is volgens de resultaten dat er voornamelijk doelen worden gesteld met meetbare positieve effecten op de korte termijn. Concreet betekent dit dat er focus ligt op het managen van doelen binnen de economische dimensie, en dat doelen binnen de sociale en duurzame dimensie minder aandacht krijgen. Deze focus op korte termijn doelstellingen binnen de economische dimensie zijn in strijd met de duurzaamheidsambities van de gemeenten op lange termijn, en zorgen daarom voor paradoxale spanning. De manier om met deze spanning om te gaan is volgens één respondent om medewerkers aan te nemen die als primaire functie het concretiseren van duurzaamheidsdoelstellingen hebben.

Learning

Alle respondenten geven aan bij het managen van de dimensies van de *triple bottom line* spanningen te ervaren door waarden en overtuigingen binnen de organisatie. Wat vooral naar voren komt is dat de organisatie zich niet genoeg bewust is van de noodzaak voor verandering in het werken met de duurzame dimensie. Wat daarbij belangrijk is, is dat de

opdrachtgevers die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd die noodzaak zelf wel voelen. Zij geven echter aan dat die noodzaak binnen de rest van de organisatie nog niet wordt gevoeld, en pleiten ervoor om bewustwording voor werken aan de duurzame dimensie te creëren. Respondent 8 geeft aan dat het noodzakelijk is om binnen alle vakgebieden medewerkers bewust te maken van duurzaamheid. Dit betekent volgens hem dat er betekenis aan wordt gegeven, er doelen bij gesteld worden en dat er inzicht komt in de effecten er bereikt dienen te worden.

“Je moet de mensen binnen alle vakgebieden bewust maken van duurzaamheid. Wat betekent het? We moeten duurzamer bezig zijn en daar moet dan een plan van wat is dat dan, duurzamer? Welke effecten wil je dan bereiken?” (respondent 8)

Bewustwording voor de duurzame dimensie binnen de gehele organisatie is volgens de respondenten 5 en 7 belangrijk, omdat ze het gevoel hebben dat werken aan duurzaamheid alleen binnen hun afdeling wordt gestimuleerd. Het is echter niet zo dat hun afdeling geheel verantwoordelijk is het stellen van eisen voor inkoop en aanbesteding. Wanneer er op andere afdeling dus geen bewustwording is voor de nood van de duurzame dimensie, kunnen zij er niet voor zorgen dat de gemeente de duurzamer aanbesteed. Respondenten 5 en 7 geven dus aan dat bewustwording binnen de hele organisatie belangrijk is.

“Bewustwording bij de budgethouders. Dus de interne organisatie, de interne opdrachtgevers die moeten zich hier veel meer bewust van worden.” (respondent 5)

“Dus je moet het met z'n allen willen eigenlijk. En ja wat ik al zeg, het wordt wel een klein beetje bij inkoop neergelegd, wij maken ons er druk om. En de interne klant, nou goed, die zijn er wat minder mee bezig laat ik het zo maar zeggen.” (respondent 7)

Respondenten 1, 9 en 10 hebben het idee dat het gebrek aan bewustwording komt door een gebrek aan kennis over het managen van de duurzame dimensie. Respondent 10 geeft aan dat het voor medewerkers die dagelijks met duurzaamheid bezig zijn volledig duidelijk is hoe je de duurzame dimensie managet. Zij geeft aan dat het vergroten van kennis, bijvoorbeeld door het bieden van opleidingen, ervoor zou kunnen zorgen dat de bewustwording binnen de organisatie groter wordt.

“Voor mensen die echt beroepsmatig met duurzaamheid bezig zijn, daarvoor is het heel normaal. Dus zij praten vanuit dat referentiekader en zij gaan er ook vanuit, merk ik-. Of nee, dit is een aanname. Maar dat gevoel alsof iedereen dat omarmt en ook iedereen snapt waar het over gaat. En dat is heel begrijpelijk, want je beter de hele dag mee bezig. Ik denk ook dat iedereen weet hoe je een aanbesteding doet voor de overheid. Dat doe ik 20 jaar. Maar ik weet dus niet meer, wat een ander daarvan wel en niet weet. Dat zou ook kunnen helpen. Dat er gewoon basiskennis over is. Het is inderdaad zo'n containerbegrip. Met allerlei begrippen

daarbinnen. Volgens mij is dat wel echt een gouden greep. Dat er opleidingen zo worden aangeboden." (respondent 10)

Een tweede overtuiging binnen de organisatie die volgens respondenten 1, 2, 3 en 9 spanning veroorzaakt, is de overtuiging dat het managen van de duurzame dimensie te duur is. Ook hier geldt dat het niet de respondenten zelf zijn die deze overtuiging hebben, maar dat die binnen de organisatie wel aanwezig is.

"En als je dan ook nog duurzaam moet gaan werken, op voorhand wordt er gezegd: 'Dat is veel te duur'." (respondent 1)

"Zeker jongens die concreet met het project bezig zijn: ja dat doen we niet want dat is veel te duur." (respondent 2)

"En ik zie, je vroeg net welke belemmeringen zie je in je organisatie en ik zie en onverijdelde angst dat dingen inderdaad duurder gaan zijn. Waarbij het haast een legitimatie is om het niet te doen." (respondent 3)

"Maar dat het idee nog steeds is van korte termijn, economisch, [is het] voordeligst." (respondent 9)

Deze overtuiging bij de rest van de organisatie leidt tot spanning, omdat de respondenten niet altijd de mogelijkheid krijgen om keuzes te maken op basis van hun eigen overtuiging. Respondent 2 beschrijft dit met het voorbeeld dat de goedkoopste aanbieder de aanbesteding gegund krijgt, terwijl die niet de meest voordelige MKI (milieukostenindicator) had. Respondent 2 had zelf liever de aanbesteding gegund aan de aanbieder met de beste balans tussen de economische en duurzame dimensie (beste MKI), maar kreeg hier niet de vrijheid in.

"Dus uiteindelijk hebben we toch zaken gedaan met de aannemer die niet op de goede MKI manier ingeschreven heeft. En dat had totaal te maken met de laagste inschrijfprijs. (...) Als je het met de pet op van duurzaamheid bekijkt, dan had je natuurlijk graag gezien dat degene met de laagste MKI van het project, dat die het werk zou krijgen." (respondent 2)

De overtuiging dat kiezen voor de duurzame dimensie te duur is, zorgt er dus voor dat gemeentelijke opdrachtgevers voor asfaltaanbestedingen spanning ervaren bij het maken van een keuze tussen de dimensies.

De vierde paradoxale spanning die volgens de wetenschappelijke theorie bij het managen van de *triple bottom line* ontstaat, is de *learning*-spanning. *Learning*-spanningen ontstaan wanneer overtuigingen en waarden van de organisatie de contextuele verandering niet bij kunnen houden (Lewis, 2000). Alle respondenten geven aan bij het managen van de dimensies van de *triple bottom line* spanningen te ervaren die worden veroorzaakt doordat waarden en overtuigingen binnen de organisatie niet in lijn liggen met contextuele

verandering. De eerste *learning*-spanning is volgens de respondenten een gebrek aan bewustwording van het belang van het managen van alle drie de dimensies. Om deze spanning op te lossen oppert één respondent het geven van opleidingen om de interne kennis over het belang van de duurzame dimensie te vergroten. De tweede *learning*-spanning is volgens de respondenten de overtuiging binnen de organisatie dat de duurzame dimensie leidt tot hogere kosten. Het gevolg is dat de respondenten de duurzame dimensie niet altijd mee kunnen nemen in hun werkzaamheden. Deze twee empirisch gevonden *learning*-spanningen vullen de conceptuele wetenschappelijke theorie over paradoxale spanningen bij het managen van de *triple bottom line* verder aan.

4.4.2 Samenvatting theorie paradoxale spanningen *triple bottom line*

De wetenschappelijke theorie van Ozanne et al. (2016) over het managen van de paradoxale spanningen bij het managen van de *triple bottom line* is descriptief van aard, en vraagt om verdere empirische verdieping en aanvulling. Ozanne et al. (2016) geven dan ook aan dat verdere verdieping van de spanningen op het gebied van *beloning, organizing, performing* en *learning* nodig is om de theorie over paradoxale spanningen bij het managen van de *triple bottom line* verder aan te vullen: “Future research could identify specific types of policy initiatives or frameworks that tend to foreground tensions of belonging, performing, organizing, and learning.” (Ozanne, et al., 2016, pp. 258). Dit onderzoek heeft door middel van empirisch onderzoek de volgende oorzaken van spanningen bij het managen van de drie dimensies binnen de *triple bottom line* gevonden:

- *Beloning*: eilandcultuur met botsende prioriteiten;
- *Organizing*: krappe budgetten, onvoldoende tijd;
- *Performing*: duurzaamheidsdoelstellingen niet concreet, onbekende effecten duurzame doelstellingen;
- *Learning*: bewustwording, overtuiging dat duurzame dimensie te duur is.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De conclusie volgt uit de resultaten en de theoretische analyse zoals beschreven in hoofdstuk 4. Verder zal in dit hoofdstuk een kritische reflectie op dit onderzoek worden gegeven. Deze reflectie zal kanttekeningen plaatsen bij de in dit onderzoek toegepaste methodologie, en daarnaast suggesties geven voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

De hoofdvraag die de basis vormt van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe ervaren opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de triple bottom line die ten grondslag ligt aan sustainable procurement door de overheid?

Deze vraag wordt beantwoord door middel van een combinatie tussen wetenschappelijk literatuuronderzoek en empirisch kwalitatief onderzoek. Het antwoord op de hoofdvraag heeft als doel om *gaps* in de wetenschappelijke literatuur over het managen van de *triple bottom line* te vullen. Het vullen van deze *gaps* is interessant, omdat daarmee meer kennis ontstaat over hoe *sustainable procurement* geïmplementeerd kan worden (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012).

De eerste stap in het beantwoorden van de hoofdvraag bestaat uit literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek, bestaande uit het theoretisch kader, is ingegaan op de twee wetenschappelijke concepten die centraal staan in de hoofdvraag. Deze concepten zijn de *triple bottom line* en *sustainable procurement*. Uit de wetenschappelijke theorie komt naar voren dat *sustainable procurement* inhoudt dat een inkooporgaan van de overheid, zoals een gemeente of een provincie, producten of diensten inkoop die goed zijn voor de maatschappij en het milieu (Meehan & Bryde, 2011). *Sustainable procurement* is een belangrijk concept in dit onderzoek omdat het de ideale of gewenste situatie van de benodigde verandering binnen de asfaltsector weergeeft. De wetenschappelijke literatuur definieert het concept *triple bottom line*-paradox als een onderlinge botsing maar tegelijkertijd een aanvulling tussen drie dimensies die ten grondslag liggen aan *sustainable procurement* (Dyllick & Hockerts, 2002; Ozanne, et al., 2016) De onderlinge verhouding tussen de twee wetenschappelijke concepten is interessant, omdat zo duidelijk wordt dat het managen van de paradoxale dimensies van de *triple bottom line* van invloed is op de uitvoering van *sustainable procurement*.

Het empirisch kwalitatief onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe opdrachtgevers binnen de asfaltsector het managen van de *triple bottom line* ervaren. De opdrachtgevers die binnen dit onderzoek zijn geïnterviewd behoren tot de groep die verantwoordelijk is voor *sustainable procurement* door de overheid. De respondenten geven allemaal aan in hun werkzaamheden bezig zijn met het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* zoals die in de literatuur beschreven worden. Dit laat dus de onderlinge verhouding tussen de twee wetenschappelijke concepten zien, omdat het bekrachtigt dat de drie dimensies van de *triple bottom line* ten grondslag liggen aan *sustainable procurement*.

Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn drie verschillende visies op hoe de drie dimensies van de *triple bottom line* zicht tot elkaar verhouden en gemanaged kunnen worden: de *business case*-visie, de *trade off*-visie en de geïntegreerde visie. De *business case*-visie wordt door de resultaten van dit onderzoek niet ondersteund, wat in lijn is met de wetenschappelijke literatuur die stelt dat deze visie te simplistisch is (Hahn et al., 2010; Van der Byl & Slawinski, 2015). De resultaten laten zien dat er binnen de gemeenten waar de respondenten voor werken wel sprake is van de *trade off*-visie, aangezien de economische dimensie wordt voorgetrokken ten opzichte van de andere dimensies. Er is sprake van een *trade off*-visie wanneer opdrachtgevers druk ervaren snel keuzes te maken. Wanneer ze deze druk ervaren kiezen ze vaak voor de goedkoopste optie. Dit betekent dat de economische dimensie prioriteit krijgt en er dus sprake is van ongelijkheid tussen de dimensies. Het ervaren van druk om keuzes te maken op de korte termijn leidt dus tot een *trade off*-visie. Wat echter opvallend is, is dat de resultaten laten zien dat naast de *trade off*-visie ook de geïntegreerde visie wordt ervaren. De respondenten geven immers aan dat ze zich herkennen in de paradoxale spanning die het managen van de drie dimensie oplevert. Dit kan worden verklaard doordat de respondenten de dimensies als gelijkwaardig ervaren wanneer ze geen druk op korte termijn voelen om keuzes te maken. Dit is interessant, omdat de wetenschappelijke literatuur geen combinatie tussen de *trade off*-visie en de geïntegreerde visie laat zien. Dit onderzoek toont dus aan dat bij het managen van de dimensies van de *triple bottom line*, er zowel ervaren kan worden dat één dimensie altijd voorrang krijgt als dat er een paradoxale spanning heerst tussen de drie dimensies.

De resultaten van dit onderzoek laten verder zien dat de drie dimensies van de *triple bottom line* niet als drie losse dimensies worden gezien, maar als twee. De sociale en de duurzame dimensie kunnen worden samengevoegd. Deze twee dimensies zijn volgens de resultaten dus niet paradoxaal aan elkaar, maar vormen één overkoepelende dimensie die paradoxaal is aan de economische dimensie. Dit betekent dat bij het managen van de *triple bottom line* slechts sprake is van het managen van twee paradoxale dimensies.

Dit resultaat gaat voorbij de huidige wetenschappelijke literatuur, omdat daarin bij het managen van de *triple bottom line* uitgegaan wordt van drie paradoxale dimensies (Ozanne, et al., 2016).

Omdat de dimensies van de *triple bottom line* bij een lange termijnvisie als paradoxaal worden ervaren, wordt het managen van de dimensies gezien als een proces dat om constante aandacht vraagt. Deze constante aandacht bestaat uit het per project bepalen welke dimensie de overhand krijgt. Daarmee versterkt deze bevinding dus de wetenschappelijke theorie die stelt dat de *triple bottom line*-paradox gemanaged kan worden door middel van splitsen en synthese (Smith & Lewis, 2011). Wat daarbij echter belangrijk is, is dat de dimensie die niet de voorkeur krijgt toch wordt meegenomen in uitvoering. De literatuur over splitsen wordt door de resultaten van dit onderzoek dus verder aangevuld door te stellen dat het splitsen bestaat uit het meenemen van alle dimensies, waarbij één dimensie tijdelijk de overhand krijgt maar de focus daarmee niet weggaat van de andere dimensie.

Concluderend is het antwoord op de vraag hoe opdrachtgevers binnen de asfaltsector de het managen van de dimensies van de *triple bottom line* ervaren als volgt: opdrachtgevers binnen de asfaltsector ervaren bij het managen van de *triple bottom line* zowel paradoxale als ongelijke dimensies, afhankelijk van of ze druk ervaren om op korte termijn keuzes te maken. Het op lange termijn managen van de drie dimensies vraagt om constante aandacht en levert paradoxale spanningen op het gebied van *beloning, organizing, performing* en *learning*. Het resultaat van dit onderzoek laat zien dat het managen van de *triple bottom line* dus voor de nodige uitdaging zorgt. Dit verklaart ook waarom *sustainable procurement* door Nederlandse gemeenten niet makkelijk is. Interventies kunnen worden ingezet door gemeenten om spanningen op het gebied *beloning, organizing, performing* en *learning* te verminderen. Door de paradoxale spanningen te verminderen wordt het managen van de *triple bottom line* minder uitdagend, wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot een toename van *sustainable procurement*.

5.2 Discussie

Dit onderzoek werd gestart met de overtuiging dat het managen van de drie dimensies van de *triple bottom line* volledig als paradoxaal zou worden ervaren. Uit de resultaten blijkt echter dat naast een paradoxale visie tegelijk een *trade off*-visie heerst. Daarnaast ging de onderzoeker ervan uit dat de drie dimensies van de *triple bottom line* door de respondenten als drie losse entiteiten zouden worden ervaren. Ook deze verwachting bleek onterecht, aangezien de resultaten aantonen dat de respondenten de duurzame en sociale dimensie vaak als één entiteit zien.

Deze resultaten zijn interessant, omdat deze in de literatuur niet naar voren komt. Dit onderzoek is deductief van aard, maar bovenstaande resultaten laten zien dat de theorie die de basis vormt van het onderzoek toch uitgedaagd kan worden.

Bij dit onderzoek kunnen twee methodologische kanttekeningen geplaatst worden. Ten eerste bestaat de onderzoekspopulatie alleen uit opdrachtgevers binnen gemeenten. Dit heeft als gevolg dat de resultaten niet te generaliseren zijn voor andere overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor asfaltaanbestedingen, zoals provincies en Rijkswaterstaat. Om te achterhalen hoe het implementeren van *sustainable procurement* door de overheid binnen de asfaltsector verbeterd kan worden, is van belang dat binnen de gehele asfaltsector wordt onderzocht hoe individuen het managen van de *triple bottom line* ervaren. Vervolgonderzoek zou opdrachtgevers uit andere overheidsinstanties kunnen meenemen om zo sectorbreed meer relevante data over het managen van de *triple bottom line* te verzamelen, en op die manier de theorie verder aan te vullen. Daarnaast legt dit onderzoek alleen focus op aanbestedingen binnen de asfaltsector. Toekomstig onderzoek binnen andere aanbestedingssectoren, zoals aanbestedingen binnen de bouw of onderhoud, kan meer inzicht bieden in hoe individuen binnen overheidsinstanties het managen van de *triple bottom line* bij aanbestedingen in het algemeen ervaren.

Een tweede methodologische kanttekening is dat dit onderzoek deductief van aard is, wat betekent dat theorie het startpunt vormt voor de analyse. Dit heeft als gevolg dat de onderzoeker de bij het analyseren op zoek is gegaan naar data die binnen de theorie van het managen van de *triple bottom line* past. Door dit deductieve onderzoek te combineren met een explorerende analyse heeft de onderzoeker interessante bevindingen gedaan die verder gaan dan de wetenschappelijke theorie. Deze explorerende analyse is echter wel gedaan met de al bekende theorie in het achterhoofd. Hierdoor ontstaat de kans dat interessante bevindingen over het hoofd zijn gezien. Toekomstige onderzoekers zouden gebruik kunnen maken van inductief onderzoek om over dit onderzoeksthema tot nieuwe inzichten te komen. Zo kan inductief onderzoek dieper ingaan op hoe individuen om kunnen gaan met de paradoxale spanningen die ontstaan bij het managen van de *triple bottom line*, aangezien daar in het huidig wetenschappelijk veld nog weinig over bekend is.

Dit onderzoek heeft als praktisch doel om inzicht te krijgen in barrières voor het implementeren van *sustainable procurement* binnen Nederlandse gemeenten. Uit de resultaten blijkt dat deze barrières liggen bij paradoxale spanningen op het gebied van *belonging, organizing, performing* en *learning*. De *belonging*-spanning ontstaat door een eilandcultuur met botsende prioriteiten voor het managen van de dimensies. Met deze spanning wordt omgegaan door het bestuur op korte en op lange termijn prioriteiten voor de dimensies te laten stellen.

Dit betekent dus dat met deze paradoxale spanning wordt omgegaan door top-down inmenging. De *organizing*-spanning ontstaat door krappe budgetten en onvoldoende tijd. De *performing*-spanning ontstaat doordat de duurzaamheidsdoelstellingen als niet concreet worden ervaren, en doordat de duurzame doelstellingen onbekende effecten hebben. Dit heeft als gevolg dat er focus ligt op het managen van doelen binnen de economische dimensie, en dat doelen binnen de sociale en duurzame dimensie minder aandacht krijgen. Met deze spanning kan worden omgegaan door doelen binnen de duurzame dimensie te concretiseren. De *learning*-spanning ontstaat door onvoldoende bewustwording binnen gemeenten voor de noodzaak van het managen van de duurzame dimensie en door de overtuiging dat het managen van de duurzame dimensie te duur is. Hierdoor kunnen opdrachtgevers de duurzame dimensie niet altijd meenemen in hun werkzaamheden. Interne bewustwording en kennisvergroting zouden manieren zijn om met deze spanning om te gaan. Het advies is om Nederlandse gemeenten te stimuleren de paradoxale spanningen te verminderen door het bestuur keuzes in de prioritering van dimensies te laten maken, concrete doelen op te stellen en deze duidelijk te communiceren binnen de organisatie. Dit voorkomt botsende prioriteiten tussen verschillende afdelingen, maakt duidelijk hoe een doel behaald kan worden en zorgt voor meer bewustwording van het belang de duurzame dimensie. Daarnaast zouden het aannemen van medewerkers die de tijd krijgen om de duurzame dimensie te managen en het vergroten van de interne kennis door het aanbieden van trainingen manieren zijn om de paradoxale spanningen te verminderen. Door het verminderen van de paradoxale spanningen wordt de uitdaging van het implementeren van *sustainable procurement* een stuk minder groot.

6. Bibliografie

- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, No. 1 Vol. 2, pp. 6-10.
- Baarda, B. (2014). In *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 197–218.
- Blankendaal, T., Schuur, P., & Voordijk, H. (2014). Reducing the environmental impact of concrete and asphalt: a scenario approach. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 66, pp. 27-36.
- Boeije, H. (2005). In *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Meppel: Boom Koninklijke Uitgevers.
- Bouwend Nederland. (2020). *Duurzaamheid in openbare aanbestedingen. Analyse 2019*. https://www.bouwendnederland.nl/media/6776/bnl_2020_duurzaam-inkopen.pdf.
- Bowen, F., Cousins, P., Lamming, R., & Faruk, A. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, Vol. 10 No.2, pp. 174–189.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 452-476.
- Bryman, A. (2016). In *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- CBS. (2020). *Aantal gemeenten daalt in 2021 verder tot 352*. Opgehaald van cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/53/aantal-gemeenten-daalt-in-2021-verder-tot-352>
- Crabtree, B. F., & Miller, W. F. (1992). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. In B. F. (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 93-109). Sage Publications, Inc.
- De Ruyter, K., & Scholl, N. (1995). In *Kwalitatief marktonderzoek. Theorie en praktijkcases*. Utrecht: Lemma.
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, Vol. 6 No. 5, pp. 524-540.
- Dierikx, M. (2018). *Transitie te koop? Beleid, opdrachtgever en inkoper samen aan de slag*. Den Haag: Algemene Bestuursdienst.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, Vol. 11 No. 2, pp. 130 - 141.

- Elkington, J. (1999). In *Cannibals with Forks The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Hoboken: John Wiley And Sons Ltd.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques, & J. Richardson, *The triple bottom line: Does it all add up* (pp. pp. 1-16). Abingdon: Earthscan.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 112 No. 2, pp. 241-255.
- Giunipero, L., Hooker, R., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 258-269.
- Gladwin , T., Kennelly, J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 874–907.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, Vol. 148 No. 2, pp. 235-248.
- Hahn, T., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). TradeOffs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 No. 4, pp. 217–29.
- Harmon, J., Bucy, F., Nickbarg, S., Rao, G., & Wirtenber, J. (2009). In J. Wirtenberg, W. Russell, & D. Lipsky, *The Sustainable Enterprise Fieldbook* (pp. pp. 89-115). New York: Greenleaf Publishing.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No.4, pp. 986–1014.
- Hoejmose, S., & Adrien-Kirby, A. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 232-242.
- Isil, O., & Hernke, M. (2017). The triple bottom line: a critical review from a transdisciplinary perspective. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 8, pp. 1235-1251.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, Vol. 56 No. 1, pp.137-159.
- Jeurissen, R. (2000). Book review: Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, pp. 229–231.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, Vol. 51 No. 2, pp. 221-240.
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide,. *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 760–76.
- Li, L., & Geiser, K. (2005). Environmentally responsible public procurement (ERPP) and its implications for integrated product policy (IPP). *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, pp. 705 - 715.
- Maxwell, J. (2009). Designing a qualitative study. In L. Bickman, & D. Rog, *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. pp. 214 - 253). Los Angeles: SAGE .
- McCrudden, C. (2004). Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural Resources Forum*, No. 28 Vol. 4, pp. 257-67.
- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., & Barnum, D. (2016). Strategic decision making for the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 25 No. 3, pp. 193-204.
- Meehan, J., & Bryde, D. (2011). Sustainable procurement practice. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20 No. 2, pp. 94–106.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2019). *Missies voor het topsectoren- en innovatiebeleid*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 129–132.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. . *Management Science*, Vol. 25 No. 9, pp. 833-848.
- Ozanne, L., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., . . . Williams, J. (2016). Managing the Tensions at the Intersection of the Triple Bottom Line: A Paradox Theory Approach to Sustainability Management. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 35 No. 2, pp. 249-261.
- Philips, W., & Walker, H. (2009). Sustainable procurement: emerging issues. *Procurement Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-61.
- Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 562–78.
- Rijksoverheid. (2019). *Regels voor aanbesteden door de overheid* . Opgehaald van Rijksoverheid.nl:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>

- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. . *Academy of Management Annals*, Vol. 10 No. 1, pp. 5-64.
- Schneider, K. (1990). In *The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature*. New York: Insight Books.
- Shriberg, M. (2000). Sustainability management in campus housing: A case study at the University of Michigan. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 137-154.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 381–403.
- Smith, W., Binns, A., & Tushman, M. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, Vol. 43 No. 2, pp. 448–61.
- Smith, W., Gonin, M., & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23 No. 3, pp. 407–42.
- Strauss, L. (1987). In *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Swanborn, P. G. (2004). Kwalitatief onderzoek en exploratie. *Kwalon*, vol 9, no. 2, pp. 7-13.
- Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies*, Vol. 18 No. 1, pp. 123-143.
- Van der Byl, C., & Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability A Review of Research from Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization & Environment*, Vol. 28 No. 1, pp. 54–79.
- Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 128-137.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18, pp. 201-206.
- Wolcott, H. (1990). In *Writing up qualitative research*. Newbury Park: SAGE.
- Yin, R. (2009). In *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.

7. Bijlagen

7.1 Bijlage 1: topiclijst

Inleiding

- Welkom heten
- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Voorstellen
- Onderzoeksonderwerp toelichten → onderzoek naar de ervaringen van gemeentelijke opdrachtgevers voor de asfaltsector bij het managen van dimensies op het gebied van economie, duurzaamheid en socialiteit bij duurzame inkoop.
- De tijdsduur (half uur/drie kwartier)
- Gegeven blijven anoniem
- Er kan geen sprake zijn van verkeerde antwoorden
- Aangeven dat respondent vragen niet hoeft te beantwoorden als hij/zij dat niet wil
- Vragen of het interview mag worden opgenomen
- Aangeven hoe de gegevens verwerkt worden → door het transcriberen van het interview. De geluidsopnamen worden na het afronden van het onderzoek verwijderd.
- Aanbieden om het onderzoek na afronding op te sturen
- Nagaan of de respondent vooraf vragen heeft

Middenstuk

Duurzaam inkopen (*sustainable procurement*)

Ik begin met u wat vragen te stellen over duurzaam inkopen binnen gemeente X.

- Betekenis → Welke betekenis heeft duurzaam inkopen binnen gemeente X?
- Benodigheden → Welke uitdagingen ervaart u bij het duurzaam inkopen binnen uw gemeente?

Triple bottom line

Bedankt voor uw reactie. Ik ga nu over naar het volgende onderwerp, namelijk het managen van drie dimensies die komen kijken bij duurzaam inkopen. Met dimensies bedoel ik dat bij het duurzaam inkopen rekening gehouden wordt met het behalen van verschillende doelstellingen, namelijk: economische doelstellingen, duurzaamheidsdoelstellingen en sociale doelstellingen.

- Mee bezig
 - Bent u bezig met het managen van de door mij eerdergenoemde doelstellingen?
- Welke problemen/spanningen

- Welke uitdagingen ervaart u bij het managen van de economische, sociale en duurzame doelstellingen?
- Hoe gaat u daarmee om?
- Lange termijnvisie
 - Kunt u aangeven hoe u op de lange termijn omgaat met het managen van de doelstellingen van de drie dimensies?

Spanningen bij *triple bottom line*

Ik ga graag nog wat dieper in op uw ervaring bij het managen van de drie dimensies die komen kijken bij duurzame inkoop. Met de drie dimensies bedoel ik dus de economische doelstellingen, de duurzame doelstellingen en de sociale doelstellingen.

- *Belonging*
 - Verbondenheid met één van de drie dimensies
 - Ervaart u een grotere verbondenheid met één van de drie dimensies?
 - Waar komt dat door?
 - Druk vanuit stakeholders
 - Voelt u druk vanuit stakeholders om u zich voornamelijk op één van de drie dimensies te focussen?
 - Hoe gaat u daar mee om?
- *Organizing*
 - Rol van organisatiesystemen in managen dimensies
 - Hoe ervaart u de invloed van organisatiesystemen op het formuleren van doelstellingen voor duurzaam inkopen?
 - Hoe gaat u daarmee om?
- *Performing*
 - Fricitie tussen korte termijn versus lange termijn
 - Hoe ervaart u het kiezen tussen doelstellingen die voordeling zijn voor de korte termijn en doelstellingen die voordelig zijn voor de lange termijn?
 - Hoe gaat u daarmee om?
- *Learning*
 - Rol van organisatiewaarden bij duurzaamheid en sociale dimensies
 - Hoe ervaart u de waarden van uw organisatie in relatie tot het managen van de drie dimensies?
 - Hoe gaat u daarmee om?

Afronding

- Vragen of de respondent nog wat toe te voegen heeft
- Hoe heeft de respondent het interview ervaren

- E-mailadres doorgeven voor als de respondent nog vragen/opmerking/wensen heeft
- Herhalen dat het interview anoniem blijft
- Vragen of de respondent een verslag wil ontvangen van het interview om daar nog op- en of aanmerkingen aan toe te voegen
- Aanbieden om onderzoek na afronding op te sturen naar de respondent
- Nagaan of de respondent nog vragen heeft
- Respondent bedanken
- Afscheid nemen

7.2 Bijlage 2: respondentenlijst

RESPONDENT	GEMEENTE
Respondent 1	Amsterdam
Respondent 2	Rotterdam
Respondent 3	Eindhoven
Respondent 4	Baarn
Respondent 5	Rotterdam
Respondent 6	Nijmegen
Respondent 7	Utrechtse Heuvelrug
Respondent 8	Enschede
Respondent 9	Amstelveen
Respondent 10	Amsterdam

7.3 Bijlage 3: codeboom

