



De Sustainable Development Goals in lokale context

Een verkennend onderzoek naar hoe de gemeente Amsterdam het bedrijfsleven kan mobiliseren om bij te dragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals.

Fey Al Faidi, 468659
Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterscriptie
27 juli 2021

COLOFON

Naam student:	Fey Al Faidi
Studentnummer:	468659
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Opleiding:	Master Bestuurskunde: Publiek Management
Studiejaar:	2020-2021
Scriptiebegeleider Erasmus Universiteit Rotterdam:	Hans Joosse-Bil MSc
Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam:	Prof. Dr. Sandra van Thiel
Stage organisatie:	Gemeente Amsterdam
Stagebegeleider:	Drs. Johan van Zoest
Aantal woorden:	19.137
Datum:	27 juli 2021



Disclaimer

Auteursrecht van de masterscriptie berust bij de auteur. Dit houdt in dat de auteur verantwoordelijk is voor de inhoud. Erasmus School of Social and Behavioural Sciences en de gemeente Amsterdam zijn alleen verantwoordelijk voor de begeleiding tijdens het afstudeerproces. Zij kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor de inhoud.

Voorwoord

Ten eerste wil ik de gemeente Amsterdam bedanken voor de kans om hier stage te lopen. Ik wil in het speciaal drs. Johan van Zoest bedanken voor zijn begeleiding afgelopen maanden. Johan is een hele fijne en waardevolle stagebegeleider, die beschikt over veel kennis en humor. Naast alle educatieve begeleiding, heeft Johan mij op persoonlijk vlak ook veel meegegeven. Deze ervaring beschouw ik als waardevol, omdat ik mijzelf op academisch als persoonlijk vlak heb kunnen ontwikkelen. Hij heeft mij vanaf het begin tot het eind gesteund en begeleid, waar ik oprecht dankbaar voor ben.

Daarnaast wil ik Hans Joosse-Bil MSc bedanken voor alle begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik wil Hans bedanken dat hij altijd open stond voor al mijn vragen en het aanhoren van mijn stress momenten tijdens de scriptiekringen. De werkwijze van Hans was erg plezierig. Er heerste altijd een fijne sfeer waar alles besproken kon worden. Daarnaast besteedde hij altijd veel tijd en aandacht aan zijn studenten. Hierdoor werd er een omgeving gecreëerd waar het daadwerkelijk mogelijk was om jezelf verder te ontwikkelen.

Ik wil Gemma Wilson bedanken voor het uitwerken van de illustratie op de voorpagina. Middels jouw talent was het mogelijk om dit idee echt op papier te krijgen. Zonder jou was dit niet gelukt.

Ten slotte wil ik al mijn respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan mijn interviews. Zonder jullie was het niet mogelijk om dit onderzoek uit te voeren.

Fey Al Faidi

Rotterdam, 27 juli 2021

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is gericht op hoe de gemeente Amsterdam het bedrijfsleven kan mobiliseren om bij te dragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Dit onderzoek heeft een verkennend doel, waarbij begrip wordt vergaard over welke beleidsinstrumenten en concrete acties kunnen worden ingezet voor deze mobilisatie. De volgende vraag staat centraal binnen dit onderzoek: 'Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?'.

Dit onderzoek wordt op een kwalitatieve wijze uitgevoerd aan de hand van een case study bij de gemeente Amsterdam. Er zijn twee documenten geanalyseerd en 19 semigestructureerde interviews afgenomen met bedrijven, ambtenaren en SDG-experts. Uit het onderzoek is gebleken dat er drie concepten van belang zijn bij het mobiliseren van het bedrijfsleven: de SDG-drijfveren voor het bedrijfsleven, de beleidsinstrumenten van een gemeente en de SDG-implementatie die onderverdeeld wordt in barrières en concrete acties. Deze concepten zijn onderling verbonden, waarbij de relaties schematisch worden weergegeven in figuur 9.

De bevindingen tonen aan dat extrinsieke drijfveren de meeste invloed hebben op de implementatie van de SDG's door bedrijven. Als er druk vanuit stakeholders wordt ervaren, zijn bedrijven eerder bereid om de SDG's te integreren binnen de bedrijfsvoering. Daarnaast wordt er ook een druk ervaren wanneer de gemeente haar ambities en doelen voor de SDG's expliciet uitspreekt. De intrinsieke drijfveren die worden vastgesteld in dit onderzoek worden toegeschreven aan de 'Triple Bottom Line' (TBL). De vertaling van deze inspanningen naar het SDG-kader wordt echter verhinderd door meerdere barrières. Deze barrières komen voort uit onvoldoende kennis over de meerwaarde van de SDG's binnen het bedrijf, maar ook door onvoldoende kennis over de integratie van de SDG's in de bedrijfsvoering en hoe er juist kan worden gerapporteerd. Hiermee worden de intrinsieke drijfveren om bij te dragen aan de SDG's geremd. Hieruit kan worden vastgesteld dat er een rol weggelegd is voor de gemeente om het bedrijfsleven bekender te maken met deze doelen en hen aan te moedigen om bij te dragen aan de SDG-realiserende door barrières weg te nemen.

Er is gebleken dat ambtenaren geloven in de kracht van een stimulerende rol van de overheid, waarbij wet- en regelgevende instrumenten, stimuleringsinstrumenten en zachte instrumenten worden ingezet. Middels een regelgevende rol kan er een omgeving worden gecreëerd, waarbij een heldere en stevige visie heerst. Dit verschaft duidelijke richtlijnen,

waarbij de SDG-ambities en doelen expliciet worden uitgesproken en van operationele criteria worden voorzien. Deze rol kan worden gecombineerd met een stimulerende rol, waarbij gebruik wordt gemaakt van zachte instrumenten en stimuleringsinstrumenten. Hiermee wordt het mogelijk om kennis te verspreiden en economische prikkels te creëren die bedrijven intrinsiek kunnen motiveren. Hierdoor zullen bedrijven zelf de druk ervaren om te voldoen aan bepaalde prestaties. Deze acties zullen bijdragen aan het reduceren van de vastgestelde barrières en het scheppen van duidelijkheid rondom de SDG's.

Vanuit het bedrijfsleven is er behoefte aan verduidelijking over de SDG's, waarbij kennis wordt verstrekt over de SDG-ambities van de gemeente en over hoe een bedrijf het best kan bijdragen aan de SDG's binnen de stad. Daarnaast willen bedrijven de meerwaarde van deze doelen ervaren, door middel van kansen om verder te ontwikkelen en groeien. Het bedrijfsleven hecht ook waarde aan een goede relatie met de gemeente. Om de relaties te bevorderen, zouden er mogelijkheden kunnen worden gecreëerd om het gesprek tussen de gemeente en het bedrijfsleven over de SDG's te laten plaatsvinden. Hierbij kan worden gedacht aan netwerkmogelijkheden, online platforms of het aanstellen van SDG-ambassadeurs binnen de gemeente, waar bedrijven terecht kunnen met hun SDG-gerelateerde vragen.

Dit onderzoek sluit af met de volgende aanbevelingen. Ten eerste wordt er aanbevolen om een transitie-experiment op te zetten. Hiermee wordt een testomgeving gecreëerd, waar barrières worden gereduceerd voor het bedrijfsleven en stimulansen worden gecreëerd om bij te dragen aan de SDG's. Dit transitie-experiment kan worden opgedeeld in twee fases. Deze zijn schematisch samengevat in tabel 7. Daarnaast worden de bijbehorende uitdagingen opgesomd, zoals de beperkte capaciteit voor toezicht en handhaving. Hiervoor worden er voorstellen gedaan hoe hiermee kan worden omgegaan.

Ten slotte wordt er aanbevolen om in gesprek te gaan met nationale en internationale gemeenten en metropolen. Hiermee wordt kennis en ervaring met elkaar gedeeld en silo-denken tussen de verschillende actoren doorbroken.

Keywords: Sustainable Development Goals, 2030 Agenda, gemeente Amsterdam, lokale overheid, beleidsinstrumenten, private sector, intrinsieke drijfveren, extrinsieke drijfveren, wicked problems

Inhoudsopgave

Disclaimer	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
Figurenlijst	9
Tabellenlijst.....	9
Afkortingen	9
1. Inleiding.....	10
1.1 Lokale overheden en de SDG's	12
1.2 De private sector en de SDG's.....	13
1.3 Gemeente Amsterdam	14
1.4 Probleemstelling	15
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	17
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie.....	17
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	17
1.6 Leeswijzer.....	18
2. Theoretisch kader	19
2.1 Triple Bottom Line	19
2.2 De SDG's als wicked problems	20
2.3 De rol van het bedrijfsleven.....	21
2.4 De rol van een overheid en de bijbehorende beleidsinstrumenten	22
2.5 Partnerschappen voor de SDG's.....	23
2.6 Drijfveren voor de SDG's als bedrijf.....	25
2.6.1 Intrinsieke drijfveren	26
2.6.2 Extrinsieke drijfveren.....	26
2.7 Samenvatting theoretisch kader	28
3. Methodologie.....	29
3.1 Onderzoeksopzet.....	29
3.2 Operationalisering.....	30
3.3 Datacollectie	30
3.3.1 Interviews	32
3.3.2 Steekproef bedrijven.....	32
3.3.3 Steekproef ambtenaren	33

3.3.4	SDG-experts	34
3.3.5	Documentanalyse	34
3.4	Data-analyse	35
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	35
3.5.1	Betrouwbaarheid	36
3.5.2	Interne validiteit	36
3.5.3	Externe validiteit	37
3.6	Ethische overwegingen.....	37
4.	Resultaten	38
4.1	Interviews	38
4.1.1	Extrinsieke drijfveren.....	38
4.1.2	Intrinsieke drijfveren.....	39
4.1.3	Invloeden op de SDG-implementatie.....	39
4.2	Beleidsinstrumenten als lokale overheid	42
4.2.1	Documentanalyse	42
4.2.2	Interviews	44
4.2.3	Stimulerende rol	44
4.2.4	Regulerende rol	45
4.3	Gewenste rol overheid vanuit het bedrijfsleven	48
4.3.1	De rol van de gemeente	48
4.3.2	Concrete acties	48
5.	Analyse.....	51
5.1	Analyse SDG-drijfveren	51
5.1.1	Extrinsieke factoren.....	51
5.1.2	Intrinsieke factoren.....	52
5.1.3	Barrières	52
5.2	Analyse beleidsinstrumenten en rol gemeente	53
5.2.1	Analyse PwC roadmap en de Amsterdamse circulaire strategie.....	53
5.2.2	Regelgevende rol gemeente.....	54
5.2.3	Stimulerende rol gemeente.....	55
5.3	Analyse SDG-behoeften bedrijfsleven	56
5.3.1	Regelgevende rol.....	56
5.3.2	Stimulerende rol	56
5.4	Samenvatting van de analyse.....	58
6.	Conclusie	61
6.1	Beantwoording van de vraagstellingen.....	61
6.2	Beperkingen en vervolgonderzoek	63
6.3	Aanbevelingen	65
6.3.1	Transitie-experiment	65
6.3.2	Omgaan met uitdagingen.....	67

6.3.3 Het aangaan van een dialoog.....	68
6.3.4 Opsomming aanbevelingen.....	69
Bibliografie	70
Appendix A: Operationaliseringsschema.....	75
Appendix B: Interview guide bedrijven.....	77
Appendix C: Interview guide ambtenaren	79
Appendix D: Interview guide SDG-experts.....	81
Appendix E: Documentenoverzicht.....	83
Appendix F: Codeboom.....	84
Appendix G: Informatie en toestemmingsformulier.....	86

Figurenlijst

Figuur 1: Overzicht 17 SDG's.....	11
Figuur 2: Relaties tussen de duurzaamheid dimensies en de SDG's.....	12
Figuur 3: Amsterdamse donut economie	15
Figuur 4: Donut economie gelinkt aan de SDG's.....	15
Figuur 5: Triple Bottom Line.....	20
Figuur 6: Conceptueel model.....	28
Figuur 7: Kwalitatief onderzoekscyclus.....	30
Figuur 8: De beleidsinstrumenten van de gemeente Amsterdam.....	42
Figuur 9: De onderlinge relaties tussen de theoretische concepten	58

Tabellenlijst

Tabel 1: Overzicht intrinsieke drijfveren.....	26
Tabel 2: Overzicht extrinsieke drijfveren	27
Tabel 3: Overzicht datacollectie.....	31
Tabel 4: Overzicht geïnterviewde bedrijven	33
Tabel 5: Overzicht geïnterviewde ambtenaren	34
Tabel 6: Overzicht geïnterviewde SDG-experts	34
Tabel 7: Overzicht transitie-experiment.....	69
Tabel 8: Operationaliseringsschema	75

Afkortingen

MDG's	Millennium Development Goals
MRA	Metropoolregio Amsterdam
NGO's	Non-gouvernementele organisaties
PwC	PricewaterhouseCoopers
RSM	Rotterdam School of Management
SDG's	Sustainable Development Goals
TBL	Triple Bottom Line
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
VN	Verenigde Naties

1. Inleiding

Mondiale vraagstukken, zoals klimaatverandering en armoede, zijn maatschappelijke uitdagingen die maatregelen en reactie vereisen vanuit verschillende actoren op mondiaal, nationaal en lokaal niveau. Dit vereist mechanismen waar maatschappelijke uitdagingen worden gecontroleerd en beheerd door middel van overeenkomsten en beleid. Een reactie op deze globale uitdagingen is het document genaamd ‘*Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*’ (UN, z.j.). De 2030 Agenda is in september 2015 aangenomen door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (VN). Deze agenda bouwt voort op de Millennium Development Goals (MDG’s) (Lucas, Ludwig, Kok & Kruitwagen, 2016).

De MDG’s werden ondertekend door 189 landen tijdens de Millennium Summit in 2000. De MDG’s bestonden uit acht doelen, waarbij er werd gestreefd naar het uitbannen van extreme armoede in de wereld. Deze agenda focust zich op het bereiken van een armoedeverlichting in ontwikkelingslanden, waar de ontwikkelde landen verantwoordelijk werden gesteld voor het realiseren van de MDG’s. Kritiek op de MDG’s richtte zich op het sociale karakter van de agenda. Er ontbraken een hoop andere maatschappelijke uitdagingen in deze agenda. De MDG’s hielden geen rekening met vraagstukken, zoals klimaatverandering of economische ontwikkeling. Tegelijkertijd ontbrak er een samenhang tussen de verschillende geadresseerde onderwerpen. Veel van deze kritiepunten hebben een rol gespeeld bij het opstellen van de 2030 Agenda (Lucas et al., 2016).

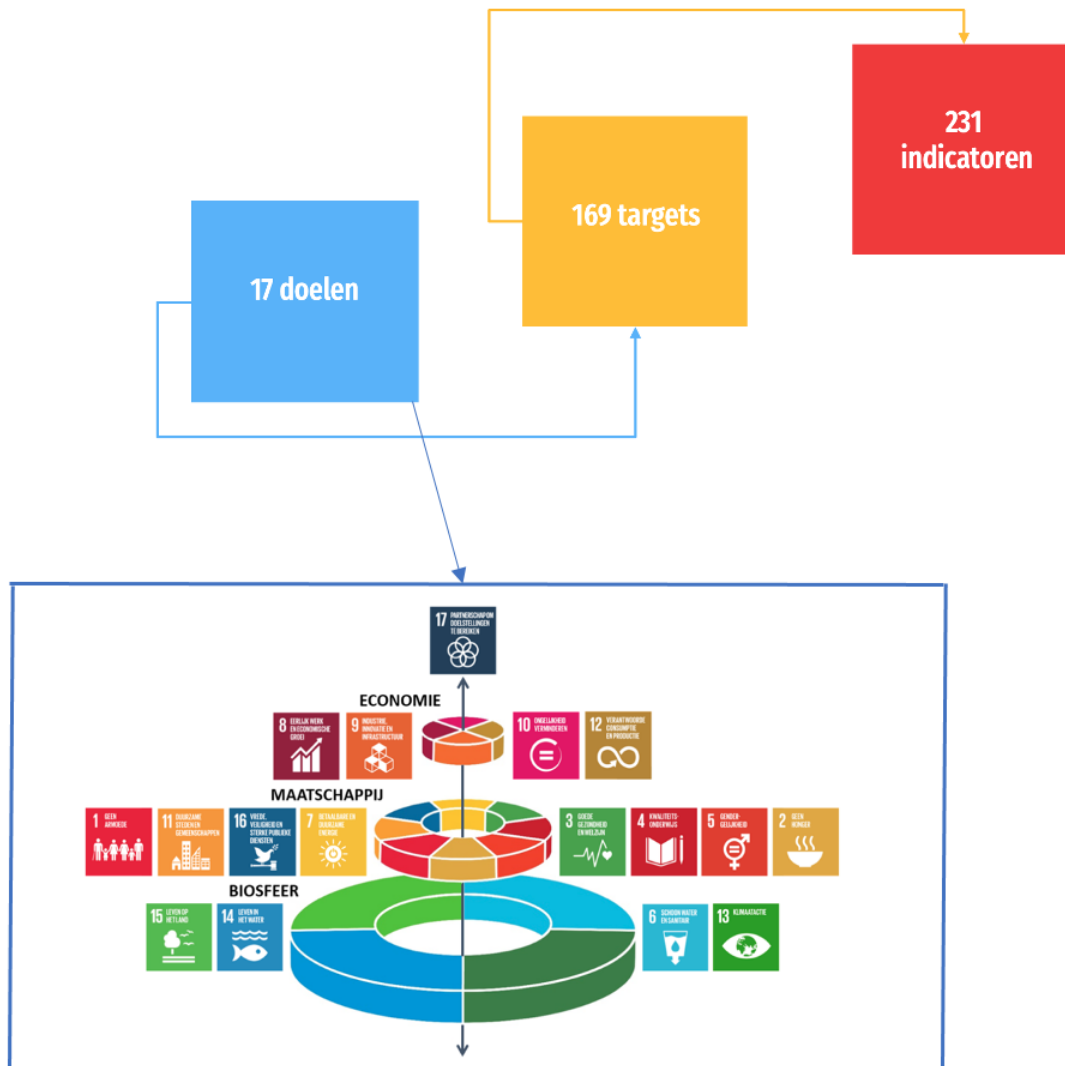
De 2030 Agenda is een brede duurzaamheidsagenda, die uit zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen bestaat. Deze staan ook wel bekend als de Sustainable Development Goals (SDG’s) en worden in figuur 1 weergegeven. De SDG’s gelden, in tegenstelling tot de MDG’s, ook voor de ontwikkelingslanden. Nederland heeft zich samen met 192 andere landen gecommitteerd aan de realisatie van deze doelen (PwC, 2020a). De doelen en targets integreren de drie dimensies van duurzaamheid: de economische, ecologische en sociale dimensie. Hiermee wordt er gestreefd naar het beëindigen van armoede en het creëren van een sociale, ecologische en economische duurzame planeet (Lucas et al., 2016; UN, z.j.). Deze doelen worden geoperationaliseerd door middel van 169 onderliggende targets en 231 indicatoren. Figuur 2 geeft dit schematisch weer, waarbij de doelen worden gekoppeld aan de drie duurzaamheid dimensies.

De 2030 Agenda is aspiratief. Dit houdt in dat de gemaakte afspraken niet wettelijk bindend zijn. Dit creëert een vrijheid voor regeringen om beslissingen te nemen over de implementatie en vastberadenheid van de SDG’s. Individuele regeringen worden wel

opgeroepen om doelen te stellen die overeenkomen met de mondiale ambities en deze te integreren in bestaande of nieuwe beleidsprocessen en strategieën. Dit houdt in dat de SDG's worden ervaren als inspanningsverplichtingen (Lucas et al., 2016). De VN is zich ervan bewust dat regeringen niet in staat zijn om de SDG's alleen te realiseren. Zij hebben daarom een beroep gedaan op andere actoren, zoals het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld om bij te dragen aan de realisatie van de SDG's (PwC, 2020a).



Figuur 1: Overzicht 17 SDG's



Figuur 2: Relaties tussen de duurzaamheid dimensies en de SDG's
(Stockholm Resilience Centre, 2016).

1.1 Lokale overheden en de SDG's

Regeringen, maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven, de academische wereld en individuele burgers worden allemaal betrokken bij de uitvoering en de monitoring van de SDG's. Hoewel de SDG's mondiaal zijn geformuleerd, zal het realiseren van deze doelen afhangen van regio's en steden. Deze doelen hebben een rechtstreeks verband met de verantwoordelijkheden van regionale en lokale overheden. Daarom spelen deze lagere overheden een cruciale rol binnen de 2030 Agenda (Global taskforce of local and regional governments, 2016). Oud-secretaris-generaal van de VN, Ban Ki-Moon, benadrukte deze rol door te erkennen dat de strijd voor mondiale duurzaamheid plaatsvindt in de grote steden (Local 2030, z.j.). Steden en regio's zijn ideaal gepositioneerd om deze brede en abstracte agenda om te zetten in concrete acties. Zij kunnen namelijk deze doelen op een pragmatische manier benaderen en vormgeven binnen hun eigen specifieke context (Global taskforce of local and

regional governments, 2016). Global taskforce of local and regional governments (2016) stelt vast dat nationale SDG-strategieën lokale acties horen te ondersteunen, waardoor lokalisatie van SDG's wordt bevorderd. In feite kan 65% van de SDG-agenda niet worden behaald zonder de betrokkenheid van steden en lokale actoren (Siragusa, Vizcaino, Proietti & Lavallo, 2020). Voor lokale overheden bieden de SDG's een interessant kader om vanuit het lokale beleid een verband te leggen met globale vraagstukken. Tevens kunnen de SDG's dienen als kompas om draagvlak te creëren bij de verschillende actoren in de samenleving. Op deze manier worden lokale handelingen richting de SDG's gestuurd (Lucas et al., 2016). De SDG's zijn samengesteld door verschillende overheden, maar het succes ervan is sterk afhankelijk van acties en samenwerking tussen de bovenstaande actoren. De gemeente kan acties uitvoeren middels verschillende beleidsinstrumenten om andere actoren te mobiliseren richting de SDG's (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

1.2 De private sector en de SDG's

De private sector wordt binnen de 2030 Agenda als een belangrijke stakeholder en onmisbare partner erkend. Bedrijfsactiviteiten, investeringen en innovaties worden gezien als cruciale impulsen voor productiviteit, inclusieve economie en baancreatie (GRI et al., 2015). De private sector wordt door de VN opgeroepen gebruik te maken van zijn creativiteit en innoverend vermogen om duurzame ontwikkelingen te stimuleren. Hiervoor moeten economische modellen worden omarmd die zich niet alleen beperken tot financiële uitkomsten (Business & Sustainable Development Commission, 2017). Er wordt gestreefd naar een dynamische en functionele sector, waarbij tegelijkertijd ook rekening wordt gehouden met de ecologische en sociale waarden, zoals arbeidsrechten, milieu- en gezondheidstandaarden. Deze complexe uitdagingen vereisen de volledige aandacht vanuit de overheid en het bedrijfsleven (Business & Sustainable Development Commission, 2017). Overheden hebben de betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven nodig om stappen te maken in de SDG-realiseringsproces. Deze betrokkenheid kan gestimuleerd worden middels verschillende stimulansen, waardoor bedrijven worden meegenomen in de transitie. Daarnaast bieden de SDG's nieuwe manieren van ondernemen en groeistrategieën voor het bedrijfsleven. Steeds meer investeerders en consumenten hechten waarde aan de drie aspecten van duurzaamheid en willen deze ook terug zien in de bedrijfsstrategie. Ten slotte dient de 2030 Agenda als een gemeenschappelijke taal tussen de verschillende actoren (Business & Sustainable Development Commission, 2017).

1.3 Gemeente Amsterdam

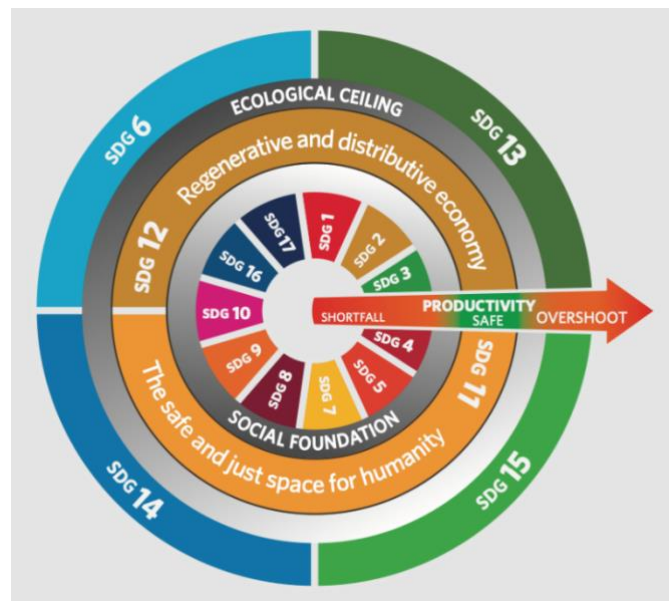
Dit onderzoek vindt plaats bij de gemeente Amsterdam, binnen het team metropool. De Metropoolregio Amsterdam (MRA) is een samenwerkingsverband tussen de provincies Noord-Holland en Flevoland, 32 gemeenten en de vervoerregio Amsterdam. De MRA streeft naar een toekomstbestendige economie, waarbij er kan worden gesproken van een innovatieve, klimaatbestendige en schone economie (MRA, 2020). Deze economie kan worden verwezenlijkt door de input van verschillende gemeenten en bedrijven binnen de MRA. Beide partijen hebben hun eigen rol en middelen bij het verwezenlijken van de toekomstbestendige economie (MRA, 2020). Om deze economie te kunnen monitoren wordt er een MRA-monitor ontwikkeld, waarbij een focus wordt gelegd op de brede welvaart. Dit houdt in dat er niet alleen gelet wordt op economische waarden. Het gaat ook over de gezondheid, het onderwijs, het veiligheidsgevoel van mensen en kwaliteit van de leefomgeving (Persoonlijke communicatie, 3 februari 2021). Brede welvaart wordt gedefinieerd als de kwaliteit van het leven in het hier en nu en de mate waarin deze al dan niet ten koste gaat van de latere generaties of die van mensen elders in de wereld (Lucas et al., 2016). Om de MRA-monitor voor brede welvaart te ontwikkelen worden de SDG's in acht genomen (Persoonlijke communicatie, 3 februari 2021).

De gemeente Amsterdam is een actieve en verantwoordelijke MRA-partner. Het team metropool vertegenwoordigt de belangen van de gemeente Amsterdam in dit samenwerkingsverband. Binnen de gemeente Amsterdam wordt er ook gestreefd naar een brede welvaart. De gemeente maakt duidelijk dat materiële rijkdom niet de enige maatstaf is voor een goed en eerlijk leven. Er moet ook nagedacht worden over welzijn, vrije tijd, gezondheid, leefomgeving en persoonlijke groei (Gemeente Amsterdam, 2020a). Daarom roept de gemeente alle bewoners, bedrijven en bezoekers van de stad op zich bewust te zijn van hun impact op mens en natuur (Gemeente Amsterdam, 2020a). Samen met zeven stadsdelen, lokale initiatieven, marktpartijen en kennisinstellingen werkt de gemeente aan een circulaire economie (Gemeente Amsterdam, 2020a). Een belangrijk instrument hiervoor is de stadsdonut. Hierin worden zowel sociale fundamenteën als planetaire grenzen aangegeven. De sociale en ecologische fundamenteën van de Amsterdamse donut economie zijn gebaseerd op de SDG's. De sociale dimensie beschrijft de minimale levensstandaarden waar elk mens recht op heeft. De ecologische dimensie beschrijft de grenzen van de planeet. Men probeert een balans te vinden tussen de sociale levensstandaarden en de ecologische grenzen. In het gat van de donut is er een gebrek aan de primaire levensbehoeften. Aan de buitenrand van de donut is er sprake van ecologische degradatie. Tussen de sociale en ecologische dimensie bevindt zich de optimale

ruimte. Hierin is het mogelijk om alle mensen op een duurzame manier te voorzien van hun behoeften (Gemeente Amsterdam, 2020b).



Figuur 3: Amsterdamse donut economie
(Gemeente Amsterdam, 2020a).



Figuur 4: Donut economie gelinkt aan de SDG's
(UNA-UK, 2019).

1.4 Probleemstelling

Lokale overheden spelen een cruciale rol bij het realiseren van de SDG's. Zij bepalen namelijk het lokale beleid en staan dicht bij de mensen in de regio. Hierdoor ontstaat er ook een beter begrip over de plaatselijke uitdagingen. De organisatie 'United Cities and Local Governments' stelt vast dat het creëren van beleid rondom de SDG's onderdeel is van de SDG-implementatie (UCLG, 2019). Uit een jaarlijkse wereldwijde CEO-enquête kwam naar voren dat 69% van de CEO's had aangegeven dat overheden en toezichthouders een grote mate van impact hebben op de bedrijfsstrategie. Als overheden de SDG's stimuleren en omarmen kan er impact gecreëerd worden op het gedrag van het bedrijfsleven (PwC, 2016).

Hoewel de MRA de SDG's niet heeft vastgesteld als kader voor beleid, sluiten de ambities van de MRA-agenda nauw aan bij de SDG's. Hetzelfde kan worden gesteld voor de Amsterdamse agenda, waarbij de donut economie richting geeft aan de acties van de stad. De Amsterdamse stadsdonut en de Amsterdamse circulaire strategie komen ongeveer 80% overeen met de SDG-systematiek (Persoonlijke communicatie, 23 maart 2021). Door de donut economie en de SDG's systematischer met elkaar in samenhang te brengen in de uitvoeringsagenda, is het mogelijk om een uniek en duurzaam stadsprofiel te creëren. Een SDG-agenda kan verschillende partijen in de stad mobiliseren om bij te dragen aan de stedelijke

ambities. De gemeente erkent het bedrijfsleven als belangrijke partner. Zonder inzet van bedrijven kunnen de gestelde doelen en ambities binnen de gemeente niet worden gerealiseerd (Gemeente Amsterdam, 2020a). Eén van de uitdagingen is om het bedrijfsleven mee te krijgen met deze beoogde transitie. De gemeenschappelijke taal van de SDG's maakt het gemakkelijker om te communiceren tussen de verschillende partijen (Belda-Miquel, Boni & Calabuig, 2019). Het is daarom de vraag welke beleidsinstrumenten de gemeente in kan zetten om gewenst gedrag te stimuleren, bedrijven bekender te maken met de SDG's en aan te moedigen hieraan bij te dragen. Dit onderzoek zal zich focussen op de volgende vraag:

Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zullen de volgende deelvragen worden onderzocht:

1. Wat zijn drijfveren in het bedrijfsleven om bij te dragen aan de SDG's?
2. Over welke beleidsinstrumenten beschikt de gemeente Amsterdam om het bedrijfsleven te mobiliseren richting de SDG's?
3. Welke acties kan de gemeente Amsterdam ondernemen om aan te sluiten bij de SDG-behoefte vanuit het bedrijfsleven?

Dit verkennend onderzoek heeft als doel om beter begrip te creëren over welke beleidsinstrumenten en concrete acties de gemeente in kan zetten om de SDG-realiserings te bevorderen. Hierdoor ontstaat er een opvatting over welke rol de gemeente in kan nemen tegenover bedrijven bij de SDG-realiserings en welke gemeentelijke handelingen het gedrag van bedrijven kunnen beïnvloeden. Dit zal worden gedaan middels een onderzoek dat zowel inductieve als deductieve elementen bevat. Er zullen nieuwe inzichten opgedaan worden over het gebruik van beleidsinstrumenten met betrekking tot de SDG-realiserings en over SDG-drijfveren voor de private sector. Deze kennis bouwt voort op bestaande theorieën die betrekkingen hebben op het gebruik van beleidsinstrumenten en het vaststellen van drijfveren om verantwoord te ondernemen.

1.5 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek onderscheidt twee soorten relevanties. Ten eerste wordt er gesproken van een wetenschappelijke relevantie. Hier wordt vastgesteld welk gat binnen de wetenschap wordt opgevuld en welke wetenschappelijke inzichten worden verkregen. Vervolgens wordt er gesproken van een maatschappelijke relevantie. Hier wordt vastgesteld welke inzichten dit onderzoek oplevert voor het maatschappelijk vraagstuk.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De rol van lokale overheden wordt als essentieel beschouwd tijdens de SDG-implementatie (Reddy, 2016). Daarnaast worden ook andere actoren, zoals het bedrijfsleven verantwoordelijk gehouden (Buhmann, Jonsson & Fisker, 2019). De huidige literatuur bestudeert de rollen van verschillende actoren binnen de 2030 Agenda. De literatuur verschaft ook inzichten over het gebruik van beleidsinstrumenten en over de bedrijfsdrijfveren om duurzame inspanningen te integreren binnen de bedrijfsvoering. Deze kennis wordt beperkt gelinkt met de SDG's. Dit onderzoek zal deze inzichten verfijnen om een beter begrip van deze concepten te krijgen in een SDG-context. Daarnaast missen er inzichten in de literatuur over hoe een lokale overheid kan bijdragen aan de SDG-drijfveren en SDG-behoefte van bedrijven. Dit zorgt ervoor dat er een gat ontstaat over deze relatie in de theorie. Er is dus sprake van een kennislacune. Dit onderzoek zal dan ook deze theorie aanvullen met inzichten over hoe een lokale overheid de SDG-implementatie kan stimuleren in de private sector. Kortom, dit onderzoek zal nieuwe inzichten opleveren over de drijfveren die bedrijven doen bewegen richting de SDG's en de beleidsinstrumenten die de gemeente in kan zetten om de SDG-implementatie binnen de private sector verder te stimuleren.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Steeds meer gemeenten en bedrijven denken na over hun rol ten aanzien van een inclusieve en groene economie (CBS, 2021). De SDG's sluiten goed aan bij het streven naar een toekomstbestendige economie. Nederland heeft zich in 2015 als VN-lidstaat geëngageerd aan de SDG's. In totaal hebben zich 193 landen geëngageerd aan deze doelen. Dit zorgt ervoor dat de SDG's een internationaal kader bieden die een gemeenschappelijke taal creëren tussen de verschillende verantwoordelijke partijen en belichten het belang van een brede welvaart. Elke actor beschikt over zijn eigen rol en verantwoordelijkheden binnen de 2030 Agenda. De vraag hoe deze rollen en verantwoordelijkheden omgezet kunnen worden in daadwerkelijke acties om de SDG's te realiseren, is van grote maatschappelijke relevantie. De gemeente

Amsterdam heeft de SDG's omarmd door zichzelf uit te roepen tot een Global Goals Gemeente in 2017 (Persoonlijke communicatie, 23 maart 2021; VNG, z.j.). Daarnaast zijn er meerdere modellen omarmd binnen de gemeente die de brede welvaart als uitgangspunt nemen, zoals de donut economie. Echter, de implementatie van de 2030 Agenda brengt ook complexiteiten met zich mee. Er zijn namelijk verschillende actoren betrokken met elk eigen kennis, capaciteiten en visie over de SDG's. Hierdoor kan de implementatie worden verhinderd. Om bij te dragen aan dit vraagstuk verschaft dit onderzoek kennis over hoe de gemeente Amsterdam het bedrijfsleven kan mobiliseren om bij te dragen aan de SDG's. Dit zal leiden tot een beter begrip over de praktische aspecten en complexiteiten, waarmee de actoren in aanraking komen bij de SDG-implementatie.

1.6 Leeswijzer

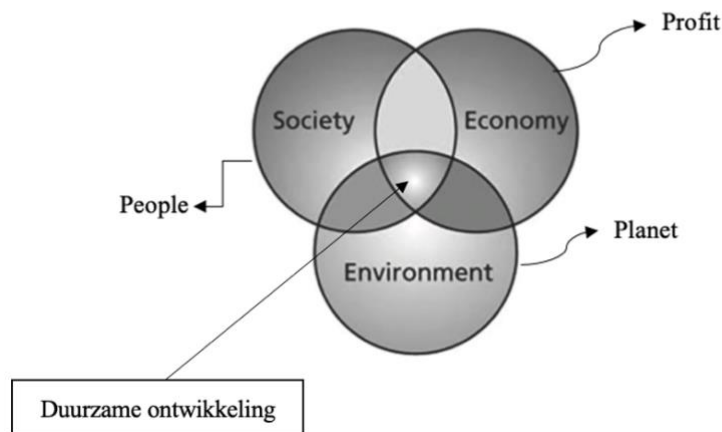
Dit onderzoek is onderverdeeld in zes hoofdstukken. In hoofdstuk twee zullen de relevante theorieën uit de literatuur worden besproken. In hoofdstuk drie wordt de methodologie van het onderzoek nader toegelicht. Hoofdstuk vier presenteert de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk vijf zullen de resultaten worden geanalyseerd. Hoofdstuk zes zal ingaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen, waar een conclusie wordt gevormd. Dit hoofdstuk zal ook ingaan op de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen geven voor vervolgonderzoek. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan aan de gemeente Amsterdam.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht weer van de bestaande literatuur betreffende de Triple Bottom Line, wicked problems, de rol van het bedrijfsleven en de overheid. Daarnaast wordt er ingegaan op het gebruik van beleidsinstrumenten en de drijfveren voor het bedrijfsleven om bij te dragen aan verantwoord ondernemen. Ten slotte eindigt dit hoofdstuk met een conceptueel model, waarbij de relaties tussen de theoretische concepten worden weergegeven.

2.1 Triple Bottom Line

Om de SDG's beter te begrijpen, is het van belang om het concept duurzaamheid te definiëren. Een duurzame ontwikkeling wordt beschreven als een ontwikkeling die voldoet aan de huidige behoeften, zonder het vermogen van de toekomstige generaties in gevaar te brengen (Johnston, Everard, Santillo & Robèrt, 2007). Steeds meer bedrijven ambiëren naar integratie van deze duurzame ontwikkeling. Dit vereist een ander perspectief dan de huidige, waarbij 'business-as-usual' wordt doorbroken. Hier richten bedrijven zich op winst, vaak met een korte termijn focus (Scheyvens, Banks, & Hughes 2016). Duurzame bedrijfsinspanningen vereisen een langere termijn focus en een systeem perspectief over hoe bedrijfsacties het milieu en de samenleving beïnvloeden. Het zorgt ervoor dat het bedrijfsleven niet alleen rekening houdt met traditionele taken, zoals het genereren van inkomsten en het monitoren van kosten. Het gaat hierbij ook om de effecten die de bedrijfsspanningen hebben op de fysieke omgeving en het welzijn van de toekomstige generaties (Scheyvens, Banks, & Hughes 2016). Deze gedachte komt terug in de 'Triple Bottom Line' (TBL). Elkington (2013) introduceerde dit concept. De TBL focust zich naast de economische dimensie binnen een bedrijf, ook op de ecologische en sociale dimensies. Dit wordt ook aangeduid met de drie P's. Deze verwijzen naar 'people' (sociale dimensie), 'planet' (ecologische dimensie) en 'profit' (economische dimensie). Deze dimensies moeten elkaar balanceren, waarbij dominantie van één bepaalde waarde wordt geëlimineerd. Dit zorgt ervoor dat bedrijven niet alleen in staat zijn om de gevolgen van hun acties vanuit een economisch perspectief te rapporteren, maar ook om vast te stellen wat hun effecten zijn op de samenleving en het milieu. Dit leidt ertoe dat andere waarden en effecten in beeld worden gebracht (Elkington, 2013). De SDG's streven naar deze holistische benadering, waar deze drie dimensies van duurzaamheid zijn opgenomen (Scheyvens, Banks & Hughes, 2016). Figuur 5 geeft de TBL visueel weer.



Figuur 5: Triple Bottom Line
(Yoon & Park, 2015).

2.2 De SDG's als wicked problems

Om een einde te maken aan mondiale vraagstukken zoals, extreme armoede, ongelijkheid en klimaatverandering is samenwerking van belang tussen verschillende landen en actoren. Deze problemen overschrijden individuele actoren en vereisen collectieve actie. Er worden pogingen gedaan om deze problemen globaal aan te pakken, zoals de MDG's. Deze werden in 2015 vervangen door de SDG's. Terwijl de samenleving zich blijft ontwikkelen, ontstaan er ook nieuwe problemen. Sommige van deze evolueren samen met de samenleving en hebben daarom geen absolute oplossing (Van Tulder, 2018). Rittel en Webber (1973) definiëren dit als 'wicked problems'. Deze worden gekenmerkt door onduidelijke en onzekere omstandigheden. Deze zijn dubbelzinnig en onkenbaar. Daarnaast is er sprake van een probleemdefinitie. Elk probleem wordt ervaren als een symptoom van een ander probleem. Ten slotte is het probleem lastig te begrijpen zonder een voorgestelde oplossing in gedachte (Rittel en Webber, 1973).

Wicked problems kampen met verschillende uitdagingen. Ten eerste heerst er kennisonzekerheid. Dit komt voort uit de beperkte beschikbare informatie en wordt versterkt door de cognitieve beperkingen van de besluitvormers. Daarnaast ontstaan er waardenconflicten tussen de verschillende stakeholders. Elke stakeholder wordt op een andere manier beïnvloed door het probleem. Ieder heeft zijn eigen waarden, kaders en percepties. Deze kunnen conflicteren met andere stakeholders. Dit zorgt ervoor dat het onwaarschijnlijk is om een algemene consensus te bereiken over brede maatschappelijke doelen die iedereen tevredenstellen. Tenslotte zijn deze problemen dynamisch complex. Dit houdt in dat wicked problems afhankelijk zijn van elkaar (Van Tulder, 2018).

De SDG's kampen met de bovengenoemde uitdagingen. Het is een grote opgave om alle kennis te beschikken over de implementatie van elke SDG. Dit is namelijk een grote

hoeveelheid basisinformatie en geavanceerde informatie, waar de mens niet volledig over kan beschikken en kan verwerken. Daarnaast kunnen definities van het probleem in de loop der tijd veranderen. Dit kan ertoe leiden dat de probleemstelling niet het gehele fenomeen omvat of het probleem wordt beschouwd als onpraktisch, tegenstrijdig of irrelevant. Dit kan ervoor zorgen dat het ervaren wordt als politiek omstreden (Van Tulder, 2018).

Ten slotte ervaren de SDG's ook dynamische complexiteit. Elke SDG representeert een probleem in de samenleving, maar deze problemen kunnen ook overlappen. Dit houdt in dat verschillende doelen en subdoelen met elkaar overlappen en deze ook bijdragen aan het realiseren van meerdere SDG's. Daarnaast kunnen deze doelen ook met elkaar conflicteren en de realisatie ervan belemmeren (Van Tulder, 2018).

Kortom, de SDG's worden ervaren als wicked problems. Het zijn globale uitdagingen die sector overschrijdend, dubbelzinnig en onkenbaar zijn. Deze uitdagingen kunnen niet worden opgelost door middel van klassieke leiderschapsstijlen, omdat complexiteiten en onzekerheden daar zoveel mogelijk worden geëlimineerd (Schneider & Somers, 2006). Dit vraagt dus om een andere werkwijze waar de SDG's niet als problemen worden neergezet, maar juist worden omgevormd naar uitdagende kansen om bij te dragen aan maatschappelijk vraagstukken (Van Tulder, 2018).

2.3 De rol van het bedrijfsleven

Aanvankelijk zijn de SDG's gevormd als richtlijnen voor overheden om uitdagingen op te lossen rondom duurzaamheidsvraagstukken. Echter, overheden kunnen dit niet alleen. Het bedrijfsleven wordt ook opgeroepen om bij te dragen aan de realisatie van de SDG's. Dit zorgt ervoor dat bedrijven een druk ervaren vanuit de internationale gemeenschap om bij te dragen aan globale duurzame ontwikkelingen (Buhmann et al., 2019). Hiermee wordt het bedrijfsleven belast door een druk die verder gaat dan alleen het creëren van economische waarden (Kim, 2018). De SDG's kunnen ervaren worden als internationale normen en richtlijnen die gelden voor elke sector (Gennari & Navarro, 2019). Door te voldoen aan deze normen en richtlijnen beschikt de private sector over een potentieel om bij te dragen aan duurzame ontwikkelingen (Van der Waal, Thijssens & Maas, 2021). Het hanteren van de SDG's binnen een bedrijfsstrategie kan worden ervaren als uitdaging door het bedrijfsleven, aangezien deze in eerste instantie zijn ontworpen door overheden. Daarom vergen deze doelen veel inspanning om de juiste vertaling te maken naar de bedrijfscontext (Muff, Kapalka & Dyllick, 2017). Niet elk bedrijf heeft de juiste middelen en kennis om deze juist te integreren. Dit kan ertoe leiden dat bedrijven complexiteiten ervaren en afwegingen moeten maken tussen de verschillende

doelen. Dit botst met de holistische benadering die de SDG's en de TBL hanteren. Het is dus van belang dat de SDG's door overheden geformuleerd worden als bedrijfscase met duidelijke doelstellingen, zodat bedrijven kunnen deelnemen aan de 2030 Agenda (Muff et al., 2017). Hierbij komt ook kijken dat stakeholders steeds veeleisender worden tegenover bedrijven betreffende duurzame bedrijfsactiviteiten. Daarnaast zorgen aanscherpingen van regels ervoor dat bedrijven een toenemende druk ervaren rondom duurzaam handelen (Muff et al., 2017). De SDG's bieden een gemeenschappelijke taal tussen de verschillende stakeholders. Deze kunnen ervoor zorgen dat inconsistent handelen worden gereduceerd (Cato, 2012). Ten slotte kunnen deze doelen juist dienen om de holistische manier van ondernemen onder de aandacht te brengen bij de private sector. Het is daarom van belang dat overheden een rol aannemen bij het reduceren van complexiteiten en het bedrijfsleven op een participatieve en inclusieve wijze te betrekken bij het realiseren van de SDG's (Verboven & Vanherck, 2016).

2.4 De rol van een overheid en de bijbehorende beleidsinstrumenten

Een overheid kan gebruik maken van verschillende beïnvloedingsmogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de SDG's. De rol die een overheid inneemt hangt af van de ingezette beleidsinstrumenten. Beleidsinstrumenten zijn methoden, maatregelen en mechanismen die beleidmakers gebruiken om beleidsdoelstellingen te bereiken (Xie, Wen en Choi, 2021). Xie et al. (2021), merken op dat er geen uniform paradigma heerst voor beleidsinstrumenten. Er zijn verschillende classicfacties vast te stellen van beleidsinstrumenten.

Ten eerste kan een overheid een regulerende rol aannemen. Om deze rol in te vullen maakt een overheid gebruik van gezaghebbende instrumenten. Dit omvat wetten, regels en controle. Wetgevingen en regels zorgen ervoor dat de overheid de mogelijkheid krijgt om corrigerend en regulerend op te treden. Hiernaast kan er toestemming worden verleend om bepaalde acties uit te voeren of juist te verbieden. Een overheid kan door middel van regels eisen dat bepaalde omstandigheden alleen plaatsvinden onder de gestelde voorwaarden. Deze middelen kunnen het gedrag beïnvloeden van de betrokken actoren die onderdeel zijn van het beleidsdoel (Schneider & Ingram, 1990; Xie et al., 2021).

Ten tweede kan een overheid een faciliterende rol aannemen. Hiervoor worden stimuleringsinstrumenten gebruikt. Deze instrumenten willen actoren stimuleren om bepaalde acties te ondernemen door middel van gedifferentieerde belonings- en strafmechanismen. Stimuleringsinstrumenten gaan ervan uit dat individuen streven naar nutsmaximalisatie, wat inhoudt dat de individu streeft naar het maximaal benutten van goederen. Hierdoor zullen actoren niet zelf gemotiveerd raken om beleidsrelevante maatregelen te nemen, tenzij zij

worden beïnvloed door beloningen, zoals geld, vrijheid of andere tastbare opbrengsten (Schneider & Ingram, 1990). Voorbeelden van positieve stimulansen binnen deze classificatie zijn belastingkredieten, ontheffingen, subsidies, versoepelingen van bepaalde voorwaarden. Een negatieve stimulans is het verrekenen van kosten, zoals het opleggen van heffingen bij bepaalde activiteiten. Kosten worden gebruikt om goederen of diensten te controleren en te beperken. In tegenstelling tot sancties worden kosten niet gebruikt om activiteiten te verbieden. Het is een manier om het gebruik te beheersen en te beperken (Schneider & Ingram, 1990).

Ten derde kan er worden gesproken van capaciteitsinstrumenten. Deze gaan ervan uit dat de doelgroep voldoende prikkels ervaart en gemotiveerd is om bij te dragen aan de gewenste activiteiten of gedrag aan te passen, mits zij goed geïnformeerd zijn en beschikken over de juiste middelen (Schneider & Ingram, 1990). Deze instrumenten staan ook wel bekend als zachte instrumenten, waarbij wordt gesproken over een vrijwilligheid en een niet-dwingend karakter. Individuen worden beschouwd als vrije actoren, die in staat zijn om hun eigen beslissingen te nemen. In plaats van sancties of vereisten op te leggen, wordt er gebruik gemaakt van overtuigingskracht om wederzijdse overeenkomsten te ontwikkelen. Deze zachte instrumenten kunnen bestaan uit aanbevelingen, gedragscodes, informatiecampagnes, partnerschappen of vrijwillige contractuele overeenkomsten (Keskitalo, Juhola, Baron, Fyhn & Klein, 2016).

2.5 Partnerschappen voor de SDG's

Partnerschappen zijn een middel om de realisatie van de SDG's te bevorderen. Deze vallen onder de zachte instrumenten, die in paragraaf 2.4 worden beschreven. De complexiteit en de omvang die Agenda 2030 aankaart, vereist een gezamenlijke inspanning van meerdere stakeholders. Dit wordt ook aangehaald in de 2030 Agenda, waarbij partnerschappen specifiek worden uitgelicht in SDG 17. Partnerschappen dragen bij aan het benoemen van gemeenschappelijke belangen en het bijeenbrengen van verschillende sectoren (Beisheim & Simon, 2018). Binnen een partnerschap heerst het principe van een gedeelde verantwoordelijkheid. Zonder dit gevoel kunnen problemen niet worden aangepakt (Braeye, van Ongevalle, Vandenbroucke & Melenars, 2020). Het aangaan van partnerschappen omvat meerdere functies. Ten eerste kan het dienen als agendasetting. Het kan ook leiden tot nieuwe regelgeving. Hiernaast kan een partnerschap bijdrage aan kennisdeling en het implementeren van gestelde doelen. Ten slotte kan het een meehelpen met het behartigen van verschillende belangen, door bepaalde keuzes te beïnvloeden (Pattberg & Widerberg, 2016). Multi-stakeholder partnerschappen kunnen beschreven worden in twee verschillende

implementatieniveaus. Er wordt gesproken van een partnerniveau en een partnerschap niveau (MacDonald, Clarke, Huang, Roseland & Seitanidi, 2018).

Op partnerniveau wordt er niet gesproken over een interorganisatorische relatie. Dit houdt in dat organisaties niet over hun eigen grenzen heen gaan om positieve uitkomsten te genereren (Vangen & Huxham, 2005; MacDonald et al., 2018). Partners maken hier individueel gebruik van hun eigen capaciteiten om bij te dragen aan het gezamenlijke doel. Als een bedrijf een multi-stakeholder partnerschap zou aangaan met een (lokale) overheid, zou deze zich bijvoorbeeld kunnen committeren aan de vermindering van CO₂-uitstoot. Beide actoren ontwikkelen interne structuren om de uitgevoerde activiteiten op één lijn te brengen met de gecommitteerde doelstelling. Partners op dit niveau worden gevraagd om middelen opnieuw te toe wijzen of de manier van handelen te wijzigen. Deze afspraken zijn niet-juridisch bindend. Het partnerschap niveau bevat wel een interorganisatorische raamwerk. Dit houdt in dat de actoren een contractuele overeenkomst afsluiten, waar prestaties worden gedefinieerd, rechten en plichten worden vastgesteld en er wordt bepaald wat er gebeurt wanneer een partner zich niet houdt aan de overeenkomsten (MacDonald et al., 2018).

De effectiviteit van een partnerschap hangt af hoe ambitieus doelen worden gesteld en hoe streng deze worden nageleefd (Liese & Beisheim, 2011). De precisie van de gestelde regels en doelen hebben invloed op de manier hoe partners omgaan met de gemaakte verbintenis. Duidelijke doelen en regels leiden tot stabiliteit en motivatie om te investeren in de juiste handelingen. Hiernaast worden regelmatige controles en rapportages geïdentificeerd als belangrijk kenmerk voor partnerschappen (Keohane & Victor, 2011). Ten slotte spelen drijfveren voor de SDG's ook een rol bij het aangaan van partnerschappen (Ordonez-Ponce, Clarke & MacDonald, 2021).

2.6 Drijfveren voor de SDG's als bedrijf

Bedrijven streven in eerste instantie naar economische uitkomsten. Deze economische dimensie houdt immers een bedrijf in stand (Vasi & King, 2012). Toch is er vernomen dat het bedrijfsleven ook streeft naar andere uitkomsten (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009). Hiervoor kunnen verschillende motivatiedrijfveren voor worden vastgesteld. Drijfveren voor het implementeren van de SDG's sluiten aan bij de drijfveren die in de literatuur worden geïdentificeerd voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen (Leal Filho, 2020).

Volgens Brønn & Vidaver-Cohen (2009) kunnen duurzame initiatieven leiden tot mogelijke positieve economische resultaten. Deze ontwikkelingen en initiatieven kunnen namelijk een bron zijn van concurrentievoordelen en nieuwe marktkansen. Ten tweede speelt externe druk om legitimiteit te werven een belangrijke rol. Legitimiteit wordt door Suchman (1995) gedefinieerd als een algemene perceptie of veronderstelling dat de acties van de entiteit als wenselijk en gepast worden ervaren binnen het sociale systeem. Het is voor bedrijven van belang om te voldoen aan deze druk. Door bijvoorbeeld deel te nemen aan sociale initiatieven als bedrijf, kan de publieke steun worden verhoogd en behouden. De behoefte om sociale en ecologische dimensies mee te nemen in een bedrijfsagenda kan worden gekoppeld aan de verschillende institutionele krachten, zoals de verwachting dat er eerlijk en transparant wordt gecommuniceerd (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009). Ten derde is er een moreel perceptief. Dit houdt in dat bedrijven sociale verantwoordelijkheden ervaren als een ethische plicht. Deze plicht houdt in dat bedrijven een verantwoordelijkheid dragen om terug te geven aan de samenleving (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009).

Naast de beweegredenen van Brønn & Vidaver-Cohen (2009) wordt er binnen de literatuur, door meerdere auteurs, een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke drijfveren. Intrinsieke drijfveren zijn gebaseerd op moraliteit en het argument dat duurzaam ondernemen een doel op zichzelf is dat wordt nagestreefd binnen het bedrijf. Extrinsieke drijfveren zijn gebaseerd op de externe druk vanuit stakeholders. Deze externe druk laat bedrijven mobiliseren richting duurzame bedrijfsinspanningen (Muller & Kolk, 2010).

2.6.1 Intrinsieke drijfveren

Het intrinsieke perspectief komt voort uit een moraliteit, waarbij duurzame bedrijfsinspanningen als doel op zichzelf worden gezien. De waarden en ethiek van het bedrijf staan centraal bij intrinsieke drijfveren. Bewegredenen om duurzame handelingen uit te voeren komen voort uit het idee dat bedrijven willen bijdragen op sociale en ecologische vlak (Muller & Kolk, 2010). De volgende auteurs stellen de volgende intrinsieke drijfveren vast.

Tabel 1: Overzicht intrinsieke drijfveren

Auteurs	Intrinsieke drijfveren
Brønn & Vidaver-Cohen (2009)	<ul style="list-style-type: none">▪ Positieve economische resultaten▪ Moreel perspectief
Aguinis & Glavas (2012)	<ul style="list-style-type: none">▪ Instrumentele en normatieve motieven van het bedrijf▪ De missie en waarden van het bedrijf.▪ Commitment vanuit het management aan ethiek▪ Waarden, behoeften en bewustzijn binnen het bedrijf.
Haigh & Jones (2006)	<ul style="list-style-type: none">▪ Interne druk op werknemers en managers
Muller & Kolk (2010)	<ul style="list-style-type: none">▪ Commitment vanuit het management aan ethische normen en waarden

2.6.2 Extrinsieke drijfveren

Het extrinsieke perspectief komt voort uit het sociale gedrag dat ontstaat als gevolg van externe druk, bijvoorbeeld eisen van aandeelhouders, wetgeving of media. Deze externe druk zorgt ervoor dat bedrijven worden beperkt in hun mogelijkheden om sociaal onverantwoord gedrag uit te oefenen (Muller en Kolk, 2010). De samenleving bestaat uit verschillende stakeholders die druk uitoefenen op bedrijven om aan bepaalde sociaal verantwoorde verplichtingen te voldoen. De focus bij extrinsieke drijfveren ligt dus op wat bedrijven wel of niet moeten doen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van externe factoren. Een dominante beweegreden om duurzame inspanningen uit te oefen zijn dus stakeholders (Muller en Kolk, 2010). Dit sluit aan bij de stakeholder theorie. Binnen deze theorie richt het bedrijf zich op de stakeholders om haar beleid vorm te geven (Friedman & Miles, 2002). In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van extrinsieke factoren die de verschillende auteurs vaststellen.

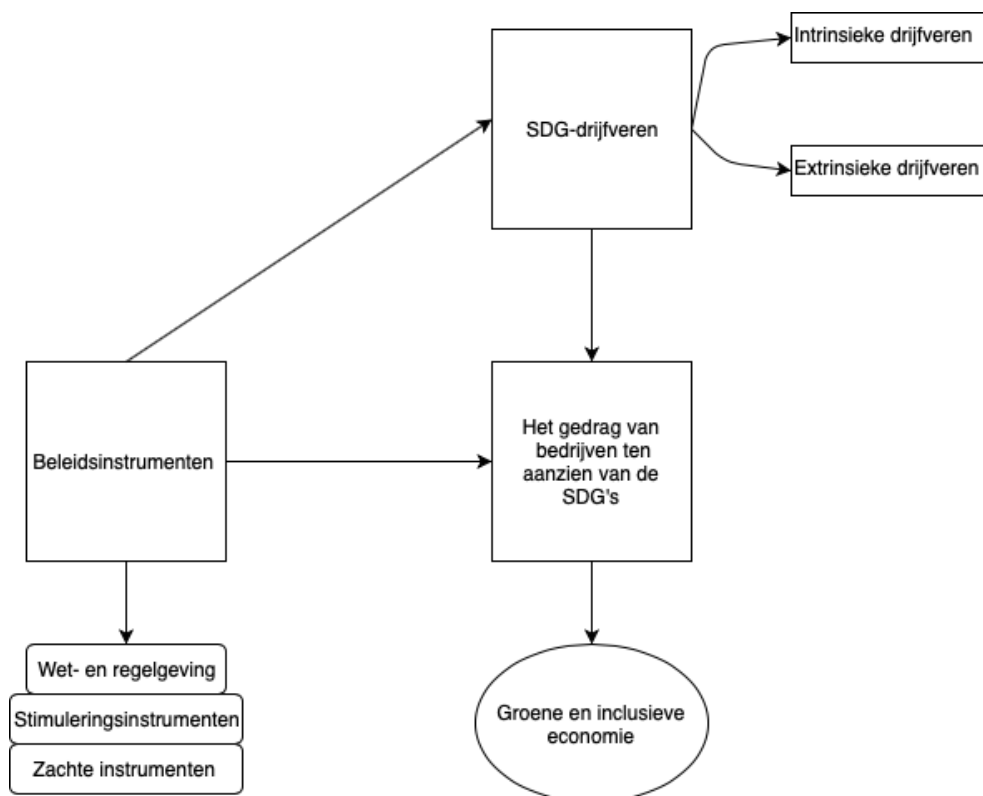
Tabel 2: Overzicht extrinsieke drijfveren

Auteurs	Extrinsieke drijfveren
Brønn & Vidaver-Cohen (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het werven van legitimiteit
Aguinis & Glavas (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutionele druk ▪ Stakeholder druk: aandeelhouders, consumenten, lokale gemeenschappen en belangengroepen. ▪ Wetgevingen
Haigh & Jones (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Druk vanuit concurrentie ▪ Druk vanuit investeerders ▪ Druk vanuit consumenten ▪ Regulerende druk vanuit overheden ▪ Regulerende druk van NGO's
Muller & Kolk (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrerende druk ▪ Regulatiedruk vanuit de overheid

Aanvullend op deze tweedeling stellen ElAlfy, Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson en Weber (2020) enkele redenen vast waarom de SDG's waardevol zijn als onderliggend kader in het bedrijfsleven. Door bedrijvigheid af te stemmen op de SDG's, kunnen bedrijven zich heroriënteren op investeringsstromen. De SDG's kunnen economische prikkels voor bedrijven versterken om hulpbronnen efficiënter te gebruiken of om over te schakelen op duurzame alternatieven. Door duurzaamheidsoverwegingen te integreren in de waardeketen, kunnen bedrijven nieuwe marktsegmenten ontwikkelen en productinnovatie stimuleren. Hiermee ontstaan nieuwe bedrijfskansen. Hiernaast weerspiegelen de SDG's de verwachtingen van de stakeholders en de toekomstige beleidsrichtingen. Bedrijven die hun activiteiten afstemmen op de SDG's, kunnen de betrokkenheid van klanten, investeerders, overheden en andere stakeholders versterken (ElAlfy et al., 2020). Wanneer bedrijven niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van diverse stakeholders, zullen zij worden blootgesteld aan toenemende reputatierisico's (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Ten slotte definiëren de SDG's een gemeenschappelijke actiekader en taal. Hiermee kunnen bedrijven consistent en effectiever communiceren met stakeholders over hun impact en prestaties. De SDG's leiden tot een eenduidig gevoel voor het stellen van prioriteiten over duurzame ontwikkelingen. Hierdoor helpen deze doelen bij het creëren van effectieve partnerschappen tussen de verschillende partijen (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

2.7 Samenvatting theoretisch kader

Kortom, de huidige literatuur geeft verschillende inzichten weer over de SDG's. Ten eerste wordt er vastgesteld dat de SDG's worden ervaren als wicked problems. Hiervoor is er een nieuwe werkwijze nodig, waarbij de SDG's worden omgevormd naar uitdagende kansen om bij te dragen aan maatschappelijk vraagstukken. Het theoretisch kader belicht ook het belang van de private en publieke sector bij de SDG-realiseratie. Beiden hebben een eigen rol en dragen verantwoordelijkheden. Daarnaast biedt de literatuur inzichten over welke beleidsinstrumenten een overheid in kan zetten om gedrag van stakeholders te beïnvloeden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen wet- en regelgevende instrumenten, stimuleringsinstrumenten en zachte instrumenten. Partnerschappen worden apart toegelicht. Deze worden onder zachte instrumenten geschaard. Partnerschappen worden als essentieel middel gezien om de SDG's te realiseren. Ten slotte worden er drijfveren vastgesteld om bij te dragen aan duurzame bedrijfsinspanningen en de SDG's. Deze worden opgedeeld in intrinsieke en extrinsieke drijfveren. Inzichten over hoe een lokale overheid kan bijdragen aan deze drijfveren blijven uit binnen de literatuur. Dit onderzoek zal deze relatie verder bestuderen middels een kwalitatieve werkwijze. Het volgende conceptueel model wordt hiervoor opgesteld, waarbij de relaties tussen de besproken theoretische concepten worden verbonden:



Figuur 6: Conceptueel model

3. Methodologie

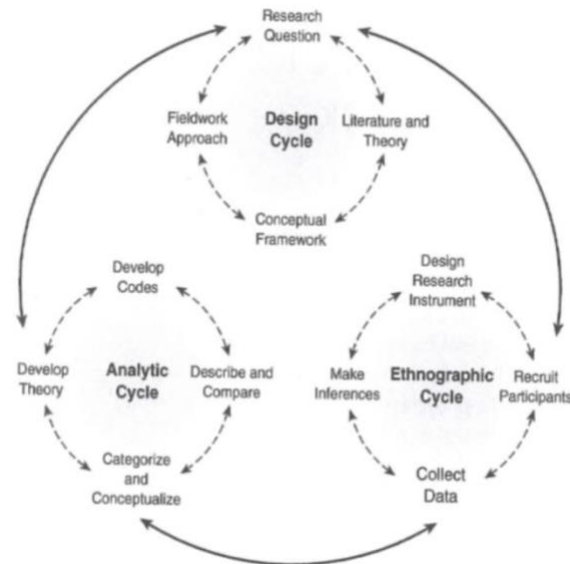
Dit hoofdstuk geeft de methodologische verantwoording weer. Ten eerste wordt er ingegaan op de onderzoeksopzet. Vervolgens worden de datacollectie en de data-analyse beschreven. Ten slotte worden de betrouwbaarheid, de validiteit en de ethische overwegingen uitgelicht.

3.1 Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag vindt er kwalitatief onderzoek plaats. Het onderzoeksdoel is om beter begrip te creëren over welke beleidsinstrumenten en concrete acties de gemeente Amsterdam in kan zetten om de SDG-realiserings te bevorderen bij de private sector. De opzet van het onderzoek is gebaseerd op de kwalitatieve onderzoekscyclus van Hennink, Hutter en Bailey (2020). Het eerste deel van het kwalitatief onderzoek bestaat uit een ontwerpcyclus. Binnen deze cyclus is de onderzoeksvraag vastgesteld. Hier is ook een theoretisch kader opgebouwd en een conceptueel model vastgesteld door middel van literatuuronderzoek. Het tweede deel van het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een etnografische cyclus. Deze kan gezien worden als een praktisch vervolg van de ontwerpcyclus (Hennink et al., 2020). In deze fase worden de belangrijkste elementen voor dataverzameling vastgesteld, zoals de onderzoeksinstrumenten en werving van respondenten. De primaire data-analyse in het onderzoek is gebaseerd op het afnemen van semigestructureerde interviews en documentanalyse. Het derde en laatste onderdeel van het kwalitatief onderzoek bestaat uit een analytische cyclus. Deze cyclus analyseert de data en leidt uiteindelijk tot theorieontwikkeling (Hennink et al., 2020). De bevindingen worden in deze cyclus ook vergeleken met de inzichten uit de literatuur. Figuur 7 geeft de gehele kwalitatieve cyclus weer.

Het onderzoek bevat zowel inductieve als deductieve elementen. Dit houdt in dat bestaande theoretische concepten en inzichten betreffende beleidsinstrumenten en drijfveren voor duurzame bedrijfsinspanningen ter sprake komen tijdens dit onderzoek. Echter, de SDG's zijn in 2015 aangenomen door de Algemene Vergadering van de VN (UN, z.j.). Dit houdt in dat deze doelen een relatief nieuw concept zijn. Hierdoor blijft de rol van een lokale overheid ten aanzien van de SDG's beperkt in de literatuur. Daarnaast wordt er in de literatuur geen link gemaakt tussen de rol en acties van de lokale overheid en drijfveren voor bedrijven om bij te dragen aan de SDG's. Door middel van een inductieve analyse kunnen waarnemingen hierover worden omgezet in veronderstellingen, waardoor de bijhorende theorie wordt aangevuld (Van Thiel, 2015). Om nieuwe inzichten te ontwikkelen en voort te bouwen op de bestaande theorie, is er gekozen om een casestudie uit te voeren. Deze onderzoeksmethode past bij het verkend

doel die dit onderzoek hanteert. Dit draagt bij aan het verkrijgen van diepgaande kennis over het onderwerp (Bryman, 2012). In dit geval wordt er verkend welke rol en concrete acties weggelegd zijn voor de gemeente Amsterdam tegenover bedrijven betreffende de SDG-realisatie.



Figuur 7: Kwalitatief onderzoekscyclus
(Hennink et al., 2020).

3.2 Operationalisering

Het theoretisch kader heeft geleid tot een conceptueel model met de belangrijkste theoretische concepten voor dit onderzoek. Deze theoretische concepten zijn leidend voor het onderzoek. Om inzichten uit dit onderzoek meetbaar te maken, is het van belang om de concepten te operationaliseren (Van Thiel, 2015). De operationalisering is terug te vinden in het operationaliseringsschema in Appendix A. Hier worden de definities, dimensies en indicatoren van de theoretische concepten beschreven.

3.3 Datacollectie

Dit onderzoek kent een verkennend doel. Er wordt gestreefd naar het werven van inzichten over welke beleidsinstrumenten en concrete acties de gemeente in kan zetten om het gedrag van bedrijven te beïnvloeden ten aanzien van de SDG's. Om deze inzichten te kunnen opdoen wordt er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Dit zorgt voor triangulatie binnen het onderzoek. Dit heeft als gevolg dat de betrouwbaarheid en de interne validiteit van de onderzoeksresultaten naar verwachting zullen verbeteren (Verschuren & Doorewaard, 2007; Bryman, 2016). Dit onderzoek is voor het grootste gedeelte inductief van aard, waarbij nieuwe

theoretische inzichten worden opgedaan. Hiervoor is data nodig waar patronen worden herkend en de betekenis van gedrag naar voren komt. Om deze data te verzamelen, zullen er semigestructureerde interviews plaatsvinden. Hier worden verklaringen vastgesteld middels het perspectief van de respondenten (Van Thiel, 2015). Daarnaast zullen er documenten worden geanalyseerd als deskresearch. Deze zijn gepubliceerd door de gemeente Amsterdam. Tabel 3 geeft een overzicht weer van de onderzoeksmethoden, die er zijn gebruikt om data te collecteren per deelvraag.

Tabel 3: Overzicht datacollectie

Deelvraag	Onderzoeksmethode	Type onderzoek
1. Welke drijfveren worden vastgesteld om bij te dragen aan de SDG's binnen het bedrijfsleven?	Interviews	Fieldresearch
2. Welke beleidsinstrumenten beschikt de gemeente Amsterdam om het bedrijfsleven te mobiliseren richting de SDG's?	Interviews & documentanalyse	Fieldresearch & deskresearch
3. Welke acties kan de gemeente Amsterdam ondernemen om aan te sluiten bij de SDG-behoefte vanuit het bedrijfsleven?	Interviews	Fieldresearch

3.3.1 Interviews

Zoals beschreven in paragraaf 3.2, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat er open vragen worden gesteld, waarbij de volgorde van de vragen kan wisselen en de antwoordcategorieën van tevoren niet bekend zijn (Baarda, van der Hulst & Goede, 2012). Gebaseerd op het verkennend doel van dit onderzoek, is er gekozen voor deze techniek. Door middel van de interpretatieve aanpak kunnen percepties van bedrijven, ambtenaren en SDG-experts worden verzameld. De structuur van de onderzoeksmethode is flexibel en afhankelijk van de gegeven antwoorden (Bryman, 2012). Ter aanvulling op de gegeven antwoorden, worden er verhelderende vervolgvragen gesteld. Dit kan leiden tot een beter begrip van de standpunten van de respondenten (Bryman, 2012). Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van interviewguides. Deze zijn te vinden in Appendix B, C en D. De vragen die aan bedrijven zijn gesteld verschillen van de vragen voor de ambtenaren. Er is ook een afzonderlijke vragenlijst opgesteld voor de SDG-experts. De interviews zijn allemaal online afgenomen door middel van Microsoft Teams. ‘Face-to-face’ interviews waren niet mogelijk door de COVID-19 pandemie.

3.3.2 Steekproef bedrijven

Dit onderzoek richt zich op bedrijven en ambtenaren binnen de Metropoolregio Amsterdam. Beide partijen zijn geïnterviewd, waardoor dit onderzoek de verschillende perspectieven analyseert. Bedrijven worden opgedeeld in een midden- en klein bedrijf of een groot bedrijf. Er wordt gesproken van een groot bedrijf als er 250 of meer werknemers in dienst zijn. Als het er minder zijn, wordt er gesproken over een midden- en klein bedrijf (RVO, z.j.). De geïnterviewde bedrijven zijn op verschillende manieren geworven. Hiervoor is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef. Dit houdt in dat er gezocht wordt naar respondenten met een bepaald kenmerk (Verhoeven, 2014). Binnen deze context is er gezocht naar bedrijven die bekend zijn met de SDG's. Hiervoor is gebruik gemaakt van de netwerk webpagina van SDG Nederland en SDG House. Deze bedrijven hebben zich aangesloten bij dit SDG-netwerk en zijn zich dus bewust van de SDG-agenda. Daarnaast is er een vraag uitgezet naar de medewerkers binnen het team metropool. Er werd gevraagd of men bedrijven kent die bekend zijn of actief werken met de SDG's. Hieruit zijn nieuwe respondenten geworven. Tabel 4 geeft schematisch weer welke verschillende bedrijven zijn geïnterviewd.

Tabel 4: Overzicht geïnterviewde bedrijven

Bedrijf (Respondent)	Midden- en klein of groot bedrijf	*Aangesloten bij een SDG-community?	**Wordt er zelf gecommuniceerd met de SDG's?	Sector
1	Midden- en klein bedrijf	Ja	Nee	Chocolade industrie
2	Midden- en klein bedrijf	Ja	Nee	Steenpapierindustrie
3	Midden- en klein bedrijf	Ja	Nee	Adviesbureau
4	Midden- en klein bedrijf	Ja	Ja	Kledingindustrie
5	Groot	Ja	Ja	Financiële sector
6	Groot	Nee	Ja	Bierindustrie
7	Groot	Nee	Ja	Detailhandel
8	Groot	Nee	Ja	Energiesector
9	Groot	Ja	Ja	Luchtvaartindustrie

* Hier gaat het om de online community pagina van SDG Nederland of SDG house.

** Het bedrijf vermeldt de SDG's zelf op de website of belicht deze doelen in een zelf gepubliceerd rapport.

3.3.3 Steekproef ambtenaren

Er zijn ook verschillende ambtenaren geselecteerd voor een interview. Hierdoor biedt dit onderzoek variërende perspectieven over de SDG's en de rol van de gemeente. Ten eerste wordt er gekeken naar het perspectief van een ambtenaar die werkzaam is bij economische zaken binnen de gemeente Amsterdam. Deze ambtenaar werkt nauw samen met bedrijven. Ambtenaren van deze afdeling kunnen andere doelen en waarden nastreven in vergelijking met ambtenaren die zich bezighouden met circulaire vraagstukken. Beide perspectieven zijn waardevol, omdat het een gevarieerd beeld geeft wat mogelijk en gewenst is binnen de gemeente. Er is ook gekeken naar een bestaand initiatief binnen de gemeente Amsterdam, waarbij bedrijven worden gestimuleerd om economische als sociale waarde te creëren (Gemeente Amsterdam, 2019). Hieruit kunnen er lessen worden getrokken. Daarnaast is er gesproken met een ambtenaar die zich bezighoudt met het ontwikkelen van strategie. Deze inzichten dragen bij aan de kennis over het gebruik van beleidsinstrument en de rol die de gemeente in kan nemen. Tenslotte wordt er ook gesproken met een ambtenaar die werkzaam is bij de MRA. Deze ambtenaar beschikt over regionale inzichten omtrent de brede welvaart. Tabel 5 geeft de geïnterviewde respondenten weer.

Tabel 5: Overzicht geïnterviewde ambtenaren

Ambtenaar (Respondent)	Afdeling	Functie
10	Economische zaken	Economisch adviseur
11	Ruimte en duurzaamheid (Circulair)	Programmamanager Amsterdam circulair
12	MRA-bureau	Programmamanager energietransitie
13	Economische zaken (Strategie en ontwikkeling)	Programmasecretaris & projectleider Amsterdam Impact
14	Economische zaken	Directeur Amsterdam International Business en Plaatsvervangend directeur Economische zaken
15	Ruimte en duurzaamheid (Strategie)	Senior ecooloog

3.3.4 SDG-experts

Naast interviews met bedrijven en ambtenaren, hebben er ook interviews plaatsgevonden met SDG-experts. Deze experts zijn afkomstig van organisaties of afdelingen waar de SDG's centraal staan. De werkzaamheden van de respondenten bestaan uit het creëren van bewustzijn bij het grotere publiek omtrent de SDG's en het ondersteunen van andere organisaties bij de SDG-realiseringsproces. Zij beschikken over ander soort kennis en inzichten dan de ambtenaren en bedrijven. Antwoorden van deze respondenten geven een andere kijk op het onderzoekonderwerp.

Tabel 6: Overzicht geïnterviewde SDG-experts

SDG-Expert (Respondent)	Organisatie	Functie
16	SDG Nederland	Junior projectmanager
17	VNG	Plaatsvervangend directeur VNG internationaal
18	VNG	Stagiaire bij het team Gemeenten4GlobalGoals
19	Gemeente Rotterdam	SDG-trainee

3.3.5 Documentanalyse

Documentanalyse valt onder deskresearch. Hier wordt gebruik gemaakt van informatie die reeds door anderen zijn opgesteld (Van Thiel, 2015). Voor dit onderzoek zijn twee essentiële documenten geanalyseerd. Ten eerste wordt er gekeken naar de Amsterdamse circulaire strategie. Hier worden de ambities van de gemeente gelinkt met de donuteconomie en de SDG's. Er wordt ook een schematische weergave weergegeven van de beleidsinstrumenten, die

de gemeente kan inzetten om de transitie te sturen. Daarnaast heeft de gemeente de opdracht gegeven aan PricewaterhouseCoopers (PwC) om een SDG-roadmap te ontwikkelen die de SDG-ambitie binnen de gemeente analyseert. Dit document biedt inzicht over de SDG-realisatie binnen de stad en het scala van beleidsinstrumenten. Door aanvullend onderzoek uit te voeren, middels interviews, wordt er dieper ingegaan hoe deze instrumenten gebruikt kunnen worden in de praktijk. Appendix E geeft beide documenten weer.

3.4 Data-analyse

De afgenomen interviews dienen als basis voor de data-analyse. Deze zijn dan ook als eerst, met toestemming, opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Antwoorden kunnen worden gekoppeld aan een bepaald onderwerp. Elk onderwerp omvat een aantal vragen die in de interview guides te vinden zijn, zie Appendix B, C en D. Om overeenkomsten en verbanden te detecteren worden de transcripten gecodeerd. Deze codes dragen bij aan het ontwikkelen van theorie (Bryman, 2016). Het codeerproces bestaat uit drie stadia. Het eerste stadium betreft het open coderen. De transcripten worden integraal doorgelezen, waarbij waargenomen categorieën en begrippen in de uitspraken worden vastgesteld. Deze worden gelabeld, waardoor er een lijst ontstaat met de verschillende waargenomen begrippen. Vervolgens wordt er axiaal gecodeerd. In dit stadium worden verbanden gelegd tussen de codes die zijn ontwikkeld tijdens het open coderen. Begrippen met gelijkwaardige betekenis worden toegekend aan hetzelfde concept. Ten slotte wordt er selectief gecodeerd. De eerder opgestelde labels worden gelinkt aan een centraal begrip. Deze wordt bestempeld als kerncategorieën (Boeije, 2005). Dit codeerproces is gevisualiseerd in een codeboom. Deze is terug te vinden in Appendix F.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door te voldoen aan de betrouwbaarheid en validiteit eisen (Van Thiel, 2015). Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval. Om hieraan te voldoen moeten de concepten op een consistente wijze worden gemeten. Bij een betrouwbaar onderzoek zal herhaling van de waarnemingen leiden tot gelijke uitkomsten (Verhoeven, 2014). Validiteit heeft betrekking op hoe geldig de uitkomsten zijn van het onderzoek. Er wordt gesproken over een hoge validiteit wanneer er een juist en compleet beeld wordt geschetst van het onderzochte fenomeen (Van Thiel, 2015). Validiteit wordt onderverdeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit kijkt of het onderzoek meet wat het hoort te meten (Bryman, 2012). Externe validiteit heeft

betrekking op de generaliseerbaarheid van de resultaten naar een grotere groep (Verhoeven, 2014).

3.5.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, zullen alle interviews op dezelfde werkwijze en door dezelfde onderzoeker worden afgenomen. Er worden semigestructureerde interviews afgenomen, waarbij er van tevoren verschillende topics worden vastgesteld. Hierdoor wordt er gestuurd om antwoorden te verkrijgen die aansluiten bij het onderzoek. De interviews worden opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Alle transcripten worden op dezelfde systematische werkwijze geanalyseerd en gecodeerd. Er wordt gebruik gemaakt van een codeboom en verschillende tabellen waar interviewfragmenten worden geordend en gecodeerd. Hierdoor wordt er op een consistente wijze gemeten (Van Thiel, 2015).

3.5.2 Interne validiteit

Om te waarborgen dat dit onderzoek meet wat het hoort te meten, zijn de omschreven begrippen geoperationaliseerd. Hiermee wordt het mogelijk om de begrippen waar te nemen en te meten. Deze operationalisering wordt weergegeven in tabel 8, zie Appendix A. Door de interviews over de loop van meerdere weken te houden, kan er worden gereflecteerd op de interviewguides en de geoperationaliseerde theoretische concepten. Hierdoor is het mogelijk om de afstelling tussen de empirische resultaten en theoretische concepten te blijven waarborgen en monitoren (Bryman, 2012). Daarnaast wordt er gesproken met verschillende soorten bedrijven, ambtenaren en SDG-experts. Dit zorgt ervoor dat er verschillende inzichten worden opgedaan over het onderzoeksonderwerp. Dit leidt ertoe dat het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken wordt waargenomen en gemeten. Daarnaast is er gebruik gemaakt van methodetriangulatie. Dit houdt in dat er meerdere onderzoeksmethoden worden gebruikt om concepten te onderzoeken (Bryman, 2016). In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en document-analyse. Eerder opgedane inzichten worden gecombineerd met nieuwe beschouwingen uit de praktijk. Dit leidt tot een triangulatie, wat de interne validiteit bevordert (Bryman, 2016).

3.5.3 Externe validiteit

Een kwalitatieve casestudy beschikt over een lage mate van generaliseerbaarheid, omdat er een kleine steekproefgroep wordt gehanteerd. Dit onderzoek hanteert in totaal 19 respondenten met verschillende achtergronden. De steekproefgrootte per groep is niet groot genoeg om de gehele populatie te representeren. Het is daarom niet mogelijk om de bevindingen van dit onderzoek te generaliseren over de gehele populatie, waardoor de er sprake is van een lage externe validiteit (Bryman, 2012). Een ambtenaar die werkzaam is bij een andere gemeente bevindt zich in een andere organisatorische context. Andere gemeenten beschikken over een andere werkcultuur (Kloot & Martin, 2007). Dit kan invloed hebben op de standpunten over het gebruik van beleidsinstrumenten ten aanzien van de SDG-realiserende. Daarnaast zijn er bedrijven uit verschillende sectoren gesproken om een variërend beeld te representeren. Echter, de steekproefgrootte is niet groot genoeg om te beschikken over een uitputtende analyse betreffende de SDG-drijfveren. Het is namelijk mogelijk dat andere bedrijven beschikken over andere drijfveren die dit onderzoek niet heeft vastgesteld. Daarom gelden de uitspraken over de onderzochte populatie niet direct voor de gehele populatie. Wel is het mogelijk om bij een kwalitatieve werkwijze grondig onderzoek te doen over een specifieke casus, waardoor er nieuwe en diepgaande inzichten worden verworven (Van Thiel, 2015). Dit past ook bij het verkennend doel van dit onderzoek. De bevindingen kunnen een inspiratie zijn voor een kwantitatief vervolgonderzoek waar een hogere externe validiteit wordt gewaarborgd.

3.6 Ethische overwegingen

De verzamelde interviewgegevens bieden enkele ethische uitdagingen. De verzamelde gegevens vertegenwoordigen persoonlijke percepties, gevoelens en overtuigingen. Het is van belang om respondenten te beschermen tegen eventuele negatieve gevolgen. Het vertrouwelijk omgaan met de verworven resultaten wordt op meerdere manieren gegarandeerd. Ten eerste werd er al bij de uitnodigingsmail verzekerd dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie. Daarbij werd ook aangegeven dat de respondent wordt geanonimiseerd. Vervolgens is er aan het begin van het interview een informatie en toestemmingsformulier doorgenomen. Deze is te vinden in Appendix G. Als de respondent hierop akkoord geeft, wordt het interview opgenomen met een geluidsdrager.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een codeboom. De gehele codeboom is terug te vinden in Appendix F. Ten eerste zullen de resultaten over de SDG-drijfveren voor het bedrijfsleven worden getoond. Vervolgens worden de resultaten met betrekking tot beleidsinstrumenten in de gemeente besproken. Ten slotte zullen de SDG-behoefte vanuit het bedrijfsleven worden besproken. Deze resultaten zullen in hoofdstuk vijf worden geanalyseerd.

4.1 Interviews

Negen verschillende bedrijven zijn geïnterviewd. Hieruit zijn verschillende inzichten vastgesteld over welke drijfveren invloed hebben op de bedrijfsactiviteiten en de bedrijfsstrategieën omtrent de SDG's. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke drijfveren. Naast deze tweedeling, zijn er verschillende factoren die bedrijven ervaren als barrière bij de SDG-implementatie. De bevindingen worden onderbouwd middels citaten.

4.1.1 Extrinsieke drijfveren

Vier geïnterviewde bedrijven hanteren een duurzame ondernemingsstrategie, waarbij gestreefd wordt naar de Triple Bottom Line. Deze bedrijven onderscheiden zich door middel van sociaal ondernemerschap waar de drie duurzaamheid dimensies worden vastgesteld binnen het bedrijf. Toch spelen de SDG's geen cruciale rol in deze strategie. Een reden om deze doelen wel op te nemen in de strategie komt voort uit een druk van de stakeholders, zoals klanten en overheden. Respondenten 2 en 4 zeggen hier het volgende over:

“Een reden om wel de SDG's te rapporteren is als andere bedrijven of een gemeente ons product wil afnemen, en zij het belangrijk vinden om hun impact aantoonbaar te maken.”

- Respondent 2

“Als bijvoorbeeld een gemeente, producten van ons zou afnemen en wil samenwerken, zou ik eerder in termen van de SDG's spreken.” – Respondent 4

Bedrijven die zich in eerste instantie niet kenmerken als een sociale onderneming, ervaren deze druk ook. Respondenten 5 en 9 benoemen het volgende:

“De druk komt o.a. vanuit de Europese unie. Die hebben het principe ‘do not harm’, wat betekent dat geld geen schade mag veroorzaken. Daar zit je dan in de waarde creatie die de SDG-agenda ook benoemt. Je moet namelijk bewijzen dat je negatieve impact beheerst.” -Respondent 5

“Wij gebruiken de SDG’s naar onze externe partijen dus onze stakeholders. Hiermee kunnen wij een gemeenschappelijk doel vinden.” – Respondent 9

4.1.2 Intrinsieke drijfveren

Verschillende bedrijven ervaren ook een morele plicht om bij te dragen aan een groene en inclusieve economie. Werknemers ervaren een verantwoordelijkheid om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij en willen hier dan ook een onderdeel van zijn. Bijdragen aan de drie dimensies van duurzaamheid wordt dan ervaren als een morele plicht. Respondenten 1 en 5 stellen het volgende vast:

“De oprichter dacht ik wil de natuur behouden en als ik dat op de juiste manier doe, kan ik een goed product op de markt brengen.” - Respondent 1

“Medewerkers binnen een bedrijf ervaren ook deze plicht en willen werken voor een bedrijf die een duurzame missie heeft.” – Respondent 5

Bedrijven kunnen afhankelijk zijn van schaarse grondstoffen. Het verdienmodel kan eronder gaan lijden en bepaalde bedrijfsinspanningen worden lastiger uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat er zelf wordt nagedacht over hoe er duurzamer kan worden gehandeld, waardoor er nieuwe bedrijfskansen ontstaan. Respondenten 2 en 9 zeggen hier het volgende over:

“Ik vind het van belang om een bepaald probleem aan de orde te stellen tijdens het ondernemen”
– Respondent 2

“Het hebben van een negatieve impact op het milieu zorgt ook voor hogere kosten. Dit zie je ook terug op de balans. Als je naar een duurzame bedrijfsvoering wil, moeten er duurzame principes worden geïntegreerd. Dat zorgt ervoor dat je als bedrijf levensvatbaar blijft.” – Respondent 9

4.1.3 Invloeden op de SDG-implementatie

Naast extrinsieke en intrinsieke drijfveren spelen ook andere factoren een rol bij het realiseren van de SDG’s. Deze belemmeren het proces, waardoor intrinsieke drijfveren worden gereduceerd. Eén van deze factoren, is het brede en universele karakter van de SDG’s. Dit

karakter zorgt voor een complexe vertaalslag binnen een bedrijfscontext. Bedrijven vinden het lastig om elke SDG aan hun bedrijfsvoering te relateren. Daarom ervaren bedrijven de behoefte om keuzes te maken, over de inzet en de communicatie, tussen de verschillende SDG's. Dit is een lastige afweging, omdat de SDG's onderling verbonden zijn. Het elimineren van deze doelen creëert een vertekend beeld, omdat belangrijke relaties en gevolgen worden weggelaten. Deze barrière zorgt er dus voor dat de SDG-realiseatie wordt gecompliceerd binnen een bedrijfscontext. Respondenten 4 en 5 geven het volgende aan over het brede en universele karakter van de SDG's:

“SDG's zijn vrij ruim, heel nationaal gericht en de definitie is vrij breed. Dit zorgt ervoor dat veel mensen en partijen een verantwoordelijkheid dragen, maar daardoor verlies je eigenlijk de scherpte om echt hardop te kunnen sturen, omdat het gewoon niet zo concreet is.” -Respondent 4

“Om de strategie van de bank aan de hand van de SDG's uit te leggen is lastig, omdat wij heel veel dingen doen die alle SDG's raken op alle vlakken. Het is zo een moeilijke agenda, omdat het met elkaar verbonden is en het is zo complex en zo veel. Mensen vinden het ook prettig als het tot drie doelen wordt gereduceerd. Alleen moeten wij ook duidelijk maken dat wij de 14 andere doelen ook niet uitsluiten.”- Respondent 5

Respondent 5 beschrijft het onderstaande voorbeeld om aan te tonen dat de doelen onderling sterk verbonden zijn. Hiernaast geeft dit voorbeeld aan dat bedrijven voor een lastige opgave staan, waarbij er rekening moet worden gehouden met alle relaties tussen de SDG's.

“Stel je voor dat je zonnepanelen gaat financieren, dan draag je bij aan SDG 7 betaalbare en duurzame energie. Alleen je weet niet of dat product op een verantwoorde manier is gemaakt. Je kan namelijk niet vaststellen of de producten die je afneemt eerlijk worden geproduceerd. Dit staat tegenover SDG 8, waarbij er gestreefd wordt naar waardig werk. Soms zijn producten goed voor een bepaalde SDG, maar staan ze op gespannen voet met andere SDG's. Dus als je alles te positief bekijkt dan ben je aan het SDG-washen.” – Respondent 5

Een andere factor die wordt ervaren als barrière betreft het juist rapporten van de SDG's. Het is lastig om op de juiste manier de gemaakte impact aantoonbaar te maken. Vooral als deze doelen niet goed worden vertaald in de juiste context. Vragen die hier spelen hebben betrekking op welke en hoeveel indicatoren er worden gehandhaafd en wat andere (concurrerende) bedrijven rapporteren. Deze vragen dragen bij aan het meetbaar maken van de impact. Dit wordt

als lastig ervaren, wat ertoe leidt dat er geen meerwaarde wordt gezien in de SDG's. Hierdoor missen er intrinsieke drijfveren om de SDG's proactief te implementeren. Daarnaast speelt kennis en capaciteit een belangrijke rol. Niet elk bedrijf beschikt over de juiste kennis of genoeg capaciteiten om de indicatoren te rapporteren. Hierdoor haken bedrijven af om de SDG's daadwerkelijk te integreren in de bedrijfsvoering. De volgende respondenten suggereren hier het volgende over:

“Als je wil kijken naar je bijdrage als bedrijf wordt het erg lastig. Er is niet genoeg materie om te zeggen dat je 5% bijdraagt aan het behalen van een SDG. Dit valt ook niet te koppelen aan een bijdrage van een land.” – Respondent 4

“De VN kan een taal en een kader creëren, maar landen, bedrijven en overheden moeten daar zelf invulling aangeven. Als zij niet zien wat daar het voordeel van is, wordt het moeilijk om daar tijd en energie in te steken.” - Respondent 7

Een aantal respondenten geven aan dat zij op een andere manier streven naar brede welvaart, waarbij het raamwerk van de SDG's niet nodig is. Gecombineerd met de bovenstaande complexiteiten, worden er geen voordelen ervaren. Hierdoor missen er intrinsieks drijfveren om de SDG's te vertalen in de bedrijfsvoering. Respondenten 1 en 4 stellen het volgende vast:

Wij communiceren niet met de SDG's, omdat wij daar niet genoeg capaciteit voor hebben en er is weinig aanleiding ervoor. - Respondent 1

“Ik communiceer liever vanuit onszelf dat wij iets willen verbeteren, dan dat wij het vanuit een SDG doen.” – Respondent 4

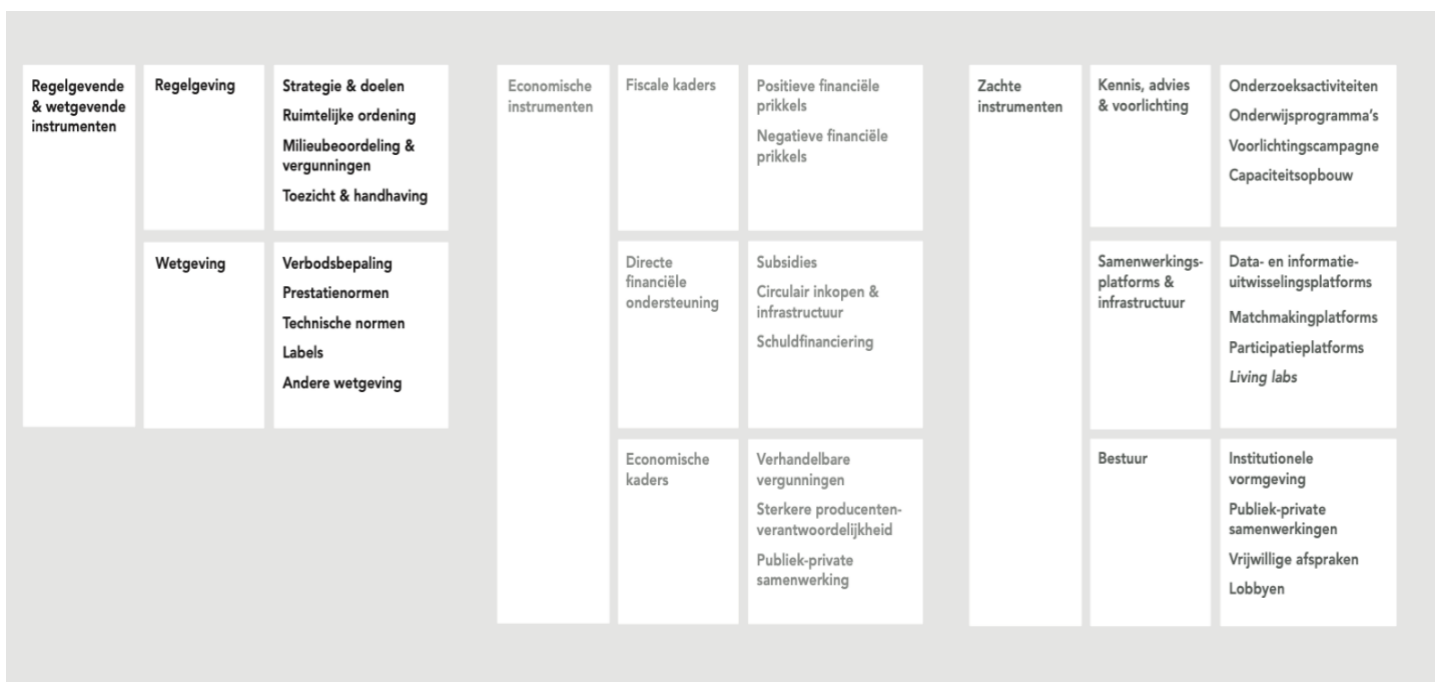
Kortom, de geïnterviewde bedrijven worden het meest beïnvloed door extrinsieke drijfveren. Hierbij zijn de belangen van de stakeholders de belangrijkste factor. Intrinsieke drijfveren, zoals het ervaren van een morele plicht of het identificeren van bedrijfskansen, worden toegeschreven aan de Triple Bottom Line. Deze inspanningen worden niet vaak vertaald naar de gemeenschappelijke SDG-taal, omdat hiermee barrières worden ervaren. Dit zorgt ervoor dat intrinsieke drijfveren worden geremd om de SDG's proactief te implementeren in de bedrijfsvoering.

4.2 Beleidsinstrumenten als lokale overheid

Deze paragraaf bestaat ten eerste uit een documentenanalyse, waarbij gekeken wordt naar twee documenten die door de gemeente Amsterdam zijn uitgegeven. Het eerste document betreft een extern document, waar de beleidsinstrumenten van de gemeente worden aangegeven. Het tweede document betreft een intern document die in opdracht van de gemeente ontwikkeld is door PwC. Zij hebben een ‘roadmap’ ontworpen voor de gemeente om de SDG’s te implementeren. Hiernaast, zijn er ambtenaren binnen de gemeente en SDG-experts geïnterviewd over het gebruik van beleidsinstrumenten en welke rol een gemeente kan aannemen ten aanzien van de SDG’s. De bevindingen zullen ondersteund worden door citaten.

4.2.1 Documentanalyse

In het document ‘Amsterdam circulair 2020-2025 strategie’ worden diverse beleidsinstrumenten uiteengezet, waarover de gemeente beschikt. Deze kunnen het gedrag van verschillende stakeholders sturen richting een groene en inclusieve economie, wat bijdraagt aan de realisatie van de SDG’s. Deze instrumenten worden opgedeeld in drie categorieën. Er wordt onderscheid gemaakt tussen regelgevende & wetgevende instrumenten, economische instrumenten en zachte instrumenten. In figuur 8 worden deze instrumenten schematisch weergegeven. Hier wordt ook benoemd wat voor acties vallen onder de beleidsinstrumenten (Gemeente Amsterdam, 2020a).



Figuur 8: De beleidsinstrumenten van de gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2020a).

Daarnaast heeft PwC een analyse uitgevoerd hoe de gemeente de SDG's kan implementeren door middel van de bestaande beleidsinstrumenten. Deze analyse is uitgevoerd in het document 'SDG Roadmap Amsterdam'. Dit document geeft een praktische uitwerking weer van de SDG-ambitie binnen de gemeente. Deze uitwerking wordt gepresenteerd door middel van vijf actielijnen: Bewustwording, implementatie, stakeholdermanagement, monitoring, evaluatie en governance (PwC, 2020b). Ten eerste suggereert PwC dat de gemeente moet beginnen met het creëren van interne en externe bewustwording. Deze acties worden beschouwd als essentiële stappen bij de SDG-realiseringsproces. Er wordt voorgesteld om dit uit te voeren middels een interne SDG-communicatiestrategie, waarbij het belang, de meerwaarde en de prioriteiten worden benadrukt. Deze strategie kan worden aangevuld door informatiesessies. De interne bewustwording zal bijdragen aan de ontwikkeling van een externe SDG-communicatiestrategie. Hiernaast dient de externe strategie gebaseerd te worden op een analyse van de belangrijkste externe stakeholders. Deze analyse geeft aan welke communicatiebehoefte en vragen er heersen bij de stakeholders. Om de bewustwording verder te ontwikkelen, kan de gemeente een evenementenkalender bijhouden en evenementen organiseren over de SDG's voor de stakeholders (PwC, 2020b). PwC (2020b) stelt vast dat de actielijn stakeholdermanagement ervoor zorgt dat de gemeente in staat is om in te spelen op de verwachtingen van de stakeholders ten aanzien van de SDG's. Dit kan ertoe leiden dat het gemakkelijker wordt om sector overschrijdend te werken. Hierdoor kunnen samenwerkingen ontstaan, wat bijdraagt aan SDG 17. Daarom spreekt PwC (2020b) over het ontwikkelen van een 'SDG-branded' partnerschappen met bedrijven. Wat deze partnerschappen precies inhouden en hoe deze zich moeten vormgeven wordt niet benoemd in het document. Er wordt hierbij geadviseerd om de SDG-prioriteiten van de stakeholders, zoals bedrijven, grondig te analyseren. Dit onderzoek heeft deze analyse uitgevoerd voor het bedrijfsleven. Deze resultaten worden besproken in paragraaf 4.3. Deze analyse kan bijdragen aan het vormgeven van een mogelijk SDG-economisch beleid of SDG-branded partnerschap. Om praktische inzichten te verkrijgen over het gebruik van beleidsinstrumenten en de rol van de gemeente, zijn er interviews afgenomen. Deze resultaten zullen in de volgende paragraaf worden besproken.

4.2.2 Interviews

Het resultaat van de afgenomen interviews met zes ambtenaren en vier SDG-experts zullen hier worden getoond. De bevindingen laten een duidelijke tweedeling zien over de rol van de gemeente tegenover bedrijven. De resultaten van de interviews zullen dan ook gepresenteerd worden volgens deze tweedeling: De stimulerende rol en de regelgevende rol.

4.2.3 Stimulerende rol

Wanneer er werd gevraagd naar welke rol een gemeente kan innemen bij de SDG-realiserende, kwam de stimulerende rol steeds naar voren. Deze houdt volgens respondent 13 in dat er verschillende partijen bijeen worden gebracht en kennis wordt uitgewisseld (Persoonlijke communicatie, 29 april 2021). In bestaande trajecten, zoals de ‘City Deal Impact Ondernemen’, wordt er gestreefd naar het verminderen van barrières en het stimuleren van impact ondernemen. Hier wordt de stimulerende rol bekleed door middel van loods functionarissen in de gemeente. Deze helpen impact ondernemers weg wijs te maken binnen en buiten de gemeente. Respondent 13 geeft hieronder aan hoe impact ondernemers binnen de ‘City Deal Impact Ondernemen’ worden bijgestaan:

“Als impact ondernemers knelpunten ervaren, kijken loods functionarissen wat zij kunnen betekenen. Denk hierbij aan moeilijkheden die worden ervaren bij het aanvragen van vergunningen. Zij helpen dan bij het vinden van de juiste schakels voor bepaalde problemen die zich opdoen. Hierdoor worden hindernissen verminderd.” – Respondent 13

De gemeente bekleed ook een voorbeeldfunctie bij de realisatie van deze SDG’s. Respondent 11 benoemt dat bedrijven een druk ervaren als de gemeente zich uitspreekt over de 2030 Agenda. Deze willen dan een indruk maken in de stad en streven ernaar om onderdeel te zijn van de transitie (Persoonlijke communicatie, 21 april 2021). Daarnaast wordt er benoemd dat de gemeente zich kan opstellen als ‘launching customer’, waarbij eigen inkoopkracht wordt gebruikt om een toonaangevend voorbeeld te zijn. Respondent 17 geeft het volgende aan:

“Een gemeente kan ook als launching customer een rol spelen. Nieuwe initiatieven, zoals startups, worden bevorderd. Je creëert een soort springplank voor een ondernemer om er mee door te gaan.” – Respondent 17

Een manier om de SDG-realiserende te bevorderen is het stimuleren op samenwerkingen. Zo benoemt respondent 17 dat de SDG’s een middel zijn om samenwerkingen te starten, waarbij

verschillende ambities van sectoren worden gebundeld. Respondent 17 zegt het hier het volgende over:

“De global goals zijn meer een instrument om met elkaar een samenwerking te zoeken en gezamenlijke ambities te formuleren en daar samen aan te werken, dan dat het iets is wat de gemeente voorschrijft wat de anderen moeten uitvoeren.” – Respondent 17

Stimulansen voor samenwerkingen kunnen gecreëerd worden middels online platforms en netwerk mogelijkheden, waar verschillende actoren elkaar kunnen vinden. Respondent 18 suggereert het volgende:

“Veel gemeenten hebben een soort online platform dat heet dan bijvoorbeeld Deventer voor global goals, waarbij alle initiatieven in de gemeenten worden getoond. Hier wordt duidelijk wat er gedaan wordt en daar vinden allemaal verschillende actoren elkaar en worden samenwerkingen met meerdere partijen ook geboren.” – Respondent 18

4.2.4 Regulerende rol

Een focus op een volledige regulerende rol met betrekking tot de SDG-realiserende, wordt niet door alle respondenten gesteund. Deze geven aan dat vele regulerende acties buiten de bevoegdheden van de lokale overheid liggen. Er wordt gesuggereerd dat deze rol vooral op nationaal niveau wordt bekleed. Het kan lastig zijn om op lokaal niveau wettelijke kaders te stellen die een gehele transitie op economisch vlak bevorderen. Respondenten 11 en 13 suggereren het volgende:

“Er is een wettelijk kader nodig om deze transitie te begeleiden. Wij hebben bijvoorbeeld een fundamentele vergunning nodig voor het belastingstelsel. Dit houdt in dat er een verschuiving plaatsvindt van belasting op arbeid naar grondstoffen. Hiermee stuur je fundamenteel naar een economie op een ander niveau. Je zorgt er namelijk voor dat arbeid wordt gewaardeerd en een externaliteit als klimaat wordt ingedrukt. Alleen wij kunnen dit niet als gemeente. Dit vindt plaats op nationaal of internationaal niveau.” – Respondent 11

“Ik denk dat lokale overheden veel kunnen, maar heel veel dingen liggen elders. Bijvoorbeeld op nationaal niveau. Ik geloof daarom in een stimulerende agenda.” – Respondent 13

Respondent 19 gaf aan dat er gesproken is met meerdere gemeenten over hoe er wordt omgegaan met de SDG-implementatie. Hier kwam aan bod welke acties er tot nu toe zijn

plaatsgevonden binnen de gemeenten. Het viel op dat er geen sprake is van daadwerkelijk SDG-gerelateerd beleid tegenover bedrijven. De focus ligt vooral op het creëren van bewustwording en het stimuleren van samenwerkingen. De regelgevende rol blijft tot nu uit, waarbij de focus vooral ligt op een stimulerende rol. Respondent 19 stelt het volgende vast:

“Ik heb laatst met een paar mensen van gemeente Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam gesproken. Deze zijn bezig met het vaststellen waar iedere gemeente staat met SDG’s, wat er wordt eraan gedaan en wat de plannen zijn. Ik merkte dat ze in Utrecht erg gevorderd zijn in het communicatiebeleid en echt initiatief nemen om mensen samen te laten komen, waarbij veel wordt gecommuniceerd. Alleen noemden zij ook op dat het sturen op de SDG’s en het beleid instellen nog een stapje te ver is.” – Respondent 19

Op nationaal niveau speelt zich ook een discussie af, waarbij de vraag wordt gesteld of de SDG’s een vrijblijvend kader moeten zijn of dat er hardere regels moeten worden opgesteld. Om daadwerkelijke stappen te maken, is er een dwingend karakter nodig volgens respondent 11. Het volgende wordt gesuggereerd:

“De vraag over regelgeving of niet speelt erg op nationaal niveau. Hierbij gaat het om of het verplicht of vrijblijvend moet zijn. Economische Zaken zegt dat het vanuit eigen wil moet blijven. Daar komen toch veel meer geluiden op. Het is namelijk niet voldoende. Je moet toch dwingender zijn, anders gebeurt er niks.” – Respondent 11

Eén van de regelgevende instrumenten zijn toezicht en handhaving. De respondenten geven aan dat dit een belangrijke taak is voor de gemeente, maar dat er te weinig wordt gehandhaafd. Dit gedrag is in strijd met de regelgevende rol. Respondent 15 zegt hier het volgende over:

“Als gemeente moet je handhaven als er een regel wordt overtreden. Dit doen wij veel te weinig, omdat het te veel werk is.” – Respondent 15

Dit houdt overigens niet in dat de gemeente helemaal geen regulerende rol kan of wil aannemen. Respondent 11 geeft aan dat het belangrijk is om heldere regels op te stellen en om stabiliteit te creëren binnen de stad. Dit wordt bijvoorbeeld al gedaan voor de circulaire bouw. Hier worden duidelijke regels en prestatiecriteria afgesproken, waaraan iedereen zich moet houden als er wordt gebouwd in de stad. Dit zorgt ervoor dat stakeholders weten waar ze aan toe zijn en draagt iedereen binnen de stad bij aan de opgestelde ambities (Persoonlijke communicatie, 21 april 2021). Daarnaast geeft respondent 15 aan dat gedrag gestuurd kan

worden door economische prikkels. Hiermee kan gewenst gedrag worden beloond en ongewenst gedrag worden beperkt. Respondenten 11 en 15 zeggen hier het volgende over:

“Het is van belang dat er gesproken wordt van een sterke overheid, die in staat is om een stevige en lange termijnvisie te bepalen en vast te houden. Deze biedt namelijk stabiliteit aan bedrijven en ook aan consumenten om andere keuzes te maken.” - Respondent 11

“Gedrag kan wel gestuurd worden door economische prikkels, zoals het opleggen van heffingen of presterende bedrijven geen belasting te laten betalen.” – Respondent 15

Het aannemen van een regulerende rol blijft een zoektocht. Respondent 14 benoemt dat het niet de bedoeling is om bedrijven af te schrikken met regels. Om dit te voorkomen streeft de gemeente naar een proactieve houding, waarbij bedrijven die een positieve bijdrage leveren aan de stad actief worden aangetrokken. Respondent 14 zegt het hier het volgende over:

“Wij gaan geen muur om de stad heen zetten. Bedrijven die banen meebrengen zijn ook belangrijk. Wij hebben wel gezegd dat we ons proactief inzetten op bedrijven die wij echt graag willen. Dat zijn de bedrijven die iets bijdrage aan de stad en de wereld.” – Respondent 14

Kortom, ambtenaren geven aan dat vele bevoegdheden bij de nationale overheid liggen. Dit zorgt ervoor dat de gemeente wordt beperkt met de acties die uitgevoerd kunnen worden. Het creëren van een druk kan wel plaatsvinden middels heldere afspraken, prestatiecriteria en strategieën. Daarnaast kan dit worden gecombineerd met stimulerende acties. In de volgende paragraaf zal er meer naar voren komen welke rol en concrete acties bedrijven verwachten vanuit de gemeente. Deze zullen later in de analyse gekoppeld worden met de benoemde beleidsinstrumenten.

4.3 Gewenste rol overheid vanuit het bedrijfsleven

Deze paragraaf presenteert de behoeftes vanuit het bedrijfsleven omtrent de SDG's. Deze inzichten zijn verkregen middels interviews met bedrijven. Hier zal worden vastgesteld welke rol bedrijven verwachten vanuit de gemeente. Vervolgens zullen concrete acties worden getoond, die worden gesuggereerd door respondenten.

4.3.1 De rol van de gemeente

Bedrijven lopen tegen verschillende hindernissen aan, zoals besproken in paragraaf 4.1.3. Deze beïnvloeden de drijfveren om bij te dragen aan de SDG-realiserende. De gemeente kan met haar ambities en beleidsinstrumenten invloed hebben op de SDG-realiserende. Een aantal respondenten vanuit het bedrijfsleven geven aan dat de gemeente regelgevende instrumenten in kan zetten om gedrag van bedrijven te beïnvloeden. Respondent 1 zegt hier het volgende over:

“Ik denk dat er wel regulering nodig is. Bedrijven doen uiteindelijk dingen waar de consument naar vraagt. Die druk alleen is niet hoog genoeg. Ik denk dat overheden meer moeten reguleren en toezicht houden. Dat gebeurt veel te weinig.” - Respondent 1

Het inzetten van een regelgevende rol, is volgens respondent 7 niet de manier om de SDG's te stimuleren. Deze respondent benoemt dat er binnen de gemeente te weinig wordt gedaan aan het handhaven van de regels. De focus hoort volgens respondent 7 te liggen op een stimulerende rol.

“Ik was raadslid voor de gemeente. Ik zag dat er veel wetgeving en regels waren en weinig volgen het op. Er werd namelijk weinig gecontroleerd. Stimuleren door middel van het goede voorbeeld te geven en te laten zien wat het oplevert voor een bedrijf, heeft meer baat voor een bedrijf. Hier kan een gemeente meer mee doen.” – Respondent 7

4.3.2 Concrete acties

Bedrijven zullen de SDG's niet integreren als er geen meerwaarde wordt ervaren. Zoals eerder besproken, worden deze doelen ook ervaren als tijdrovend en energieverwend. Daarnaast mist er kennis over de implementatie van deze doelen binnen een bedrijfscontext. Daarom is de vraag gesteld aan de bedrijfsrespondenten, welke concrete acties de gemeente kan uitvoeren om deze veranderingen te elimineren. Respondenten geven meerdere malen aan dat financiële steun niet altijd de oplossing is voor de hindernissen. Bedrijven moeten vanuit zichzelf

financieel gezond zijn. Financiële steun is niet duurzaam en is volgens respondent 1 niet de oplossing op de lange termijn.

“Subsidies zijn natuurlijk wel mooi, maar dat is niet duurzaam. In de zin van dat wij als bedrijf op onze eigen poten moeten staan. Dus wij moeten zelfs winstgevend zijn. Dus dan wil ik niet per se gelijk financieel worden ondersteund.” – Respondent 1

De gemeente kan op lange termijn bijdragen in het overbrengen van de juiste kennis om de SDG's ook op bedrijfsniveau te implementeren en het bieden van kansen om verder te kunnen ontwikkelen. Respondent 2 suggereert dat het fijn zou zijn als bedrijven terecht kunnen bij een contactpersoon binnen de gemeente met SDG-gerelateerde vragen. Dit kan hen motiveren om verder te blijven ontwikkelen. Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat de gemeente, door middel van zijn grote netwerk en inkoopbeleid, bedrijven kansen kan bieden voor verdere ontwikkelingen. De gemeente kan zijn netwerk inzetten om de juiste bedrijven, omtrent de SDG's en brede welvaart, verder te laten groeien en te ontwikkelen. Door het bedrijf te koppelen aan de juiste instanties, bijvoorbeeld voor productafzet of adviezen, kunnen barrières worden geëlimineerd en kansen gecreëerd. Er wordt ook aangegeven dat de gemeente door zijn eigen inkoopbeleid meerdere bedrijven kan stimuleren zich verder te ontwikkelen en hiermee het juiste voorbeeld geeft. Respondenten 1 en 2 stellen het volgende vast:

“Ik vind dat het een win-win situatie moet zijn. Gemeenten willen tevreden zijn met het gedrag van bedrijven en de impact die er wordt gemaakt en bedrijven moeten zich verder blijven ontwikkelen en groeien. Dit kan door het bedrijf te matchen aan de juiste mensen om verder te groeien en de juiste impact te kunnen maken.” – Respondent 1

“Voor mij zou het nu al fijn zijn als er een contactpersoon zou zijn vanuit de gemeente, die je verder kan helpen als je ergens tegen aanloopt. Deze zorgt voor een duwtje in de rug, in plaats van dat je het laat liggen. Gemeenten kunnen deuren openen voor bedrijven, hiermee stimuleer je bedrijven maar ook de SDG's.” – Respondent 2

Daarnaast geven respondenten aan dat het waardevol is als de gemeente, door middel van informatiesessies, meer vertellen over hun SDG-ambities. Dit zorgt voor bepaalde verwachting tussen de verschillende partijen, wat kan leiden tot het creëren van een goede band en mogelijke afspraken. Respondent 2 zegt het volgende hierover:

“Informatiesessies kunnen helpen, waarbij er wordt uitlegt waar de gemeente naar streeft en hierin ook uitspreken wat zij verwachten. Er kan bijvoorbeeld meer worden verteld over hoe de gemeente aan de SDG’s werkt en wat de ambities zijn per SDG. Dit kan zorgen voor een band, wat ook belangrijk is bij de SDG-realiserie. Hiermee kan je elkaar helpen ” – Respondent 2

Meerdere respondenten vinden het lastig om vast te stellen hoe een gemeente bij zou kunnen dragen aan de SDG-vertaalslag, ondanks de complexiteiten. Daarom kwam er vaak naar voren dat de gemeente meer algemene bewustzijn kan creëren in de stad rondom de SDG’s. Respondent 6 geeft aan dat dit kan door middel van campagnes en informatiesessies. Respondent 6 suggereert onder ander het volgende:

“Een paar jaar geleden was de tram bekleed met de SDG’s logo’s. Dat soort acties helpen enorm om bewustzijn te creëren.” – Respondent 6

Ten slotte geeft respondent 7 aan dat het delen van ‘best practices’ van gevorderde bedrijven, omtrent de SDG-realiserie, andere bedrijven kan inspireren en motiveren om zelf ook actief bij te dragen aan de SDG’s. Daarnaast kan de gemeente, advies geven over hoe een SDG-vertaling kan plaatsvinden binnen de bedrijfscontext. Respondent 7 suggereert het volgende:

“Een gemeente kan een stimulerende rol aannemen door bepaalde activiteiten van bedrijven te belichten. Bedrijven die hierop lijken kunnen geïnspireerd worden en de gemeente kan wellicht helpen met het opgang brengen van veranderingen. Hierbij kunnen zij advies geven hoe het bedrijf dingen kan aanpakken.” – Respondent 7

Kortom, verschillende bedrijven hebben meerdere ideeën over hoe de gemeente kan bijdragen aan de realisatie. Een aantal concrete acties leunen op zachte instrumenten, zoals het verschaffen van kennis en adviesdagen. Daarnaast wordt er waarde gehecht aan het uitspreken van ambities en verwachtingen. Hiermee worden er duidelijkheden gecreëerd rondom de SDG-agenda in de stad. Dit kan worden verwezenlijkt door het stellen van prestatiestandaarden, beleidskaders en strategieën, middels wet- en regelgevende instrumenten. In het volgende hoofdstuk zal een analyse plaatsvinden van deze resultaten. Hier zal een koppeling worden gemaakt met de literatuur, maar zal er ook worden gekeken naar welke beleidsinstrumenten uit de resultaten de concrete acties dekken.

5. Analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden geïnterpreteerd en gelinkt aan de eerder beschreven literatuur. Ten eerste zullen de bevindingen over de drijfveren en barrières worden geanalyseerd. Vervolgens zullen de resultaten over de beleidsinstrumenten worden geïnterpreteerd en daarna de gesuggereerde concrete acties vanuit het bedrijfsleven. Ten slotte eindigt dit hoofdstuk met een samenvatting van de analyse en een raamwerk, waarbij de relaties tussen de concepten schematisch worden weergegeven.

5.1 Analyse SDG-drijfveren

De bevindingen tonen aan dat de SDG-drijfveren op te delen zijn in twee categorieën: de extrinsieke drijfveren en de intrinsieke drijfveren. Daarnaast ervaart het bedrijfsleven meerdere barrières rondom de SDG's. Deze inzichten zullen hieronder worden uitgewerkt en geanalyseerd.

5.1.1 Extrinsieke factoren

De bevindingen tonen aan dat de drijfveren om de SDG's te omarmen in de private sector het sterkst worden beïnvloed door extrinsieke drijfveren. De meest dominante externe factor die van invloed is op het gedrag van bedrijven bleek de druk van stakeholders te zijn. Wanneer een bedrijf opmerkt dat een stakeholder, zoals een overheidsinstantie of een klant, waarde hecht aan de SDG's wordt er eerder actie ondernomen. Er wordt dan een druk ervaren om niet alleen economische waarden te creëren, maar ook een ecologische en sociale dimensie te integreren binnen de bedrijfsvoering (Kim, 2018). Een goed voorbeeld hiervan is respondent 4. Deze respondent geeft in hoofdstuk 4 aan liever te communiceren vanuit het bedrijf zelf in plaats van activiteiten te koppelen aan de SDG's. Echter, deze respondent geeft ook aan het aantrekkelijk is om in termen van SDG's te denken en te spreken, als de gemeente zou willen samenwerken op het gebied van de SDG's. Dit laat blijken dat de druk van de gemeente invloed heeft op het gedrag van bedrijven. Dit is ook in lijn met eerder onderzoek, waar werd aangetoond dat externe drijfveren een belangrijke rol spelen bij het realiseren van duurzame bedrijfsinspanningen (Aguinis en Glavas, 2012; Haigh en Jones, 2006; ElAlfy et al., 2020).

5.1.2 Intrinsieke factoren

Daarnaast leveren de interviews ook informatie op over intrinsieke drijfveren. Deze drijfveren worden gekoppeld aan de gedachtegang van de Triple Bottom Line (TBL). Het streven naar de TBL en een brede welvaart, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 1 en 2, worden ervaren als een nieuwe manier van ondernemen. Het levert enerzijds een bedrijfskans op, waarbij het mogelijk is om positieve economische resultaten te behalen (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009). Deze interne factor motiveert ondernemers dan ook om alle duurzaamheidsdimensies in beschouwing te nemen. Hiernaast geven sociale ondernemers aan dat zij een morele plicht ervaren om verder te denken dan alleen in economische uitkomsten. Voor deze bedrijven geldt dat hun impact op de samenleving een belangrijke rol speelt. Deze intrinsieke drijfveer komt voort uit het streven naar de TBL. Dit toont aan dat ondernemers zich realiseren wat voor impact de private sector heeft op de samenleving (Elkington, 2013). Hieruit blijkt dat meerdere geïnterviewde bedrijven waarde hechten aan duurzame inspanningen en dat deze ook zijn geïntegreerd in de waarden en missie van het bedrijf (Aguinis en Glavas, 2012). Alleen worden deze inspanningen niet altijd vertaald in de gemeenschappelijke SDG-taal. Deze stap wordt eerder gezet als er een externe druk wordt ondervonden vanuit de stakeholders. Dit laat blijken dat extrinsieke drijfveren overheersen binnen het bedrijfsleven om SDG's daadwerkelijk te implementeren. Daarnaast ervaart het bedrijfsleven barrières bij het implementeren van de SDG's.

5.1.3 Barrières

Het bedrijfsleven ervaart meerdere barrières bij het implementeren van de SDG's. Hierdoor worden de intrinsieke drijfveren geremd, waardoor de SDG's niet aantoonbaar worden opgenomen in de bedrijfsvoering. De respondenten identificeren verschillende hindernissen om de SDG's te omarmen in het bedrijfsleven. Het brede en universele karakter van de SDG's zorgt ervoor dat bedrijven deze lastig kunnen vertalen naar de juiste bedrijfscontext (Muff et al., 2017). Om een overzicht te creëren, en stakeholders een overzicht te bieden, simplificeren bedrijven de 2030 Agenda. Dit zorgt ervoor dat een bedrijf 'trade-offs' maakt tussen de doelen, terwijl de SDG's één samenhangende agenda vormen (Van Tulder, 2018). Dit komt voort uit de beperkte beschikbare informatie over hoe deze doelen gemeten en gemonitord kunnen worden. De SDG's worden ervaren als wicked problems, waarbij verschillende aspecten elkaar onderling beïnvloeden, trade-off vraagstukken en kennisonzekerheden voorkomen (Van Tulder, 2018). Respondenten geven aan dat de vertaling van deze doelen tijdrovend is. Sociale ondernemers suggereren hierbij ook dat de SDG's hen geen extra waarde oplevert. Hierdoor

wordt er getwijfeld of het bedrijf en de bedrijfsresultaten er baat bij hebben als er gesproken wordt in de SDG-termen, zelfs als zij wel achter de gedachtegang van de SDG's staan. Zij zijn namelijk wel aangesloten bij een online community met betrekking tot de SDG's. Het is dus opmerkelijk dat de implementatie en een proactieve houding uitblijft ten opzichte van de SDG's. Deze houding kan gelinkt worden aan de beschreven barrières die worden ervaren bij het vertalen en meten van de SDG's binnen een bedrijfscontext. Hierdoor worden deze doelen ervaren als ongeschikt in een bedrijfscontext en ervaren bedrijven gebrek aan kennis over de SDG's voor een succesvolle implementatie. Dit verlaagt de inzet en remt de intrinsieke drijfveren om de doelen proactief na te streven. Dit leidt ertoe dat bedrijven de SDG's wel opnemen op de website of zich aansluiten bij een SDG-netwerk, alleen deze niet proactief implementeren. Deze bevindingen komen overeen met Van Tulder (2018). Hier wordt gesuggereerd dat een probleem wordt ervaren als onpraktisch, wanneer er sprake is van een te grote hoeveelheid informatie en uitdagingen. Voor de gemeente Amsterdam is het daarom van belang om bewust te zijn van deze barrières. De gemeente kan namelijk een belangrijke rol spelen door de obstakels zoveel mogelijk te reduceren en stimulansen te creëren. Zoals de literatuur ook aangeeft, is er een rol weggelegd voor overheden om de private sector te stimuleren bij te laten dragen aan de SDG-realiserings (Verboven & Vanherck, 2016).

5.2 Analyse beleidsinstrumenten en rol gemeente

De analyse over de beleidsinstrumenten en de rol van de gemeente wordt opgedeeld in een document-analyse en een interviewanalyse. De interviews onderscheiden twee rollen die de gemeente kan innemen: de regelgevende rol en de stimulerende rol.

5.2.1 Analyse PwC roadmap en de Amsterdamse circulaire strategie

Schneider & Ingram (1990) en Xie et al. (2021), lieten blijken dat er drie categorieën beleidsinstrument te onderscheiden zijn namelijk: wet- en regelgeving, stimuleringsinstrument en zachte instrumenten. In de Amsterdamse circulaire strategie worden ook drie categorieën uiteengezet. Deze komen grotendeels overeen met wat er in de literatuur wordt benoemd. Het grootste verschil is dat de stimuleringsinstrumenten worden aangeduid als economische middelen. Uit de bevindingen, die afkomstig zijn uit de PwC roadmap, wordt er vooral gesproken over het creëren van zowel interne als externe bewustzijn en het aangaan van een SDG-branded partnerschap met bedrijven. Het creëren van interne en externe bewustzijn kan aangemoedigd worden middels strategieën, wat onder de Amsterdamse regelgevende

instrumenten valt (Gemeente Amsterdam, 2020a). Het creëren van strategieën en uitspreken van doelen kunnen, volgens de bevindingen, druk uitoefenen bij de bedrijven. Deze hechten namelijk waarde aan de mening van de gemeente. Als er wordt uitgesproken wat er precies wordt nagestreefd, motiveert dat meerdere partijen om er ook aan bij te dragen. Het opstellen van bijvoorbeeld prestatienormen kan hierbij behulpzaam zijn. Daarnaast behoren partnerschappen tot de zachte instrumenten volgens figuur 8 (zie hoofdstuk 4) en Schneider & Ingram (1990). Welke invulling het partnerschap hoort in te nemen wordt niet benoemt in de PwC analyse. Op dit aspect wordt hieronder nader ingegaan bij de analyse van de interviews.

Analyse interviews

Verschillende ambtenaren en SDG-experts hebben suggesties gedaan betreffende de inzet van beleidsinstrumenten. Deze suggesties worden opgedeeld in twee verschillende rollen en zullen hieronder worden geanalyseerd.

5.2.2 Regelgevende rol gemeente

Uit de resultaten komt naar voren dat er een rol is weggelegd voor de gemeente bij het creëren van een omgeving, waarin bedrijven worden geprikkeld om de SDG's na te streven. De manier waarop kan worden opgesplitst in twee verschillende rollen. Ten eerste kan een regelgevende rol worden aangenomen, waarbij beleid en regelgeving druk kan uitoefenen op bedrijven (Schneider & Ingram, 1990; Xie et al., 2021). Hierbij wordt een kanttekening geplaatst door de respondenten. Bevoegdheden om regels en wetten op te stellen bij een lokale overheid zijn beperkt. Deze verantwoordelijkheid ligt vooral op nationaal niveau. Hierdoor zal de gemeente op zoek moeten gaan naar instrumenten die wel ingezet kunnen worden om een stevige en bindende druk uit te oefenen. Het is bijvoorbeeld wel mogelijk om op regionaal niveau niet-bindende afspraken op te stellen. Dit zijn geen verplichte regels of wetten, alleen de samenwerking creëert wel een druk om juist te presteren. Daarnaast kan er een druk worden uitgeoefend middels een stimulerend beleid, waarbij een concrete lange termijnvisie en prestatienormen worden gehanteerd. Dit verschaft helderheid, iets wat nu nog mist omtrent de SDG's. Een regelgevende rol houdt ook in dat er toezicht wordt gehouden en wordt gehandhaafd (Schneider & Ingram, 1990; Xie et al., 2021). De bevindingen tonen aan dat dit te weinig wordt gedaan. De respondenten zien dan ook het meest voordeel in het combineren van een regelgevende en stimulerende rol. Middels een regelgevende rol is het namelijk wel mogelijk om als gemeente een duidelijke omgeving te creëren, waarbij richtlijnen worden verschaft voor gewenst gedrag. Daarnaast draagt een stimulerende rol bij aan het creëren van

prikkels die bedrijven intrinsiek motiveren. Hiermee kan de bewijslast worden omgedraaid en zullen bedrijven zelf de druk ervaren om te voldoen aan bepaalde prestaties.

5.2.3 Stimulerende rol gemeente

De bevindingen tonen aan dat de gemeente, middels zachte en stimuleringsinstrumenten, stimulansen kan creëren voor bedrijven. Hiermee wordt het bedrijfsleven geprikkeld en intrinsiek gemotiveerd om het gewenste gedrag te vertonen (Schneider & Ingram, 1990). De SDG-experts suggereren dat in samenspraak met verschillende partijen de SDG's het beste kunnen worden gerealiseerd. De invulling van een samenwerking kan twee vormen aannemen, zoals beschreven in het theoretisch kader: Het partnerlevel of het partnerschap level (MacDonald et al., 2018). Uit de resultaten komt niet naar voren welk niveau wordt geprefereerd. Zowel in de literatuur als in de praktijk, wordt het aangaan van partnerschappen gezien als belangrijk middel om de SDG-realiserende te bevorderen. Het vormen van partnerschappen is zelfs opgenomen als doel in de 2030 Agenda (MacDonald et al., 2018). Uit de bevindingen blijkt dat het gebruik van partnerschappen omtrent de SDG's beperkt blijft in de praktijk. Respondenten hebben hier namelijk geen ervaring mee.

Een ander terugkomend aspect is dat de gemeente haar eigen inkoopbeleid kan gebruiken om een toonaangevend voorbeeld te zijn. Dit aspect wordt al nagestreefd door de gemeente en wil dit de komende jaren verder toejuichen.

Zoals eerder geanalyseerd, worden SDG-drijfveren verhinderd door complexiteiten, zoals onvoldoende kennis en middelen. Dit komt overeen met theorie van Schneider & Ingram (1990). Zij stellen dat de doelgroep moet beschikken over voldoende informatie en de juiste middelen om gewenst gedrag te vertonen. Bedrijven ervaren niet altijd prikkels om de SDG's te omarmen, omdat sommigen niet de meerwaarde ervan inzien, het ervaren als tijdrovend of het lastig vinden om het te vertalen naar een bedrijfscontext. Dit zal dan ook de SDG-implementatie verhinderen, waardoor het geen baat heeft om beleidsinstrumenten in te zetten om gedrag te beïnvloeden. Ambtenaren vinden het daarom van belang dat bedrijven voldoende worden geïnformeerd over de SDG's en de ambities die de gemeente hierover stelt. Dit is mogelijk middels zachte instrumenten zoals, gedragscodes, kennissessies, adviezen en samenwerkingen. Deze acties dragen bij aan de intrinsieke drijfveren voor bedrijven om de SDG's te omarmen.

Daarnaast kunnen bedrijven intrinsiek worden gemotiveerd, middels stimuleringsinstrumenten, waar positieve of negatieve economische prikkels worden gecreëerd. Hierbij kan worden gedacht aan ontheffingen of juist het opleggen van kosten bij het vertonen

van ongewenst gedrag (Schneider & Ingram, 1990). Respondent 14 geeft aan dat de stad op dit moment een proactieve houding hanteert bij het werven van bedrijven (zie hoofdstuk 4). Dit houdt in dat bedrijven, die een positieve bijdrage leveren aan de stad, worden beloond met onder andere positieve prikkels. Deze proactieve houding kan breder worden getrokken. Deze houding kan ook gehanteerd worden tegenover bedrijven die niet direct een positieve bijdrage leveren aan de brede welvaart. Door financiële prikkels te creëren middels stimuleringsinstrumenten, kennis te verspreiden door middel van zachte instrumenten of heldere prestatienormen te creëren door de regelgevende instrumenten, worden ook andere bedrijven getriggerd om bij te dragen aan de SDG's. De geïnterviewde ambtenaren zien heil in het creëren van een stimulerend beleid, waarbij de drie verschillende instrumenten worden ingezet om de juiste stimulansen te creëren voor de verschillende behoeften van de verschillende bedrijven.

5.3 Analyse SDG-behoeften bedrijfsleven

De bevindingen laten blijken hoe het bedrijfsleven de rol van de gemeente interpreteert en welke concrete acties zij graag zien. De rollen worden ook hier opgedeeld in een regelgevende rol en stimulerende rol.

5.3.1 Regelgevende rol

Een aantal geïnterviewde bedrijven geven aan dat de gemeente een prominentere rol kan innemen om de druk op te voeren betreffende de SDG's. Hiermee kan er meer duidelijkheid worden verschaft over de verwachtingen die de gemeente stelt tegenover bedrijven. Op dit moment ervaren zij geen duidelijke kaders en referentiepunten, waarbij helderheid wordt aangeboden over het gewenste gedrag. Het gebrek aan een duidelijk beleid met betrekking tot de SDG's remt intrinsieke drijfveren om proactief de SDG's na te streven. Middels strategieën, beleidskader en prestatienormen kan er helderheid over het gewenste gedrag worden verschaft. Hiermee wordt een basis gecreëerd bij het ontwikkelen van een omgeving, waar andere keuzes kunnen worden gemaakt.

5.3.2 Stimulerende rol

Uit de bevindingen komen meerdere acties naar voren die worden gelinkt aan de zachte instrumenten, die de gemeente Amsterdam vaststelt binnen de circulaire strategie. Middels overdracht van kennis, advies en voorlichting, kunnen bedrijven worden meegenomen in de

transitie. De SDG's zijn ook een middel om gezamenlijke ambities op te stellen. Het zou daarom behulpzaam zijn om actief informatiesessies te organiseren. Hier worden bedrijven geïnformeerd over de SDG-ambities van de gemeente. Daarnaast kunnen bedrijven adviezen ontvangen over hoe bedrijfsstrategieën gekoppeld kunnen worden aan de SDG's. Vooral bedrijven die niet genoeg capaciteiten en kennis beschikken voor deze opgave, hebben te maken met deze barrière. Het is ook waardevol als SDG-voorbeelden van gevorderde bedrijven worden uitgelicht door de gemeente, waardoor andere bedrijven inspiratie op kunnen doen.

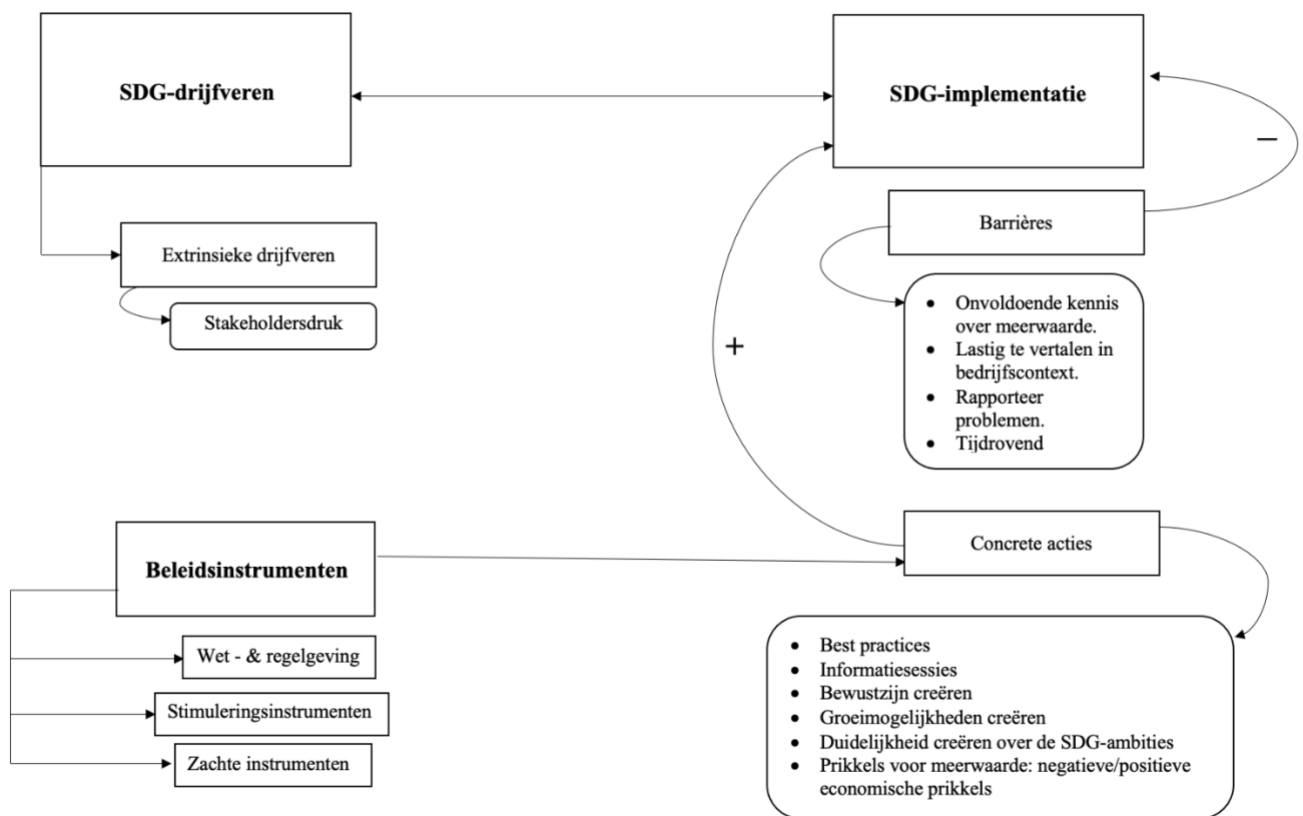
Bedrijven geven ook aan dat zij waarde hechten aan de relatie met de gemeente. Zij staan open om te werken aan een goede relatie en samenwerkingen aan te gaan. Toch ervaren zij dit als een lastige stap, omdat er een afstand wordt ervaren. Deze afstand kan worden verkleind middels partnerschappen op partnerniveau waar elke actor intrinsiek wil bijdragen aan een gemeenschappelijk doel. Hier worden afspraken gemaakt die niet niet-juridisch bindend zijn, maar worden nagestreefd door de druk vanuit verschillende stakeholders (MacDonald et al., 2018).

Bovendien wordt er gesuggereerd dat het kan helpen als er binnen de gemeente SDG-ambassadeurs worden gesteld waar bedrijven terecht kunnen voor vragen over de SDG's. Deze kunnen vergeleken worden met de loods functionarissen, die worden benoemd door respondent 13 (zie hoofdstuk 4). Middels deze acties kunnen de SDG's worden vertaald naar een bedrijfscontext, waardoor het voor bedrijven gemakkelijker wordt om hieraan een bijdrage te leveren (Muff et al., 2017).

Wat betreft mogelijke financiële maatregelen, die worden gekoppeld aan de stimuleringsinstrumenten, suggereren bedrijven zelf dat subsidies niet altijd de juiste oplossing zijn. Ondanks dat hiermee nieuwe initiatieven worden gestimuleerd, is het geen duurzame oplossing op de lange termijn. Daarom moet er worden nagedacht welke acties effect hebben op de lange termijn. Er wordt wel benoemd om kosten in te stellen, zoals heffingen om ongewenst gedrag te beperken en het gewenste gedrag te stimuleren middels positieve economische prikkels, zoals ontheffingen (Schneider & Ingram, 1990).

5.4 Samenvatting van de analyse

Uit de analyse blijkt dat de SDG-drijfveren, de SDG-implementatie en de beleidsinstrumenten elkaar beïnvloeden en verbonden zijn met elkaar. Dit levert het volgende raamwerk op, waarbij de relaties schematisch worden weergegeven in figuur 9.



Figuur 9: De onderlinge relaties tussen de theoretische concepten

Figuur 9 kan vergeleken worden met figuur 6, het conceptueel model in het theoretisch kader. Hieruit kan worden geconcludeerd op welke manier dit onderzoek heeft bijgedragen aan de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek laat blijken dat SDG-drijfveren binnen het bedrijfsleven voortkomen uit een stakeholders druk. Deze factor valt onder de extrinsieke drijfveren. Intrinsieke drijfveren worden toegekend aan het streven naar de Triple Bottom Line. De intrinsieke drijfveren om bij te dragen aan de SDG's worden belemmerd door verschillende barrières die worden ervaren bij de SDG-implementatie. Deze barrières zijn niet vastgesteld in figuur 6. Er komt dus naar voren dat er een druk vanuit derden nodig is voor een vertaling naar de gemeenschappelijke SDG-taal.

De analyse heeft aangetoond dat extrinsieke drijfveren de belangrijkste drijfveren zijn voor de SDG-implementatie in het bedrijfsleven. Deze externe factor komt voort uit de stakeholders druk. De externe druk biedt stimulansen om bedrijfsactiviteiten te vertalen in de SDG-termen, omdat er waarde wordt gehecht aan de mening van de stakeholders. Meerdere bedrijven geven aan dat zij bewust zijn van de Triple Bottom Line en hier graag naar streven. Dit gedrag komt voort vanuit intrinsieke drijfveren zoals, morele plicht en nieuwe bedrijfskansen. Alleen worden deze activiteiten niet vertaald in het SDG-kader. Om deze stap daadwerkelijk te zetten zijn er stimulansen nodig vanuit de externe omgeving. Vervolgens toont de analyse aan dat de intrinsieke drijfveren onder druk staan door verschillende barrières. Het universele en brede karakter maakt het lastig om deze doelen juist te vertalen en te rapporteren in een bedrijfscontext. Hiernaast vragen deze doelen veel energie en tijd, waarbij er niet genoeg kennis is over de meerwaarde ervan. Deze belemmeringen zorgen ervoor dat intrinsieke drijfveren voor de SDG-implementatie uitblijven. Er is dus sprake van een relatie, waarbij beide concepten elkaar beïnvloeden.

Om stappen te maken in de SDG-realisatie, kan de gemeente een proactieve rol uitoefenen. Er wordt het meest voordeel gezien in het combineren van een regelgevende en stimulerende rol. Voor de gemeente zijn de mogelijkheden voor wet- en regelgevende acties beperkt, omdat bevoegdheden vooral op nationaal niveau liggen. De gemeente kan wel middels een regelgevende rol een omgeving creëren, waar een heldere en stevige visie heerst. Dit draagt bij aan het verschaffen van duidelijke richtlijnen over de SDG's, die nu nog ontbreken. Dit kan gedaan worden door het opstellen van strategieën, beleidskaders en prestatienormen. Daarnaast kan er een stimulerende rol worden uitgeoefend, waarbij gebruik wordt gemaakt van zachte instrumenten en stimuleringsinstrumenten. Hiermee wordt het mogelijk om kennis te verspreiden en economische prikkels te creëren die bedrijven intrinsiek kunnen motiveren. Dit leidt ertoe dat de bewijslast wordt omgedraaid, waardoor bedrijven zelf de druk zullen ervaren om te voldoen aan bepaalde prestaties.

Verder benoemen bedrijven een aantal concrete acties die de gemeente kan ondernemen. Bedrijven geven aan dat zij waarde hechten aan een goede relatie met de gemeente. Hiermee wordt ook gesuggereerd dat zij openstaan voor samenwerkingen met de gemeente omtrent de SDG's. Daarnaast kampt het bedrijfsleven met meerdere barrières, waarbij kennis ontbreekt over de SDG-implementatie in een bedrijfscontext. Er is daarom behoefte aan verduidelijking, waarbij kennis wordt verstrekt over de SDG-ambities van de gemeente en over hoe een bedrijf het best kan bijdragen aan de SDG's binnen de stad. Hiervoor kunnen SDG-ambassadeurs worden voorgesteld binnen de gemeente waar bedrijven terecht kunnen voor vragen rondom de

SDG's. Daarnaast helpt het als er best practices worden uitgelicht van gevorderde bedrijven betreffende de SDG-implementatie. Ten slotte willen bedrijven de meerwaarde van de SDG's ervaren door middel van kansen om verder te ontwikkelen en te groeien. Dit kan middels economische prikkels, zoals het bieden van ontheffingen bij gewenst gedrag. Daarnaast kan de gemeente groeimogelijkheden bieden door haar eigen inkoopbeleid of netwerk.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal er eerst antwoord worden gegeven op de vraagstellingen. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Vervolgens worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Ten slotte zullen er aanbevelingen worden gegeven voor de gemeente Amsterdam.

6.1 Beantwoording van de vraagstellingen

In dit onderzoek is er onderzocht over welke mogelijkheden de gemeente Amsterdam beschikt om het bedrijfsleven te stimuleren de SDG's te omarmen binnen de bedrijfsvoering. Dit is gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?

Om antwoord te geven op deze vraag zijn er drie deelvragen opgesteld en onderzocht. Middels deze vragen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag. Er is gebleken dat er drie belangrijke concepten zijn die invloed hebben op de stimulatie van de SDG's. Deze concepten zijn middels een raamwerk in hoofdstuk 5 aan elkaar gekoppeld, waar de onderlinge relaties schematisch worden weergegeven.

Ten eerste is er bestudeerd welke drijfveren ervoor zorgen dat bedrijven de SDG's omarmen. Hieruit is gebleken dat de druk vanuit stakeholders de belangrijkste factor is om bedrijven te laten bewegen richting de SDG's. Het onderzoek heeft laten blijken dat het bedrijfsleven duurzame bedrijfsinspanningen niet direct linkt aan de SDG's. Intrinsieke drijfveren, zoals morele plicht, nieuwe bedrijfskansen, waarden en missie van een bedrijf, komen voort uit de behoefte om bij te dragen aan de Triple Bottom Line. Deze inspanningen worden niet altijd vertaald in de gemeenschappelijke SDG-taal. Dit kan worden toegeschreven aan de verschillende barrières die het bedrijfsleven ervaart rondom de SDG's. Zo kampen bedrijven met onvoldoende kennis over de meerwaarde van de SDG's, de vertaling naar de bedrijfscontext en het juist rapporteren van deze doelen. Deze barrières remmen de intrinsieke drijfveren om de SDG's te vertalen binnen de bedrijfsstrategie. Er zijn verschillende concrete acties nodig om deze barrières te reduceren en stimulansen te creëren om deze vertaalslag wel te maken. Deze kunnen worden gecreëerd door stakeholders, zoals de gemeente. Er is namelijk

gebleken dat bedrijven waarde hechten aan het creëren van een goede relatie met de gemeente en dus ook willen bijdragen aan de ambities die de gemeente opstelt.

Om te kunnen vaststellen welke acties de gemeente kan uitvoeren is er vervolgens onderzocht over welke beleidsinstrumenten de gemeente beschikt. Figuur 8 (zie hoofdstuk 4) geeft een scala van beleidsinstrumenten weer, die opgenomen zijn in de Amsterdamse circulaire strategie. Uit de bevindingen in de praktijk komt naar voren dat een gemeente wordt beperkt in het gebruik van wet- en regelgevende instrumenten door de landelijke overheid. Dit houdt in dat de gemeente lastiger een dwingend karakter kan innemen om de SDG's te implementeren. Deze verantwoordelijk ligt vooral op nationaal niveau. Wel is er een rol weggelegd voor de gemeente om een omgeving te creëren, die bedrijven beter kan ondersteunen en aanmoedigen om de SDG's na te streven. Dit zal namelijk meerdere barrières wegnemen en de SDG-betrokkenheid bevorderen. Om dit te kunnen bewerkstellen, is het van belang dat de gemeente een stevige lange termijnvisie hanteert. Hiermee worden heldere richtlijnen en kaders gecreëerd voor het bedrijfsleven. Dit is mogelijk middels de acties die wel mogelijk zijn met de wet- en regelgevende instrumenten, zoals het ontwikkelen van strategieën, beleidskaders, prestatienormen en het toekennen van prestatie labels aan bedrijven. Deze acties kunnen worden gecombineerd met een stimulerende rol. Deze rol maakt gebruik van zachte instrumenten en stimuleringsinstrumenten, zoals informatiesessies, adviesdagen, SDG-coaches en het opleggen van kosten en ontheffingen. Hiermee worden verschillende prikkels gecreëerd om het bedrijfsleven aan te wakkeren om bij te dragen aan de SDG-realiserings. Daarnaast dragen deze middelen ook bij aan het reduceren van gestelde barrières.

Ten slotte is er onderzocht welke concrete acties vanuit de gemeente kunnen bijdragen aan de SDG-realiserings binnen de private sector. Het overgrote deel van de geïnterviewde bedrijven maakt gebruik van de SDG's als communicatietool, zonder deze doelen daadwerkelijk te integreren in de bedrijfsstrategie. Deze integratie wordt als tijdrovend ervaren, waarbij onduidelijkheden heersen over de meerwaarde, de implementatie en het rapporteren van de doelen binnen een bedrijfscontext. Vanuit het bedrijfsleven, is er behoefte aan duidelijke kaders en opheldering over hoe de SDG's geïmplementeerd kunnen worden. De gemeente kan hierop sturen door de SDG's een dominante rol te geven binnen het lokale economisch beleid, waarbij operationele criteria worden gehanteerd voor het bedrijfsleven. Hiermee worden duidelijke lokale standaarden gecreëerd betreffende de SDG-implementatie in een bedrijfscontext. Daarnaast kunnen er middels wet- en regelgevende instrumenten en stimuleringsinstrumenten maatstaven worden ontwikkeld om bedrijven die aantoonbaar verschil maken in de stad te belonen met economische prikkels. Hierbij kan gedacht worden

aan een vrijstelling voor het betalen van belastingen en heffingen. Zulke kosten kunnen wel worden geïnd bij bedrijven die tegen de ambities van de stad ingaan. Daarnaast kan bewustzijn en kennisverspreiding worden bevorderd middels adviesdagen, voorlichtingen en campagnes. Hiermee ontstaan er ook mogelijkheden om het gesprek te starten met andere partijen, waar de SDG's dienen als gemeenschappelijke taal en doelen vormen tussen de twee partijen. Daarnaast kunnen er SDG-ambassadeurs binnen de gemeente worden aangewezen, waar bedrijven terecht kunnen met vragen over de SDG-implementatie. Tevens is het mogelijk om gevorderde bedrijven betreffende de SDG-implementatie te gebruiken als best practices. Hiermee wordt kennisuitwisseling bevorderd tussen bedrijven, waarbij silo-denken wordt verbroken.

Kortom, dit onderzoek biedt inzichten over welke rol de gemeente kan innemen om het bedrijfsleven bij te laten dragen aan de SDG's. De bevindingen zorgen voor een beter begrip over welke factoren de SDG-implementatie bij bedrijven kunnen beïnvloeden. De gemeente beschikt over mogelijkheden om stimulansen te creëren en barrières te reduceren, waardoor de SDG-realiseringsproces kan worden bevorderd. Hiermee wordt ook een bijdrage geleverd aan een groene en inclusieve economie waar wordt toegewerkt naar een nieuw sociaal systeem.

6.2 Beperkingen en vervolgonderzoek

Tijdens het onderzoek is er te allen tijde getracht naar het uitvoeren van een volledig valide onderzoek. Toch zijn er een aantal beperkingen vast te stellen. Hieruit vloeien suggesties voort voor vervolgonderzoek.

In totaal zijn er 19 respondenten gesproken vanuit verschillende sectoren en achtergronden. Er is gestreefd om verschillende inzichten te integreren binnen dit onderzoek. Echter, het is wel mogelijk om hier een kanttekening bij te plaatsen. Er zijn negen bedrijven, zes ambtenaren en vier SDG-experts geïnterviewd. Dit leidt tot een ongelijke verdeling in de representatie van de groepen. Het bedrijfsleven kent een bredere representatie, dit leidt tot rijkere antwoorden in vergelijking met de andere groepen. Er moet dus rekening worden gehouden met deze scheve verdeling waar inzichten vanuit ambtenaren en SDG-experts minder worden gerepresenteerd. Hiernaast is het niet mogelijk om een uitputtend raamwerk te creëren op basis van 19 respondenten. De uitkomsten uit de bedrijfsinterviews beperken zich tot negen respondenten. De steekproefgrootte is niet groot genoeg om te beschikken over een uitputtende analyse over de SDG-drijfveren. Het is namelijk mogelijk dat andere bedrijven beschikken over andere drijfveren die dit onderzoek niet heeft vastgesteld. Daarnaast bevinden de geïnterviewde ambtenaren zich in de regio Amsterdam. Dit houdt in dat het onderzoek een specifieke context hanteert. Een ambtenaar die werkzaam is bij een andere gemeente bevindt zich in een andere

organisatorische context, waarbij een andere werkcultuur wordt gehanteerd (Kloot & Martin, 2007). Dit kan invloed hebben op de standpunten over het gebruik van beleidsinstrumenten omtrent de SDG-realiserie. Hierdoor moet er rekening worden gehouden dat de uitkomsten niet te generaliseren zijn voor de gehele populatie. Om de generaliseerbaarheid te vergroten van dit onderzoek is het van belang om een grotere steekproefomvang te hanteren. Ten slotte is het bij kwalitatief onderzoek niet mogelijk om de subjectiviteit van de onderzoeker volledig te elimineren (Silverman, 2015). De persoonlijke inbreng tijdens het interpreteren en analyseren van de interviews kan invloed hebben gehad op de resultaten.

Om de generaliseerbaarheid te vergroten en neutraliteit te waarborgen, is het advies om meerdere respondenten te benaderen middels kwantitatief onderzoek. Daarnaast kan de focus worden gelegd op hoe andere gemeenten, nationaal als internationaal, dit vraagstuk aanpakken. Dit leidt tot een overzicht over hoe andere gemeenten hiermee omgaan, waarbij best practices worden vastgesteld. Daaropvolgend kunnen de verschillende situaties vergeleken worden met de Amsterdamse context die wordt beschreven in dit onderzoek. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten en werkwijzen. Deze suggestie houden ook in dat er een grotere steekproefomvang kan worden gehanteerd, waardoor het mogelijk wordt om inzichten te generaliseren. Daarnaast worden bevindingen op een statische werkwijze geanalyseerd, waardoor neutraliteit wordt gewaarborgd. Een andere suggestie voor vervolgonderzoek, is om een volledige focus aan te brengen op de rol van SDG-partnerschappen binnen de gemeente. In de literatuur wordt er veel gesproken over partnerschappen als middel voor de SDG-realiserie. Dit instrument bleef in dit onderzoek beperkt, omdat de respondenten weinig ervaringen en kennis beschikken over SDG-gerelateerde partnerschappen. In de Amsterdamse context blijven concrete SDG-partnerschappen dus achterwege. Vervolgonderzoek kan zich focussen op een context waar SDG-partnerschappen tussen lokale overheden en bedrijven verder zijn gevorderd, waar vervolgens best practices worden vastgesteld voor de gemeente Amsterdam.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan aan de gemeente Amsterdam.

6.3.1 Transitie-experiment

Uit de bevindingen is gebleken dat de gemeente Amsterdam over mogelijkheden beschikt om het gedrag van bedrijven te beïnvloeden. Bedrijven beschouwen de gemeente als een belangrijke stakeholder. Regelgeving en stimulansen vanuit deze stakeholder kunnen ervoor zorgen dat verschillende bedrijven zich meer zullen committeren aan de SDG's. De huidige werkwijze van de gemeente Amsterdam kenmerkt zich vooral als accommoderend ten opzichte van een specifieke groep geprefereerde bedrijven. Hier wordt een proactieve houding gehanteerd om bepaalde bedrijven binnen te halen. Alleen ontbreekt hier momenteel een sturing op de SDG's, waarbij duidelijke criteria worden gehanteerd aan het gewenste gedrag. Gelet op de doelen van de gemeente Amsterdam en de MRA-Agenda, zou de gemeente Amsterdam een proactieve rol kunnen innemen in het vertalen van de SDG's naar de bedrijfsvoering. Het is wel gebleken dat het bedrijfsleven en de gemeente, de SDG's ervaren als wicked problems. Om deze problemen aan te pakken, bestaat er geen ultieme aanpak. Het is een kwestie van experimenteren en leren door het te doen. Het is hiervoor van belang om een omgeving te creëren, waarbij bedrijven keuzes kunnen maken die goed zijn voor de SDG's, maar ook voor de bedrijfsresultaten. Deze omgeving kan worden ontwikkeld middels een transitie-experiment, welke wordt opgedeeld in twee fases. Hiermee wordt er een leerervaring en een testomgeving gecreëerd. De eerste fase kenmerkt zich als een zacht beleid met een kortetermijnvisie, voor een periode van ongeveer 1 jaar. Hierbij ligt de focus op het verspreiden van informatie en het ontwikkelen van goede relaties tussen de verschillende partijen. De tweede fase draait om de ontwikkeling van een stimulerend SDG-beleidskader. Hier kan een raamwerk worden ontwikkeld, dat zich met de tijd verbetert. Middels een transitie-experiment, kunnen alle partijen wennen aan het idee van een brede welvaart en de SDG's. Beide fases in dit experiment zijn gebaseerd op een vrijwillige samenwerking op basis van gemeenschappelijke doelen, intenties en vertrouwen.

Transitie-experiment: eerste fase

In de eerste fase worden bedrijven met SDG-ambities geholpen door de gemeente, middels het aanbieden van informatiesessies en adviesdagen. Daarnaast kunnen bedrijven worden geïnspireerd door best practices uit te lichten van bedrijven die verder gevorderd zijn met de SDG-implementatie. Deze cases worden uitgebreid toegelicht en kunnen als standaard dienen voor andere bedrijven. Deze fase streeft ernaar om aandacht te vestigen op de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarnaast leren de verschillende actoren elkaar beter kennen en kunnen elkaars competenties vaststellen. Hiermee wordt er een SDG-platform gecreëerd, bestaande uit de gemeente en de verschillende bedrijven, waar actief wordt nagedacht over de SDG-ontwikkeling. Een belangrijk aspect bij de SDG-implementatie is het creëren van gespreksmogelijkheden tussen de verschillende partijen. Dit kan bijdragen aan de relatie tussen de gemeente en het bedrijfsleven. Dit onderzoek toont namelijk aan dat bedrijven waarde hechten aan de relatie met de gemeente, maar vaak een afstand ervaren. Hier ligt een rol weggelegd voor de gemeente om vertrouwen en goede relaties met bedrijven op te bouwen. Om dit te bevorderen, moeten er gespreksmogelijkheden worden gecreëerd tussen beide partijen. Denk hierbij aan netwerkmogelijkheden, online platforms of het aanstellen van SDG-ambassadeurs binnen de gemeente.

Een belangrijk aspect hierbij is dat vertrouwen verdiend moet worden, door daadwerkelijk proactief deel te nemen aan de brede welvaart ambities en dit ook concreet te kunnen aantonen. Hiervoor wordt aanbevolen om de SDG-branded partnerschappen, die door PwC in de SDG-roadmap zijn geadviseerd, verder uit te werken en in te zetten. Deze uitwerking hoeft de gemeente niet alleen te doen. De gemeente kan bijvoorbeeld een prijsvraag uitschrijven voor bedrijven in de vorm van een ontwerpdracht. Bedrijven worden gevraagd invulling te geven aan een SDG-branded partnerschap. Zij worden geactiveerd om zelf na te denken over hoe zij invulling zouden geven aan een actieve samenwerking. Daarnaast kunnen bedrijven ideeën leveren over welke operationele criteria er gerapporteerd kunnen worden binnen de samenwerking bij een bepaalde sector. Hiermee verkrijgt de gemeente verschillende nieuwe inzichten over de samenwerking met het bedrijfsleven, die de gemeente niet direct beschikt. Hiermee wordt ook input verzameld voor de tweede fase van het transitie-experiment. Het beste idee kan bijvoorbeeld beloond worden met een langdurig partnerschap, waarbij nieuwe groeikansen worden aangeboden aan het bedrijf. De eerste fase eindigt wanneer er een geaccordeerd voorstel ontwikkeld is voor de tweede fase.

Transitie-experiment: tweede fase

In de tweede fase krijgen de SDG's een prominente rol in een lange termijnvisie met zicht op 2030, waarin richting wordt geboden aan bedrijven. Een bijbehorend beleidskader zou invulling geven aan een stimulerend beleid, waarbij een 'wij vragen, wij bieden' principe heerst. Dat wil zeggen dat de gemeente een wederdienst verbindt wanneer een bedrijf voldoet aan gewenst SDG-gedrag.

Het 'wij bieden' onderdeel in het beleidskader zou een keurmerkensysteem bevatten. Bedrijven verdienen dan verschillende beoordelingen afhankelijk van hun SDG-prestaties, zoals platina, goud, zilver en brons. Bij elk label horen bepaalde wederdiensten vanuit de gemeente. Het is bijvoorbeeld mogelijk bedrijven een podium aan te bieden tegenover bewoners en toeristen, het aanbieden van belastingkorting of te laten meedenken over hoe het beleidskader kan worden geoptimaliseerd. Het 'wij vragen' element vraagt operationele criteria, waaraan bedrijven moeten voldoen aan de labels die verdienen kunnen worden. Deze criteria kunnen worden afgeleid uit de brede welvaart monitors waar de gemeente Amsterdam en de MRA momenteel aan werken, zoals het donut economie raamwerk, de brede welvaartsindex en de MRA-monitor.

6.3.2 Omgaan met uitdagingen

Om het bovenstaande beleidskader te ontwikkelen in de tweede fase, moet er rekening worden gehouden met een aantal uitdagingen. Ten eerste moeten er prestatienormen en standaarden voor goed SDG-gedrag worden vastgesteld. Dit is een uitdagend proces, omdat dit maatwerk vereist. Te lichte normen hebben te weinig effect en werken greenwashing in de hand, maar te zware normen zijn ontmoedigend en kunnen ertoe leiden dat bedrijven de stad de rug toe keren. Het beleidskader moet dan ook voldoen aan voldoende beweegruimte, waarbij bedrijven een eigen inbreng van criteria kunnen leveren. Hierbij komt ook kijken dat de SDG's tegengestelde belangen met zich mee kunnen brengen, waardoor het nodig is om een politieke afweging te maken. Hierbij kan worden gedacht aan een vervuilend bedrijf dat ook een belangrijke werkgever is. Voor een duidelijke lange termijn koers is helderheid gewenst over hoe een gemeente met trade-offs omgaat. Daarnaast moeten er heldere consequenties worden verbonden aan het wel of niet voldoen aan de criteria. Zoals eerder gemeld, de gemeente beschikt niet over de capaciteit om gedrag volledig te controleren, noch is de gemeente in de positie om harde sancties aan minder presterende bedrijven op te leggen. Daarom kan er meer worden nagedacht in wederdiensten, zoals het creëren van positieve stimulansen. De bewijslast

wordt dan omgedraaid. Een bedrijf zal dan zelf moet aantonen dat zij bepaalde prestaties verricht om te voldoen aan beloningen. Hiermee wordt er gestreefd naar een stimulerend en transparant beleid.

6.3.3 Het aangaan van een dialoog

Het transitie-experiment kan samen met alle betrokken stakeholders worden ontwikkeld om meerdere inzichten en belangen te integreren. Ook oplossingen voor de uitdagingen kunnen samen worden bedacht. Het is daarnaast waardevol om kennisinstellingen met ervaring en kennis over duurzame transitie te betrekken, zoals de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) en Rotterdam School of Management (RSM). De TU/e doet meerdere onderzoeken over duurzame transitie in de maatschappij (TU/e, z.j.). Deze kennis kan gecombineerd worden met de SDG-experts waarover RSM beschikt, zoals prof. dr. Rob van Tulder die de SDG's uitgebreid onderzoekt (EUR, 2020). Dit proces kan dus het best worden uitgewerkt in samenspraak, waarbij de uitkomsten afhankelijk zijn van het gesprek tussen de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap.

Ten slotte kampen meerdere gemeenten met dit vraagstuk. Ondanks dat elke gemeente zich verkeert in een andere context, een andere werkwijze hanteert en andere visies stelt, willen vele bijdragen aan de 2030 Agenda. Dit houdt in dat de SDG's dienen als gemeenschappelijke taal en doelstellingen, waarover kan worden gediscussieerd tussen meerdere gemeenten. Het is daarom van belang om gespreksmogelijkheden te creëren met andere Nederlandse en internationale gemeenten of metropolen over de ervaringen die zij opdoen omtrent de SDG's. Middels een werkgroep, waarbij verschillende contactpersonen van elke gemeente bij elkaar komen, is het mogelijk om ervaringen, kennis en best practices met elkaar te delen. Hiermee wordt silo-denken van gemeenten doorbroken en ontstaat er een beter overzicht over hoe een gemeente andere actoren, zoals het bedrijfsleven, kan stimuleren bij te dragen aan de SDG's.

6.3.4 Opsomming aanbevelingen

De aanbevelingen zullen hier kort worden opgesomd.

- Het opzetten van een transitie-experiment. Dit kan worden opgedeeld in twee fases:

Tabel 7: Overzicht transitie-experiment

Fase	Kenmerken	Activiteiten
Eerste fase	<ul style="list-style-type: none"> • Zacht beleid • Kortetermijnvisie • Focus ligt op het verspreiden van informatie en het ontwikkelen van goede relaties tussen de verschillende partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiesessies • Adviesdagen • SDG-platform creëren • Netwerkmogelijkheden • Online platforms • SDG-ambassadeurs • SDG-branded partnerschappen • Het uitzetten van een prijsvraag in de vorm van een ontwerpdracht
Tweede fase	<ul style="list-style-type: none"> • De SDG's krijgen een prominente rol in een lange termijnvisie met zicht op 2030 • Ontwikkelen van een stimulerend SDG-beleidskader • 'Wij vragen, wij bieden' principe 	<ul style="list-style-type: none"> • Het stellen van operationele criteria • Beoordelen van SDG-gedrag • Helderheid bieden over trade-off vraagstukken • Bewijslast omdraaien middels positieve stimulansen

- Wees bewust van de bijbehorende uitdagingen:
 - Het opstellen van operationele criteria kan maatwerk vereisen. Er moet dus rekening worden gehouden met beweegruimte.
 - Duidelijkheid creëren over de tegengestelde belangen.
 - Er is niet genoeg capaciteit voor toezicht en handhaving. Daarnaast worden regelgevende bevoegdheden beperkt door de landelijke overheid. Het is daarom van belang om te denken in termen van wederdiensten.
- Start een dialoog tussen verschillende partijen. Hiermee worden ervaringen gedeeld en wordt silo-denken doorbroken.
 - Ga in gesprek met bedrijven en kennisinstellingen.
 - Ga in gesprek met andere nationale en internationale gemeenten en andere metropolen.

Bibliografie

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Baarda, B., Van der Hulst, M., & De Goede, M. (2012). Basisboek Interviewen. (3e druk).
- Beisheim, M., & Simon, N. (2018). Multistakeholder partnerships for the SDGs: actors' views on UN metagovernance. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 24(4), 497-515
- Belda-Miquel, S., Boni, A., & Calabuig, C. (2019). SDG Localisation and Decentralised Development Aid: Exploring Opposing Discourses and Practices in Valencia's Aid Sector. *Journal of Human Development and Capabilities*, 20(4), 386-402.
- Boeije, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*
- Braeye, S., Van Ongevalle, J., Vandenbroucke, S., & Molenaers, N. (2020). The SDGs as a compass for the Belgian development cooperation. Case study: Benin. *The SDGs as a compass for the Belgian development cooperation. Case study: Benin*, 1-52.
- Brønne, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91- 109.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th edition.). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Method* (5th edition). New York: Oxford University Press.
- Buhmann, K., Jonsson, J., & Fisker, M. (2019). Do no harm and do more good too: Connecting the SDGs with business and human rights and political CSR theory. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business, Better World*. Geraadpleegd van https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F9.3%2Fbetter-business-better-world.pdf
- Cato, M. S. (2012). Green economics: putting the planet and politics back into economics. *Cambridge Journal of Economics*, 36(5), 1033-1049.
- Centraal Bureau Voor de Statistiek (CBS), 2021. *Monitor Brede Welvaart & Sustainable Development Goals*. Centraal Bureau Voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen/Bonaire.
- De Metropoolregio Amsterdam (MRA). (2020). *Metropoolregio Amsterdam Internationale topregio met hoge leefkwaliteit*. Geraadpleegd van <https://www.metropoolregioamsterdam.nl/wp-content/uploads/2020/02/MRA-Agenda-2.0.pdf>
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era. *Sustainability*, 12(14), 5544.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). (2020). "Je kunt zeggen: 'de grote bedrijven zijn er nog niet' – maar het gaat om een gehele transitie die vormgegeven moet worden". Geraadpleegd op 22 juni 2021, van <https://www.eur.nl/nieuws/je-kunt-zeggen-de-grote-bedrijven-zijn-er-nog-niet-maar-het-gaat-om-een-gehele-transitie-die>

- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21
- Gemeente Amsterdam. (2020a). *Amsterdam Circulair 2020–2025 Strategie*. Geraadpleegd van https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/duurzaam-amsterdam/publicaties-duurzaam-groen/amsterdam-circulair-2020-2025-strategie-0/?PagClsIdt=15523636#PagCls_15523636
- Gemeente Amsterdam. (2020b). *De stadsdonut voor Amsterdam*. Geraadpleegd van https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/duurzaam-amsterdam/publicaties-duurzaam-groen/stadsdonut-amsterdam/?PagClsIdt=15523399#PagCls_15523399
- Gemeente Amsterdam. (2019). *Het versterken van het ecosysteem van Impact Ondernemerschap*. Geraadpleegd van <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/who-we-are/action-programme-2019-2022>
- Gennari, P., & Navarro, D. K. (2019). Validation of methods and data for SDG indicators. *Statistical Journal of the IAOS*, 35(4), 735-741.
- Global Taskforce of Local and Regional Governments. (2016). *Roadmap for Localizing the SDGs*. Geraadpleegd van https://www.global-taskforce.org/sites/default/files/2017-06/bfe783_434174b8f26840149c1ed37d8febba6e%20%281%29.pdf
- GRI, UNGC, & WBCSD. (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Geraadpleegd van https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: A critical review.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt, K. H. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environmental science and pollution research international*, 14(1), 60-66.
- Keohane, R. O., & Victor, D. G. (2011). The regime complex for climate change. *Perspectives on politics*, 7-23.
- Keskitalo, E. C. H., Juhola, S., Baron, N., Fyhn, H., & Klein, J. (2016). Implementing local climate change adaptation and mitigation actions: The role of various policy instruments in a multi-level governance context. *Climate*, 4(1), 7.
- Kim, R. C. (2018). Can creating shared value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) collaborate for a better world? Insights from East Asia. *Sustainability*, 10(11), 4128.
- Kloot, L., & Martin, J. (2007). Public sector change, organisational culture and financial information: A study of local government. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 485-497.
- Leal Filho, W. (2020). Sustainability and Institutions: Achieving Synergies. In *International Business, Trade and Institutional Sustainability* (pp. 1087-1090). Springer, Cham.
- Liese, A., & Beisheim, M. (2011). Transnational public-private partnerships and the provision of collective goods in developing countries. *Governance without a state? policies and politics in areas of limited statehood*, 115-143
- Local 2030. (z.d.). *Localizing the SDGs*. Geraadpleegd van <https://www.local2030.org/event/view/324>

- Lucas, P., Ludwig, K., Kok, M., & Kruitwagen, S. (2016), *Sustainable Development Goals in Nederland. Bouwstenen voor leefomgevingsbeleid 2030*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., Roseland, M., & Seitanidi, M. M. (2018). Multi-stakeholder partnerships (SDG# 17) as a means of achieving sustainable communities and cities (SDG# 11). In *Handbook of sustainability science and research* (pp. 193-209). Springer, Cham.
- Muff, K., Kapalka, A., & Dyllick, T. (2017). The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 363-383.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management studies*, 47(1), 1-26
- Ordonez-Ponce, E., Clarke, A., & MacDonald, A. (2021). Business contributions to the sustainable development goals through community sustainability partnerships. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Pattberg, P., & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42-51.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020a). *Eenduidiger meten en rapporteren van SDG-impact voor bedrijven en gemeenten*. Geraadpleegd van https://www.sdgnerland.nl/wp-content/uploads/2020/10/SDG-onderzoeksrapport_PwC.pdf
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2016). *Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals*. Geraadpleegd van <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020b). *SDG Roadmap Amsterdam* Geraadpleegd van <https://awm.amsterdam.nl/owa/service.svc/s/GetFileAttachment?id=AAMkAGRiNDQ5ODdiLWY2OTMtNDc4ZS05MTZiLWViMDk0ZTdkMTQzMQBGAIAAA33vPBr7wtQo%2FnyR6AnLVJBwCnT2ddO9brT7yvenCM%2FocHAAAGm87cAACnT2ddO9brT7yvenCM%2FocHAAAGm%2F25AAABEGAQAHzM%2F%2FsRT1NHuAip0KuQJeQ%3D&X-OWA-CANARY=uDSWsJJQZ0uzX3ncEOpeZ9CRLjaCNdkIGLklq5Qd9cnFMaMTd2YgGt0XEXM-1srj3HWIMEFePB8>.
- Reddy, P. S. (2016). Localising the sustainable development goals (SDGs): the role of local government in context.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). (z.j.). *Mkb-toets*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/subsidiespelregels/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/aanvraag-indienen/mkb-toets>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Schneider, A., & Ingram, H. (1990). Behavioral assumptions of policy tools. *The journal of politics*, 52(2), 510-529.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.

- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.
- Siragusa, A., Vizcaino, P., Proietti, P., & Lavalle, C. (2020). *European Handbook for SDG Voluntary Local Reviews*. Publications Office of the European Union.
- Stockholm Resilience Centre (2016), Contributions to Agenda 2030 – How Stockholm Resilience Centre (SRC) contributed to the 2016 Swedish Agenda 2030 HLPF. Geraadpleegd van <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-agenda-2030.html>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). (z.d.). *Onderzoek*. Geraadpleegd op 22 juni 2021, van <https://www.tue.nl/universiteit/over-de-universiteit/duurzaamheid/onderzoek/>
- The Global Reporting Initiative (GRI), the United Nations Global Compact (UNGC), and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2015. *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Beschikbaar op: http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf
- The United Nations Association – UK (UNA-UK). (2019). *Sustainable Development Goals: transforming our world*. Geraadpleegd van <https://e18ae03e1260dd9ded72-d7e6b827052477908ce254f8898d3b2d.ssl.cf2.rackcdn.com/SDGs%20Transforming%20our%20world.pdf>
- Van der Waal, J. W., Thijssens, T., & Maas, K. (2021). The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 285, 125319.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum, Coutinho.
- Van Tulder, R. (2018), *Business & The Sustainable Development Goals: A Framework for Effective Corporate Involvement*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2005). Aiming for collaborative advantage: Challenging the concept of shared vision. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (015).
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (z.j.). *Overzichtskaart van gemeenten die meedoen aan Global Goals*. Geraadpleegd van <https://vng.nl/artikelen/overzichtskaart-van-gemeenten-die-meedoen-aan-global-goals>
- Vasi, I. B., & King, B. G. (2012). Social movements, risk perceptions, and economic outcomes: The effect of primary and secondary stakeholder activism on firms' perceived environmental risk and financial performance. *American sociological review*, 77(4), 573-596.
- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN sustainable development goals. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2), 165-178.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Vijfde druk. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
- United Cities and Local Governments (UCLG). (2019). *Towards the localization of the SDGs* Geraadpleegd van https://www.uclg.org/sites/default/files/towards_the_localization_of_the_sdgs_0.pdf

- United Nations (UN). (z.j.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Geraadpleegd van <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Xie, H., Wen, J., & Choi, Y. (2021). How the SDGs are implemented in China——A comparative study based on the perspective of policy instruments. *Journal of cleaner production*, 291,125937.
- Yoon, J., & Park, J. (2015). Comparative analysis of material criteria in neighborhood sustainability assessment tools and urban design guidelines: Cases of the UK, the US, Japan, and Korea. *Sustainability*, 7(11), 14450-14487.

Appendix A: Operationaliseringsschema

Tabel 8: Operationaliseringsschema

Concept	Definitie	Dimensie	Indicatoren
Beleidsinstrumenten	Beleidsinstrumenten zijn methoden, maatregelen en mechanismen die beleidmakers gebruiken om beleidsdoelstellingen te bereiken (Xie et al., 2021).	Wet- en regelgevende instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Wetgeving • Regelgeving • Toezicht • Handhaving • Verbieden van gedrag • Prestatienormen
		Stimuleringsinstrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten opleggen • Belastingen • Heffingen • Ontheffingen • Subsidies • Versoepelingen
		Zachte instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Adviezen • Gedragcodes • Informatiecampagnes • Partnerschappen • Onderwijs en training • Netwerk bieden
SDG-Drijfveren	Redenen om bij te dragen aan de SDG's als bedrijf (Leal Filho, 2020).	Intrinsieke drijfveren	<ul style="list-style-type: none"> • Moreel perspectief • Commitment aan ethische waarde • Interne druk vanuit werknemers en managers • Missie en waarden van het bedrijf • Positieve economische resultaten.

		Extrinsieke drijfveren	<ul style="list-style-type: none"> • Druk vanuit stakeholders • Werven van legitimiteit • Wetgevingen • Regulering • Reputatiedruk • Concurrentiedruk
Het SDG-gedrag van bedrijven	De houding van bedrijven ten aanzien van de SDG's (Van Tulder, 2018).	Reactief	<ul style="list-style-type: none"> • Eenvoudige en korte statements over de SDG's • SDG's staan los van de kernactiviteiten • Focus op enkele SDG's • Aangesloten bij een SDG-netwerk zonder een actieve bijdrage • Geen meet en voortgangsinstrumenten
		Proactief	<ul style="list-style-type: none"> • SDG-meetinstrumenten • SDG's worden geïntegreerd in de kernactiviteiten • De gehele 2030 Agenda wordt in beschouwing genomen • Partnerschappen • Voortgangsrapportage • Aangesloten bij een SDG-netwerk met een actieve bijdrage

Appendix B: Interview guide bedrijven

Uitleg interview

Ten eerste wil ik u bedanken voor uw tijd, ook namens de gemeente Amsterdam die mijn stage begeleidt. Mijn naam is Fey Al Faidi en ik ben bezig mijn master Publiek Management af te ronden, aan de Erasmus Universiteit. Dit doe ik door middel van een afstudeerstage bij de gemeente Amsterdam, waarbij ik focus op de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze werelddoelen streven naar een duurzamere toekomst voor iedereen.

Deze werelddoelen kaarten ook lokale vraagstukken aan. De diverse crises waar wij dus lokaal en internationaal mee te maken hebben (bv. klimaat, ongelijkheid) wekt bij bedrijven en overheden aandacht op voor de SDG's en brede welvaart. Het gaat om een welvaartsconcept, dat verder gaat dan puur winst/verlies. Een groeiend aantal bedrijven probeert de SDG's te operationaliseren in hun bedrijfsvoering. Dat leidt tot de vraag hoe lokale overheden de bedrijven binnen hun grondgebied zouden kunnen helpen de SDG's in hun operaties te betrekken, zodanig dat het verschil maakt, en daarmee vormgeeft aan de transitie naar een groene en inclusieve economie.

In mijn stageonderzoek verken ik de volgende vraag: *Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?*

Het doel van dit onderzoek is om beter begrip te krijgen over:

- De motivatiefactoren van bedrijven om te werken met de SDG's (duurzaam te handelen).
- De rol die de gemeente in kan nemen.

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld, dat houdt in dat de gespreksverslagen niet met derden worden gedeeld (toestemmingsformulier bespreken).

Introductie

Q1: Heeft u nog vragen over de structuur van het interview?

Q2: Kunt u zichzelf kort introduceren? Wie u bent en uw rol binnen het bedrijf?

Q3: Hoe groot is uw bedrijf en binnen welke sector wordt er geopereerd?

Bedrijfsimpact en communicatie

Q4: Op welke manieren hebben uw bedrijfsactiviteiten impact op de samenleving?

Q5: Wat betekenen de SDG's voor u als bedrijf?

Q6: Indien uw bedrijf met de SDG's werkt of tracht te werken, hoe communiceren jullie deze doelen intern?

Q7: Hoe communiceren jullie deze doelen extern?

Motivatiefactoren

Q8: Wat zijn motivatiefactoren voor uw bedrijf om duurzaam (volgens de SDG's) te handelen?

Q9: Is de invloed van consumenten, investeerders of ander stakeholders een driver om richting de SDG's te werken?

Brug naar de volgende vraag: Volgens de traditionele bedrijftheorieën, bestaan bedrijven om winst te genereren en deze te maximaliseren. Kernwaarden van een bedrijf zijn dus vaak effectiviteit en efficiëntie.

Q10: Hoe verhouden externaliteiten als klimaat zicht met waarden zoals efficiëntie?

Beleidsinstrumenten

Q11: Bent u al betrokken bij een bepaalde samenwerkingen betreffende de SDG's?

- Zo ja doorvraag: Hoe bevalt deze samenwerking?

Q12: Welke rol hoort een gemeente in te nemen betreffende de SDG-realiseren?

- Als voorbeeld regulerende of stimulerende rol? Beiden?

Q13: Wat verhindert uw bedrijf om de SDG's mee te wegen in de bedrijfsvoering?

- Hoe komen deze barrières tot stand?

Q14: Wat voor stimulansen zouden ervoor kunnen zorgen dat deze barrières worden wegnomen/verminderd?

Afsluiting

Q15: Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Heel erg bedankt voor uw medewerking! Uw medewerking helpt enorm bij het onderzoek. Zou u het leuk vinden als ik een samenvatting naar u toestuur als het af is?

Appendix C: Interview guide ambtenaren

Uitleg interview

Ten eerste wil ik u bedanken voor uw tijd, ook namens de gemeente Amsterdam die mijn stage begeleidt. Mijn naam is Fey Al Faidi en ik ben bezig mijn master Publiek Management af te ronden, aan de Erasmus Universiteit. Dit doe ik door middel van een afstudeerstage bij de gemeente Amsterdam, waarbij ik focus op de Sustainable Development Goals (SDG's). Hoewel de MRA de SDG's niet heeft vastgesteld als kader voor beleid, sluiten de ambities van de MRA Agenda nauw aan bij de SDG's. Hetzelfde kan worden gesteld voor de Amsterdamse Agenda.

Binnen een metropool kan de regionale economie een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de SDG's. De impact van bedrijven kan positief zijn (bijvoorbeeld door goede banen te scheppen en bij te dragen aan noodzakelijke innovaties en transitie), maar ook negatief (bijvoorbeeld door supply chains te gebruiken waarin slavernij voorkomt of die ontbossing stimuleren).

In mijn stageonderzoek verken ik de volgende vraag: *Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?*

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen welke beleidsinstrumenten een gemeente met dit doel kan inzetten.

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld, dat houdt in dat de gespreksverslagen niet met derden worden gedeeld (toestemmingsformulier bespreken).

Introductie

Q1: Heeft u verdere vragen over de structuur van het interview?

Q2: Kunt u zichzelf kort introduceren? Wie u bent en wat uw functie inhoudt?

Bekendheid

Q3: In hoeverre bent u bekend met de SDG's?

Q4: Spelen de SDG's een rol in uw functie en de taken die u uitvoert?

Economisch beleid

Q5: Wat voor rol kunnen bedrijven volgens u spelen bij het realiseren van de SDG's?

Q6: Kent u voorbeelden van bedrijven (of bedrijfstakken) die het relatief goed doen in termen van SDG's?

Q7: Hoe zou de gemeente moeten omgaan met een bedrijf dat bijvoorbeeld veel banen oplevert, maar bijdraagt aan ontbossing?

Q8: Vind u dat de gemeente kan bijdragen aan de SDG's door middel van haar economisch beleid?

- Dit houdt in dat bedrijven gestimuleerd worden om duurzaam te handelen door middel van verschillende beleidsinstrumenten.

Q9: Wat voor rol hoort een gemeente in te nemen tegen over bedrijven?

Beleidsinstrumenten en samenwerkingen

Q10: Wat voor gewenste samenwerkingsvorm/verhouding zouden gemeente en bedrijven aan moeten gaan?

Q11: Wat voor beleidsinstrumenten zou een gemeente in kunnen zetten om doelen te stimuleren?

Q12: Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Heel erg bedankt voor uw medewerking! Dit helpt enorm bij het onderzoek. Zou u het leuk vinden als ik een samenvatting naar u toestuur als het af is?

Appendix D: Interview guide SDG-experts

Uitleg interview

Ten eerste wil ik u bedanken voor uw tijd, ook namens de gemeente Amsterdam die mijn stage begeleidt. Mijn naam is Fey Al Faidi en ik ben bezig mijn master Publiek Management af te ronden, aan de Erasmus Universiteit. Dit doe ik door middel van een afstudeerstage bij de gemeente Amsterdam, waarbij ik focus op de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze werelddoelen streven naar een duurzamere toekomst voor iedereen.

Deze werelddoelen kaarten ook lokale vraagstukken aan. De diverse crises waar wij dus lokaal en internationaal mee te maken hebben (bv. klimaat, ongelijkheid) wekt bij bedrijven en overheden aandacht op voor de SDG's en brede welvaart. Het gaat om een welvaartsconcept, dat verder gaat dan puur winst/verlies. Een groeiend aantal bedrijven probeert de SDG's te operationaliseren in hun bedrijfsvoering. Dat leidt tot de vraag hoe lokale overheden de bedrijven binnen hun grondgebied zouden kunnen helpen de SDG's in hun operaties te betrekken, zodanig dat het verschil maakt, en daarmee vormgeeft aan de transitie naar een groene en inclusieve economie.

In mijn stageonderzoek verken ik de volgende vraag: *Wat zijn de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om bedrijvigheid richting de Sustainable Development Goals te stimuleren en daarmee vorm te geven aan een groene en inclusieve economie?*

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld, dat houdt in dat de gespreksverslagen niet met derden worden gedeeld (Toestemmingsformulier bespreken).

Introductie

Q1: Heeft u verdere vragen over de structuur van het interview?

Q2: Kunt u zichzelf kort introduceren? Wie u bent en wat uw functie inhoudt?

Q3: Op wat voor manier bent u betrokken met de SDG's?

Rolverdeling

Q4: Welke rol hoort een gemeente in te nemen betreffende de SDG-realiserings?

- Als voorbeeld regulerende of stimulerende rol? Beiden?

Q5: Wat is de rol van het bedrijfsleven bij de SDG-realiserings?

Barrières

Q6: Wat voor barrières ervaart u bij gemeenten die met de SDG's werken?

Q7: Hoe komen deze barrières tot stand?

Q8: Wat voor stimulansen zouden ervoor kunnen zorgen dat deze barrières worden wegnomen/verminderd?

Concrete acties

Q9: Hoe zou de gemeente moeten omgaan met een bedrijf dat bijvoorbeeld veel banen oplevert, maar bijdraagt aan ontbossing?

Q10: Wat zijn de ervaringen van gemeenten met de SDG's?


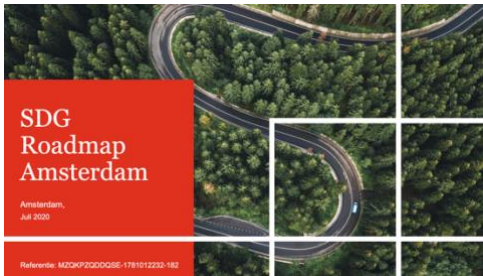
Q11: Hoe kan er beleid gemaakt worden rondom de SDG's?

Q12: Hoe helpen jullie gemeenten met het implementeren van de SDG's?

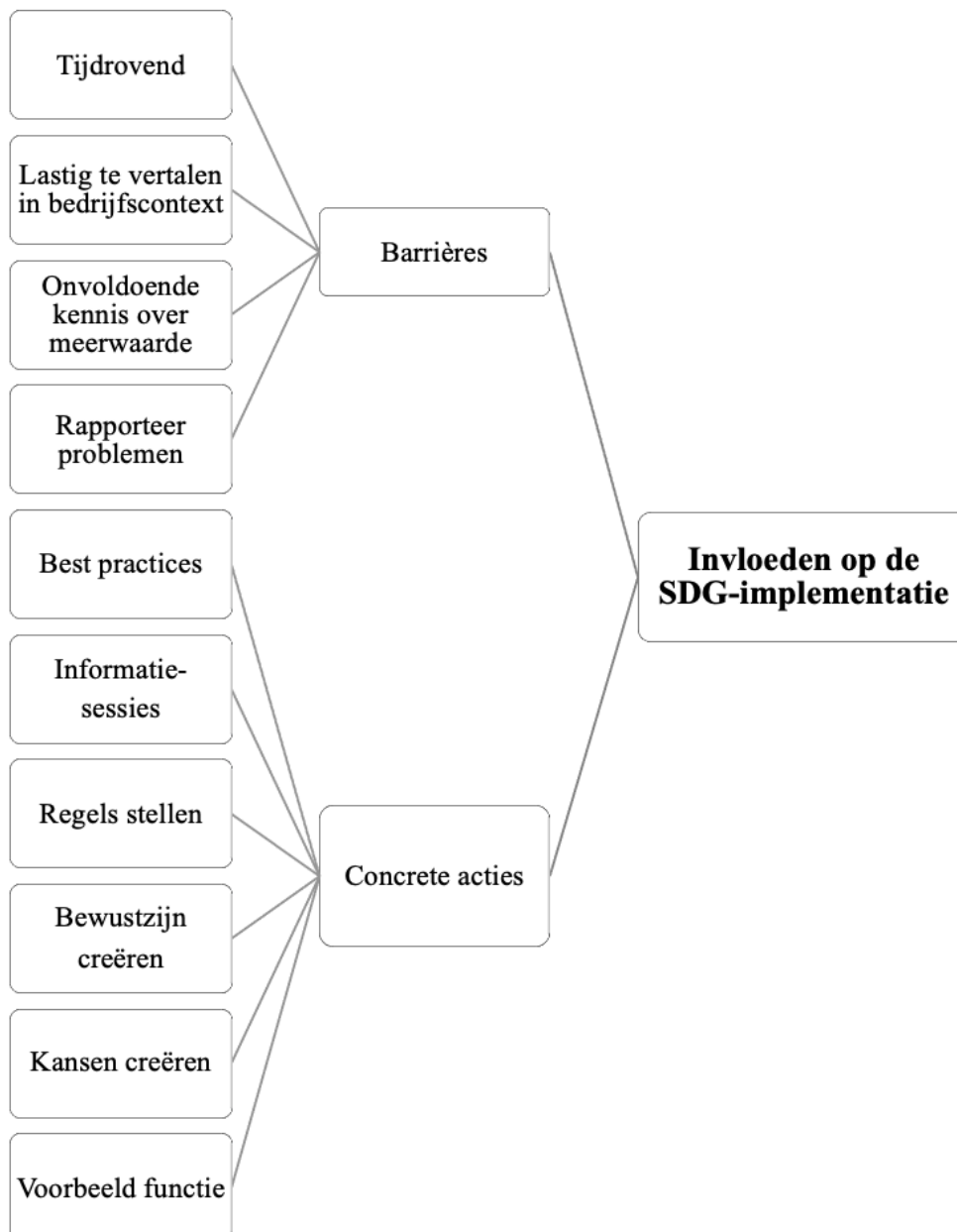
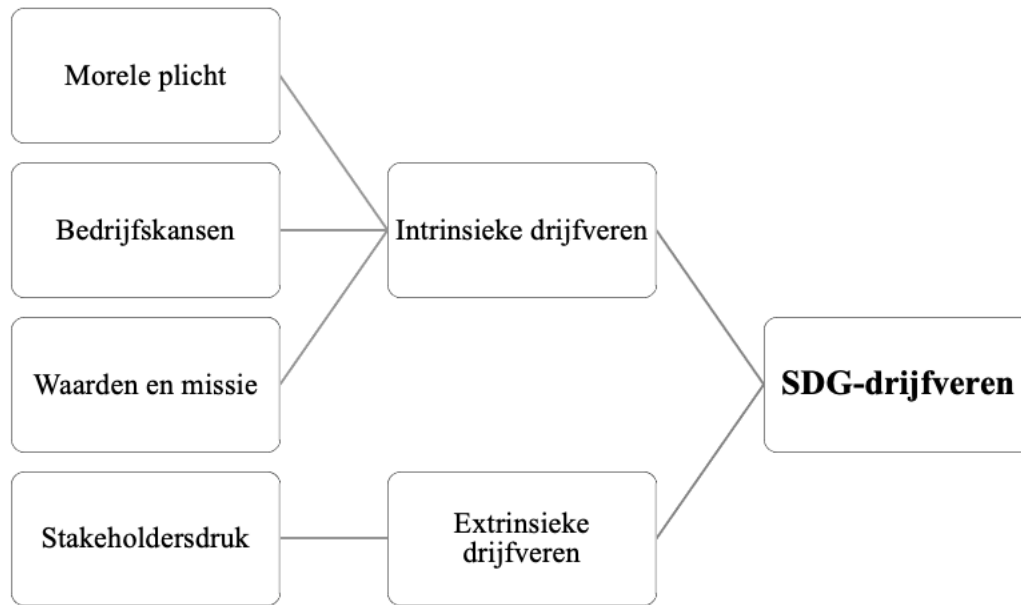
Q13: Heeft u nog vragen of opmerkingen?

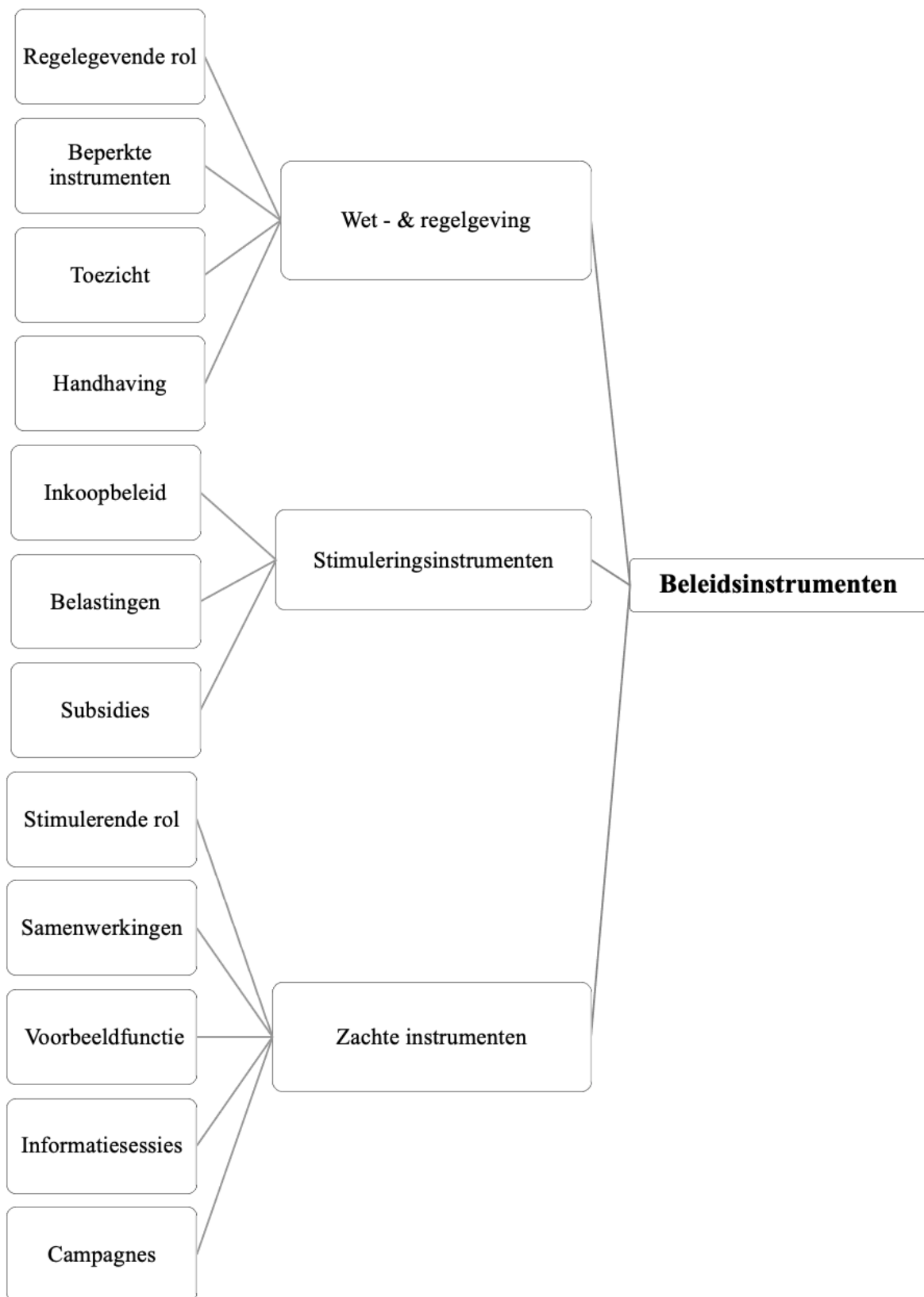
Heel erg bedankt voor uw medewerking! Dit helpt enorm bij het onderzoek. Zou u het leuk vinden als ik een samenvatting naar u toestuur als het af is?

Appendix E: Documentenoverzicht

Document	Auteur	Jaartal publicatie
Amsterdam Circulair 2020-2025 strategie	Gemeente Amsterdam	2020
		
SDG Roadmap Amsterdam	PricewaterhouseCoopers	2020
		

Appendix F: Codeboom





Appendix G: Informatie en toestemmingsformulier

Informatieformulier

Introductie

Ten eerste wil ik u bedanken voor u tijd, ook namens de gemeente Amsterdam die mijn stage begeleidt. Mijn naam is Fey Al Faidi en ik ben bezig mijn master Publiek Management af te ronden, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit doe ik door middel van een afstudeerstage bij de gemeente Amsterdam, waarbij ik focus op de Sustainable Development Goals (SDG's). Hoewel de gemeente Amsterdam en de Metropoolregio Amsterdam de SDG's niet hebben vastgesteld als kader voor beleid, sluiten de ambities nauw aan bij de SDG's.

Binnen een metropool kan de regionale economie een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de SDG's. De impact van bedrijven kan positief zijn (bijvoorbeeld door goede banen te scheppen en bij te dragen aan noodzakelijke innovaties en transities), maar ook negatief (bijvoorbeeld door supply chains te gebruiken waarin slavernij voorkomt of die ontbossing stimuleren).

In mijn stageonderzoek verken ik de vraag *of lokale overheden, met de gemeente Amsterdam als case, invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van bedrijven ten aanzien van de SDG's, en daarmee vormgeven aan de transitie naar een groene en inclusieve economie.*

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen welke beleidsinstrumenten een gemeente in zou kunnen zetten bij het streven van de SDG's.

Dataverzameling

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld, dat houdt in dat de respondenten worden geanonimiseerd en gegevens veilig worden bewaard. Als u het transcript wil teruglezen is dat mogelijk. Tijdens dit interviews zal ik mij vooral focussen op uw mening, inzichten en ervaringen.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie tot eind augustus 2021.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam en mijn stagebegeleider vanuit de Gemeente Amsterdam, met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met mij via de mail (468659ff@student.eur.nl). Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan ook gerust contact op met mij via de mail.

Toestemmingsformulier Sustainable Development Goals binnen de gemeente Amsterdam (stage-scriptie proces)

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____
