



Power TO THE People

Een casestudy naar de betekenis van people
– in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen –
voor het HRM-beleid

VERTROUWELIJK

Lyanne de Jonge

326360

Begeleidend docent: Dr. A. Peper

Tweede beoordelaar: Prof. dr. R. van der Veen
Rotterdam, december 2010

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Sociologie

Master Arbeid, Organisatie en Management

Power TO THE People

Een casestudy naar de betekenis van people
– in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen –
voor het HRM-beleid

Lyanne de Jonge

326360

Begeleidend docent: Dr. A. Peper

Tweede beoordelaar: Prof. dr. R. van der veen

Rotterdam, december 2010

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen

Sociologie

Master Arbeid, Organisatie en Management

Woord vooraf

‘The sky is the limit!’ Niets was de afgelopen decennia voor ondernemers onmogelijk. Inmiddels zijn de tijden veranderd, organisaties geven invulling aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Niet zozeer om het braafste jongetje van de klas te zijn maar omdat winst niet alleen meer in geld wordt uitgedrukt maar ook in geluk, delen met anderen en in duurzaamheid.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het om de balans tussen people, planet en profit. De ervaring leert dat de aandacht voor people binnen organisaties achterblijft, terwijl een balans tussen de drie p’s een voorwaarde is voor een gedegen maatschappelijk verantwoorde organisatie. Als er één afdeling binnen een organisatie aandacht dient te besteden aan people, is het de afdeling Human Resource Management (HRM). Echter, tijdens mijn werkzaamheden op de afdeling HRM, merk ik weinig van het fenomeen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze constatering heeft mij doen besluiten een onderzoek te verrichten naar de betekenis van people – in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen – voor het HRM-beleid.

Terugkijkend op het proces van dit onderzoek, zijn er enkele personen die ik graag wil bedanken voor hun bijdrage aan deze scriptie. In de eerste plaats is dat mijn begeleider aan de Erasmus Universiteit, Bram Peper. Hartelijk dank voor de kritische doch plezierige begeleiding gedurende de afgelopen maanden. Ook wil ik de betrokken respondenten bedanken voor de tijd die zij hebben vrij gemaakt om mij inzicht te geven in hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk werkt. Tot besluit dank ik iedereen voor de interesse die zij hebben getoond tijdens de uitvoering van dit onderzoek. In het bijzonder dank ik Ernst, Marja en Nick voor hun geduld en noodzakelijke relativering ten tijde van mijn studie, maar zeker tijdens dit onderzoek. *People*: bedankt!

Lyanne de Jonge
December 2010

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	9
1.1	De derde industriële revolutie?	9
1.2	Probleemstelling	11
1.3	Wetenschappelijke relevantie	13
1.4	Leeswijzer	13
2.	Theoretisch kader	15
2.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen in historisch perspectief	15
2.2	Motieven	17
2.3	Definitie	18
2.3.1	Stakeholders	19
2.3.2	Tripple bottom line	20
2.4	Positionering people t.o.v. maatschappelijk verantwoord ondernemen	24
2.5	Human Resource Management in historisch perspectief	24
2.6	Definitie	27
2.7	People en HRM	30
2.8	Sociologische theorieën	38
2.9	Denkmodel	44
3.	Methodologie	47
3.1	Aard van het onderzoek	47
3.2	Vergelijkende casestudy	47
3.3	Onderzoekselementen en waarnemingseenheden	47
3.4	Dataverzameling	50
3.5	Kwaliteitscriteria	50
3.6	Operationalisatie	52
4.	Analyse van de onderzoeksgegevens	53
4.1	Ahoy Rotterdam	53
4.2	Amsterdam RAI	63
4.3	Conclusie	73
4.4	Reflectie	76
5.	Conclusie	77
5.1	Probleemstelling	77
5.2	Reflectie	81
5.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	82
6.	Aanbevelingen	83
	Literatuur	85
	Bijlagen	89
1.	Topic-list	89
2.	Overzicht respondenten	91

1. Inleiding

1.1 De derde industriële revolutie?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een term die snel inburgert in onze samenleving.¹ Waar voorheen alleen de bevlogen ondernemer zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid toonde door vrijwilligerswerk uit te voeren, is anno 2010 maatschappelijk verantwoord ondernemen voor veel organisaties een onderdeel van het bedrijfsproces. Enerzijds zien organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen als een middel om zich te profileren en op een positieve wijze te onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Anderzijds merken organisaties dat er sprake is van een nieuw verwachtingspatroon ten aanzien van het bedrijfsleven. Organisaties worden naast winstgevendheid door stakeholders, aandeelhouders, medewerkers van de organisatie en burgers beoordeeld op inspanningen op het gebied van het ondersteunen van goede doelen, meer aandacht schenken aan het milieu dan wettelijk is verplicht of het bieden van groene arbeidsvoorwaarden zoals het stimuleren van thuiswerken. Maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich namelijk op goede voorzieningen voor wat betreft people, planet en profit.

Het *nieuwe ondernemen* is een actueel onderwerp dat niet alleen hoog op de politieke agenda staat maar ook bij het bedrijfsleven en de burger belangstelling geniet. Dat bedrijven meer letten op duurzame productie komt niet door de consument maar komt door de druk van de burger; niemand wil namelijk op feestjes horen dat je werkgever fout zit. Uit een recent gepubliceerd onderzoek van ING, blijkt dat in 2050 de grote meerderheid van de burgers duurzaam geproduceerde consumptiegoederen prefereert en in de komende tien jaar deze grote omslag wordt gemaakt (De Volkskrant, 25 maart 2010). Bedrijven die duurzaam ondernemen zoals Ben & Jerry's en Philips, halen een bovengemiddelde groei. Volgens onderzoeker Marco Gulpers van ING zal duurzaam produceren goedkoper worden dan andere wijze van produceren; de schaarste aan schoon water, energie en voedsel neemt toe en de CO₂-uitstoot dient beperkt te worden. Tevens zijn opkomende landen zoals China en Brazilië zich meer bewust van het belang van duurzaamheid aangezien de bevolking direct met de gevolgen van water- en milieuvervuiling geconfronteerd wordt. De onderzoekers noemen de overgang van een gewone productie naar duurzame productie 'de derde industriële revolutie' (De Volkskrant, 25 maart 2010).

Critici beweren dat maatschappelijk verantwoord ondernemen gezien de huidige economische recessie geen prioriteit heeft (Van den Broeke, 2009). Het is aannemelijk dat voor veel organisaties het van belang is om in deze tijd continuïteit zeker te stellen. Echter dient allereerst opgemerkt te worden dat juist maatschappelijk verantwoord ondernemen te maken heeft met de verzekering van continuïteit. Om maatschappelijke acceptatie te verkrijgen is immers een steentje bijdragen aan de maatschappij van belang. Ten tweede zal de economie op enig moment weer aan gaan trekken en zullen maatschappelijke uitdagingen niet verdwijnen. Kortom, het tijdperk van vrijblijvendheid, gericht op het scoren van 'groene punten' is achter de rug (Van den Broeke, 2009). Zodoende zijn organisaties genooddaakt om maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen en dit te verankeren in het gehele bedrijfsproces.

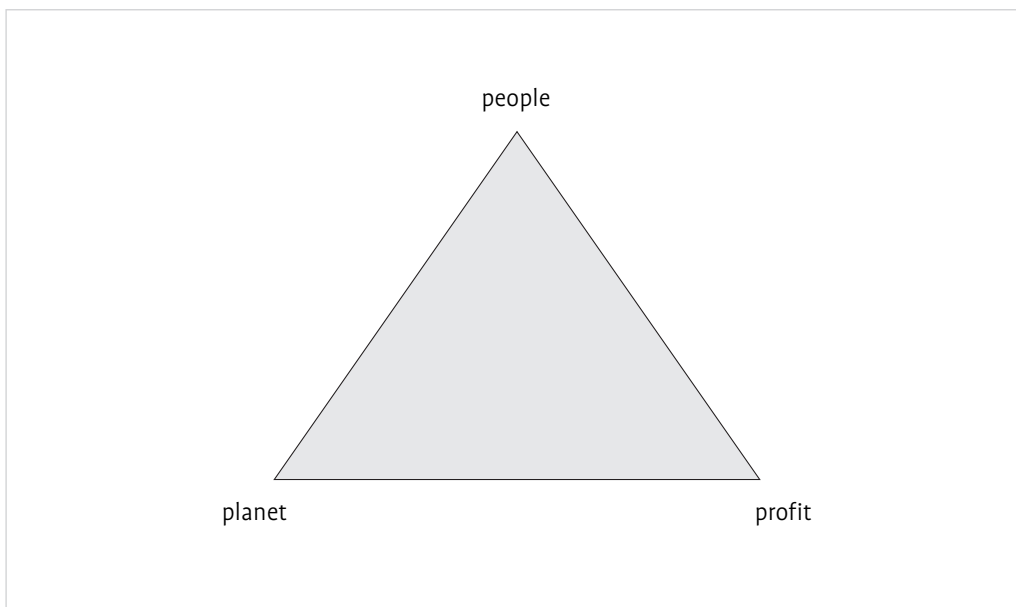
1. In deze context wordt ook wel gesproken over duurzaam ondernemen, ethisch ondernemen, betrokken ondernemen, sustainability, sociale filantropie of corporate social responsibility. Alhoewel de begrippen niet exact hetzelfde omvatten, komt de visie overeen: ondernemen waarin niet enkel het economische aspect van doorslaggevend belang is, maar waar ook sociale en ecologische overwegingen een rol spelen. In dit onderzoek wordt echter het begrip *maatschappelijk verantwoord ondernemen* gehanteerd.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de uitdaging om zowel economische, ecologische als sociaal-maatschappelijke winst te behalen (Coymans en Hintzen, 2000). Deze pijlers zijn door Elkington (1999) bondig geformuleerd in people, planet en profit. De dimensie planet richt zich op de integratie van de zorg voor de natuurlijke leefomgeving in de bedrijfsvoering (Van Tulder en Van der Zwart, 2003: 81). Profit richt zich op het realiseren van winstmaximalisatie en het waarborgen van de continuïteit. People omvat de verantwoording op sociaal-ethisch gebied en is zowel intern (het personeel) als mede extern (de maatschappij) gericht. Voorbeelden van externe gericht zijn het behartigen van de mensenrechten en het tegengaan van kinderarbeid en corruptie. Thema's voor wat betreft de interne kant van people is onder andere het personeel de ruimte geven voor eigen inbreng en verantwoordelijkheden, diversiteit stimuleren en goede arbeidsomstandigheden bewerkstelligen (Van der Wel en Mol, 2008).

De drie p's worden veelal visueel weergegeven in een driehoek zoals in figuur 1.1. Binnen deze driehoek vindt waardecreatie plaats maar eveneens staat de driehoek symbool voor de balans tussen de drie pijlers. Om als organisatie maatschappelijk verantwoord te ondernemen dient de aandacht over de drie p's evenwichtig verdeeld te worden (Sociaal-Economische Raad, 2000; 13).

Figuur 1.1: optimale verhouding people, planet en profit



Bron: SER (2000)

De aandacht voor people, planet en profit is zowel in de literatuur als in de toepassing van maatschappelijk verantwoord ondernemen veelal niet in balans zoals in figuur 1.1. De dimensies planet en profit krijgen geruime aandacht. De derde 'p' – de p van people – staat aanzienlijk minder in de belangstelling. People loopt achter op planet en profit en krijgt derhalve niet de aandacht die het verdient. Dit blijkt ook uit het gegeven dat de commissarissen van een groot aantal (maar niet alle) ondernemingen een enge definitie hanteren van maatschappelijk verantwoord ondernemen met een nadruk op milieu en klimaat (Van den Broeke, 2009). Tevens zijn er diverse keurmerken opgesteld voor de dimensie planet die aangeven dat de zorg voor het milieu binnen een organisatie hoog in het vaandel staat (bijvoorbeeld de Green Key, de Green Globe of ISO 14001²). Op het gebied van people bestaat er één onder-

2. De Green Key is het belangrijkste milieukeurmerk voor organisaties in de branche van toerisme en recreatie. De Green Globe is een belangrijke internationale standaard op het gebied van duurzaamheid. Tot slot is ISO 14001 een internationale norm die eisen stelt ten aanzien van het ontwikkelen en implementeren van milieubeleid.

scheiding namelijk voor Beste Werkgever.³ Ook dit geeft aan dat people minder aandacht krijgt binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en people nog niet is uitgekristalliseerd. De afgelopen tijd heeft geleerd dat vooral financiële belangen, grootschaligheid en anonimiteit de relatie tussen het bedrijf en zijn medewerkers hebben gedomineerd. Uiteindelijk is daar niemand beter van geworden. De bedrijven niet, de klanten van de bedrijven niet en ook de medewerkers niet. Het is dan ook hoog tijd de relatie tussen people en profit te herijken (P+, mei en juni 2010: 45).

Human Resources Management

Maatschappelijk verantwoord ondernemen mag een nieuwe, belangrijke stroming zijn in het bedrijfsleven; het organiseren van mens en arbeid is niet nieuw. Dergelijke thema's krijgen al jarenlang aandacht in arbeidsorganisaties, veelal valt dit onder de verantwoordelijkheid van Human Resources Management (HRM).

Vanaf de jaren vijftig van de 20^e eeuw wordt er binnen organisaties aandacht besteed aan de zorg voor het personeel. Allereerst ging het om administratieve werkzaamheden, vervolgens is de blik van het personeelsbeleid gericht op het ontwikkelen en het opleiden van het personeel. Indien de personeelsafdeling in een integrale aanpak zorg draagt voor de werknemers en de strategie van de organisatie mede bepaalt, is er sprake van HRM. HRM is gericht op het realiseren van voortbrenging voor de organisatie, het realiseren van medewerkersdoelen en het invullen van goed ondernemerschap (Vloeberghs, 2006: 23).

Duidelijk mag zijn dat er vele raakvlakken zijn te ontdekken tussen HRM en people in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Desalniettemin krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de literatuur omtrent HRM weinig aandacht. Als het verschijnsel maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vermeld, is dit kort en bondig. De relatie tussen people en HRM wordt kort aangestipt en verondersteld maar opmerkelijk genoeg wordt deze relatie niet ingevuld. 'Groen' is in HRM nog nauwelijks een issue, HRM-studies over 'groen' zijn schaars en HRM-publicaties nauwelijks beschikbaar (HR praktijk, nr. 1 2010). De vraag dringt zich op waarom er weinig bekend is over de relatie tussen people en HRM, terwijl er op het eerste gezicht zoveel overeenkomsten zijn te ontdekken?

1.2 Probleemstelling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen bevestiging maar betekent een (verplichte) paradigmaverschuiving in het bedrijfsleven. People zal gezien de onderschatting van deze pijler ten opzichte van planet en profit, een steeds belangrijkere rol innemen, aangezien op dit terrein nog veel winst is te behalen. Daarbij dient de aandacht voor de drie pijlers gelijkmatig verdeeld te worden, wil de organisatie daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen (Sociaal-Economische Raad, 2000; 13).

Om maatschappelijk verantwoord ondernemen (en zodoende ook people) in een organisatie succesvol toe te passen, is het van belang dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt geïntegreerd in een scala aan businessprocessen. Verschillende afdelingen zoals finance, marketing, inkoop, communicatie en HR zullen consistent aan de MVO-agenda moeten worden gekoppeld (Van den Broeke, 2009: 23). Gezien de op het eerste gezicht vele raakvlakken tussen people en HRM, dient logischerwijs het HRM-beleid afgestemd te worden op people om zodoende maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Gezien de positieve associatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de (economische) voordelen voor organisaties, is de verwachting dat iedere organisatie zich momenteel

3. De Beste Werkgever vormt een objectieve norm voor goed werkgeverschap. Organisaties verdienen een positie op de ranglijst, gebaseerd op gedegen onderzoek onder hun eigen medewerkers. Organisaties die beneden een vastgestelde normscore presteren (in 2010 was dit een 7,3), worden niet opgenomen in de lijst. Organisaties die boven deze norm scoren, kunnen de kwalificatie de Beste Werkgever verdienen (<http://www.beste-werkgevers.nl/faq.html>; 3 oktober 2010)

bezig houdt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De vraag is echter of dit daadwerkelijk het geval is en indien een organisatie niet maatschappelijk verantwoord onderneemt, welke sociologische verklaringen hieraan ten grondslag liggen.

De bovenstaande informatie leidt tot een probleemstelling die het gehele onderzoek centraal staat. De probleemstelling geeft richting aan de te verzamelen literatuur, data en de data-analyse.

De probleemstelling luidt als volgt:

Op welke wijze geeft HRM invulling aan people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en kan deze invulling verklaard worden uit het belang dat het topmanagement hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De probleemstelling kan opgesplitst worden in twee delen. In het eerste deel van de probleemstelling wordt de positionering van HRM ten opzichte van people in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderzocht. Tevens wordt bestudeerd hoe HRM people operationaliseert. Dit is de beschrijvende vraag.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is overkoepelend voor de gehele bedrijfsvoering. HRM is derhalve een onderdeel van *het nieuwe ondernemen*. In het tweede deel van de vraagstelling – de verklarende vraag – wordt geanalyseerd of de operationalisatie van people door HRM verklaart kan worden aan de mate waarin het topmanagement van een organisatie belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Om een antwoord te kunnen formuleren op de probleemstelling, zijn voor beide vraagstellingen een aantal deelvragen geformuleerd:

1. Op welke wijze geeft HRM invulling aan people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Wat zijn de uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Wat zijn de uitgangspunten van people?
 - Wat zijn de uitgangspunten van HRM?
 - Wat is de rol van people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Wat is de positie van HRM ten opzichte van people?
2. Kan deze invulling verklaard worden uit het belang dat het topmanagement hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Op welke wijze wordt de samenhang tussen HRM en people vormgegeven in een organisatie waar maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in het bedrijfsproces?
 - Op welke wijze wordt de samenhang tussen HRM en people vormgegeven in een organisatie waar maatschappelijk verantwoord ondernemen *niet* is geïntegreerd in het bedrijfsproces?
 - Indien organisaties op een andere wijze invulling geven aan de samenhang tussen HRM en people, kan dit verschil verklaart worden uit het belang dat het topmanagement hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?

In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Het theoretisch kader dient als leidraad voor het beantwoorden van de deelvragen en de uiteindelijke probleemstelling.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in een sociologisch kader benaderd en onderzocht. Dit betekent dat er sociologische theorieën worden gebruikt om de gevonden verbanden inzichtelijk te maken en theoretisch te duiden. Zodoende levert het onderzoek een theoretische bijdrage op voor de sociologische literatuur.

De literatuur omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen is vrij jong. Dit betekent dat de wetenschap het inzicht in het fenomeen maatschappelijk verantwoord ondernemen kan vergroten door onderzoek te doen naar dit onderwerp. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen people⁴ en HRM. In de wetenschap is nauwelijks onderzoek verricht naar deze relatie, veelal wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen in zijn totaliteit bestudeerd. Eveneens blijken organisaties minder aandacht te besteden aan de ‘people-kant’ van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maatschappelijke verslagen zijn veelal ‘milieu-plus’-rapporten, met wat gegevens toegevoegd over het personeelsbestand en uitgaven aan goede doelen (Kolk, 2003: 16).

Met het oog op de geringe literatuur betreffende dit onderwerp en door de theoretische kennis die het onderzoek oplevert te analyseren in de praktijk, beoogt dit onderzoek een gewenste aanvulling te zijn op de al bestaande literatuur, zowel op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen als binnen de HRM-literatuur.

1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is het onderwerp van deze scriptie kort gepresenteerd alsmede de probleemstelling. In het tweede hoofdstuk wordt deze probleemstelling in het licht van de theorie nader onderzocht. Naar aanleiding van het theoretisch kader, wordt het hoofdstuk afgesloten met een eerste antwoord op de probleemstelling. In het daaropvolgende derde hoofdstuk, wordt de methodologie uiteengezet die aan dit onderzoek ten grondslag ligt. De keuze voor de onderzoeksmethode wordt toegelicht evenals de onderzoekselementen. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd waarna in hoofdstuk 5 de conclusies gepresenteerd kunnen worden en de probleemstelling beantwoord wordt. In dit hoofdstuk worden eveneens een aantal discussiepunten aangehaald en gereflecteerd op het onderzoek. De scriptie wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met enkele aanbevelingen.

4. Indien er in het vervolg van dit onderzoek wordt gesproken over people, wordt people opgevat als onderdeel van één van de drie pijlers (people, planet en profit) in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Doorgaans worden Engelse woorden cursief geschreven. Aangezien het woord people in dit onderzoek dermate veel gebruikt wordt, gaat het ten koste van de leesbaarheid indien people continu cursief wordt weergegeven. Om deze reden wordt people niet cursief geschreven.

2. Theoretisch kader

2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen in historisch perspectief

Maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt een begrip van deze tijd, echter de historie van maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat veel verder terug dan vaak wordt gedacht. De eerste verschijnselen van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn rond 1900 in de Verenigde Staten zichtbaar. De overtuiging ontstaat dat de rijkere in de samenleving steun en liefdadigheid dienen te betuigen ten opzichte van de minder bedeelden in de samenleving, zowel individuen als organisaties tonen hun maatschappelijke betrokkenheid. Drie belangrijke verklaringen voor deze ontwikkeling zijn de afwezigheid van sociale voorzieningen, het tonen van verantwoordelijkheid om overheidsingrijpen te voorkomen en de angst voor de toenemende macht van organisaties (Kolk, 2003).

Ook in Europa is in het begin van de twintigste eeuw eenzelfde liefdadigheid als in de Verenigde Staten zichtbaar, weliswaar in mindere mate. Philips en Unilever zijn Nederlandse voorbeelden van werkgevers die niet enkel voorzien in werkgelegenheid maar ook sociale verantwoordelijkheid tonen door voorzieningen te treffen op het gebied huisvesting, sport en gezondheidszorg (Coymans en Hintzen, 2000). Deze betrokkenheid is niet gebaseerd op het ontbreken van sociale voorzieningen of de angst voor de toenemende macht van multinationals zoals in de Verenigde Staten, maar is uit christelijk oogpunt gemotiveerd en – net als in de Verenigde Staten – de wens om stringente wetgeving en derhalve inmenging van de overheid te voorkomen (Van Tulder en Van der Zwart, 2003).

Na de mondiale crisis in de jaren twintig en de Tweede Wereldoorlog is er vervolgens lange tijd geen aandacht voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Immers de gevolgen zijn in economisch opzicht desastreus voor organisaties. Om deze reden is er weinig aandacht en interesse om sociaal en ecologisch te handelen, het streven naar winstgevendheid staat voorop.

In de jaren zestig en het daarop volgende decennia is er sprake van een afnemend moreel gezag in Nederland (Van Tulder en Van der Zwart, 2003). Allereerst is in de jaren zestig het proces van ontzuiling ingezet. De levensbeschouwelijke grond die voorheen vanzelfsprekend is, wordt door steeds meer burgers ter discussie gesteld. Mede door de opkomst van de (massa)media raken meer burgers bekend met andere wereldbeschouwingen. De ontzuiling is voortgekomen uit de secularisering. Dit is het proces waarin de religie langzamerhand sociale betekenis verliest of zelfs verdwijnt. Volgens klassieke sociologen waaronder Weber, is deze secularisering het gevolg van de Verlichting, de opkomst van de moderne wetenschap en de techniek. Door de ontzuiling neemt het gebruik van sociale-zekerheidsarrangementen toe en ontstaat er een groter, centraal georganiseerde verzorgingsstaat. Voortvloeiend uit deze ontwikkeling wordt volgens Zijdeveld (1998) het maatschappelijk middenveld – de ruimte tussen het individu en de staat – uitgehold. De sociale dwang, de normen en waarden en het sociaal kapitaal vallen weg. Hieruit is op te maken dat de kerk een maatschappelijke rol vervult door normen en waarden bij te brengen. Naast de afnemende macht van de kerk neemt de invloed van de overheid ook af door toenemende individualisering, internationalisering en fragmentering van de samenleving (Van Tulder en Van der Zwart, 2003: 51). De overheid heeft in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen een stimulerende rol gekregen in plaats van een regisserende rol. Tengevolge van de ontkerkelijking en een

terugtrekkende overheid blijken nieuwe instrumenten nodig te zijn om een referentiekader te ontwikkelen om de maatschappij leefbaar te houden (Coymans en Hintzen, 2000).

De technologische uitvindingen volgen elkaar vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw in een razend tempo op. Tezamen met de toenemende secularisatie zorgt dit voor grote veranderingen in de maatschappij. Het politieke idee overheerst dat de Nederlandse samenleving maakbaar is, dit zorgt voor een bloeiende verzorgingsstaat waardoor organisaties zich nog steeds niet genoodzaakt voelen om een actieve rol te spelen in algemeen-maatschappelijk belang (Coymans en Hintzen, 2000: 29).

Brent Spar

De technologische ontwikkelingen hebben een nieuwe wijze van produceren tot gevolg die veelal in ecologisch opzicht onverantwoord is. Uitlaatgassen, lucht- en waterverontreiniging, uitputting van natuurlijke hulpbronnen zijn de gevolgen van de technische vooruitgang. Reacties op de milieuvervuiling blijven niet uit. Zowel vanuit de wetenschap als vanuit milieuorganisaties, is deze productiewijze hevig bekritiseerd. Zo vervult milieuorganisatie Greenpeace een belangrijke rol in de Brent Spar-affaire waarin Shell in 1995 betrokken raakt. De Brent Spar wordt in 1976 in de Noordzee nabij het Brent-olieveld in gebruik genomen en dient als opslag- en laadplatform voor olie. Na 15 jaar worden de werkzaamheden vanwege mankementen stilgelegd. Na diverse uitgebreide studies besluit Shell – in samenspraak met de Britse regering en na uitvoerig overleg met lokale overheden en issuegroepen – dat afzinken van het olieplatform de beste oplossing is. Het is namelijk de goedkoopste oplossing en het milieu zal de minste schade ondervinden (Van Es, 2004). Het afzinken van het platform lijkt louter een afhandeling te zijn. Echter gaat Greenpeace een paar dagen na het besluit over tot actie; de Brent Spar is in hun ogen een 'giftige tijdbom'. De invloed van de verschillende stakeholders, zoals de milieuactivisten en de media, blijkt dermate groot te zijn dat Shell bezwijkt onder de druk en besluit de Brent Spar in de diepe wateren van een Noors fjord te ontmantelen.

Een jaar na de misstap met de Brent Spar spreekt de toenmalige directievoorzitter van Shell uitgebreid in het openbaar over de leereffecten van de affaire. Hij stelt dat Shell zich bewust is geworden van het feit dat een onderneming een *license to operate* nodig heeft van de samenleving. Shell geeft hiermee aan dat de organisatie een vergunning van de samenleving dient te verwerven om te opereren zoals de organisatie denkt dat goed is (Noordegraaf en Van Workum, 2000). Meer dialoog en transparantie in de besluitvorming is nodig (Van Es, 2004: 97). Voor Shell was deze misstap de aanleiding om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Het verschijnsel dat organisaties een ongeluk of een gebeurtenis die tot publieke oproer leidt, gebruiken om maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen, wordt volgens Kolk (2003) vaak waargenomen. In de jaren negentig wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen door bedrijven ingezet vanuit een defensieve houding; reputatieschade wordt getracht te voorkomen of te verkleinen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft immers te maken met de verzekering van continuïteit. Maatschappelijke acceptatie is hiervoor een wezenlijke voorwaarde. In het daaropvolgende decennium benaderen organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een strategisch perspectief. Getracht wordt de kernprocessen van het bedrijf te verduurzamen (Van den Broeke, 2009: 23).

Na een periode van onverantwoord ondernemen zonder oog voor de (leef)omgeving en zonder verantwoording af te leggen aan de samenleving, toont het bedrijfsleven vanaf midden jaren tachtig verantwoordelijkheid door vrijwillig en zonder overheidsdwang, zorg te dragen voor people, planet en profit (Van den Broeke, 2009). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is hierdoor een wijdverspreid begrip geworden.

2.2 Motieven

Drie motieven worden onderscheiden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, te weten: het past, het loont en het hoort (Noordegraaf en Van Workum, 2000). Incidenteel is één motief dominant, veelal is een combinatie van de drie motieven aanleiding voor een organisatie om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in het bedrijfsproces.

Omdat het past: institutionele theorie

Institutionele druk leidt er toe dat organisaties maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen. Organisaties worden bij hun vormgeving in sterke mate beïnvloed door de omgeving, maar daarbij zijn de meest bepalende krachten niet gericht op vergroting van doeltreffendheid en doelmatigheid, maar veeleer een tegemoetkoming aan sociale en culturele vormen van pressie om zich te conformeren aan *conventional beliefs* (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000: 401). Binnen de organisatie wordt een bepaald gedragspatroon verbonden met waarden en deze worden als vanzelfsprekend beschouwd. Zoals eerder opgemerkt oefenen stakeholders een dermate grote druk uit, dat organisaties bezwijken onder deze druk en maatschappelijk verantwoord ondernemen doorvoeren omdat het moet. Een treffend voorbeeld hiervan is de rijksoverheid. Vanaf dit jaar werkt de overheid uitsluitend samen met organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeker gezien de markt van 40 miljard euro per jaar, is het voor organisaties van belang om door de overheid aangemerkt te worden als een organisatie die duurzaam onderneemt. Organisaties die leveren aan de overheid en hier niet op anticiperen, zijn niet klaar voor de toekomst (Van den Broeke, 2009: 27). Naast de overheid nemen ook de Nederlandse banken het criteria duurzaam ondernemen steeds vaker mee als voorwaarde voor kredietverstrekking. Dit zal steeds vaker gemeengoed worden (Van den Broeke, 2009: 29).

Omdat het loont: rationele-keuzetheorie

Organisaties ondernemen op maatschappelijk verantwoorde wijze omdat het loont. Deze rationele-keuzebenadering is een sterk economische visie waarin organisaties doelrationeel handelende actoren als uitgangspunt hanteren. De individuele actor wordt sterk gesimplificeerd en wordt eenzijdig geschetst; de actor streeft te allen tijde naar optimalisatie of nutsmaximalisatie en zal altijd kiezen voor de optie die het meeste voordeel oplevert (Lammers et al., 2000: 435). Welke optie dit is, is afhankelijk van de omgeving en de eventuele beperkingen zoals de druk van de stakeholders of de wet- en regelgeving. Organisaties implementeren maatschappelijk verantwoord ondernemen indien de baten hoger zijn dan de kosten. Voorbeelden van de baten van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn een betere positie ten opzichte van de concurrent (consumenten wegen duurzaamheid mee in hun koopgedrag), het economisch profijtelijk is, organisaties een aantrekkelijke werkgever zijn (80 procent van de werknemers wil het liefst werken voor een organisatie met een milieuvriendelijke reputatie blijkt uit een onderzoek van Kelly Global Workforce Index in 2009 (HR Praktijk, 2010)), het motiverend werkt voor het personeel, de arbeidsproductiviteit verhoogt, innovatie stimuleert, reputatieschade voorkomt en tot slot kan maatschappelijk verantwoord ondernemen bijdragen aan imagoverbetering.

Omdat het hoort: ethisch verantwoord

Een derde drijfveer om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is omdat het hoort. Naast invloeden uit de maatschappij nemen organisaties steeds vaker zelf het initiatief om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze organisaties richten zich niet louter op de traditionele taak: het maken van winst maar willen een bijdrage leveren aan het voortbestaan van een gezonde leefomgeving en een bijdrage leveren aan de maatschappij. Het 'geweten' van organisaties – het ethisch handelen – wordt steeds belangrijker. Ethisch handelen is het handelen in overeenstemming met de waarden en de normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten (Jeurissen, 2006: 11). Concreet uitgedrukt gaat het bij ethisch handelen om de waarden openheid, transparantie en verificatie (McIntosh en Jonker, 2000). Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen doorvoeren in de organisatie, hebben de oprechte overtuiging dat het niet meer dan normaal is om duurzaam te ondernemen: maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort.

Welk motief voor een organisatie aanleiding geeft om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, een noodzakelijke voorwaarde is dat er een intrinsieke motivatie aanwezig is alsmede draagvlak bij het management van de organisatie. Het management speelt immers een sleutelrol in een veranderingsproces (De Lange en Koppens, 2007).

2.3 Definitie

Binnen de literatuur bestaat geen eenduidige definitie omtrent het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om duidelijkheid te scheppen aangaande de terminologie, worden een aantal gangbare vertalingen van dit begrip geciteerd.

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de zorg voor maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming en is onder te verdelen in:

1. *Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op de waardecreatie in drie dimensies, people, planet, profit en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;*
2. *Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij.'*

Sociaal Economische Raad (2000)

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat naast het streven naar winst (profit) ook rekening gehouden wordt met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en dat er oog is voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat er om een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.'

MVO Nederland (2010)

'Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders. These includes customers, employees, communities, owners/investors, government, suppliers and competitors. Elements of social responsibility includes investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental responsibility, human rights and financial performance. Specially, corporate social responsibility is about producing and/or delivering socially and environmentally responsibility is about producing and/or delivering socially and environmentally responsible products and/or services in an

environmentally and socially responsible manner. It is about a company's commitment to being a fair and equitable employer. And it is about strategic social investment.'

Canadian Centre for Business in the Community, The Conference Board of Canada (1999)

'Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.'

World Business Council for Sustainable Development (1998)

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf bewust en structureel inhoud geeft aan zijn maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht, en die leidt tot een toegevoegde waarde voor bedrijf en maatschappij.'

Good Company in WereldWinst (1998)

Ondanks dat er verschillen zijn af te leiden uit de verschillende begripsbepalingen, is de onderliggende gedachte hetzelfde: bedrijven zouden naast het scheppen van winst (profit) óók verantwoording moeten nemen en afleggen tegenover stakeholders in de maatschappij op het sociaal-ethische (people) en ecologische (planet) gebied (Van Tulder en Van der Zwart, 2003). Bovendien maken de definities duidelijk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen geschied op basis van vrijwilligheid en niet als gevolg van wetgeving. De Nederlandse overheid is – net als andere nationale overheden – terughoudend in het opleggen van wetgeving. Daarbij vertrouwt men steeds meer op de zelfregulerende en disciplinerende werking van het reputatiemechanisme, waarbij onderneming zich 'netjes' zullen gedragen en ingaan op de vragen en verwachtingen vanuit de samenleving (Van Tulder en Van der Zwart, 2003: 12).

Naar aanleiding van de verschillende interpretaties aangaande het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen, kan geconcludeerd worden dat binnen het begrip twee hoofdlijnen zijn te onderscheiden: de relatie tussen de organisatie en de stakeholders c.q. maatschappelijke omgeving (proces gericht) en het leveren van een bijdrage aan de maatschappij (inhoudelijk gericht). Het inhoudelijke aspect richt zich op de drie focusgebieden van maatschappelijk verantwoord ondernemen, te weten: people, planet en profit.

2.3.1 Stakeholders

Voorvechter van het vrije marktprincipe en econoom Milton Friedman stelt in de jaren zestig dat een organisatie niet meer dan één maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft, namelijk het bewerkstelligen van winst: *'to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the games, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud'* (Friedman, 1962: 133). Het tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid is niet passend volgens Friedman aangezien dit de efficiëntie van de organisatie teniet doet en sociale problemen door andere organisaties opgelost dienen te worden. Deze benadering is geruime tijd dominant geweest binnen organisaties, echter is deze benadering verschoven naar een stakeholderbenadering. In deze benadering oefenen stakeholders steeds meer invloed uit op het ondernemingsbeleid waardoor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties door toedoen van de stakeholders een grotere rol gaat spelen.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het om de spanning tussen wat ondernemingen doen, hoe zij hun verantwoordelijkheden zien en invullen en wat de maatschappij

en diverse belanghebbenden van hen verwacht en eist (Kolk, 2003). Deze laatste groep – de stakeholders – oefenen een grote invloed uit op organisaties en bepalen in samenspraak met de organisatie de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. In het verleden was de overheid bij machte met gebruikmaking van regelgevende bevoegdheid om de expansie van de macht in het bedrijfsleven binnen de perken te houden. Ten gevolge van de globalisering⁵, de deregulering van overheden en gezien het feit dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet verplicht is, zijn stakeholders ondertussen de machtigste groep geworden om het invloedrijke bedrijfsleven internationaal verantwoordelijk te laten voelen voor een bredere groep van belanghebbenden en ook aan deze bredere groep verantwoording af te leggen (Coymans en Hintzen, 2000: 46).

Stakeholders zijn personen of groepen wier belangen in het geding zijn bij activiteiten van organisaties en die er (moreel) aanspraak op kunnen maken dat met hun belangen rekening wordt gehouden (Leisink, 2005). Stakeholders kunnen door de onderneming beïnvloed worden en zij kunnen de onderneming zelf beïnvloeden (Coymans en Hintzen: 2000, 14). Het institutionele kader vormt de achtergrond van het handelen van de actoren en beïnvloedt de spelregels van de besluitvorming. Afhankelijk van de institutionele context wordt inhoud gegeven aan de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie. De mondiale aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen kan voor een stakeholder een reden zijn om de organisatie onder druk te zetten om inhoud te geven aan het begrip ‘verantwoord’.

Stakeholders zijn op basis van machts- en beïnvloedingsinvloed onder te verdelen in twee groepen: primaire stakeholders en secundaire stakeholders. Met de primaire stakeholders heeft de organisatie noodzakelijkerwijs een relatie. Meestal worden tot de groep van primaire stakeholders consumenten, toeleveranciers, aandeelhouders en werknemers van een organisatie gerekend. Deze groep heeft een betere machts- of beïnvloedingspositie dan de secundaire stakeholders doordat zij direct in contact staan met de organisatie. De secundaire stakeholders hebben niet direct invloed op de (economische) activiteiten van de organisatie, maar hebben hier wel indirect invloed op kunnen uitoefenen of worden erdoor beïnvloed (Van Tulder en Van der Zwart, 2003). Voorbeelden van deze groep zijn de media, vakbonden, concurrenten of milieuactivisten.

De classificatie van de belangrijkste stakeholders kunnen per jaar of per aangelegenheid verschillen. Om deze reden dient met zowel de primaire als de secundaire stakeholders de organisatie voortdurend de dialoog aan te gaan. In deze stakeholdersdialoog dient op een open en transparante wijze besproken te worden wat belangrijk wordt gevonden. Tevens wordt de voortgang en de resultaten van maatschappelijk verantwoord ondernemen besproken (Van der Wel en Mol, 2008). De dialoog is van belang aangezien het succes van een onderneming steeds meer afhangt van de mate waarin er een goede balans wordt gevonden tussen de diverse belangen.

2.3.2 Tripple bottom line

Kernachtig uitgedrukt gaat het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, naast de relatie met stakeholders, om de balans tussen de ‘trippel-p’: people, planet en profit (Elkington, 1999).

Planet

De ecologische dimensie planet houdt in dat de zorg voor de leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering (Van der Wel en Mol, 2008). Veelal wordt gesproken over

5. Globalisering wordt daarbij opgevat als de ontwikkeling naar grotere openheid in de wereldeconomie, en liberalisering en internationale expansie van de handel. Ook het mondiale democratiseringsproces versterkt het verschijnsel (Coymans en Hintzen, 2000: 44).

duurzame ontwikkeling. De commissie Brundtland (1987) heeft duurzame ontwikkeling als volgt verwoord: *'meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.'* In deze definitie is het tijdscomponent van belang. Er wordt verondersteld dat er op dit moment actie moet worden ondernomen op het gebied van klimaat, biodiversiteit en uitputting van grondstoffen, teneinde een prettige leefomgeving te behouden voor toekomstige generaties. Organisaties kunnen rekening houden met de 'p' van planet door duurzaam in te kopen. De Nederlandse rijksoverheid heeft bepaald om vanaf dit jaar alleen nog maar duurzaam in te kopen (Van den Broeke, 2009). Tevens kunnen organisaties zich richten op duurzame mobiliteit (energiezuinig wagenpark, openbaar vervoer stimuleren), duurzaam bouwen en het energieverbruik verminderen (Van der Wel en Mol, 2008). Indien duurzaam ondernemen in een organisatie wordt toegepast, leidt dit in de meeste gevallen direct tot lagere kosten. De praktijk wijst uit dat de facilitaire afdelingen van een organisatie veelal verantwoordelijk zijn voor de pijler planet.

Profit

De dimensie profit vormt zowel de basis- als de randvoorwaarde voor de dimensies people en planet. Bij deze economische dimensie gaat het immers om winstmaximalisatie op de lange termijn om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Dit betekent eveneens werkgelegenheid voor de werknemers. Het gaat echter niet louter om de financiële resultaten, profit betekent ook het creëren een meerwaarde door het scheppen van werkgelegenheid, te innoveren of het opbouwen van een goede reputatie bij het publiek (Van Tulder en Van der Zwart, 2003). De financiële afdeling van een organisatie is verantwoordelijk voor de pijler profit.

People

Tot besluit de sociaal-ethische dimensie die in dit onderzoek centraal staat: people. People omvat zowel het zorg dragen voor het welzijn van de eigen werknemers (intern gericht) als mede het zorg dragen voor de samenleving daarbuiten (extern gericht).

Voor wat betreft de interne kant van deze dimensie zijn goede arbeidsverhoudingen en duurzaam personeelsbeleid een overkoepelend geheel. Hieronder wordt aandacht voor diversiteit verstaan, een gelijke behandeling, ruimte voor het combineren van arbeids- en zorgtaken, het creëren van een werkklimaat dat gericht is op de ontwikkeling, groei en duurzame inzetbaarheid van het personeel, goede arbeidsverhoudingen en aandacht voor de arbeidsomstandigheden (Van der Wel en Mol, 2008; Van Tulder en Van der Zwart, 2003). In Nederland zijn de arbeidsomstandigheden van werknemers zeer goed geregeld in vergelijking met ontwikkelingslanden. Indien multinationals aandacht schenken aan people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen, is het van belang dat er geen kinder- en dwangarbeid in de organisatie plaatsvindt, de mensenrechten in acht worden genomen en er niet wordt meegewerkt aan corruptie (Van Tulder en Van der Zwart, 2003).

De organisatie is naast het welzijn van de medewerkers eveneens verantwoordelijk voor de omgeving. Dit betreft bijvoorbeeld de invloed die het handelen van de organisatie – en in het verlengde daarvan de politiek – heeft op de werkomstandigheden elders in Nederland of in de rest van de wereld onder andere op het gebied van inkoop en uitbesteding. Een ander voorbeeld is het aanbieden van stageplaatsen in de organisatie of medewerking verlenen aan de creatie van een veilige woon-, werk- en leefomgeving. Ook integriteit, ethiek in handelen, eerlijkheid, openheid en transparantie vallen onder de sociale aspecten van maatschappelijke verantwoordelijkheid ondernemen (Cooymans en Hintzen, 2000: 15).

In de praktijk blijken diverse organisaties een verslag uit te brengen waarin zij verantwoorden op welke wijze zij aandacht besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De verslagen van AFAS ERP Software (2009), ASN Bank (2009), C&A (2010), Compass Group (2009), Nuon (2009) en Philips (2009) zijn bestudeerd op welke manier er aandacht wordt besteed aan people. De keuze van deze organisaties is gebaseerd op een willekeurige steekproef; er zijn geschikte eenheden geselecteerd totdat er theoretische verzadiging is opgetreden (Braster, 2000). Uit de verslagen is op te maken dat de afdeling HRM veelal zorg draagt voor people en de aandacht voor people concreet wordt vertaald in de volgende thema's:

1. Diversiteit

Diversiteit richt zich op maatschappelijke participatie van groepen die bijzondere aandacht verdienen. Voorbeelden zijn langdurig werklozen, mensen met een arbeidshandicap of mensen met een taalachterstand. Om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand van een organisatie een afspiegeling van de samenleving is, worden het diversiteitbeleid en het aannamebeleid hierop aangepast en ingezet. Naast het streven naar diversiteit wordt tegelijkertijd benadrukt dat er gestreefd wordt naar gelijkheid; door de organisatie wordt geen onderscheid gemaakt op basis van religie, gaardheid, geslacht of herkomst.

2. Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden

Kenmerkend voor maatschappelijk verantwoorde organisaties zijn de flexibele arbeidsvoorwaarden. Door leidinggevendens wordt er gestuurd op resultaat en niet op werktijden en aanwezigheid. Door de medewerker eigen verantwoordelijkheid te geven over de uitvoer van de werkzaamheden en het eindresultaat, wordt er meer vrijheid ervaren en wordt het werk effectiever en efficiënter uitgevoerd. Het gevolg hiervan is dat de output per medewerker vaak verhoogd wordt. Met name jong talent is gevoelig voor deze nieuwe manier van werken. Thuiswerken behoort – al gelang de functie het toelaat – door deze nieuwe werkwijze steeds vaker tot de mogelijkheden. Door deze flexibiliteit kan de werknemer zorg en arbeid eenvoudiger combineren. Immers zoeken de werknemers van vandaag een andere balans tussen werk en privé. De flexibiliteit zorgt er eveneens voor dat het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer wordt vergroot net als de productiviteit en de betrokkenheid voor het werk en de organisatie, dit is andermaal een voordeel voor de werkgever.

3. Training & ontwikkeling

Het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooien, staat eveneens centraal bij people. Training en opleiding zijn instrumenten om medewerkers voldoende uitdaging te bieden, talenten van medewerkers verder te ontwikkelen en te benutten om verder te kunnen groeien. Eveneens worden medewerkers door middel van trainingen ondersteund om duurzaam inzetbaar te blijven. Een persoonlijk ontwikkelplan is een middel voor werknemers om hun eigen ontwikkeling te sturen. Jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken worden ingezet om de opleidingsbehoefte te inventariseren en de medewerker uit te dagen om zichzelf verder te ontwikkelen.

4. Milieu

Het milieu staat niet alleen centraal binnen de pijler planet, ook binnen people krijgt de zorg voor de leefomgeving de nodige aandacht. Veelal richt de aandacht zich op mobiliteit. Medewerkers worden gestimuleerd om de reisafstand te verminderen door bijvoorbeeld een verhuisvergoeding te verstrekken of om een mobiliteitsbudget te geven waardoor medewerkers gestimuleerd worden om na te denken over hun mobiliteitsgedrag. Alternatieven zoals het openbaar vervoer worden sneller overwogen. Andere creatieve stimuleringsmaatregelen

om het milieu te ontzien zijn het stimuleren van een groen leasewagenpark door leasen enkel mogelijk te maken in de groene categorieën A, B of C en medewerkers adviseren om hybride te rijden. Thuiswerken zorgt ervoor dat er minder woon-werkverkeer is en de CO₂-uitstoot gereduceerd wordt. Eveneens vergt minder kantoorruimte minder verwarming.

Naast de aandacht voor mobiliteit worden andere maatregelen genomen om het milieu te ontzien, bijvoorbeeld kopiëren en printen op gerecycled papier of FSC-gecertificeerd papier⁶ en het papierverbruik terug te dringen door loonstroken digitaal te verstrekken. De digitale werkstijl leidt automatisch tot minder papierverbruik.

5. Omgeving

Naast een intern component speelt de externe omgeving eveneens een belangrijke rol binnen people. Voorbeelden waarin organisaties banden met de omgeving aanhalen, zijn het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst met scholen, het structureel aanbieden van stageplaatsen, het opzetten van een leerwerkbedrijf waar leerlingen in teamverband stage lopen, het doneren aan goede doelen, het deelnemen aan maatschappelijk projecten zoals het Buddy-traject en het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Eveneens selecteren organisaties leveranciers op basis van het criterium maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een organisatie heeft bijvoorbeeld een koffieleverancier geselecteerd op basis van sociale verantwoordelijkheid, een andere organisatie heeft een koerier aangesteld als preferred supplier aangezien zij mensen in dienst hebben met een fysieke of chronische handicap. Tot slot stimuleert een andere organisatie haar klanten om facturen digitaal te versturen in plaats van via de post. Indien klanten digitaal de factuur opsturen wordt de factuur binnen acht dagen betaald, papieren facturen worden binnen 30 dagen betaald.

6. Veiligheid, gezondheid & welzijn

Maatschappelijk verantwoord ondernemende organisaties richten zich op een gezonde en veilige werkomgeving. Het arbobeleid wordt ingezet om hier zorg voor te dragen. Instrumenten die voortvloeien uit het arbobeleid zijn een RI&E, toolboxmeetings en opgeleide EHBO'ers en BHV'ers. Tevens is er actieve aandacht voor het verzuim in de organisatie. Het verzuimcijfer wordt in de gaten gehouden, medewerkers en leidinggevende worden mede verantwoordelijk gehouden voor het verzuim. Opvallend is dat een organisatie in haar duurzaamheidsverslag aangeeft dat er actief beleid wordt gevoerd om roken te ontmoedigen. Rokers zijn immers minder productief en vooral een doorn in het oog voor de niet-rokers. Tot slot wordt in de meeste gevallen in de bedrijfskantine gezonde voeding aangeboden.

Veelal wordt verondersteld dat het meten van people moeilijk is, echter zijn er meerdere indicatoren die het tegendeel bewijzen. Door onder andere de werknemerstevredenheid te meten, het in kaart brengen van promotiekansen en de mate van thuiswerken, valt op te maken in welke mate een organisatie de 'p' van people inzet in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (P&Oactueel, juni 2009).

Tripple bottem line en het marktmechnisme: spanning

Organisaties dienen een balans te vinden tussen de drie p's, dit brengt spanning met zich mee. Immers dienen de afdelingen die een pijler vertegenwoordigen gedwongen met elkaar samen te werken, iets dat de afdelingen niet gewend zijn (Cramer, 2002). Daarnaast wordt de spanning mede beïnvloed door het marktmechanisme. Immers zorgt een goed functionerend marktmechanisme ervoor dat de productie en distributie plaatsvindt waar dit het meest efficiëntst en derhalve het goedkoopst kan. Het marktmechanisme dwingt te streven naar efficiëntie en effectiviteit terwijl de maatschappij verantwoord gedrag verlangt (Van Es,

6. FSC, de Forest Stewardship Council (Raad voor Goed Bosbeheer) is een internationale organisatie die verantwoord bosbeheer stimuleert. Beseigenaren kunnen een FSC-keurmerk krijgen indien het bos goed wordt beheerd. Het hout wordt voor de eindgebruiker herkenbaar en weet zodoende dat het hout uit goed beheerde bossen komt (<http://www.fsc.nl/nl/doc.phtml?p=Wat%20is%20FSC>, 2 mei 2010).

2004). Organisaties bevinden zich in een spagaat; enerzijds moeten ze omgaan met de druk van de markt en het kortetermijndenken, anderzijds hebben organisaties de ambitie – en zijn zij eveneens genooddaakt – om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verankeren in het ondernemingsbeleid. Om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is het van belang voortdurend een balans te vinden tussen economische doelen en morele waarden.

2.4 Positionering people ten opzichte van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ondertussen is duidelijk geworden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een complex en omvangrijk begrip is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen werkt door op alle niveaus en in alle fasen van het productieproces: in de missie en uitgangspunten van het bedrijf, in de strategie en structuur en in de dagelijkse werkzaamheden (Foudraine-Kranenburg en Van der Loeff, 2000: 4). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is maatwerk aangezien de aanpak afhankelijk is van de branche, strategie, omgeving, industrie, interne cultuur en waarden van het management (Van Tulder en Van der Zwart, 2003: 52). Dit neemt niet weg dat er een gedachte aan maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen ten grondslag ligt. In dit onderzoek wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen beschouwd als het ondernemen dat verder gaat dan de wet en de core business van de organisatie, op het gebied van people, planet en profit die in samenspraak met de stakeholders op zijn minst simultaan worden nagestreefd, teneinde betekenisvol te zijn voor de maatschappij.

People wordt in dit onderzoek beschouwd als een sociaal-economische dimensie en richt zich op de thema's: diversiteit, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, training & ontwikkeling, milieu, omgeving en veiligheid, gezondheid & welzijn. Uit het literatuuronderzoek en na nadere bestudering van diverse duurzaamheidsverslagen, valt op te maken dat people minder aandacht krijgt binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen dan planet en profit. De balans tussen de drie pijlers is doorgaans niet in evenwicht.

2.5 Human Resource Management in historisch perspectief

De toegevoegde waarde van organisaties is meer dan ooit afhankelijk geworden van de inzet van medewerkers aan organisatieprocessen. Continu dient de juiste balans worden gevonden en te behouden tussen de resourcewaarde en de menswaarde van medewerkers. Dit is de grootste uitdaging voor Human Resource Management (HRM) (Vloeberghs, 2006: 21). Het HRM-beleid dient afgestemd te zijn op de strategie, de technologie, de cultuur en de algemene context.

De aandacht voor de mens in relatie tot het werk heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Tot het begin van de 20^e eeuw wordt de arbeider uitsluitend gezien als productiemiddel en kostenpost die winst moet opleveren. De personele zaken bestaan louter uit administratieve werkzaamheden (Dekker, Schlundt Bodien en Van der Wolk, 1995: 19). Zorg voor het personeel is compleet ondergeschikt aan het economische en het technische beleid van de organisatie (Manders en Vloeberghs, 2003).

Deze benadering verandert in de jaren vijftig wanneer de werkgever patriarchale zorg verleent aan de werknemers; bedrijfswoningen, kleuterscholen en bedrijfswinkels worden gebouwd (Dekker et al., 1995). Deze patriarchale zorg is – zoals reeds vermeld in hoofdstuk 1 – de voorloper van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De personele zorg is erop gericht om de behoefte van de werknemers te erkennen. Dit uit zich in materiële zorg voor loon, kleding en aandacht voor de arbeidsomstandigheden.

In de literatuur wordt vanaf de jaren vijftig voor het eerst gesproken over Human Relations (HR); er wordt ontdekt dat de werknemer niet individualistisch te werk gaat maar de sociale

omgeving (zoals collega's, leidinggevend en erkenning en status) een positieve invloed heeft op de prestaties van de werknemer. Vloeberghs (2003) spreekt van een beheersmatige en aanpassingsgerichte opvatting van de personeelsfunctie die in deze periode overheerst. De zorg voor het personeel wordt de verantwoordelijkheid van een aparte afdeling, de personeelsafdeling. Leidinggevend en verliezen hierdoor de invloed op de arbeidsvoorwaarden, beloning, werkomstandigheden en de werving en selectie (Dekker et al., 1995: 19). De contouren van een nieuwe fase in het personeelsbeleid worden zichtbaar.

Vanaf 1965 tot de jaren tachtig staat de overgang centraal van personeelsbeheer naar sociaal beleid. Dit vergt een omslag in het denken. De werknemer wordt niet langer benaderd als een *homo economicus*; een rationeel handelend wezen die zich vooral door loonprikkels laat aansporen tot het verrichten van optimale arbeidsprestaties (Van Ruysseveldt, De Witte en Von Grumbkow, 1998: 43). De Tayloriaanse instrumenten zoals de lopende band, gedetailleerde taakomschrijving en standaardisatie van vaardigheden worden losgelaten en productiviteitsbevorderende prikkels als stukloonstelsel worden ingevoerd (Dekker et al., 1995: 18). Van Dijk wijst erop dat het personeelsbeleid is gericht op het bevorderen van de relatie c.q. het evenwicht tussen de doelstellingen van zowel de individuele medewerker als die van de organisatie. De omgeving beïnvloedt het personeelsbeleid, het personeelsdomein wordt verbreed (intern) alsmede verdiept door de maatschappelijke invloed (extern). De term sociaal beleid is geboren (Manders en Vloeberghs, 2003: 44 e.v.). Sociale wetgeving en democratische organen zoals de ondernemingsraad (OR) worden geïntroduceerd. In deze fase wordt de zorg voor het personeel erkend als een afzonderlijk beleidsterrein (zonder economisch component) door de oprichting van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP).

Vanaf de jaren tachtig wordt in de literatuur gesproken over HRM. Door de wereldwijde crisis in de jaren zeventig en tachtig en de toegenomen concurrentie staat verzakelijking binnen organisaties in deze periode centraal en dus ook binnen de afdeling HRM. De verzakelijking kan als voedingsbodem worden genoemd waarop HRM kon ontluiken (Manders en Vloeberghs, 2003: 46). Er vindt een herintegratie plaats met bedrijfseconomische principes waardoor de nadruk wordt gelegd op het meten van werkprestaties en het versoberen van arbeidsvoorwaarden. Het aansturen en het ontwikkelen van het personeel wordt wederom een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement (Dekker et al., 1995: 19). Tevens ontstaat in deze tijd het besef dat organisaties niet los in de maatschappij staan; organisaties veroorzaken problemen (bijvoorbeeld milieuproblemen) en organisaties zijn nodig om problemen op te lossen (bijvoorbeeld het bestrijden van de werkloosheid). Omgekeerd stelt de maatschappij meer eisen aan het functioneren van organisaties. Van Dijk (1975) spreekt in dit verband over de '*vermaatschappelijking van de onderneming*'. Deze vermaatschappelijking vraagt sociale verantwoordelijkheid van organisaties. Organisaties worden benaderd als open systemen; de relatie met de maatschappij wordt voor organisaties belangrijk en blijft belangrijk (Noomen, 2004). De externe gerichtheid van organisaties heeft eveneens invloed op HRM; ook HRM gaat rekening houden met de invloed van de omgeving op het HRM-beleid en luistert bijvoorbeeld naar de eisen van vakbonden (Leisink, 2005). Het HRM-beleid dient afgestemd te worden op maatschappelijke vraagstukken.

In de jaren negentig is het management zich ervan bewust dat de kwaliteit van personeel en organisatie op langere termijn bepalend is voor het succes van de organisatie. Het *human capital* blijkt de vitale factor te zijn in het streven naar klantgerichtheid, kwaliteit en de effectiviteit van de organisatie. Hier moet het personeelswerk zorg voor dragen door een integrale aanpak te bewerkstelligen in samenhang met de strategie van de organisatie (Noomen, 2004).

In de 21e eeuw vindt er integratie plaats van de nieuwe zakelijkheid met maatschappelijke verantwoordelijkheid (Noomen, 2004: 35). Duurzaam ondernemen staat bij steeds meer organisaties centraal. De integrale benadering van bedrijfs- en maatschappelijke vraagstukken zien we terug in de huidige integrale aanpak van organisatievraagstukken. Dit impliceert dat het personeelsbeleid deel uitmaakt van het totale bedrijfsbeleid en het personeelsbeleid niet meer tot het exclusieve domein van de personeelsfunctionaris behoort (Noomen, 2004: 36).

Opvallend in de ontwikkeling van HRM is dat elke fase gepaard gaat met professionalisering en volwassenheid. De verschillende fasen worden in verband gebracht met een bepaalde tijdperiode, echter is dit onderscheid niet statisch; alle verschillende fasen komen in de dagelijkse praktijk nog steeds voor. Om deze reden spreken Manders en Vloeberghs (2003) over de drie verschillende verschijningsvormen van personeelsbeleid:

1. Personeelswerk

Onder het personeelswerk worden uitvoerende werkzaamheden verstaan. Denk aan de werving en selectie en het opstellen van arbeidscontracten.

2. Personeelsmanagement

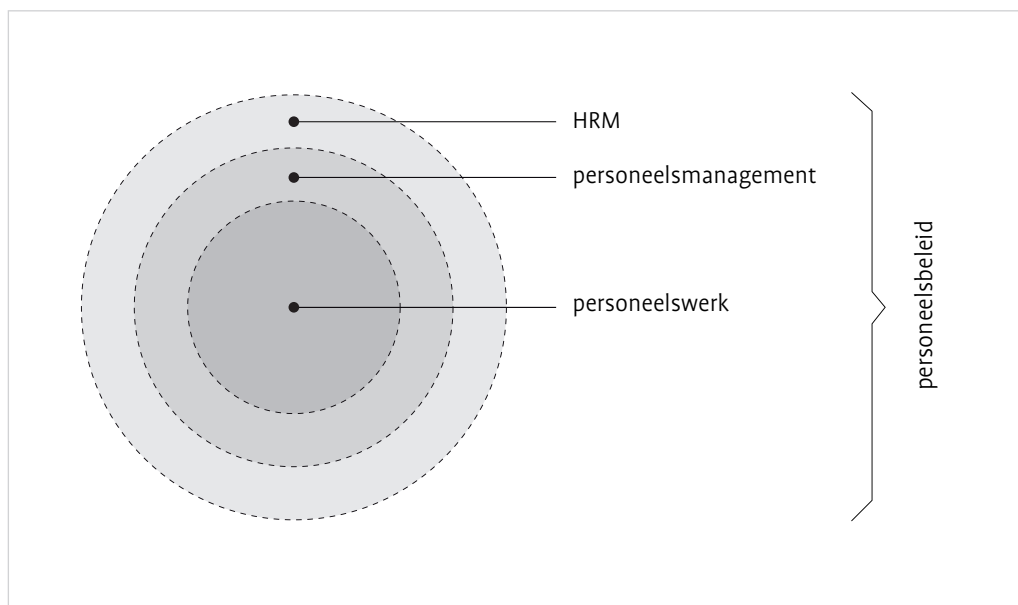
Personeelsmanagement is in vergelijking met personeelswerk meewerkend. Naast uitvoerende werkzaamheden heeft de afdeling P&O mede invloed op het strategisch beleid van de organisatie.

3. HRM

Het doel van HRM is de voorwaarden scheppen om medewerkers optimaal te laten functioneren, in functie van de doelstellingen van de organisatie. Bij HRM gaat het om het managen van de productiefactor arbeid en het meedenken met de organisatiestrategie.

In figuur 2.1 wordt de ontwikkeling van personeelswerk naar HRM schematisch weergegeven:

Figuur 2.1: groeimodel van personeelsbeleid



Bron: Manders en Vloeberghs (2003)

Dit model maakt duidelijk dat alle drie de vormen van personeelsbeleid kunnen voorkomen, echter kan HRM niet bestaan zonder personeelsmanagement en personeelswerk. Of anders gezegd: geen enkele schil kan bestaan zonder de voorgaande.

2.6 Definitie

De begrippen HR en HRM worden herhaaldelijk door elkaar gehaald. Van belang is om een duidelijk onderscheid te maken aangezien de begrippen wezenlijk van elkaar verschillen.

HR

HR is de 'zachtere' versie van HRM; de nadruk ligt op communicatie, motivatie en leiderschap. In de visie van HR worden werknemers gezien als sociale wezens die behoefte hebben aan goede contacten, bescherming en respect (Van Ruysseveldt, De Witte en Von Grumbkow, 1998). De personeelsafdeling richt zich op interne aangelegenheden en wordt niet betrokken bij strategische beleidskeuzes. De oorsprong van deze benadering is terug te voeren op de human-resourceschool. Het uitgangspunt van deze visie is de vooronderstelling dat de ontwikkeling van alle medewerkers het functioneren van de organisatie ten goede zal komen (Manders en Vloeberghs, 2003: 60). Inspraak- en participatiebevoegdheid wordt bij de werknemers ingezet om verminderende weerstand en een grotere instemming met de formele hiërarchie te bereiken (Manders en Vloeberghs, 2003). Deze benadering wordt visueel weergegeven in figuur 2.2.

Figuur 2.2: human-relationsmodel



Bron: Manders en Vloeberghs (2003)

HRM

Bij HRM wordt een expliciete relatie gelegd met het strategische beleid van de organisatie, gericht op het optimaal benutten van de menselijke arbeidskrachten binnen de organisatie (De Lange en Koppens, 2007). Om de menselijke arbeidskrachten te benutten geeft HRM werknemers de ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen om zodoende de betrokkenheid te vergroten. Eveneens wordt de verantwoordelijkheid teruggelegd in de lijn waardoor HRM een ondersteunende rol inneemt ten opzichte van de leidinggevende. Tevens heeft HRM een adviserende rol naar het management van de organisatie (Steijn, 2004). Alhoewel het begrip HRM sinds het midden van de jaren tachtig veelvuldig in Nederland wordt gebruikt, wisselt de inhoud van het begrip. Over het algemeen worden door – veelal wetenschappelijk georiënteerde – auteurs de volgende kenmerken toegeschreven aan HRM (Manders en Vloeberghs, 2003):

1. De werknemers zijn geen kostenpost voor de organisatie maar kunnen – indien de mogelijkheden voldoende worden benut – een onderscheidende bijdrage leveren aan de organisatie waardoor successen behaald kunnen worden;

2. Er is sprake van een wisselwerking tussen en een wederzijdse beïnvloeding van het personeelsbeleid en de organisatiestrategie;
3. Het personeelsbeleid is geïntegreerd in het lijnmanagement en is eveneens eindverantwoordelijk voor het gevoerde personeelsbeleid. De personeelsfunctionaris vervult een adviserende rol;
4. Er is sprake van een langetermijnvisie voor wat betreft het personeelsbeleid;
5. De personeelsinstrumenten zijn op elkaar afgestemd, zowel in verticaal opzicht alsmede in onderling verband.

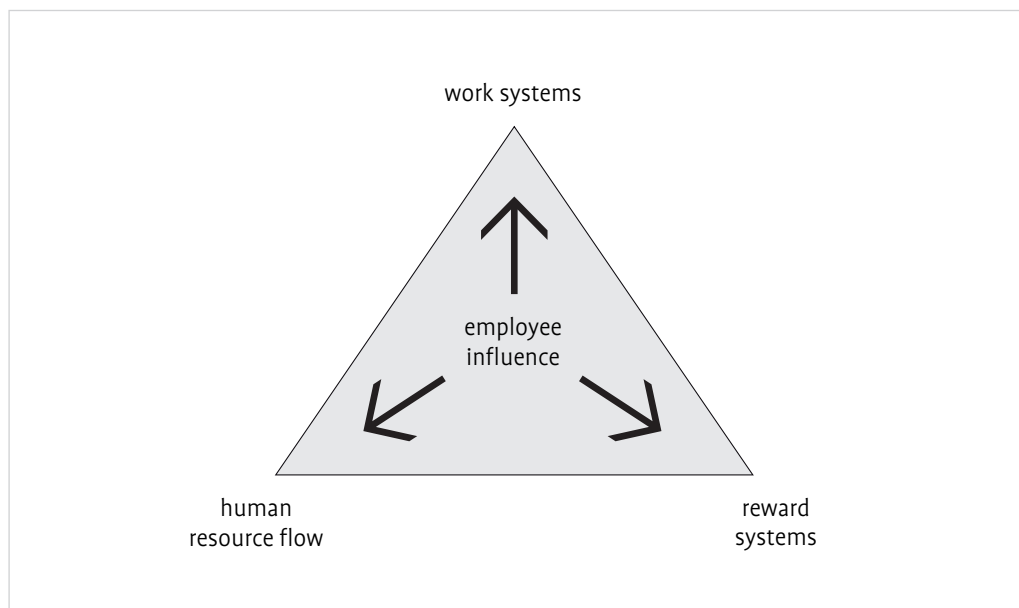
De begrippen *meedenken*, *top-down* en *bottom-up* zijn typerend voor HRM: het strategisch beleid van de organisatie beïnvloedt het gevoerde personeelsbeleid, maar het personeelsbeleid beïnvloedt ook de uiteindelijk gekozen strategie (Manders en Vloeberghs, 2003: 52). Deze eigenschappen tezamen kenmerken HRM.

Gezien de strategische samenhang van HRM met het strategische beleid van de organisatie, is gekozen om de relatie te onderzoeken tussen people en HRM in plaats van de relatie tussen people en personeelswerk of personeelsmanagement aangezien hierbij geen verbinding wordt gemaakt met de strategie van de organisatie. Immers, om maatschappelijk verantwoord ondernemen in een organisatie succesvol toe te passen, is het van belang dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt geïntegreerd in een scala aan businessprocessen én het strategisch beleid van de onderneming (Van den Broeke, 2009).

Aandachtsgebieden HRM

In de HRM-benadering die in de jaren tachtig opkomt, worden diverse modellen opgesteld die de samenhang tussen de organisatiestrategie en human resource strategie weergeven, zoals het Harvard-model (Leisink, 2005). Het Harvard-model richt zich op de bijdrage van werknemers voor de organisatie. Volgens het model is het van belang om werknemers uit te dagen om de bijdrage te vergroten en de talenten van de werknemers te ontwikkelen (Steijn, 2004). Het model beschrijft concreet de vier beleidsdomeinen waar HRM zich op richt en laat de invloed van de maatschappelijke context zien. Figuur 2.3 illustreert deze beleidsdomeinen.

Figuur 2.3: HRM volgens het Harvard-model



Bron: Manders en Vloeberghs (2003)

De thema's waar HRM zich volgens dit model op richt zijn:

1. Human resource flow

Bij human resource flow gaat het om het sturen en richting geven aan de in-, door- en uitstroom van het personeel in de organisatie. Zoals reeds vermeld blijkt uit een onderzoek in 2009 van Kelly Global Workforce Index dat tachtig procent van de werknemers het liefst wil werken voor een organisatie met een milieuvriendelijke reputatie (HR Praktijk, 2010). Dit is een belangrijk signaal voor HRM met betrekking tot het werven van personeel. Bij de doorstroom van werknemers kan eveneens een koppeling gelegd worden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Te denken valt aan een groen beloningsbeleid, groene arbeidsvoorwaarden ontwikkelen zoals een fietsenregeling of reizen met het openbaar vervoer stimuleren. Ook een leercultuur draagt bij aan de intrinsieke motivatie van werknemers die de doorstroom van werknemers bevordert. Voor wat betreft de uitstroom van werknemers kan in een exitgesprek getoetst worden in welke mate maatschappelijk verantwoord ondernemen een rol speelt om de organisatie te verlaten. Geschikte personeelsinstrumenten om de HR-stroom te begeleiden zijn het werving- en selectie-instrumentarium, opleiden en functioneren en beoordelen.

2. Reward systems

Beloningssystemen dienen in stand worden gehouden en dienen aangepast te worden aan marktconformiteit. Beloningssystemen hebben tot doel het richting geven aan, motiveren en beheersen van menselijk gedrag. Werknemers worden niet alleen in financieel opzicht beloond, ook loopbaanontwikkeling wordt opgevat als een beloning waardoor werknemers zich verder kunnen ontplooiën en de organisatie in staat is om werknemers te behouden. Passende personeelsinstrumenten zijn het arbeidsvoorwaardenbeleid, beloningsstructuur en loopbaanmanagement.

3. Employee influence

De invloed van zowel werknemers als belangengroeperingen dienen vorm te worden gegeven in intern dan wel extern overleg. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan door deze stakeholders aan de orde worden gesteld in een dergelijk overleg. Ondersteunende personeelsinstrumenten zijn onder meer het sociaal jaarverslag en (werk)overleg.

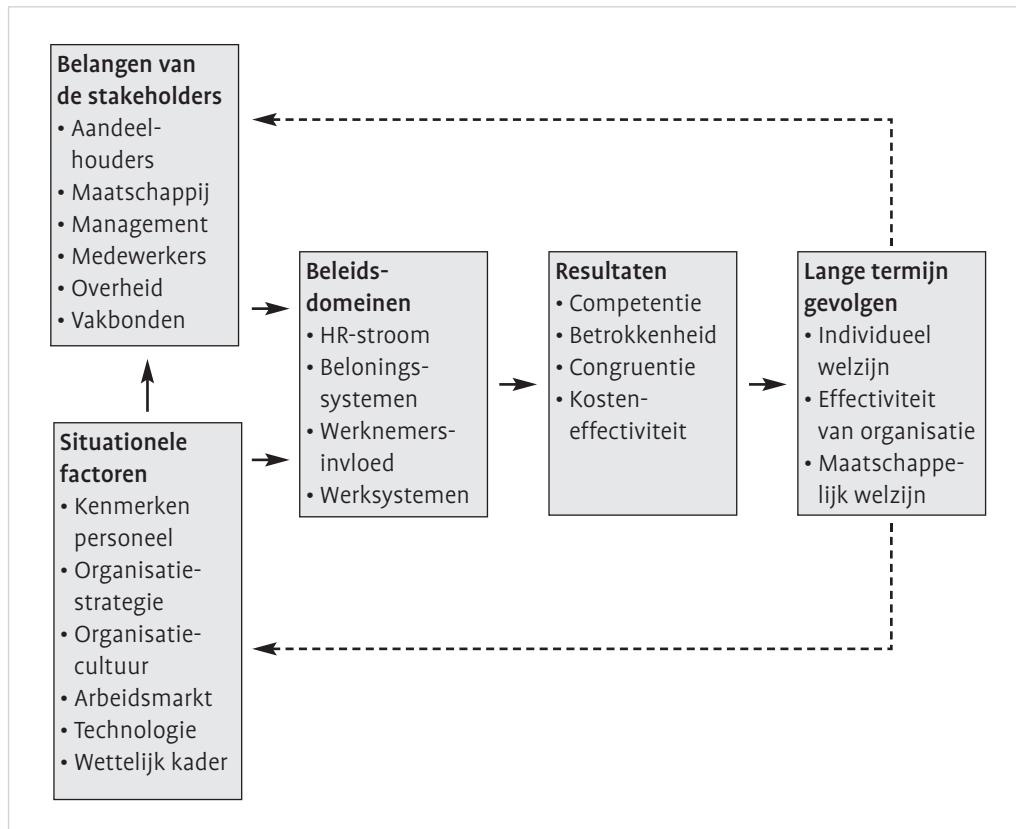
4. Work systems

Bij werksystemen gaat het om het (her)ontwerpen en vormgeven aan arbeidssystemen waarbij aandacht wordt besteed aan de taakhoud, taaktechnologie, vaardigheden en managementstijl. Van belang is de afstemming van de belangen en de doelen van het management en van de werknemers. Een voorbeeld van een personeelsinstrument is het ARBO-beleid en functioneren en beoordelen.

Met behulp van het Harvard-model is een conceptueel model ontwikkeld waarmee HRM in een bredere context wordt geplaatst. In figuur 2.4 wordt aangegeven dat HRM wordt beïnvloed door twee belangrijke factoren: de situationele factoren en de belangen van de stakeholders. De situationele factoren zijn van invloed op of worden beïnvloed door het personeelsbeleid. Indien bijvoorbeeld potentiële arbeidskrachten van een organisatie verlangen dat zij maatschappelijk verantwoord onderneemt, kan dit aanleiding geven voor een organisatie om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Deze invloed geldt eveneens voor belanghebbenden zoals aandeelhouders en vakbonden. Evenals de potentiële arbeidskrachten kunnen zij druk uitoefenen om maatschappelijk verantwoord ondernemen

te integreren in de organisatie. Deze twee factoren zijn van invloed op de vier beleidsdomeinen. Het management dient een visie te ontwikkelen en beslissingen te nemen aangaande de beleidsdomeinen. HRM beïnvloedt direct bepaalde organisatorische uitkomsten en heeft een aantal consequenties op korte termijn – zoals de bekwaamheid van werknemers met betrekking tot de competenties – en een aantal consequenties op lange termijn zowel op micro- alsmede op macro-niveau (Manders en Vloeberghs, 2003). Opvallend is dat deze consequenties een groen component in zich hebben. Immers is het zorgen voor het individueel en maatschappelijk welzijn de kern van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Figuur 2.4: conceptueel HRM-model



Bron: Manders en Vloeberghs (2003)

Bovenstaande maakt duidelijk dat indien het management maatschappelijk verantwoord ondernemen beschouwt als een belangrijke aanvulling op de strategie van de organisatie, dit consequenties heeft voor de strategie van HRM en de daaruit voortvloeiende werkprocessen. Eveneens laat het Harvard-model zien dat de te realiseren doelen van HRM aan kunnen sluiten op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aangezien dit op strategische c.q. conceptueel niveau is, wordt in de volgende paragraaf ingezoomd op concrete aanknopingspunten op operationeel niveau om HRM te vergroenen.

2.7 People en HRM

Eerder in dit hoofdstuk zijn de thema's van people en HRM ter sprake gekomen. Op basis van de bestudeerde duurzaamheidsverslagen (AFAS ERP Software, 2009; ASN Bank 2009; C&A, 2010; Compass Group, 2009; Nuon, 2009 en Philips, 2009) worden de thema's waar people zich op richt met bijbehorende onderwerpen in willekeurige volgorde samengevat in tabel 2.5.

Tabel 2.5: *thema's people*

	People
1.	Diversiteit - Maatschappelijke participatie van achtergestelde groepen - Gelijkheid ongeacht religie, geloof, geaardheid en geslacht
2.	Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden - Sturen op output in plaats van input - Thuiswerken - Aandacht voor werk en privé
3.	Training & ontwikkeling - Leerklimaat - Functioneren en beoordelen
4.	Milieu - Groene mobiliteit - Besparingsmaatregelen
5.	Omgeving - Samenwerking aangaan met de omgeving - Deelnemen aan maatschappelijke projecten - Leveranciers beoordelen op sociale verantwoordelijkheid
6.	Veiligheid, gezondheid & welzijn - Gezonde en veilige werkomgeving - Aandacht voor verzuim - EHBO/BHV-organisatie

Op basis van de literatuur (Manders en Vloeberghs, 2003) worden de thema's met bijbehorende onderwerpen die onder de verantwoordelijkheid van HRM vallen, in tabel 2.6 samengevat.

Tabel 2.6: *thema's HRM*

	HRM
1.	Human resource flow Sturen in-, door- en uitstroom van het personeel
2.	Reward systems Richting geven aan, motiveren en beheersen van menselijk gedrag
3.	Employee influence Vormgeven van de invloed van medewerkers (intern) alsmede van stakeholders (extern)
4.	Work systems Vormgeven van arbeidssystemen met aandacht voor taakinhoud, -technologie, vaardigheden en managementstijl

Naar aanleiding van deze tabellen, kan nader geanalyseerd worden welke positie HRM in neemt ten opzichte van people. Eveneens kan er een uitspraak worden gedaan over de relatie tussen beide.

HRM in het licht van people

Om te analyseren in hoeverre people en HRM gelijkenissen vertonen dan wel van elkaar verschillen, worden beide concepten met elkaar vergeleken. Allereerst wordt HRM vergeleken met people, dat wil zeggen dat de thema's van people leidend zijn. Deze thema's worden weergegeven in de eerste kolom van tabel 2.7. In de tweede kolom wordt bepaald of HRM zich al dan niet richt op het thema van people. Om een concrete vertaling te kunnen maken naar het HRM-beleid, wordt in de derde kolom aangegeven of er een personeelsinstrument van toepassing is. Een personeelsinstrument is een hulpmiddel voor HRM. Dit middel is richtinggevend en ondersteunend bij de uitvoering van de verantwoordelijkheden van HRM. Het is mogelijk dat HRM zich momenteel niet richt op het thema van people maar dit in de toekomst mogelijk en logisch is, aangezien er een passend personeelsinstrument voorhanden is.

Tabel 2.7: HRM in het licht van people met bijbehorend personeelsinstrument

	People	HRM	Personeelsinstrument
1.	Diversiteit - Maatschappelijke participatie van achtergestelde groepen - Gelijkheid ongeacht religie, geloof, geaardheid en geslacht	Human resource flow	- 65+-beleid - Diversiteitsbeleid - Werving en selectie
2.	Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden - Sturen op output in plaats van input - Thuiswerken - Aandacht voor balans werk en privé	Human resource flow, echter in ontwikkeling	- Arbeidsvoorwaardenbeleid
3.	Training & ontwikkeling - Leerklimaat - Functioneren en beoordelen	Human resource flow	- Competentiemanagement - Functioneren en beoordelen - Opleidingsbeleid
4.	Milieu - Groene mobiliteit - Besparingsmaatregelen	Geen aandacht voor, in de toekomst waarschijnlijk wel	- Arbeidsvoorwaardenbeleid - Leasewagenbeleid
5.	Omgeving - Samenwerking aangaan met de omgeving - Deelnemen aan maatschappelijke projecten - Leveranciers beoordelen op sociale verantwoordelijkheid	Employee influence, echter beperkte aandacht voor	- Werving en selectie
6.	Veiligheid, gezondheid & welzijn - Gezonde en veilige werkomgeving - Aandacht voor verzuim - EHBO/BHV-organisatie	Work systems	- Arbo-beleid - Ongewenst gedrag - Verzuimbeleid

Tabel 2.7 maakt duidelijk dat zowel people als HRM zich richt op mensen, echter ieder vanuit een ander perspectief. People wordt benaderd vanuit een externe en idealistische denkwijze. Daarentegen benaderd HRM onderwerpen intern – vanuit de organisatie – en vanuit een zakelijke achterliggende gedachte. Doordat de achterliggende gedachte verschilt, wordt er een andere invulling gegeven aan de begrippen. Dit wordt verduidelijkt met het thema diversiteit. People richt zich op *diversiteit* met als doel maatschappelijk achtergestelde groepen een kans te geven op arbeid, zoals langdurig werklozen, mensen met een arbeidshandicap of mensen met een taalachterstand. De externe component en de idealistische gedachte die hieraan ten grondslag ligt is duidelijk. Er wordt gekeken naar de maatschappij (extern component) en burgers die het moeilijker hebben worden geholpen (idealistische gedachte). HRM concentreert zich bij diversiteit veelal op een gevarieerd personeelsbestand qua leeftijd, etniciteit en geslacht. Echter is het voor HRM niet van doorslaggevend belang of de persoon bijvoorbeeld van allochtone afkomst is. Het is van belang of de sollicitant de juiste medewerker is voor de organisatie (zakelijke gedachte). Kortom, HRM heeft tot doel de interne behoefte te vervullen waarbij de externe, idealistische component geen rol speelt.

Steven Marshall heeft in P&Oactueel (2010) de ken- en stuurgetallen gepubliceerd van HRM. Uit het onderzoek komt naar voren dat diversiteit niet voorkomt in de top-10 van prioriteiten. Dit onderstreept het beeld dat diversiteit binnen HRM een kleinere rol speelt in vergelijking met people. Immers is diversiteit binnen HRM een onderdeel van het thema human resource flow en omvat diversiteit binnen people een zelfstandig thema. Personeelsinstrumenten zoals werving en selectie, het diversiteitsbeleid en het 65+-beleid zijn bij uitstek instrumenten die diversiteit kunnen verankeren in het HRM-beleid.

De *flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden* is binnen HRM in ontwikkeling. Langzamerhand dringt binnen HRM het besef door dat de nieuwe generatie werknemers een andere balans zoekt tussen werk en privé. Dit besef is waarneembaar doordat thuiswerken steeds vaker wordt toegestaan in organisaties of zelfs wordt gestimuleerd. In enkele jaren is het percentage werknemers dat valt onder een CAO met afspraken over thuiswerken meer dan verdubbeld; van 12 procent in 2007 tot 22 procent in 2009 (Faciliteiten arbeid en zorg, 2007 en Faciliteiten arbeid en zorg, 2009). Het is echter nog geen gemeengoed. Het arbeidsvoorwaardenbeleid dient hierop aangepast te worden. Het sturen op output in plaats van input is binnen HRM eveneens nog geen gemeengoed. Dit hangt deels samen met thuiswerken. Indien medewerkers thuiswerken heeft dit tot gevolg dat er wordt gestuurd op output in plaats van input. Immers kan de leidinggevende niet sturen op aanwezigheid. Kortom, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden is onder de aandacht van HRM maar omdat een mentaliteitsverandering nodig is bij leidinggevendenden vergt dit tijd.

Beide concepten richten zich tot het thema *training & ontwikkeling*. Door middel van trainingen kan zowel de medewerker als de organisatie groeien. HRM zet hier instrumenten voor in zoals competentie management. Immers wordt in een kennisintensieve samenleving als Nederland de toegevoegde waarde van een organisatie in hoge mate bepaald door de juiste inzet van de competenties van medewerkers. Andere instrumenten zijn het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het bieden van opleidingen, trainingen en cursussen in het kader van het opleidingsbeleid.

Het *milieu* krijgt geen aandacht binnen het HRM-beleid. Ook hierin is de idealistische gedachte binnen people zichtbaar; om de wereld leefbaar te houden dienen groene maatregelen doorgevoerd te worden. Aangezien HRM merendeels intern gericht is, heeft de

aandacht voor omgeving minder prioriteit. Indien werknemers zich gaan inzetten voor een groenere organisatie, wordt het HRM-beleid op den duur door beïnvloed. Dit neemt niet weg dat HRM naar alle waarschijnlijkheid in de nabije toekomst ook rekening dient te gaan houden met het milieu. HRM heeft hiertoe de mogelijkheid door in het arbeidsvoorwaarden-beleid de mogelijkheid tot thuiswerken aan te bieden, het leasewagenbeleid dusdanig in te richten dat het gebruik van groene auto's gestimuleerd wordt of reiskosten alleen te vergoeden indien de medewerker met het openbaar vervoer reist.

De *omgeving* speelt binnen people een belangrijke rol, wederom is hier de externe component duidelijk zichtbaar. Van oudsher is HRM naar binnen gekeerd, in de jaren negentig van de vorige eeuw is het besef gekomen dat organisaties niet los in de maatschappij staan. Dit heeft tot gevolg dat HRM zich geleidelijk is gaan richten op de omgeving. Dit is mede ingegeven door noodzakelijk kwaad; aangezien de beroepsbevolking vergrijst en de arbeidsmarkt binnen afzienbare tijd zal krimpen, is het voor HRM van belang om voldoende talenten in te laten stromen en te binden aan de organisatie. Dit uit zich bijvoorbeeld in het samenwerken met scholen om op structurele basis stageplaatsen aan te bieden om potentiële arbeidskrachten te ontdekken. HRM richt zich deels op de omgeving, people gaat verder door bijvoorbeeld leveranciers te stimuleren om duurzaam te produceren of het uitvoeren van vrijwilligerswerk.

Eveneens overeenkomstig is het thema *veiligheid, gezondheid & welzijn*. HRM besteedt actieve aandacht aan het verzuim van medewerkers, dit uit zich in de aandacht voor de 'work systems'. Bovendien ligt de verantwoordelijkheid voor een gedegen ARBO-beleid (mede) bij HRM om zorg te dragen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Regels op het gebied van ongewenst gedrag dient eveneens bij te dragen aan een veilige werkomgeving. People streeft evengoed naar een gezonde en veilige werkomgeving en heeft geheel in overeenstemming met HRM aandacht voor dezelfde onderwerpen.

People in het licht van HRM

Aangezien HRM zich ook op thema's richt die niet in people zijn terug te vinden, wordt in tabel 2.8 de vergelijking omgedraaid. In deze tabel wordt geanalyseerd in welke mate de thema's van HRM zijn terug te vinden in de thema's van people. Ditmaal zijn de thema's van HRM leidend en worden om deze reden weergegeven in de eerste kolom. In de tweede kolom worden bijpassende thema's genoemd waar people zich op richt. In de derde kolom worden wederom geschikte personeelsinstrumenten benoemd. Dit resulteert in tabel 2.8.

Tabel 2.8: *people in het licht van HRM met bijbehorend personeelsinstrument*

	HRM	People	Personeelsinstrument
1.	Human resource flow Sturen in-, door- en uitstroom van het personeel	- Diversiteit - Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden - Training & ontwikkeling	- Arbeidsvoorwaardenbeleid - Competentiemanagement - Diversiteitsbeleid - Opleidingsbeleid - Outplacement - Outsourcing - Werving en selectie
2.	Reward systems Richting geven aan, motiveren en beheersen van menselijk gedrag	- Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden - Omgeving - Training & ontwikkeling	- Arbeidsvoorwaardenbeleid - Beloningsbeleid - Functioneren en beoordelen - Opleidingsbeleid
3.	Employee influence Vormgeven van de invloed van medewerkers (intern) als stakeholders (extern)	- Omgeving	- Overlegorganen - Sociaal jaarverslag
4.	Work systems Vormgeven van arbeids-systemen met aandacht voor taakhoud, -technologie, vaardigheden en managementstijl	- Veiligheid, gezondheid & welzijn	- ARBO-beleid - Functiewaardering - Functioneren en beoordelen - Verzuimbeleid

Het thema *human resource flow* richt zich op het sturen van de in-, door- en uitstroom van het personeel binnen de organisatie. Het thema diversiteit speelt hierin een rol, bijvoorbeeld om meer vrouwen aan de top van de organisatie te krijgen. Het diversiteitsbeleid biedt ondersteuning. Door als werkgever flexibele arbeidsvoorwaarden te hanteren – zoals de mogelijkheid tot thuiswerken – wordt de organisatie een aantrekkelijke werkgever en bevordert dit de instroom in de organisatie. Het arbeidsvoorwaardenbeleid dient hierop aangepast te worden. Training en ontwikkeling hebben effect op de doorstroom van medewerkers in de organisatie naar een nieuwe functie. Het inzetten van competentie management en het opleidingsbeleid zorgt voor structurele aandacht voor het trainen en ontwikkelen van medewerkers.

HRM richt zich op *reward systems*, dit betekent dat HRM richting geeft aan het motiveren en het beheersen van menselijk gedrag. Indien de werkgever flexibele arbeidsvoorwaarden aanbiedt, komt dit de motivatie van medewerkers ten goede. Indien er bijvoorbeeld wordt gestuurd op output in plaats van input ervaart de medewerker meer vrijheid. Eveneens is de combinatie werk en privé naar eigen inzicht vorm te geven. Hierdoor stijgt de motivatie van de medewerker. De motivatie van medewerkers kan evenzeer worden beheerst door training en ontwikkeling te stimuleren of door medewerkers deel te laten nemen aan maatschappelijke projecten waar het thema ‘omgeving’ van people zich onder andere op richt.

Employee influence houdt in dat de invloed van medewerkers (intern) alsmede de invloed van belangengroeperingen (extern) worden vormgegeven. Intern overleg vindt veelal door middel van werkoverleg plaats. Door zitting te nemen in een belangengroepering zoals de onder-

nemingsraad kunnen medewerkers eveneens invloed uitoefenen op het ondernemingsbeleid. Door het publiceren van een sociaal jaarverslag worden zowel de medewerkers als belangengroeperingen op de hoogte gesteld van interne organisatieontwikkelingen.

Tot slot omvat *work systems* de vormgeving voor taakinhoud, taaktechnologie, vaardigheden en managementstijl. Dit is in overeenstemming met het thema veiligheid, gezondheid & welzijn van people. Immers is aandacht voor een gezonde en veilige werkomgeving een belangrijk speerpunt waar het ARBO-beleid net als het verzuimbeleid een belangrijke, ondersteunende rol in heeft. Functiewaardering maakt het mogelijk om vorm te geven aan arbeidssystemen. Functioneren en beoordelen dragen bij aan het bespreekbaar maken van de vaardigheden en de managementstijl van een medewerker.

Tabel 2.8 illustreert dat op het thema milieu na, elk onderwerp van people ondergebracht kan worden binnen een thema van HRM. Dit betekent dat people expliciet onder de verantwoordelijkheid van HRM dient te vallen maar het huidige HRM-beleid niet aan alle onderwerpen aandacht besteedt. Ook onderstreept dit het beeld dat HRM overkoepelend is aan people en HRM niet groen of duurzaam is.

Naar aanleiding van de vergelijking tussen people en HRM concludeer ik dat de overeenkomsten tussen de begrippen groter zijn dan de verschillen. Beide begrippen benadrukken het belang van de toegevoegde waarde van mensen in organisaties en op welke wijze de talenten van werknemers het beste tot zijn recht komen. Zowel people als HRM bieden hierin ondersteuning door te streven naar een gezonde en veilige werkomgeving en beide faciliteren ontwikkelingsmogelijkheden zoals opleidingen en trainingen. De verschillen tussen people en HRM zijn accentverschillen en verschillen voornamelijk qua uitgangspunt. People is gebaseerd op een idealistische gedachte en houdt meer rekening met de omgeving. HRM daarentegen hanteert als uitgangspunt zakelijkheid en is meer dan people gericht op de interne organisatie en heeft minder oog voor de omgeving. De onderwerpen waar people zich op richt, kunnen onder de verantwoordelijkheid vallen van HRM. Eenvoudig uitgedrukt houdt HRM zich bezig met de thema's van people, het verschil is echter dat people groen en duurzaam is en HRM niet.

Integratie

Op dit moment is er nog geen sprake van integratie tussen beide concepten. Gezien de relevantie, de noodzaak maar ook de voordelen voor HRM – zoals aantrekkelijke werkgever, loyaliteit van werknemers en kostenbesparingen – dienen people en HRM te harmoniseren. Aangezien uit bovenstaande blijkt dat HRM overkoepelend is aan people, is de vraag op welke wijze people geïntegreerd kan worden in HRM.

Het Nationaal Beloningsonderzoek (2009) onderzoekt jaarlijks de ontwikkelingen op belonings- en arbeidsvoorwaardengebied in Nederland. In dit onderzoek onderschrijft men het opkomende thema duurzaamheid. Voor wat betreft het HRM-beleid heeft dit tot gevolg dat een duurzame benadering van het menselijk kapitaal een vereiste is om een duurzaam HRM-beleid uit te voeren.

Naar aanleiding van het Nationaal Beloningsonderzoek, het onderzoek van P&Oactueel (nr. 6, 2009), een artikel in HR Praktijk (nr. 2, 2010) en de thema's waarop people zich richt, blijkt dat HRM zich op de volgende *groene* onderwerpen kan richten om een duurzaam HRM-beleid te voeren:

1. Groen beloningsbeleid

Het beloningsbeleid wordt enerzijds ingezet om werknemers te behouden, anderzijds voor de werving van werknemers. Het groene belonen staat nog in de kinderschoenen maar is wel bezig met een opmars. Veelal wordt het management van multinationals groen beloond. Dit betekent dat men een vast salaris krijgt en een variabel deel in de vorm van aandelen. Deze aandelen worden gekoppeld aan de positie die de organisatie inneemt op de Dow Jones Sustainability Indexes. Deze index beoordeelt de organisatie op duurzaam ondernemen en stimuleert zodoende ook tot duurzaam ondernemen.

2. Meerkeuze arbeidsvoorwaarden

Er dient differentiatie in de arbeidsvoorwaarden te worden gebracht om tegemoet te komen aan de verschillende wensen van de werknemers in de organisatie. Dit gaat veelal om secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de keuze voor meer vakantiedagen of meer salaris maar ook om de mogelijkheid om thuis te kunnen werken of om flexibele werktijden te kunnen hanteren.

3. Duurzame inzetbaarheid

Employability of duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het inzetbaar houden van medewerkers in allerlei verschillende leeftijdsfasen. Voorheen werden ouderen werknemers met behulp van levensfasebewust personeelsbeleid ontzien. Gezien de vergrijzing is dit echter niet meer mogelijk, de organisatie heeft alle werknemers nodig om het bedrijfsproces te continueren. Ook dient de organisatie met behulp van een diversiteitsbeleid ervoor te zorgen dat het personeelsbestand een afspiegeling van de samenleving is.

Vormen van duurzame inzetbaarheid zijn trainingen en opleidingen maar ook thuiswerken, jobrotation, projectmatig werken en kennisuitwisseling.

4. Opleiding

Opleidingen en trainingen worden stevast ingezet om de talenten van werknemers verder te ontwikkelen. Ondanks het feit dat het competentie management qua populariteit op de weg terug is, wordt het nog altijd ingezet door organisaties om werkzaamheden te vertalen naar kennis en vaardigheden. Groen competentie management blaast daarentegen het huidige competentie management nieuw elan in en is het middel om duurzaamheid te verankeren in het hart van de organisatie. Indien competenties zoals creatief en innovatief denkvermogen (om duurzame oplossingen te bedenken), verbinden en integraal denken (om afdelingen in contact met elkaar te brengen) en externe gerichtheid (verbinding met buiten te leggen) in functionerings- en beoordelingsgesprekken centraal staan, daagt de organisatie de medewerker uit om zich te ontwikkelen in duurzaamheid. De geformuleerde competenties kunnen eveneens ingezet worden bij de werving en selectie. Zodoende selecteert de organisatie 'groene' nieuwe medewerkers (P&Oactueel, 2009).

5. Mobiliteit

Er zijn verschillende mogelijkheden om de zakelijke mobiliteit te vergroenen; groene leasewagens (auto's met energielabel A, B of C), privérijden met de leaseauto ontmoedigen, voorwaarden stellen aan de privéauto indien er zakelijk mee wordt gereden, het gebruik van zakelijke poolauto's stimuleren, stimuleren om te carpoolen en het stimuleren van hybride en elektrische auto's (HR Praktijk, 2010). Een andere duurzame oplossing is het aanbieden van een openbaar vervoersregeling om medewerkers te stimuleren tot milieuvriendelijk reizen.

6. Omgeving

HRM dient zich open te stellen voor de omgeving om nieuwe talenten op te leiden in de organisatie. Bijvoorbeeld met behulp van samenwerkingsverbanden met scholen. Gezien de vergrijzing is dit nodig om voldoende en capabele werknemers te behouden en aan te trekken.

HRM dient zich open te stellen voor duurzaamheid, want zoals het Nationaal Beloningsonderzoek treffend verwoord: *'het lijkt erop dat duurzaamheid een duurzaam thema binnen HRM is geworden'* (Nationaal Beloningsonderzoek, 2009: 41). HRM heeft in ieder geval voldoende aanknopingspunten om daadwerkelijk het HRM-beleid te verduurzamen. De bottleneck voor HRM is de cultuur van de organisatie, deze dient te veranderen. De kern van duurzaam HRM is flexibiliteit, bijvoorbeeld qua arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden. Managers maar ook collega's moeten ook flexibel worden door niet vreemd op te kijken als een werknemer een dag thuis werkt. Dit vraagt om verantwoordelijkheid van de werknemer maar absoluut ook om vertrouwen van collega's en zeker van de manager. Alleen dan kan HRM een duurzame en toegevoegde waarde leveren voor de organisatie!

2.8 Sociologische theorieën

Naar aanleiding van de bestudeerde duurzaamheidsverslagen zijn overlappingen gevonden in de onderwerpen waar organisaties zich op richten om vorm te geven aan people in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op hoofdlijnen heeft dit geresulteerd in een zestal thema's. Iedere organisatie zal echter andere accenten leggen indien people nader vorm krijgt. De vraag rijst waarom organisaties people verschillend vormgeven en welke theoretische verklaringen ten grondslag liggen aan deze organisationele verschillen.

Verschillende theorieën zijn ontwikkeld om de keuzes die organisaties maken te interpreteren en te verklaren. Logischerwijs is het onmogelijk om alle theorieën die behoren tot de organisatiesociologie de revue te laten passeren. Om deze reden wordt een sociologisch genre centraal gesteld. Kenmerkend voor een sociologisch genre is dat een aantal onderzoekers een min of meer gemeenschappelijk theoretisch kader en analysemodel met betrekking tot een bepaalde thematiek gebruikt en tot op zekere hoogte dezelfde onderzoeksmethodiek toepast (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 396). Op grond van deze criteria worden een drietal theorieën centraal gesteld, te weten: het institutioneel isomorfisme, de ontkoppelingstheorie en de 'onbeheersbare processen-theorie'. De eerste twee theorieën zijn beide een stroming binnen de neo-institutionele theorie en kenmerken zich door te onderzoeken in welke mate externe factoren van invloed zijn op beslissingen binnen organisaties. De 'onbeheersbare processen-theorie' is een theorie die de invloed onderzoekt van interne factoren op het besluitvormingsproces binnen organisaties.

Fligstein

In een aantal studies heeft de socioloog Fligstein onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van grote Amerikaanse ondernemingen in de twintigste eeuw. Fligstein deed onderzoek naar bedrijfsstrategieën en opvattingen en hoe deze evolueren en dominant kunnen worden. Organisaties die behoren tot een bepaalde productgroep, bedrijfstak of groottecategorie opereren in één interorganisationeel veld. De organisaties zijn in hoofdzaak elkaars concurrenten, en verder elkaars afnemers en leveranciers (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 451). De studie van Fligstein dient als interpretatiekader waaruit de drie eerdergenoemde theorieën begrepen kan worden.

Fligstein noemt zijn benadering een 'politieke-culturele benadering van markten'. Politiek aangezien de overheid de institutionele condities bepaalt waaronder markten functioneren en omdat er een strijd plaatsvindt tussen organisaties om een betere en meer stabiele positie te bemachtigen. Of de concurrentie wordt aangegaan is volgens Fligstein geen economische maar een politieke aangelegenheid.

De culturele component in deze benadering is gelegen in de onzekerheid waarmee organisaties te maken hebben. Organisaties weten niet welke strategie de meest profijtelijke is. Om deze reden streven organisaties naar stabiliteit door de omstandigheden waarin de organisatie opereert te beheersen met behulp van *conceptions of corporate control*. Fligstein onderscheidt meerdere beheersingsconcepties die in een bepaalde tijdsperiode afwisselend dominant zijn. Een beheersingsconceptie is een manier waarop de omgeving van de organisatie wordt geïnterpreteerd door een dominante eenheid in een organisatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat iedere eenheid binnen een organisatie een andere interpretatie van de werkelijkheid zal hebben, afhankelijk van de (beroeps)achtergrond van deze personen en de belangen die veelal een afspiegeling zijn van de structurele positie die de actoren in de organisatie innemen (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 454). Dit heeft tot gevolg dat iedere dominante eenheid andere beslissingen neemt. Daarnaast zorgen de concepties ervoor dat de interne strijd binnen een organisatie wordt beheerst. De wijze waarop het beheersingsconcept wordt vertaald, is bepalend voor de strategie van de organisatie.

Organisatie-externe theorieën

Het neo-institutionalisme onderzoekt interorganisationale velden en netwerken en richt zich op de normatieve invloeden die op een organisatie inwerken. Organisaties worden bij hun vormgeving in hoge mate beïnvloed door de omgeving maar daarbij zijn de meest bepalende krachten niet gericht op vergroting van doeltreffendheid en doelmatigheid, maar veeleer een tegemoetkoming aan sociale en culturele vormen van pressie om zich te conformeren aan de *conventional beliefs*. Organisaties verzekeren zich daarmee van legitimiteit in de ogen van de institutionele omgeving (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 401). Binnen dit gemeenschappelijk kader is er een benadering op macroniveau en een benadering op microniveau of in de woorden van Zucker, er is een macro-institutionele benadering en er is een stroming die betiteld wordt als het micro-institutionalisme (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 401). Het uitgangspunt van de macrobenadering is dat externe krachten op macroniveau individuele organisaties beïnvloeden. De effecten van de institutionele omgeving worden op bepaalde kenmerken van de organisatie onderzocht. De nadruk wordt in deze benadering zodoende gelegd op de *inhoud* en niet op het *proces* van de institutionalisering (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 403). Op microniveau wordt de invloed onderzocht van taal en symbolen op organisaties. Aangezien dit een interne component betreft en er in dit kader wordt geanalyseerd welke externe componenten individuele organisaties beïnvloed, is het niet relevant om de benaderingen uiteen te zetten die behoren tot het micro-institutionalisme.

Twee belangrijke stromingen binnen het neo-institutionalisme op macroniveau zijn het institutioneel isomorfisme van DiMaggio en Powell (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 407) en de ontkoppelingstheorie van Scott en Meyer (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 413).

DiMaggio en Powell onderscheiden twee soorten isomorfisme, competitief en institutioneel isomorfisme. Competitief isomorfisme komt voor in een open markt waarin vrije concurrentie mogelijk is. Enkel de economisch gezonde organisaties overleven in een dergelijke marktsituatie. Het gevolg hiervan is dat organisaties zich aanpassen aan de succesvolle bedrijfsbedrijven met de hoop om eveneens succesvol te worden en zodoende te overleven.

DiMaggio en Powell omschrijven institutioneel isomorfisme als het proces waarin organisaties gelijkvormig worden door zich te conformeren aan de normatieve eisen en verwachtingen van de institutionele omgeving. DiMaggio en Powell onderscheiden drie verschillende mechanismen die leiden tot institutionele isomorfie, namelijk: afgedwongen isomorfisme, isomorfisme door imitatie en normatief isomorfisme.

Bij afgedwongen isomorfisme worden formele en informele pressiemiddelen ingezet door een onafhankelijke organisatie om bij een afhankelijke organisatie een verandering door te voeren. Een voorbeeld is de overheid. De overheid werkt vanaf 2010 uitsluitend samen met organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met behulp van deze maatregel kan de overheid organisaties dwingen om invulling te geven aan de maatschappelijk verantwoordelijkheid van de organisatie. Zodoende gebruikt de overheid een pressiemiddel om veranderingsprocessen doorvoeren.

Isomorfisme door imitatie is indien een organisatie zich aanpast aan een andere organisatie aangezien de organisatie de andere organisatie beschouwt als meer legitiem of meer succesvol. Dit betekent dat organisatie X besluit maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen aangezien organisatie Y zich presenteert als maatschappelijk verantwoord en tevens succesvol is. Of het succes het gevolg is van maatschappelijk verantwoord ondernemen weet organisatie X niet maar de organisatie probeert organisatie Y te imiteren met de hoop eveneens succesvol te worden.

Tot slot leidt normatief isomorfisme eveneens tot vormgelijkheid. Door de sterk toegenomen professionalisering krijgen managers dezelfde theorieën overgedragen op universiteiten – de zogenaamde managementeducatie – waardoor meer eenheid ontstaat in het gedachtengoed van managers (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 407). Aangezien het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen nog vrij jong is, zullen op dit moment weinig managers in de genoten opleiding te maken hebben gehad met dit onderwerp. Huidige studenten en derhalve de toekomstige managers, zullen echter wel educatie ontvangen over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zodoende is vanuit dit perspectief de verwachting dat maatschappelijk verantwoord ondernemen gemeengoed wordt en vaker wordt toegepast in organisaties.

Scott en Meyer geven met de ontkoppelingstheorie een reactie op het institutioneel isomorfisme van DiMaggio en Powell. Beiden zijn het niet eens met de tweedeling van de omgeving in een competitieve en een 'geïnstitutionaliseerde' organisatieomgeving (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 413). Scott en Meyer zijn van mening dat deze dichotomie niet houdbaar is. Om deze reden delen zij de omgeving in vier dimensies in. Twee dimensies zijn onafhankelijk en twee dimensies zijn afhankelijk. De onafhankelijke dimensies zijn respectievelijk de technische omgeving en de institutionele omgeving. De technische omgeving betreft de mate waarin de organisatie moet opereren in een markt en dientengevolge wordt beloond voor een effectieve en efficiënte inrichting van haar productie- of dienstverleningsproces. De institutionele omgeving heeft betrekking op de mate waarin de organisatie in het institutionele milieu onderworpen is aan eisen en verwachtingen aangaande de 'correcte' organisatievorm en organisatieprocessen, los van de kwantiteit en kwaliteit van haar 'output' (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 413). De afhankelijke dimensies geven door middel van de typeringen 'sterker' en 'zwakker' aan in welke mate de technische- dan wel institutionele omgeving geldig is voor een bepaald type organisatie. Dit levert in figuur 2.9 vier mogelijke omgevingen op waar bepaalde typen organisaties in opereren.

Figuur 2.9: voorbeelden van organisaties in vier typen omgeving

		Institutionele omgeving	
		Sterker	Zwakker
Technische omgeving	Sterker	Openbaar nutsbedrijf Bank Algemeen ziekenhuis	Industriële onderneming
	Zwakker	Psychiatrische kliniek School Kerken	Restaurant Fitnesscentrum Kinderopvang

Bron: Lammers, Mijs en Van Noort (2000)

Als voorbeeld van zowel een sterke technische omgeving alsmede een sterke institutionele omgeving, wordt onder andere een bank getypeerd. Een bank dient aan strenge eisen te voldoen met betrekking tot de prestaties en de wijze van functioneren. Veel banken ondernemen op maatschappelijk verantwoorde wijze. Dit betekent dat de omgeving van deze banken een dermate hoge druk uitoefent dat dergelijke organisaties genoodzaakt zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen. Industriële organisaties worden over het algemeen afgerekend op output en worden minder getoetst aan de heersende verwachtingen van de omgeving, zodoende is de technische omgeving sterk en de institutionele omgeving zwak. Organisaties die opereren in een sterke technische omgeving kunnen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen indien dit de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie bevordert. Bij scholen en kerken is dit precies het tegenovergestelde en is de institutionele omgeving voornamelijk van invloed en is de output minder van belang. Tot slot worden aan restaurants, fitnesscentra en kinderopvang zowel door de markt als door de institutionele omgeving weinig eisen gesteld (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 414).

Organisatie-interne theorieën

Een organisatie heeft onbeheersbare processen die van invloed zijn op de beslissingen die een organisatie neemt. Dit kunnen kleine vraagstukken zijn maar ook grote vraagstukken die bepalend zijn voor de organisatiestructuur. Handel (2003) stelt dat een organisatie een eigen leven leidt en is van mening dat de onbeheersbare processen in organisaties onder te verdelen zijn in drie onderwerpen, te weten: besluitvorming, macht in organisaties en deviant organisatiegedrag.

De besluitvorming om bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen kan door zes verschillende factoren worden ingegeven. Allereerst heeft een organisatie te maken met *bounded rationality*. Een organisatie heeft nooit alle informatie beschikbaar, zodoende dient er op basis van onvolledige informatie de beslissing te worden genomen om aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen. *Satisficing* is het verschijnsel dat samenhangt met bounded rationality. Volgens Simon (in: Lammers, Mijs en Van Noort, 2000; 440) vindt besluitvorming plaats op basis van onvolledige informatie en beperkte rationaliteit van de besluitvormers. Een organisatie heeft nooit de volledige informatie beschikbaar omdat dit zeer hoge transactiekosten⁷ met zich mee brengt en derhalve niet efficiënt is. Om deze reden streven besluitvormers niet naar het maximaliseren

7. Williamson stelt in zijn transactiekostentheorie dat transactiekosten extra kosten zijn die volgen na elke denkbare overdracht of ruil van een goed of dienst tussen personen. Williamson stelt dat niet de productiekosten maar de kosten van coördinatie van economische activiteiten de doorslag geven bij de keuze tussen het marktmechanisme en de hiërarchische organisatie (Lammers, Nijs en Van Noort, 2000; 440).

van de besluitvormingsuitkomsten maar worden er minimale doelen gesteld die behaald dienen te worden na afloop van het besluitvorming. Zodoende wordt er bij satisficing gestreefd naar geschiktheid – bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen deels doorvoeren omdat de omgeving dit verlangt – en niet naar *optimising*, oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen optimaal verweven met de organisatie. Bij *standard operating procedures* wordt een standaardoplossing voor een vraagstuk gekozen waarmee de organisatie uiteindelijk niets opschiet. In dit geval wordt er weinig aandacht besteed aan het doordenken van de problemen en de te nemen oplossing. Een andere reden die van invloed is op de te nemen oplossing is dat in het besluitvormingsproces verschillende problemen en oplossingen worden ingebracht en door toeval een probleem aan een oplossing wordt gekoppeld. In de literatuur wordt ook wel gesproken van *garbage-can*, oftewel het vuilnisbakmodel van de besluitvorming. Bijvoorbeeld indien een organisatie toevalligerwijs maatschappelijk verantwoord onderneemt. Al gedane investeringen – de zogenaamde *sunk costs* – hebben eveneens effect op een vervolgbeslissing. Immers is het psychologisch moeilijk om af te haken indien er al veel tijd en geld in een bepaald project is gestopt. Binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen geldt dit voornamelijk op het gebied van planet. Immers is een investering zoals bijvoorbeeld in een warmtekruiswisselingscentralen een kostbare investering die dwingt de ingeslagen duurzame weg te vervolgen. Daarnaast is het voor de organisatie die naar buiten treedt als een maatschappelijk verantwoorde organisatie haast onmogelijk om zomaar te stoppen met maatschappelijk verantwoord ondernemen door de verwachtingen vanuit de (institutionele) omgeving. Pierson (2000) spreekt in dit verband ook wel van padafhankelijkheid; beleidskeuzes die in het verleden zijn genomen hebben effect op de uitkomst van nieuwe beleidskeuzes in de toekomst. Een proces is zodoende padafhankelijk als een keuze in een eerder stadium keuzes uitlokt die dezelfde richting uit gaat. Van het pad afwijken is lastig omdat het verleden het heden teveel beïnvloedt en veelal psychologisch moeilijk omdat eerdere investeringen zodoende niet nodig zijn geweest. Tot slot kan er sprake zijn van *schijnrationaliteit*. Hierbij wordt een besluit om maatschappelijk verantwoord te ondernemen achteraf rationeel onderbouwd – bijvoorbeeld door te vermelden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen economisch profijtelijk is of omdat het motiverend werkt voor het personeel – terwijl het besluitvormingsproces veelal irrationeel van aard is (Handel, 2003).

Naast de wijze van besluitvorming is macht eveneens een onbeheersbaar proces. Uit de literatuur blijkt dat macht een complex begrip is. Lukes hanteert een breed machtsbegrip. Lukes stelt dat macht het doordrukken is van een beslissing tegen de wil in van anderen, het voorkomen dat een bepaald onderwerp op de agenda komt te staan en het beheersen van de voorkeuren van anderen ook wel gedefinieerd tot hegemoniale macht (Handel, 2003; 205). De macht van een persoon wordt bepaald door informele middelen en strategische risico's. Voorbeelden van informele middelen zijn vrienden en dominante coalities. Voorbeelden van strategische risico's zijn een informatievoorsprong ten opzichte van anderen, in contact staan met externe hulpbronnen en de aansluiting op een beheersingsconceptie van Fligstein. Zoals eerder benoemd is afhankelijk van de tijdsperiode en de dominante eenheid binnen de organisatie een bepaalde conceptie overheersend en dit beïnvloedt de te nemen keuzes in organisatieprocessen.

Michels heeft in zijn beroemde onderzoek getiteld 'De ijzeren wet van de oligarchie', eveneens een onderzoek naar macht verricht. Hierin laat Michels zien dat grote organisaties – ook indien leiders democratisch zijn gekozen – evolueren naar een oligarchie. Immers wordt een groeiende organisatie geconfronteerd met coördinatieproblemen die enkel opgelost kunnen worden door

middel van hiërarchie. Dit leidt er toe dat de macht in handen komt van een kleine groep bestuurders die er vervolgens alles aan doet om de verkregen macht te behouden en eventueel uit te breiden. Ondanks dat de werkzaamheid van het mechanisme bekend is, wijst het onderzoek uit dat er geen middel is om te voorkomen dat het mechanisme in werking wordt gesteld. Dit laat wederom de onbestuurbaarheid van de organisatie zien (Handel, 2003).

Tot besluit is deviant organisatiegedrag eveneens van invloed op de besluitvorming in organisaties. Een voorbeeld is het vertonen van crimineel gedrag, ook wel wangedrag genoemd. Als dit gedrag veel oplevert en weinig risico's met zich meebrengt, kunnen organisaties dit gedrag vertonen. Vanwege complexiteit en onvoorspelbaarheid in bijvoorbeeld een productieproces worden fouten en ongelukken ingecalculeerd. De organisatiecultuur bepaalt in hoeverre de organisatie problemen heeft met deviant gedrag. Zodoende beïnvloedt deze cultuur – via het besluitvormingsproces – de uitkomst of de organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid toont.

Verwachtingen

De overwegingen die organisaties maken om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen van de organisatie kunnen verklaard worden door vele verschillende factoren. Een belangrijk onderscheid hierin zijn organisatie-interne en organisatie-externe factoren. Bij interne factoren hebben invloeden vanuit de organisatie hun uitwerking op het besluitvormingsproces, bij externe factoren beïnvloedt de omgeving het handelen van de organisatie.

De neo-institutionele theorie kan geschaard worden onder de externe factoren en kan geïnterpreteerd worden vanuit het politieke perspectief van Fligstein. In de optiek van Fligstein is de overheid een bepalende factor die het handelen van individuen beïnvloedt. Immers bepaalt de overheid de condities van de markt waarin de organisatie opereert en beïnvloedt dit indirect de keuzes die een organisatie maakt. Vanuit het institutioneel isomorfisme kan worden verklaard waarom organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in het bedrijfsproces; namelijk omdat overige organisaties in hetzelfde interorganisatieveld eveneens maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ditzelfde geldt voor de specifieke invulling van people; organisaties in hetzelfde veld beïnvloeden de vormgeving van people. De classificaties van Scott en Meyer in de ontkoppelingstheorie biedt een perspectief om organisaties in te delen in een bepaald interorganisatieveld. De beoordeling wordt gebaseerd op de mate waarin de institutionele omgeving eisen en verwachtingen stelt aan de organisatie en de technische omgeving waarin bepaald wordt in welke mate een effectieve en efficiënte inrichting van het organisatieproces van belang is. Na indeling van organisaties in een veld kunnen organisaties onderling worden vergeleken en kan verklaard worden waarom organisaties wel of niet maatschappelijk verantwoord zijn gaan ondernemen en indien de organisatie duurzaam onderneemt, hoe er invulling wordt gegeven aan people. De beslissing is afhankelijk van de institutionele omgeving die druk kan uitoefenen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, of door de technische omgeving die organisaties kan dwingen om de effectiviteit en de efficiëntie te verhogen door maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen.

De drie onbeheersbare processen besluitvorming, macht en deviant organisatiegedrag die door Handel (2003) zijn gebundeld in het boek *'The sociology of organizations'*, kunnen geschaard worden onder de interne factoren die het besluitvormingsproces van een organisatie beïnvloedt. In deze theorieën is het culturele component van Fligstein herken-

baar. Immers zijn de interne factoren afhankelijk van de bestuurders in de organisatie die zodoende in grote mate bepalend zijn voor de organisatie. De drie onbeheersbare processen zijn invloed op de keuze of een organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat verweven in het bedrijfsproces en indien dit het geval is welke thema's van people centraal worden gesteld.

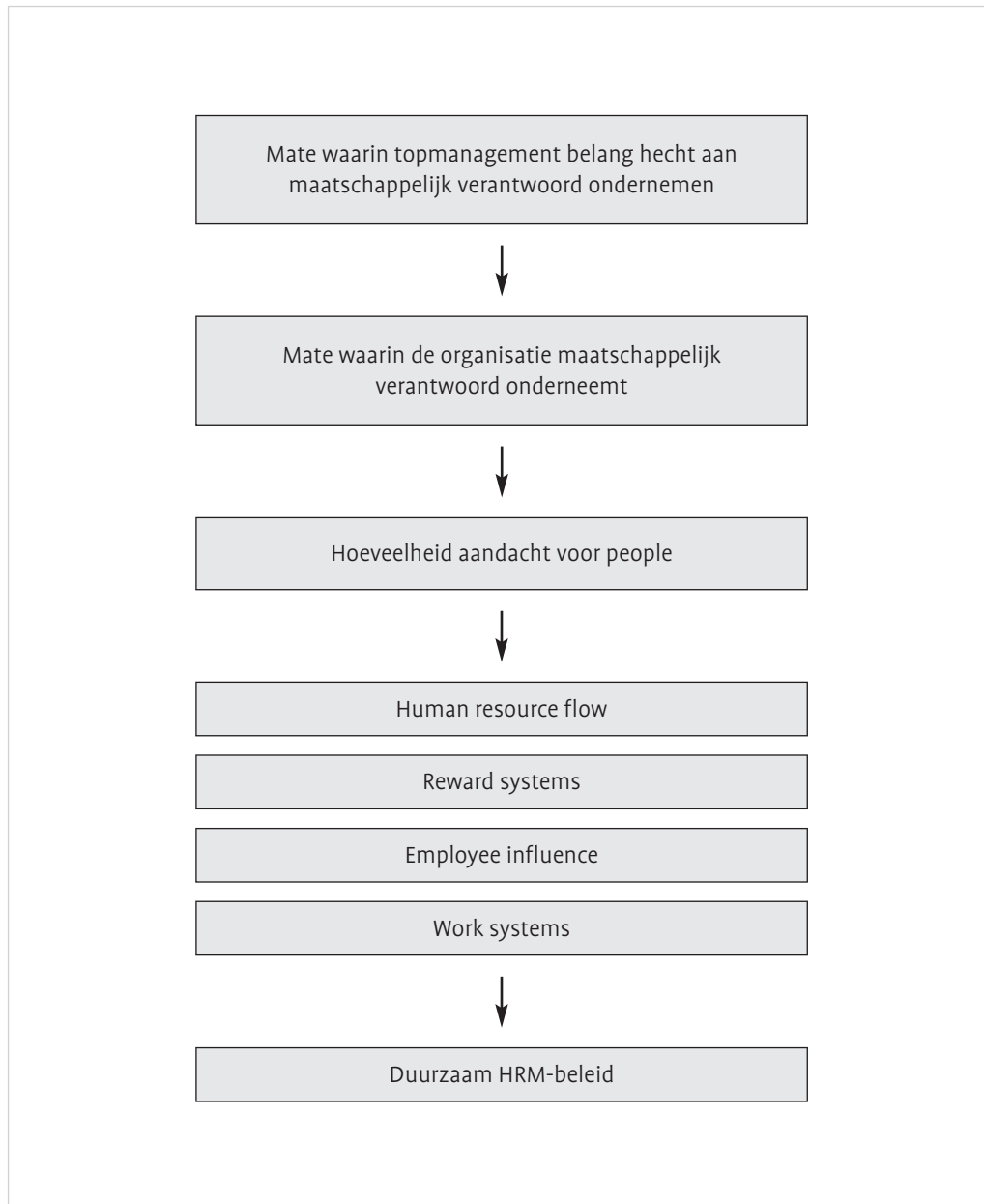
2.9 Denkmodel

Naar aanleiding van de literatuurstudie concludeer ik dat er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar de relatie tussen people en HRM. De relatie wordt incidenteel verondersteld maar opmerkelijk genoeg niet ingevuld. People en HRM worden niet integraal behandeld maar worden los van elkaar gezien. Dit is onlogisch gezien de overeenkomsten tussen de begrippen maar zeker omdat in dit hoofdstuk duidelijk is geworden dat HRM zelfs versterkt kan worden indien people wordt geïntegreerd in het HRM-beleid.

Ten aanzien van het theoretisch kader kan de verwachting worden afgeleid dat er aspecten van people zijn te herkennen in het HRM-beleid indien een organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleert. In een organisatie waar maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is geïntegreerd met de bedrijfsprocessen, zullen naar alle waarschijnlijkheid geen aspecten van people te ontdekken zijn in het HRM-beleid. Zonder steun van het management voor maatschappelijk verantwoord ondernemen zal het HRM-beleid op dit moment niet vanuit het vakgebied beïnvloedt worden om zorg te dragen voor een groen HRM-beleid. People en HRM worden namelijk in de literatuur los van elkaar gepresenteerd. Tevens is de aandacht voor dit onderwerp binnen het HRM-vakgebied nog geen gemeengoed maar een opkomend verschijnsel waar langzamerhand meer aandacht aan wordt besteed. Uit het theoretisch kader blijkt dat draagvlak bij het topmanagement van wezenlijk belang is om veranderingsprocessen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen door te voeren en zodoende zorg te dragen voor een groen HRM-beleid. Deze stellinginname behoeft nader praktijkonderzoek met ondersteuning van een denkmodel.

In een denkmodel wordt naar aanleiding van het theoretisch kader, een voorlopig antwoord gegeven op de probleemstelling. Dit model is richtinggevend voor het verdere verloop van het onderzoek, de verwachtingen ten aanzien van de geselecteerde onderzoeksobjecten en het antwoord op de probleemstelling (Braster, 2000: 52). De verwachtingen worden niet vormgegeven in een conceptueel model vanwege het ontbreken van uitgekristalliseerde theorieën over het onderwerp. In een denkmodel worden relaties gelegd tussen de concepten. In figuur 2.10 is het denkmodel weergegeven die centraal staat in het vervolg van dit onderzoek.

Het denkmodel laat zien dat de mate waarin het topmanagement belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, indirect bepaalt in hoeverre het HRM-beleid duurzaam is. Hoe meer het topmanagement maatschappelijk verantwoord ondernemen ondersteunt, hoe meer aandacht er besteed wordt aan dit onderwerp. Indien maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd met de bedrijfsprocessen van een organisatie, kan er verwacht worden dat er ook meer aandacht is voor people. Uit het theoretisch kader blijkt dat de afdeling HRM geschikt is om de thema's van people te operationaliseren, de aandacht voor people zal zodoende verweven worden met de vier beleidsdomeinen van HRM, te weten human resource flow, reward systems, employee influence en work systems. Deze beleidsdomeinen beïnvloeden tot slot de afhankelijke variabele en bepalen de mate waarin het HRM-beleid duurzaam is.

Figuur 2.10: denkmodel

De volgende stap is om te onderzoeken of de geformuleerde verwachtingen op basis van het theoretisch kader overeenkomen met de praktijk.

3. Methodologie

3.1 Aard van het onderzoek

Op twee verschillende wijzen kan het onderzoeksproces plaatsvinden; via een inductieve benadering of een deductieve benadering (Braster, 2000). Bij een inductieve benadering begint het onderzoek met observaties. Vervolgens worden er op basis van deze observaties empirische generalisaties opgesteld die uitgewerkt worden in een theorie. In dit onderzoek is hier geen sprake van, er wordt namelijk onderzoek gedaan via de deductieve werkwijze. Na een verkenning in de literatuur blijkt de aandacht binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen zich voornamelijk te richten op planet en profit, de derde pijler people wordt onderbelicht. Eveneens is duidelijk geworden dat er raakvlakken zijn tussen people en HRM, echter wordt hier in de literatuur niet of nauwelijks aandacht aan besteed. Om deze reden is er in het onderzoeksproces sprake van een aanpak waarin theorie en empirie elkaar afwisselen in een iteratief proces en heeft het onderzoek een exploratief karakter.

3.2 Vergelijkende casestudy

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er gekozen voor een casestudy. Een casestudy is vrij vertaald de studie van een geval. Een casestudy heeft betrekking op een sociaal verschijnsel in een natuurlijke omgeving of levensechte context, waarbij dat verschijnsel zich niet laat isoleren van die omgeving of context (Braster, 2000: 23). Kenmerkend bij een casestudy is de intensieve, diepgaande bestudering van de centraal gestelde onderzoekseenheid (Braster, 2000). Ik heb voor een casestudy gekozen omdat deze methode de mogelijkheid biedt om een integraal beeld te krijgen van people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en welke invloed people heeft op het HRM-beleid. Eveneens is een casestudy flexibel, er is minder voorstructurering nodig dan in een survey of in een experiment. Gezien de geringe bestaande kennis over het onderwerp, is dit een bijkomend voordeel. Tevens is de grotere acceptatie vanuit 'het veld' een voordeel aangezien een casestudy een praktijkgericht component bezit. Hierdoor zullen de resultaten herkenbaar zijn en eerder een bijdrage leveren aan een veranderingsproces (Verschuren en Doorewaard, 2007). Een nadeel van de casestudy is de geringe externe geldigheid. Verschuren en Doorewaard (2007) wijzen erop dat naarmate er minder gevallen worden bestudeerd, het moeilijker is om de bevindingen van toepassing te verklaren op het geheel of analoge gevallen.

Binnen een casestudy wordt er een tweedeling gemaakt tussen een enkelvoudige en een vergelijkende casestudy. In een enkelvoudige casestudy wordt één onderzoeksobject afzonderlijk bestudeerd, binnen een vergelijkende casestudy worden er minimaal twee onderzoeksobjecten onderzocht en onderling vergeleken. Ik heb voor een vergelijkende casestudy gekozen om een breder inzicht te krijgen hoe organisaties people integreren in het bedrijfsproces en op welke wijze dit gestalte krijgt binnen het HRM-beleid. Deze organisaties worden onderling met elkaar vergeleken.

3.3 Onderzoekselementen en waarnemingseenheden

Naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling en de theoretische kennis die het literatuuronderzoek heeft opgeleverd, worden twee onderzoekseenheden onderzocht om de probleemstelling te beantwoorden. Bij het selecteren van de organisaties is de keuze gemaakt om de externe factoren die organisaties beïnvloeden bij het besluitvormingsproces zo veel

mogelijk uit te sluiten. Dit betekent dat twee organisaties worden onderzocht die opereren in hetzelfde interorganisatiele veld waardoor de economische en de institutionele omstandigheden nagenoeg gelijk zijn. Deze keuze berust op de overweging om een diepgaander inzicht te krijgen in de interne processen die bepalen of een organisatie maatschappelijk verantwoord gaan ondernemen. De onderzoekseenheden verschillen in de mate waarin er aandacht wordt geschonken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en in het bijzonder aan people. Het is interessant om een organisatie te benaderen waarin de aandacht voor people gering is en om een organisatie te benaderen waar people verweven is in het bedrijfsproces zoals Van den Broeke (2009) adviseert. Zodoende kan ik analyseren of HRM onbewust al wordt beïnvloed door people. Eveneens kan verklaard en geanalyseerd worden welke interne factoren van invloed zijn op het besluitvormingsproces in een organisatie om maatschappelijk verantwoord ondernemen en people op een bepaalde wijze vorm te geven. Tot slot kan geanalyseerd worden hoe deze vormgeving wordt doorvertaald in het HRM-beleid.

Ahoy Rotterdam

Ahoy Rotterdam geniet nationale en internationale bekendheid vanwege de vele activiteiten die er jaarlijks plaatsvinden. Naast concerten in het Sportpaleis beschikt Ahoy Rotterdam ook over 30.000 m² tentoonstellingsruimte en een modern congres- en vergadercentrum. Daarnaast organiseert Ahoy Rotterdam zelf ook beurzen in de eigen accommodatie en daarbuiten. De organisatie heeft rond de 260 werknemers in dienst om het mogelijk te maken dat ongeveer 1,8 miljoen bezoekers per jaar Ahoy Rotterdam bezoeken ten tijde van een beurs, concert of (sport)evenement.⁸

De institutionele omgeving van Ahoy Rotterdam is van invloed op de beslissingen die worden genomen in de organisatie. Om in de typeringen van Scott en Meyer te spreken – zoals besproken in hoofdstuk 2 – kan de institutionele omgeving van Ahoy Rotterdam getypeerd worden als ‘sterk’ en de technische omgeving als ‘zwak’. Immers worden professionele dienstverlenende organisaties veelal in de eerste plaats getoetst aan de heersende verwachtingen omtrent de organisatie- en werkwijze en veel minder aan de ‘output’ (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000). Met andere woorden, de consument beoordeelt Ahoy Rotterdam niet op het aantal concerten, evenementen en beurzen maar beoordeelt Ahoy Rotterdam op de kwaliteit van de organisatie van een concert, evenement of beurs.

Ahoy Rotterdam is geselecteerd als case omdat deze organisatie aan het begin staat om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in het bedrijfsproces. Deze stellingname is gebaseerd op het feit dat de organisatie niet expliciet naar buiten treedt als een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt. De communicatie die er is, spitst zich toe op planet en profit. Indien de organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, is het noodzakelijk om people meer aandacht te geven binnen dit kader. Tevens besteedt de afdeling HRM geen specifieke aandacht aan people. Omdat er geanalyseerd kan worden welke raakvlakken er zijn tussen HRM en people – zonder dat er bewust aandacht is voor people vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen – wordt Ahoy Rotterdam als onderzoekselement (mede) centraal gesteld in het onderzoek.

Naast het selecteren van een onderzoekseenheid, wordt er binnen deze eenheid een selectie gemaakt van waarnemingseenheden. Dit kunnen bijvoorbeeld personen of documenten zijn (Braster, 2000). De waarnemingseenheden voor Ahoy Rotterdam zijn de Manager Facility Services, de Manager P&O, de Personeelsfunctionaris en verschillende documenten zoals interne notities, nieuwsbrieven en jaaroverzichten.

8. <http://www.ahoy.nl/ahoy/mijn-ahoy> (28 juni 2010)

De Manager Facility Services wordt geïnterviewd omdat hij mede verantwoordelijk is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in Ahoy Rotterdam en hij kan beschrijven wat Ahoy Rotterdam doet op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens is hij lid van de projectgroep 'Ahoy op Groen'. Deze projectgroep onderzoekt de mogelijkheden en stimuleert de organisatie om op maatschappelijk verantwoorde wijze te opereren. De Manager P&O en de Personeelsfunctionaris worden geïnterviewd om de situatie in kaart te brengen voor wat betreft people en HRM binnen Ahoy Rotterdam.

Amsterdam RAI

Het Amsterdamse RAI-complex aan de Zuidas is inmiddels een van de drukst bezette beurs- en congrescentra ter wereld en ontving sinds de opening in 1961 reeds meer dan tachtig miljoen bezoekers. In totaal beslaat Amsterdam RAI 87.000 vierkante meter expositieruimte waarvan 48 congreszalen, 1 ballroom, 11 onderling te verbinden hallen, zeven restaurants en ondergrondse parkeergarages voor ruim 3.000 auto's.⁹ In Amsterdam RAI zijn rond de 450 werknemers in dienst.

Amsterdam RAI is geselecteerd omdat de verwachting is dat deze organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen – in tegenstelling tot Ahoy Rotterdam – heeft verweven in het bedrijfsproces. Deze verwachting is gebaseerd op de wijze waarop Amsterdam RAI zich profileert, namelijk als een organisatie die op maatschappelijk verantwoorde wijze onderneemt. Dit wordt duidelijk na bestudering van het duurzaamheidsverslag dat in 2008 is uitgebracht en de diverse onderscheidingen die Amsterdam RAI in dit kader heeft mogen ontvangen. Het duurzaamheidsverslag maakt eveneens duidelijk dat er aandacht wordt geschonken aan people, planet en profit. Volgens het theoretisch kader onderneemt een organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze indien er aandacht is voor deze drie pijlers en deze aandacht in balans is. De gerichte aandacht voor people in relatie tot HRM, zorgt ervoor dat deze organisatie een geschikte casus is om de theoretische kennis die het literatuuronderzoek heeft opgeleverd te toetsen in deze organisatie. Tevens opereert Amsterdam RAI in hetzelfde interorganisationale veld als Ahoy Rotterdam waardoor de externe factoren nagenoeg gelijk zijn en hierdoor de aandacht gevestigd kan worden op de interne factoren die de vormgeving van maatschappelijk verantwoord ondernemen beïnvloeden.

In deze organisatie zijn de waarnemingseenheden de Officemanager van de afdeling Parking, de HR-Manager, interne notities en het duurzaamheidsverslag van 2008.

In Amsterdam RAI zijn 22 werknemers ambassadeur van maatschappelijk verantwoord ondernemen met als missie de organisatie bewust te laten worden van dit onderwerp. De Officemanager is de Primus Inter Pares van de MVO-ambassadeurs. Zij wordt geïnterviewd aangezien zij een overkoepelend beeld heeft van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Amsterdam RAI. Dit interview is vergelijkbaar met het interview dat wordt afgenomen met de Manager Facility Services van Ahoy Rotterdam. De HR-Manager wordt geïnterviewd aangezien hij – vergelijkbaar met de Manager P&O en Personeelsfunctionaris van Ahoy Rotterdam – kan toelichten op welke wijze people het HRM-beleid beïnvloedt van Amsterdam RAI.

Reflectie

De theoretische kennis die uiteen is gezet in hoofdstuk 2, wordt getoetst in Ahoy Rotterdam en Amsterdam RAI. Ik dien op te merken dat ik werkzaam ben op de afdeling HRM¹⁰ van Ahoy Rotterdam. Nadeel hiervan is de minder objectieve blik en wellicht minder kritische blik. De pragmatische redenen dat ik gemakkelijk toegang heb tot bronnen binnen de organisatie en het geringe tijdsbestek waarin het onderzoek plaatsvindt, zijn geen doorslaggevende argumenten

9. http://www.rai.nl/Over_RAI/De%20organisatie/Ons_erfgoed.aspx (16 april 2010)

10. Weliswaar heet de afdeling HRM binnen Ahoy Rotterdam de afdeling P&O, vanuit het oogpunt van leesbaarheid kies ik er voor om de benaming afdeling HRM aan te houden.

om Ahoy Rotterdam naast Amsterdam RAI centraal te stellen maar wel argumenten die meewegen in het beginstadium van het onderzoek wanneer het onderwerp wordt vastgesteld. Daarbij ben ik ervan overtuigd dat Ahoy Rotterdam – naast Amsterdam RAI – een geschikt onderzoeksobject is, gezien de situatie waarin de organisatie verkeert voor wat betreft maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eveneens zijn beide casussen uitermate geschikt om de theoretische kennis die het literatuuronderzoek heeft opgeleverd, te toetsen in deze organisaties.

3.4 Dataverzameling

Bij kwalitatief onderzoek nemen betekenissen en interpretaties van fenomenen een centrale plaats in. Om deze reden is het noodzakelijk dat de onderzoeker een bepaald fenomeen van verschillende kanten bekijkt. In dit onderzoek is er sprake van methodentriangulatie; individuele interviews worden gecombineerd met een inhoudsanalyse van tekstueel materiaal. Allereerst is een theoretisch kader geschetst, de diepte-interviews worden geanalyseerd vanuit dit kader. De diepte-interviews worden mondeling afgenomen en zijn semi-gestructureerd van aard. Op voorhand worden een aantal globale (hoofd)vragen geformuleerd die aan de respondent worden voorgelegd. Deze vragen worden open geformuleerd zodat de respondent niet in een richting wordt gestuurd en het interview tevens verschillende kanten op kan. Eveneens is de volgorde van vraagstelling afhankelijk van het antwoord van de respondent. Op deze wijze wordt er beoogt meer informatie te verzamelen dan bij gesloten vragen. Na afloop van het interview worden de uitspraken van de respondenten vergeleken met (interne) documenten van de organisatie zoals beleidsnotities, duurzaamheidsverslagen en procedures om de uitspraken te toetsen op consistentie met het formele beleid. Eveneens worden de interviews in eenzelfde organisatie onderling geanalyseerd en getoetst op overeenstemming. Middels bronnentriangulatie wordt er meer diepgang verkregen door gebruik te maken van zowel primaire (interviews) als secundaire bronnen (jaarverslagen, procedures, nieuwsbrieven en websites). Deze bronnen worden bestudeerd en gecombineerd. Een voorbeeld is de bestudering van diverse duurzaamheidsverslagen zoals reeds toegelicht in hoofdstuk 2. Aangezien er nog weinig theoretisch materiaal is aangaande de invulling van people, zijn diverse duurzaamheidsverslagen geanalyseerd. Deze analyse heeft geresulteerd in een zestal thema's waar organisaties zich in het kader van people op richten. De keuze om bepaalde verslagen te analyseren is gebaseerd op een willekeurige steekproef; er zijn geschikte eenheden geselecteerd totdat er theoretische verzadiging is opgetreden (Braster, 2000). De inhoud van deze verslagen zijn ter kennisgeving aangenomen. Doel van deze analyse is om te bestuderen op welke wijze de praktijk concreet invulling geeft aan people.

3.5 Kwaliteitscriteria

Braster (2000) stelt dat er diverse wetenschappelijke criteria zijn te onderscheiden die de kwaliteit kunnen beoordelen van een onderzoek. Achtereenvolgens worden de traditionele criteria controleerbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit behandeld.

Controleerbaarheid

Wetenschappelijk onderzoek dient controleerbaar te zijn om kritiek te kunnen leveren op de uitkomsten van het onderzoek. Om deze reden is dit onderzoek openbaar en kunnen diverse betrokkenen kennis nemen van het onderzoek. Bovendien wordt er gedurende het onderzoek een casestudy database opgebouwd. Hierin zijn primaire en secundaire onderzoeksgegevens opgenomen (Braster, 2000: 62). Een belangrijk onderdeel van de onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op de afgenomen diepte-interviews. De interviews worden – na toestemming van

de respondent – opgenomen en letterlijk uitgewerkt. Eveneens wordt in elk uitgetypt interview aangegeven waar, wanneer en in welke omstandigheden het gesprek heeft plaatsgevonden. De uitgewerkte interviews worden ter beoordeling voorgelegd aan de respondent om de mogelijkheid tot interpretatieverschillen te minimaliseren. In de analyse worden citaten naar aanleiding van de interviews gebruikt ter illustratie. Eventueel wordt informatie aangevuld met beschikbare documenten zoals jaarverslagen en interne notities. Kenmerkend bij kwalitatief onderzoek zijn de interpretatieverschillen. Aangezien de interviews enkel door de onderzoeker worden afgenomen en de uitgewerkte interviews worden nagelezen door de respondent, is de kans klein dat er sprake is van interpretatieverschillen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op metingen die onafhankelijk moeten zijn van onderzoeker, tijd en meetinstrument. Dit betekent dat bij gelijkblijvende omstandigheden bij iedere meting dezelfde uitslag gemeten moet worden. Anders gezegd, de resultaten moeten stabiel zijn als opnieuw gemeten zou worden (Braster, 2000: 74). Over het algemeen is de betrouwbaarheid van een casestudy – en dus dit onderzoek – kleiner aangezien er gewerkt wordt met diepte-interviews met open vragen. Daarnaast is het interview een momentopname en staat het conceptueel model nog niet vast waardoor het waarschijnlijk is dat een volgende onderzoeker tot andere conclusies komt. Echter, indien een andere onderzoeker gebruik maakt van de opgestelde casestudy database, neemt de kans aanzienlijk toe dat de onderzoeker tot dezelfde onderzoeksresultaten komt.

Validiteit

Bij validiteit gaat het simpelweg om de vraag: meet je wat je beoogt te meten? In de regel is de validiteit van een casestudy groter dan bij bijvoorbeeld een survey; de onderzoeker is immers beter in staat te meten wat hij wil weten.

Er zijn verschillende soorten validiteit. *Construct validiteit* of *begripsvaliditeit* heeft betrekking op de vertaling van theoretische begrippen naar empirische variabelen. Veelal zijn de begrippen in een casestudy niet uitgekristalliseerd en zijn daarom attenderende of richtinggevende begrippen (Braster, 2000). Om te verifiëren of de theoretische concepten op de juiste wijze in de empirie worden getoetst, wordt er gebruik gemaakt van data-triangularatie en *member checks*. Bij data-triangularatie worden verschillende bronnen geanalyseerd. In dit onderzoek zijn deze bronnen diepte-interviews en gepubliceerde gegevens. Daarnaast leg ik mijn interpretaties en onderzoeksbevindingen ter controle voor aan de onderzochte respondenten teneinde de theoretische concepten gedegen te kunnen vertalen naar empirische variabelen. Bij het meten van de interne validiteit wordt de causale relatie vastgesteld tussen theoretische concepten in de empirische werkelijkheid. Het vaststellen van de interne validiteit is bij een casestudy complex. Het sociale verschijnsel is namelijk niet los te weken van de context waardoor de traditionele vaststelling van causale relaties door middel van een experimentele opzet of statistische controles niet mogelijk is (Braster, 2000: 68). Met behulp van *pattern matching* wordt beoogd de interne validiteit te meten. Deze strategie vergelijkt gevonden empirische patronen met vooraf verwachte patronen. In de slotbeschouwing van hoofdstuk 2 is de veronderstelling gepresenteerd dat de mate waarin het topmanagement belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen bepalend is voor de duurzaamheid van het HRM-beleid. Tot slot gaat het bij de externe validiteit om de generaliseerbaarheid van de vastgestelde relaties naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000). De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten bij deze casestudy is klein aangezien er twee organisaties worden onderzocht. Echter gaat het bij case-study's niet om de statistische maar om de theoretische generaliseerbaarheid. Dit betekent dat er gestreefd moet worden naar herhaling van het sociale verschijnsel in verschillende contexten.

3.6 Operationalisatie

De begrippen people, HRM en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn de hoofdconcepten in dit onderzoek. Het is van belang om de begrippen nauwkeurig te beschrijven omdat de uitleg van een theoretisch begrip niet vaststaat maar contextgebonden is. Daarbij is de keuze voor een bepaalde definitie van invloed op de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 2 zijn de drie kernbegrippen gedefinieerd. Ik ben mij ervan bewust dat mijn interpretatie van de begrippen kan verschillen met de invulling die de respondenten geven aan de begrippen. Daarom vraag ik wat de respondent verstaat onder een begrip zoals people. Vervolgens geef ik mijn (theoretische) definitie van het begrip. Op deze wijze worden de theoretische begrippen vertaald naar empirische variabelen en wordt er gemeten wat ik beoog te meten.

Interview

De opbouw van het interview is gebaseerd op de drie hoofdconcepten in dit onderzoek. In ieder interview worden dezelfde onderwerpen behandeld. Weliswaar wordt er bij de Managers P&O en de Personeelsfunctionaris dieper ingegaan op people en HRM aangezien dit onderwerp behoort tot het vakgebied van deze respondenten. In de interviews met de Manager Facility Services en de Officemanager, is de aandacht meer gericht op people ten opzicht van de andere twee pijlers planet en profit. De rol die HRM speelt binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt eveneens nader bevraagd.

Het interview start algemeen. Het onderzoek wordt geïntroduceerd en nader toegelicht. Aansluitend wordt er aandacht geschonken aan de organisatie waarin de respondent werkzaam is en welke rol hij of zij hierin vervult. Na de kennismaking wordt ingegaan op het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onderwerpen die de revue passeren zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat onder dit begrip wordt verstaan, op welke wijze hieraan invulling wordt gegeven en de drie pijlers people, planet en profit worden nader bestudeerd. Logischerwijs wordt het begrip people in het interview meer belicht. Afsluitend worden vragen gesteld over HRM en de gelijkenissen c.q. verschillen tussen HRM en people. Na afloop van het interview reflecteer ik kort het interview. Ik noteer mijn algemene indruk van het gesprek, bepaal of er vragen waren die door de respondent moeizaam werden beantwoord en noteer ik eventuele bijzonderheden. Volledigheidshalve is in bijlage 1 de zogenaamde *topic-list* opgenomen waarin de aandachtsgebieden worden benoemd.

Respondenten

Na vaststelling van de cases Ahoy Rotterdam en Amsterdam RAI, zijn vervolgens de respondenten geselecteerd. In beide organisaties is allereerst gesproken met de respondent die een breed beeld heeft van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de desbetreffende organisatie, respectievelijk de Manager Facility Services van Ahoy Rotterdam en de Officemanager van de afdeling Parking van Amsterdam RAI. Deze keuze is bewust gemaakt om eerst de context te begrijpen op welke wijze de organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt, alvorens de diepte in te gaan en de pijler people nader te onderzoeken.

Aangezien ik werkzaam ben binnen Ahoy Rotterdam heb ik de respondenten binnen deze organisatie rechtsreeks benaderd. Via een collega ben ik middels een e-mail in contact gekomen met de Officemanager van Amsterdam RAI. Naar aanleiding van het interview met de Officemanager ben ik via haar in contact gekomen met de HR-Manager van Amsterdam RAI. Deze contacten hebben geresulteerd in een vijftal interviews. Elk interview heeft plaatsgevonden in de natuurlijke omgeving van de respondent, oftewel de werkplek. De gemiddelde duur van ieder interview bedraagt anderhalf uur. In bijlage 2 is in het *overzicht respondenten* opgenomen wanneer het interview heeft plaatsgevonden en met welke functionaris.

4. Analyse van de onderzoeksgegevens

4.1 Ahoy Rotterdam

Ahoy Rotterdam is zich ervan bewust dat maatschappelijke, sociale en ecologische aspecten een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het ondernemingsbeleid. De organisatie streeft ernaar duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering onder het motto 'Ahoy op Groen'. Om deze reden is er begin 2008 een projectgroep opgericht. Op het gebied van 'good house-keeping', zuinig omgaan met energie, milieu en middelen, heeft dit al zichtbare resultaten opgeleverd (Ahoy Rotterdam, 2009: 2).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door de respondenten van Ahoy Rotterdam opgevat als duurzaam ondernemen teneinde een schone planeet achter te laten voor aankomende generaties. De Manager Facility Services verstaat onder het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen de uitgebalanceerde aandacht voor people, planet en profit. Zeer opmerkelijk is dat het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen door de respondenten van de afdeling HRM geassocieerd wordt met duurzaam en groen, het mensenaspect wordt niet benoemd door de respondenten die dagelijks bezig zijn met de mensen in de organisatie!

De afdeling HRM is redelijk bekend met maatschappelijk verantwoord ondernemen maar ziet voornamelijk een rol weggelegd voor de facilitaire afdelingen. De Manager P&O verwoordt dit als volgt:

'Ik heb kennis genomen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De laatste tijd zie ik het meer voorkomen in de HR-vakliteratuur. Ik denk wel dat maatschappelijk verantwoord ondernemen meer omvat dan ik er nu van af weet. Ik heb de indruk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen voornamelijk facilitair van aard is binnen bedrijven.' (Manager P&O)

De Manager Facility Services beaamt dat de aandacht binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen snel uitgaat naar de pijler planet:

'De facilitaire wereld is al langer bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aangezien facilitair veel raakvlakken heeft met planet, is het wellicht een logisch gevolg dat er meer aandacht is voor planet binnen MVO. MVO leeft ook binnen de facilitaire wereld, sla een vakblad open en zeker 80 procent van de onderwerpen gaat over MVO of kan gelieerd worden aan MVO.' (Manager Facility Services)

De respondenten zijn het er over eens dat de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen geen hype is:

'Ik denk dat de term maatschappelijk verantwoord ondernemen op den duur verdwijnt maar de aandacht voor duurzaamheid blijvend is.' (Personeelsfunctionaris)

De Manager Facility Services deelt deze mening en voegt hier aan toe:

'In de toekomst verwacht ik dat je als werkgever niet meer onderscheid indien je maatschappelijk verantwoord onderneemt, het wordt gemeengoed.' (Manager Facility Services)

De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ahoy Rotterdam is voortgekomen uit een presentatie van de Manager Facility Services en de Coördinator Electro en Werktuigbouwkunde. In deze presentatie is het Management Team (MT) geïnformeerd over mogelijke kostenbesparingen op het gebied van stroomverbruik. De Manager Facility Services vertelt hier het volgende over:

‘Het MT was onder de indruk van de mogelijkheden om het stroomverbruik – en dus kosten – te reduceren. Zij hebben voorgesteld om verder te onderzoeken of het onderwerp breder getrokken kon worden. Vervolgens hebben wij de link gelegd met maatschappelijk verantwoord ondernemen, dit is nu eenmaal een containerbegrip en dit paste er dus ook bij. Daarna hebben we de projectgroep ‘Ahoy op Groen’ opgericht.’ (Manager Facility Services)

De aanleiding voor Ahoy Rotterdam om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren in de organisatie, is voortgekomen uit het motief ‘omdat het loont’. Deze rationele-keuzebenadering is gebaseerd op een economische visie; de optie die het meeste voordeel oplevert wordt gekozen (Lammers, Mijs, Van Noort, 2000). Welke optie dit is, is afhankelijk van de omgeving en stakeholders, in dit geval het MT. Na de oprichting van de projectgroep ‘Ahoy op Groen’, heeft het team met behulp van nieuwsbrieven ruchtbaarheid gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Desondanks zijn de respondenten van mening dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet bekend is in de organisatie en het onderwerp derhalve niet leeft:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet erg bekend onder de medewerkers van Ahoy Rotterdam. De projectgroep heeft – toen er nog gecommuniceerd werd over het onderwerp – wel enige bewustwording gecreëerd. Nu de communicatiestroom weg is, is deze bewustwording weggeëbd.’ (Manager P&O)

Een andere respondent deelt deze mening en stelt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet leeft onder de medewerkers van Ahoy Rotterdam:

‘Ik denk dat onderwerp niet leeft omdat er niet meer gecommuniceerd wordt over het onderwerp. Ook denk ik dat de medewerkers niet gelijk het nut en noodzaak zien van het onderwerp. Als je thuis bijvoorbeeld weggaat doe je alle lichten uit, dit voel je namelijk in je portemonnee. Als je hier je werkplek verlaat en je lichten niet uit doet merk je dit niet in je salaris. Het zou niet moeten maar ik denk wel dat het zo werkt.’ (Personeelsfunctionaris)

Ze vervolgt haar verhaal:

‘Als je wilt dat je medewerkers een stuk bewuster worden over de belangrijkheid van het onderwerp dien je te blijven communiceren. Ik denk voornamelijk over de resultaten en de consequenties die het oplevert, bijvoorbeeld in cijfers of geld.’ (Personeelsfunctionaris)

De Manager Facility Services geeft toe dat de communicatie inmiddels nihil is. Enerzijds omdat de projectgroep geen onderwerpen heeft om te communiceren, anderzijds ligt de focus momenteel op het behalen van de Green Key.¹¹ De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is mede naar de achtergrond geraakt omdat het onderwerp niet is verweven in de bedrijfsprocessen. De Manager P&O zegt hier het volgende over:

11. Zoals reeds vermeld in hoofdstuk een is de Green Key het belangrijkste milieukeurmerk voor organisaties in de branche van toerisme en recreatie.

‘Als je als organisatie maatschappelijk verantwoord wil ondernemen dien je daar structureel aandacht aan te besteden om het in te bedden en te borgen in je organisatie. Indien de projectgroep nu ter ziele zou gaan, verwacht ik niet dat anderen opstaan om dit onderwerp nieuw leven in te blazen. Dit is voor mij de graadmeter of iets geborgd is in de organisatie.’ (Manager P&O)

De opmerking van de Manager P&O is vanuit de literatuur te verwachten. Immers stelt Van den Broeke (2009) dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen succesvol kan worden toegepast indien maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt geïntegreerd in een breed scala aan businessprocessen en zodoende verschillende afdelingen.

De Manager Facility Services beaamt de stellingname van de Manager P&O. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat binnen Ahoy Rotterdam nog in de kinderschoenen. Dit is volgens de Manager Facility Services het gevolg van onvoldoende draagvlak in het MT:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt niet top-down ingezet en om maatschappelijk verantwoord ondernemen bottom-up te verweven met het bedrijfsproces is heel lastig. Indien men gestalte wilt geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ahoy Rotterdam, moet maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmt en gedragen worden door het MT.’ (Manager Facility Services)

Naast dat er te weinig draagvlak bestaat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, is de aandacht voor de drie p's bovendien niet in balans. De verhouding tussen de drie p's is niet zoals het volgens figuur 1.1 zou moeten zijn. Op dit moment heeft de projectgroep tot doel te reduceren, voornamelijk op het gebied van energie en afval. De Manager Facility Services is zich bewust van de geringe aandacht voor people binnen de projectgroep, echter is het bewustzijn later gekomen:

‘Het besef dat people onderbelicht is binnen Ahoy Rotterdam is eigenlijk pas gekomen nadat jij aangaf een onderzoek te verrichten naar people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onbewust ben ik wel bezig geweest met people en heb ik er ook over nagedacht, maar het kwartje om P&O erbij te betrekken is pas gevallen nadat jij over je onderzoek vertelde.’ (Manager Facility Services)

People

De respondenten zijn het erover eens dat maatschappelijk verantwoord ondernemen zich voornamelijk richt op planet en profit binnen Ahoy Rotterdam. People speelt – mede omdat de afdeling HRM geen zitting neemt in de projectgroep ‘Ahoy op Groen’ – geen rol van betekenis:

‘Aangezien niemand van de afdeling HRM is betrokken bij de projectgroep wordt er op dit gebied expertise gemist. People is meer omvattend dan acties organiseren zoals ‘de-nationale-trap-dag’ en bewustwording creëren onder de medewerkers met betrekking tot dit onderwerp maar door kennisgebrek in de projectgroep blijft het bij deze initiatieven.’ (Manager Facility Services)

De twee respondenten van de afdeling HRM nemen evenzeer een disbalans waar tussen de drie pijlers binnen Ahoy Rotterdam:

‘Omdat onze afdeling niet is vertegenwoordigd in de projectgroep, is er vanzelfsprekend een disbalans. De aandacht is voornamelijk facilitair van aard.’ (Manager P&O)

Daarbij vinden ze het verbazingwekkend dat de afdeling niet betrokken is bij de projectgroep:

'Ik denk dat onze afdeling niet is betrokken bij de projectgroep omdat zij ook de perceptie hebben dat maatschappelijk verantwoord ondernemen te maken heeft met facilitaire zaken. Als uit je onderzoek blijkt dat people daadwerkelijk van belang is binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen, vind ik zeker dat HRM een rol moet vervullen in de projectgroep.' (Manager P&O)

De respondenten verstaan onder people de medewerkers in de organisatie en de invloed die medewerkers kunnen uitoefenen op de organisatie. People in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door de respondenten voornamelijk geassocieerd met de (duurzame) zorg voor het personeel met als doel medewerkers aan te trekken alsmede te behouden voor de organisatie. Kernwoorden die genoemd worden zijn opleiding en ontwikkeling, employability, thuiswerken en het combineren van werk en privé:

'Ik zie de balans tussen werk en privé verschuiven. Ik merk dat de jonge medewerkers waaraan ik leiding geef een andere generatie is met nieuwe wensen. Deze nieuwe generatie werknemers hoeft geen dikke auto meer en een hoog salaris maar zij geven de voorkeur aan een betere balans tussen werk en privé, willen geen hiërarchische leidinggevende maar willen een leidinggevende waarmee ze kunnen sparren en ze geven de voorkeur aan outputgestuurd werken.' (Manager Facility Services)

De Manager Facility Services vult aan:

'Ik denk dat de people-kant binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen absoluut geen hype is omdat Nederland op korte termijn gaat vergrijzen. In de nabije toekomst wordt het dus moeilijk om goed personeel te vinden en laat staan te behouden. Dit betekent dat je als organisatie moet inspelen op factoren waar people zich op richt, zoals flexibele werktijden of thuiswerken, anders ga je de boot missen.' (Manager Facility Services)

Na het delen van mijn theoretische bevindingen waar people zich op richt (diversiteit, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, training & ontwikkeling, milieu, omgeving en veiligheid, gezondheid & welzijn) zijn de respondenten eveneens van mening dat deze thema's passend zijn bij people en vinden ze het begrip people concreter worden:

'Nu je zo de onderwerpen hebt genoemd wordt het onderwerp people ook gelijk helder voor mij. Ik denk ook gelijk: oja, dat hoort inderdaad ook bij people.' (Personeelsfunctionaris)

De respondenten zijn van mening dat Ahoy Rotterdam op alle gebieden van people (deels) aandacht besteedt:

'Ik denk dat wij op alle gebieden van people wat doen. Het enige waar we onder de maat scoren is als je spreekt over diversiteit met betrekking tot achtergestelde groepen. Op alle andere gebieden zijn er altijd verbeteringen mogelijk maar we besteden er absoluut aandacht aan.' (Manager P&O)

Een respondent zegt het volgende over de diversiteit binnen Ahoy Rotterdam:

'Diversiteit qua jongeren en ouderen is hier erg goed. We bieden regelmatig stageplaatsen aan en het komt ook voor dat jonge werknemers worden aangenomen om als junior te starten. Voor

ouderen hebben we een 65+-beleid waar regelmatig gebruik van wordt gemaakt. Diversiteit qua maatschappelijk achtergestelde groepen is hier niet aan de orde, wij hebben één wajonger in dienst. Ik denk dat als wij sollicitatiebrieven beoordelen, wij kiezen voor de juiste persoon voor de functie, we nemen niet bewust iemand aan met een handicap.’ (Personeelsfunctionaris)

Uit de antwoorden van de respondenten valt op te maken dat de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden in ontwikkeling is. Flexibele arbeidstijden zijn mogelijk al naar gelang de functie het toelaat. Kantoorfuncties lenen zich hier uitstekend voor maar sommige functies zoals beveiligingsfuncties zijn tijdgebonden. Deze functies hebben daarentegen een andere flexibiliteit aangezien ze de beschikbaarheid kunnen aangeven. Ook het sturen op output in plaats van input vindt steeds vaker plaats:

‘In mijn optiek wordt er steeds meer gestuurd op output in plaats van input. Dit hangt eveneens samen met flexibele werktijden. Als je namelijk zegt dat iemand om 08.30 uur moet beginnen en om 17.00 uur naar huis mag, is dit sturen op input in plaats van op output.’ (Manager P&O)

Op dit moment is er nog geen regeling opgesteld met bijbehorende eisen of een medewerker mag thuiswerken. Hier is wel behoefte aan:

‘Zelf ben ik als leidinggevende een voorstander van thuiswerken. In mijn ogen is dit veel efficiënter en indien een medewerker aangeeft thuis een rapport af te willen maken vind ik dit prima. Echter heb ik wel behoefte aan een beleid hieromtrent zodat ik weet als afdelingsmanager wat de voorwaarden zijn en dat ik als leidinggevende geen uitzonderingen ga maken ten opzichte van andere medewerkers.’ (Manager Facility Services)

Bovenstaand citaat onderstreept het beeld dat de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden binnen HRM in ontwikkeling is en er behoefte is aan een volgende stap, namelijk regels en voorwaarden omtrent het nieuwe werken.

De thema's training & ontwikkeling en veiligheid, gezondheid & welzijn zijn geborgd in de organisatie. Er wordt structureel (intern) opgeleid en er zijn verschillende commissies die aandacht hebben voor de veiligheid en gezondheid binnen de organisatie. Daarentegen wordt er binnen HRM niet actief gestuurd op het milieu c.q. groene mobiliteit:

‘Alleen in het leasewagenbeleid houden we rekening met het milieu. Hierin is nu bepaald dat je alleen nog maar een auto mag leasen die valt onder een A, B, of C-label maar of dit nu echt zoden aan de dijk zet betwijfel ik.’ (Personeelsfunctionaris)

Het thema mobiliteit leeft wel bij de Manager Facility Services:

‘Mobiliteit is van belang. We inventariseren momenteel waar de medewerkers vandaan komen en op welke wijze. Ook onderzoeken we of de subsidieregelingen die van kracht zijn volledig benut worden, denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om elektrische fietsen beschikbaar te stellen.’ (Manager Facility Services)

Alhoewel vanuit de literatuur bezien de afdeling HRM zich langzamerhand openstelt voor de omgeving en het nog geen gemeengoed is dat er expliciet wordt gekeken naar de omgeving, is dit bij de Ahoy Rotterdam wel het geval. De organisatie werkt samen met verschillende bedrijven uit de omgeving zoals het project Back on Track waarin jongeren schilderwerkzaamheden verrichten. Deze jongeren hebben door uiteenlopende redenen een grote afstand tot

de arbeidsmarkt. Daarnaast is er binnen de horeca een leerwerkbedrijf opgericht. Structureel lopen hier meerdere studenten stage. Tevens committeert de organisatie zich aan evenementen zoals het Lupardi-feest en Warchild. Bij aflopende contracten met leveranciers wordt er binnenkort een paragraaf opgenomen over maatschappelijk verantwoord ondernemen:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt een selectiecriteria bij de keuze voor een leverancier maar dit criterium zal niet van doorslaggevend belang zijn.’ (Manager Facility Services)

HRM

De hoofdtaken van de afdeling HRM komen grotendeels overeen met de geschetste hoofdtaken van HRM in het theoretisch kader:

‘De hoofdtaken kunnen grofweg geschaard worden onder vier A’s: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud. In principe kunnen deze taken geschaard worden onder de indeling human resource flow, reward system, employee influence en work systems. Weliswaar kunnen deze thema’s niet één op één ondergebracht worden op het andere thema, het is namelijk een andere manier van kijken. In principe komen de werkzaamheden met elkaar overeen.’ (Manager P&O)

De Personeelsfunctionaris merkt het volgende op:

‘De werkzaamheden die je noemt komen vrijwel overeen maar niet geheel. Ik denk omdat wij een afdeling P&O zijn en geen afdeling HRM. Onze processen zijn helder, zijn goed geborgd, lopen prima en we zijn een professionele afdeling alleen link ik HRM meer aan grotere organisaties.’ (Personeelsfunctionaris)

De opmerking van de Personeelsfunctionaris is te begrijpen vanuit het theoretisch kader. De ontwikkeling naar HRM verloopt in fasen die gepaard gaan met professionalisering en volwassenheid. De eerste verschijningsvorm is personeelswerk, vervolgens ontwikkelt de afdeling zich tot de afdeling P&O (of personeelsmanagement) en uiteindelijk tot de afdeling HRM (Manders en Vloeberghs, 2003). Deze verschijningsvormen zijn mogelijk, echter is het eveneens mogelijk dat de een afdeling zich niet verder ontwikkelt tot een afdeling HRM aangezien dit niet past bij de (grootte van de) organisatie. Uit de antwoorden van de respondenten valt op te maken dat de afdeling tussen P&O en HRM zit. De werkzaamheden van de afdeling komen overeen met de werkzaamheden van de afdeling HRM. Het strategisch beleid beïnvloedt het gevoerde personeelsbeleid, echter beïnvloedt het personeelsbeleid niet de gekozen strategie.

People en HRM

Op dit moment wordt er in het HRM-beleid niet bewust aandacht geschonken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De respondenten zien alle drie gelijkenissen tussen people en HRM, de Manager Facility Services verwoordt dit als volgt:

‘Ik zie veel gelijkenissen. De onderwerpen waar people zich op richt vallen mijns inziens onder de verantwoordelijkheid van HRM.’ (Manager Facility Services)

De Personeelsfunctionaris stelt dat people en HRM zich beide op het menselijk kapitaal richt. De Manager P&O zegt het volgende over people en HRM:

‘People is HRM. Ik zie geen verschil tussen people en HRM en dus zie ik niets nieuws. De onderwerpen van people kunnen allemaal onder de verantwoordelijkheid van HRM vallen. Als ik hoor dat diversiteit binnen people zich richt op participatie van achtergestelde groepen, zie ik dit als een verbeterpunt voor HRM maar niet als een verschil.’ (Manager P&O)

Ze vervolgt haar verhaal:

‘Ik denk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen – voor wat betreft het mensenaspect – gewoon goed personeelsbeleid is.’ (Manager P&O)

Aangezien de Manager P&O people en HRM aan elkaar gelijk stelt, ziet ze geen verschil tussen de concepten:

‘Het verschil tussen people en HRM dat jij ziet – namelijk dat people ten grondslag ligt aan een idealistische gedachte en HRM aan een zakelijke gedachte – ondersteun ik niet. Ik denk dat dit afhankelijk is van de organisatiecultuur. HRM kan namelijk ook een principiële grondslag hebben en bijvoorbeeld streven naar een bepaald percentage allochtonen in de organisatie.’ (Manager P&O).

De Personeelsfunctionaris neemt daarentegen wel een verschil waar tussen people en HRM verwoordt dit als volgt:

‘HRM is meer intern gericht, richt zich op de continuïteit en zorgt voor de mensen in de organisatie. People houdt veel meer rekening met de omgeving en zorgt juist voor alle mensen in de maatschappij. Dit is net een stapje verder.’ (Personeelsfunctionaris)

De respondenten zijn het er over eens dat de taken waar people zich op richt onder de verantwoordelijkheid van HRM kan vallen. De Manager P&O is van mening dat HRM zich indirect al op maatschappelijk verantwoord ondernemen richt:

‘Thuiswerken wordt bijvoorbeeld in de toekomst steeds belangrijker maar niet omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat. Ik merk ook dat er meer behoefte aan is. Momenteel onderzoek ik de mogelijkheden hiervoor. Ik vind dit echter goed personeelsbeleid voeren en een vorm van modern werkgeverschap.’ (Manager P&O)

De Personeelsfunctionaris en de Manager Facility Services zijn een andere mening toegedaan. Zij zien het als noodzakelijk dat HRM zich open stelt voor de onderwerpen van people:

‘Je hebt de ontwikkeling van P&O naar HRM en ik verwacht dat HRM zich in de toekomst ontwikkelt naar HRM plus de aspecten van people.’ (Personeelsfunctionaris)

De Personeelsfunctionaris merkt echter ook op dat de onderwerpen van people onder de aandacht van HRM zouden zijn indien maatschappelijk verantwoord ondernemen niet zou bestaan:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen is nu hip. Nu heet het toevallig maatschappelijk verantwoord ondernemen maar anders was het onderwerp ook onder de aandacht van HRM. Er moet nu eenmaal een oplossing komen voor de krappe arbeidsmarkt, de verandering in de balans tussen werk en privé en de lange files.’ (Personeelsfunctionaris)

De Personeelsfunctionaris en de Manager Facility Services merken een overlap op tussen de twee vakgebieden:

‘Het thema milieu en veiligheid, gezondheid & welzijn vind ik een gecombineerde verantwoordelijkheid van HRM. HRM is denk ik wel leading maar heeft ondersteuning nodig in de vorm van kennis en middelen van de afdeling Facility Services.’ (Personeelsfunctionaris)

De Manager Facility Services vult aan:

‘Ik vind het belangrijk om een balans te vinden tussen people, planet en profit. Om deze balans te krijgen dient de samenwerking tussen HRM en Facility Services – dus people en planet – versterkt te worden in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Denk bijvoorbeeld aan mobiliteit, dit heeft raakvlakken met people en planet.’ (Manager Facility Services)

Tot slot richt de afdeling HRM volgens de respondenten zich op de aspecten van people maar dient er integratie plaats te vinden om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen:

‘Ik denk dat de afdeling HRM al vrij ver is voor wat betreft people. Alleen is mijn inschatting dat het nog losse onderwerpen zijn en dit nog niet wordt geclusterd en dus geschaard onder maatschappelijk verantwoord ondernemen.’ (Manager Facility Services)

Conclusie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet verweven met de bedrijfsprocessen van Ahoy Rotterdam. Dit betekent dat de organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen niet succesvol kan toepassen (Van den Broeke, 2009). De vraag rijst welke verklaringen ten grondslag liggen aan het feit dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet volledig wordt doorgevoerd in de organisatie.

Het MT draagt de verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen op strategisch niveau. De vraag of Ahoy Rotterdam maatschappelijk verantwoord gaat ondernemen dient zodoende door het MT te worden beantwoord. Op dit moment is er onvoldoende draagvlak vanuit het MT. Zolang het thema niet wordt omarmd en structureel deel uitmaakt van het organisatiebeleid, kan de projectgroep er niet voor zorgen dat de organisatie doordrongen is van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Handel (2003) is van mening dat onbeheersbare processen in organisaties de besluitvorming beïnvloeden. Een verklaring waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen niet door het MT volledig wordt omarmd, is omdat er sprake is van *bounded rationality*. Het MT dient op basis van onvolledige informatie de beslissing te nemen om maatschappelijk verantwoord ondernemen wel of niet te verweven met de bedrijfsprocessen. Daarbij speelt mee dat er op dit moment nauwelijks is geïnvesteerd om maatschappelijk verantwoord ondernemen succesvol te implementeren in de organisatie waardoor zogenaamde *sunk costs* geen rol van betekenis kunnen spelen.

Het onbeheersbare mechanisme macht biedt eveneens een verklaring waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen niet volledig wordt vormgegeven en wordt doorgevoerd in de organisatie. De macht van een persoon wordt bepaald door informele middelen zoals vrienden en dominante coalities en strategische risico's zoals een informatievoorsprong en de aansluiting op een beheersingsconceptie. Derhalve is het van belang uit welke samenstelling het MT bestaat aangezien de personen bepalend zijn in hoeverre een onderwerp –

zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen – als belangrijk dan wel als onbelangrijk wordt beschouwd. Ook de beheersingsconceptie die door het MT gehanteerd wordt is van belang. Vanwege de onzekerheid waarin organisaties ondernemen, richten organisaties zich volgens Fligstein op stabiliteit om deze onzekerheden te beperken. Beheersingsconcepties zijn duidelijke visies die richtinggevend zijn om te overleven in een concurrerende markt. Deze concepties variëren van de nadruk op efficiënt produceren tot aan beslissingen nemen op basis van financiële criteria. De heersende conceptie bepaalt de visie van het MT op een bepaald vraagstuk, in dit geval of maatschappelijk verantwoord ondernemen dermate belangrijk is dat het geïmplementeerd dient te worden in de organisatie. Het onderzoek richt zich niet op welk beheersingsconceptie het MT hanteert maar aangezien het MT onvoldoende draagvlak biedt om maatschappelijk verantwoord ondernemen te implementeren, is het duidelijk dat het MT een conceptie hanteert die ervoor zorgt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet als hoogste prioriteit wordt beschouwd. Naar aanleiding van de interviews kan geconcludeerd worden dat de conceptie die het MT hanteert financieel van aard is en/of gericht is op de korte termijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont immers pas op langere termijn. Enerzijds omdat de investeringen pas na geruime tijd zijn terugverdiend, anderzijds omdat het tijd en inspanning vergt om het thema te verweven met de bedrijfsprocessen. Samenhangend met de heersende beheersingsconceptie, is de cultuur van invloed op het besluitvormingsproces. Het lijkt erop dat de cultuur van Ahoy Rotterdam niet in eerste instantie gericht is om maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen. Tevens draagt de geringe communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij aan de onbekendheid van het onderwerp onder de medewerkers van Ahoy Rotterdam. Daarnaast is de aandacht voor people, planet en profit niet in balans. Naast de werking van de onbeheersbare processen en onvoldoende draagvlak, zorgt dit er mede voor dat de organisatie niet geheel op maatschappelijk verantwoorde wijze onderneemt.

Ahoy Rotterdam richt zich gedeeltelijk op maatschappelijk verantwoord ondernemen door druk vanuit de institutionele omgeving. Vanuit het vakgebied raken respectievelijk de afdeling HRM en de afdeling Facility Services bekend met het thema. De aandacht die er is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich – in lijn met het theoretisch kader – voornamelijk op het milieu teneinde de economische positie te versterken, ofwel de planet en de profitkant. De geringe aandacht voor people richt zich op kleine, ludieke initiatieven – bijvoorbeeld stimuleren om de trap te gebruiken in plaats van de lift – en omvat niet de onderwerpen waar people zich daadwerkelijk op richt. Dat de initiatieven ludiek zijn en niet op beleidsmatig terrein geformuleerd worden, is te verklaren vanuit de geringe expertise in de projectgroep. Niemand van de afdeling HRM neemt deel aan deze projectgroep. De respondenten zijn het er over eens dat people onder de verantwoordelijkheid van de afdeling HRM dient te vallen en people enkel van toegevoegde waarde kan zijn als een werknemer van de afdeling HRM ‘people’ vertegenwoordigt in de projectgroep ‘Ahoy op Groen’. De afdeling HRM dient – in samenwerking met verschillende afdelingen zoals finance, marketing, inkoop en communicatie – consistent aan de MVO-agenda gekoppeld te worden (Van den Broeke, 2009: 23).

Opvallend is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen door de respondenten van de afdeling HRM niet geassocieerd wordt met het people-aspect. De relatie wordt pas gelegd na uitleg over de inhoud van deze pijler. Eveneens opvallend is de opmerking van de Manager Facility Services die zegt zich daadwerkelijk bewust te zijn geworden van de pijler people naar aanleiding van dit onderzoek. Het lijkt erop dat de interviews zorgen voor bewustzijn over maatschappelijk verantwoord ondernemen en in het bijzonder bewustzijn voor de pijler

people. De opmerkingen van de respondenten zijn in lijn met het theoretisch onderzoek en onderstreept het beeld dat people onvoldoende leeft, zowel binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen als binnen het HRM-vakgebied.

De interviews wijzen uit dat HRM en people binnen Ahoy Rotterdam niet integraal worden behandeld maar los van elkaar worden gezien. Ondanks dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet leeft binnen de afdeling HRM, zijn de aspecten van people in grote lijnen onder de aandacht van de afdeling. In overeenstemming met het theoretisch kader heeft de afdeling voldoende aanknopingspunten om het HRM-beleid daadwerkelijk te verduurzamen. Sommige thema's vallen van oudsher onder de verantwoordelijkheid van HRM, denk aan diversiteit, training & ontwikkeling en veiligheid, gezondheid & welzijn. Andere thema's zoals flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden en de omgeving zijn redelijk nieuw voor het vakgebied, maar zijn binnen Ahoy Rotterdam in ontwikkeling. Ten slotte is het milieu een nieuw thema voor HRM. Volgens de respondenten dienen de afdelingen HRM en Facility Services samen te werken om invulling te geven aan dit thema. Immers heeft Facility Services kennis over bijvoorbeeld groene mobiliteit en HRM de middelen om het onderwerp daadwerkelijk te implementeren. Hetzelfde geldt voor het thema veiligheid, gezondheid & welzijn. Kortom, people is – ondanks dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet breed wordt gedragen in de organisatie – onder de aandacht van HRM. Echter is het HRM-beleid nog onvoldoende groen en duurzaam aangezien maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is geïntegreerd in de organisatie. Samenwerking met de Facility Services zorgt voor een integrale aanpak van people en een duurzaam HRM-beleid.

In de beleving van de respondenten van de afdeling HRM, is people al onder de aandacht van de afdeling. Niet zozeer vanuit de visie van maatschappelijk verantwoord ondernemen – begrijpelijk aangezien maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is verweven met het bedrijfsproces – maar vanuit de visie om modern personeelsbeleid na te streven. Echter, indien de organisatie c.q. het MT het belangrijk vindt dat de organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze onderneemt, dient HRM betrokken te worden bij de projectgroep 'Ahoy op Groen' en de thema's milieu en veiligheid, gezondheid & welzijn op een integrale wijze op te pakken met de afdeling Facility Services. Immers, zonder integratie van people met planet en profit, kan maatschappelijk verantwoord ondernemen niet verweven worden in de bedrijfsprocessen en kan Ahoy Rotterdam niet daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Reflectie

De uitspraken van de respondenten zijn niet te vergelijken met het formele beleid van de organisatie of een duurzaamheidsverslag aangezien deze documenten niet opgesteld zijn. De informatie die de respondenten hebben gegeven zijn wel getoetst aan interne notities, persberichten, Ons Ahoy Jaaroverzicht 2009 waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt aangestipt en aan de maandelijkse nieuwsbrieven die de projectgroep Ahoy op Groen heeft gecommuniceerd in 2009.

Het valt op dat de Manager Facility Services bevlogen over het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen spreekt. Hij is van mening dat het onderwerp zeer belangrijk is en betreurt het dat maatschappelijk verantwoord ondernemen nog geen gemeengoed is in de organisatie. Indien maatschappelijk verantwoord ondernemen in de toekomst niet breed gedragen wordt in de organisatie, zal de Manager Facility Services zijn medewerkers te allen tijde stimuleren om bewust te blijven van het onderwerp. De vragen over people waren lastig te beantwoorden aangezien dit niet zijn vakgebied is. Dit geeft aan dat people binnen de

projectgroep onvoldoende leeft. Opmerkelijk is dat in een interne notitie naar het MT toe, de aandacht voor people concreet benoemd wordt en zelfs één van de vijf speerpunten is waar de projectgroep zich op wil gaan richten. De uitspraken op het gebied van planet zijn in overeenstemming met de formele documenten die de organisatie heeft opgesteld aangaande dit onderwerp. Het gaat hierbij voornamelijk over de feiten zoals verschillende installaties en hulpmiddelen die zijn ingezet om het energieverbruik te verminderen.

De respondenten van de afdeling HRM onderkennen eveneens het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Manager P&O vertaalde de thema's van people direct naar HR-activiteiten. De Personeelsfunctionaris was nauwelijks bekend met de onderwerpen van people en was verbaasd dat ze zoveel raakvlakken zag met HRM maar niet wist dat maatschappelijk verantwoord ondernemen zich ook op deze onderwerpen richt. Beide respondenten van de afdeling HRM zijn van mening dat people onder de verantwoordelijkheid van HRM dient te vallen, echter vragen zij zich hardop af of HRM zich richt op de onderwerpen van people door het fenomeen 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' of dat het richten op deze onderwerpen het voeren van goed personeelsbeleid is. Deze uitspraken zijn te verklaren uit de geringe communicatie over people in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen en er geen directe link wordt gelegd tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en HRM. Uit de nieuwsbrieven die de projectgroep heeft gecommuniceerd worden er onderwerpen genoemd die de projectgroep schaaft onder people ('neem-de-trap-dag' en een gezonde snack in de personeelskantine) maar die geen directe link hebben met het HRM-beleid.

De Manager P&O stelt dat er weinig communicatie is betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zoals eerder beschreven is er inderdaad weinig informatie op schrift gesteld met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. De overige twee respondenten trekken eveneens de conclusie dat er (te) weinig wordt gecommuniceerd. De respondenten zijn het er ook over eens dat de aandacht voornamelijk facilitair van aard is. Dit is in overeenstemming met de communicatie die er maatschappelijk verantwoord ondernemen is. In Ons Ahoy Jaaroverzicht (2009) wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen kort vermeld en richt zich voornamelijk op duurzaamheid met betrekking tot het zuinig omgaan met energie, milieu en middelen. Ook uit het persbericht 'Ahoy tekent voor duurzaamheid' (2010), blijkt dat de focus ligt op de pijler planet.

De respondenten hebben elkaar op basis van feiten niet tegen gesproken, verschillen in de antwoorden zijn verschillen in zienswijze (bijvoorbeeld of people en HRM aan elkaar gelijkgesteld kunnen worden) of een verschil door kennisgebrek (bijvoorbeeld onderwerpen die onder de pijler people kunnen vallen).

De literatuur wijst uit dat de pijler planet meer aandacht krijgt binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen dan people. De interviews maken dit verschil eveneens duidelijk. De facilitaire afdeling richt zich al geruime tijd op het onderwerp, de afdeling HRM wordt langzamerhand bekend met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4.2 Amsterdam RAI

Amsterdam RAI houdt bij zakelijke beslissingen rekening met sociale en ecologische overwegingen. De organisatie heeft om deze reden in 2008 dit uitgangspunt naar een concreet MVO-beleid vertaald. Amsterdam RAI richt zich op een zevental thema's, te weten: energie en klimaat, mobiliteit, water, afval, medewerkers, inkoop en betrokkenheid. Op het gebied van

people wordt er actief gekeken naar het verzuimbeleid, is er een opleidingstraject RAI masters ontwikkeld en wordt diversiteit gestimuleerd (Amsterdam RAI, 2008).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Amsterdam RAI definieert maatschappelijk verantwoord ondernemen als het nemen van zakelijke besluiten op basis van een goede balans tussen economische, sociale en ecologische aspecten. Met deze balans als uitgangspunt zijn concrete projecten en doelen geformuleerd. Drie beleidslijnen worden gehanteerd: Binnen RAI, Rondom RAI en Betrokken RAI (Amsterdam RAI, 2008: 7). De Officemanager verstaat onder maatschappelijk verantwoord ondernemen bovenstaande definitie. De HR-Manager hanteert eveneens een abstracte definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen:

‘Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen versta ik het breder kijken dan je eigen business. Dus niet alleen winst maken maar ook maatschappelijk betrokken zijn. Hiermee bedoel ik dat je als organisatie erkent dat je meer impact hebt op de maatschappij dan alleen het behalen van de korte termijn doelen.’ (HR-Manager)

Volgens de Officemanager zijn er voor Amsterdam RAI zeven redenen geweest om op maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen:

‘Allereerst is de gemeente Amsterdam druk bezig met duurzaamheid. Mede omdat de gemeente een belangrijke stakeholder is (aandeelhouder), is dit een belangrijke reden geweest om duurzaamheid te integreren. De druk vanuit de omgeving komt niet alleen van aandeelhouders maar ook van klanten. Daarnaast versterk je je economische positie, blijf je voorlopen op de concurrentie en ten slotte bespaar je kosten, voornamelijk op het gebied van energie.’ (Officemanager)

De redenen voor Amsterdam RAI om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zijn voornamelijk gebaseerd op een combinatie van de motieven omdat het past (druk vanuit de omgeving) en omdat het loont (bespaart kosten).

Uit het duurzaamheidsverslag (2008) valt op te maken dat de Amsterdam RAI zeer ambitieus is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in de organisatie. De Officemanager bevestigt dit:

‘Wij hebben de ambitie om binnen vijf jaar koploper te zijn op het gebied van duurzaamheid binnen de congres- en evenementenindustrie. Op dit moment nemen wij een leidende positie in. Dit meten we door ons jaarlijks te ‘controleren’ door certificeringen zoals de Green Key. Door deze keuringen komen we op nieuwe ideeën om de organisatie nog duurzamer te maken. Het is namelijk belangrijk om innovatief te blijven.’ (Officemanager)

Deze ambitie kan alleen door de medewerkers van Amsterdam RAI gerealiseerd worden. Om deze reden is het van belang dat de medewerkers bekend en overtuigd zijn van het nut en noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voldoende draagvlak is hiervoor van belang om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in de bedrijfsprocessen:

‘Het draagvlak is groot. Dit komt voornamelijk doordat de ambassadeurs verspreid zijn over de gehele organisatie en de directie een groot voorstander is van maatschappelijk verantwoord ondernemen.’ (Officemanager)

Volgens de respondent wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen door de rest van de organisatie positief ontvangen:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt door de rest van de organisatie eveneens positief ontvangen. Waarschijnlijk omdat het laagdrempelig is, medewerkers inbreng hebben door zelf ambassadeur te worden en omdat we alles stapje voor stapje aanpakken. We hebben niet de ambitie om gelijk de hele wereld te verbeteren maar we stellen reële doelen.’ (Officemanager)

Het draagvlak zorgt er volgens de HR-Manager voor dat het onderwerp leeft in de organisatie. Het aanstellen van een MVO-Manager en de vele communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben hier eveneens aan bijgedragen:

‘Ik denk dat we door het aanstellen van een MVO-Manager grote stappen hebben kunnen maken om als organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen. Deze MVO-Manager heeft veel gecommuniceerd over het onderwerp en zodoende is de bekendheid onder de medewerkers vergroot.’ (HR-Manager)

Op verschillende wijze wordt er gecommuniceerd. De HR-Manager vervolgt zijn verhaal:

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen zie je terug in allerlei verslagen, zowel in interne documenten als in externe verslagen. Op intranet staan er vaak berichten over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bijvoorbeeld over de status van projecten of over het behalen van een certificaat. Een voorbeeld van een extern verslag is het duurzaamheidsverslag. Het is belangrijk om de medewerkers te blijven informeren. Ook dien je onderwerpen te linken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen zodat het onderwerp blijft leven. We brengen het medewerkerstevredenheidsonderzoek bijvoorbeeld ook in verband met maatschappelijk verantwoord ondernemen.’ (HR-Manager)

De laatste opmerking van de HR-Manager geeft aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in het bedrijfsproces. Immers worden thema's voortdurend in verband gebracht met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierdoor blijft het onderwerp in de organisatie leven. Beide respondenten verwachten dat maatschappelijk verantwoord ondernemen geen hype is, een respondent zegt hier het volgende over:

‘Organisaties vragen nu nog vrijblijvend wat wij doen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik verwacht dat in toekomst organisaties geselecteerd worden op de mate waarin een organisatie duurzaam onderneemt. Ook in tijden van crisis is het belangrijk om te kijken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij hebben op het gebied van milieu veel kosten bespaard. Dit geeft aan dat zelfs in tijden van crisis maatschappelijk verantwoord ondernemen loont.’ (Officemanager)

Ook vinden ze alle twee het onderwerp belangrijk. De HR-Manager geeft aan dat het van belang is om het onderwerp te verweven in het beleid van de organisatie:

‘Als ik heel eerlijk ben, ben je in de dagelijkse praktijk heel druk en met zoveel dingen bezig dat je soms afvraagt wat de relevantie is. Dit geeft aan dat het heel belangrijk is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verankeren in het organisatiebeleid zodat het vanzelfsprekend wordt om continu aandacht te schenken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.’ (HR-Manager)

Volgens de HR-Manager is er aandacht voor alle drie de pijlers people, planet en profit en stelt dat deze aandacht in balans is:

‘Voordat de term maatschappelijk verantwoord ondernemen kwam, was de aandacht voor profit en people er al. De aandacht voor profit is er altijd geweest omdat we een commercieel bedrijf zijn en de afdeling HRM is altijd al bezig geweest met people. Ik denk dat planet een grotere opmars heeft gemaakt door het ontstaan van maatschappelijk verantwoord ondernemen dan people en profit.’ (HR-Manager)

De andere respondent is van mening dat Amsterdam RAI zich onderscheidt op het gebied van afval en er voornamelijk aandacht is voor de pijler planet. Zodoende is zij het niet eens met de HR-Manager:

‘Er is meer aandacht voor planet en profit dan voor people. Wij besteden absoluut aandacht aan people maar dit is meer een vanzelfsprekendheid. Je dient immers een goede werkgever te zijn. Ik denk dat als het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen niet zou bestaan, de RAI toch aandacht zou besteden aan de onderwerpen van people.’ (Officemanager)

People

De respondenten zijn het niet met elkaar eens of er een balans is tussen de drie pijlers binnen Amsterdam RAI. Over wat people exact inhoudt liggen de meningen minder ver uiteen:

‘People richt zich op mensen en is in mijn ogen goed werkgeverschap.’ (Officemanager)

En de HR-Manager:

‘People is heel breed, het is eigenlijk het hele HR-vak. Dus van loopbaanontwikkeling tot aan de kwaliteit van de arbeid.’ (HR-Manager)

Na de thema's van people voorgelegd te hebben aan de HR-Manager is hij van mening dat alle activiteiten die de afdeling uitvoert, onder people vallen. Dit is volgens hem een logisch gevolg:

‘Voordat maatschappelijk verantwoord ondernemen opkwam waren we bij HRM al bezig met de onderwerpen van people. Een voorbeeld is het actieve stagebeleid, dit kun je nu onder maatschappelijk verantwoord ondernemen scharen.’ (HR-Manager)

Diversiteit is een thema waar people zich op richt. Dit is een belangrijk onderwerp binnen Amsterdam RAI en hier wordt derhalve actief aandacht aan besteed:

‘Vanuit het vakgebied gaat de aandacht sowieso al naar de balans tussen medewerkers, dus de verhouding tussen man/vrouw, allochtonen/autochtonen en jong/oud.’ (HR-Manager)

Diversiteit binnen people houdt echter in om maatschappelijk achtergestelde groepen zoals mensen met een taalachterstand of mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Hier richt de afdeling HRM zich niet op:

‘Diversiteit qua maatschappelijk achtergestelde groepen is hier eigenlijk niet aan de orde. We voeren wel een non-discriminatiebeleid maar geen actief beleid om deze groepen aan te trekken.’ (HR-Manager)

De flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden is eveneens onder de aandacht binnen Amsterdam RAI. Volgens de HR-Manager vertaalt deze aandacht zich tot het loslaten om van '9 tot 5' te werken. Thuiswerken is een ander voorbeeld:

'Thuiswerken is mogelijk. Vanuit HRM zijn we voornamelijk bezig met de cultuuromslag die hiermee gepaard gaat. Ik merk dat leidinggevendenden toch zicht willen hebben op wat iemand doet. Met thuiswerken is dit minder zichtbaar. Maar aan de andere kant, als iemand op kantoor zit wil dit niet automatisch zeggen dat de medewerker productief is.' (HR-Manager)

Om het HRM-beleid te verduurzamen is – zoals het theoretisch kader uitwijst – de cultuur van de organisatie de bottleneck. Managers maar ook collega's dienen niet vreemd op te kijken indien een werknemer een dag thuiswerkt. Dit vraagt om verantwoordelijkheid van de werknemer maar ook om vertrouwen van collega's en zeker van de manager. De opmerking van de HR-Manager bevestigt dit.

Het sturen op output in plaats van input is eveneens een taak van HRM. Volgens de HR-Manager wordt de stijl van leidinggeven hier langzamerhand op aangepast. De Officemanager vertelt echter dat er wordt geklokt:

'Er wordt nog niet gestuurd op output aangezien nagenoeg iedereen klokt, behalve managementfuncties.' (Officemanager)

Zolang de medewerkers klokken, wordt er in ieder geval deels gestuurd op aanwezigheid en derhalve op input. Dit heeft tot gevolg dat er niet geheel op output kan worden gestuurd. De mogelijkheden voor wat betreft training & ontwikkeling zijn voldoende aanwezig. Er worden afspraken gemaakt met medewerkers over targets en over de ontwikkelingsbehoefte. Zodoende kunnen de kwaliteiten van de medewerkers volledig worden benut.

Over de aandacht voor groene mobiliteit binnen het thema milieu zegt de Officemanager het volgende:

'Medewerkers mogen zelf kiezen hoe ze naar de RAI komen maar worden wel gestimuleerd om met het openbaar vervoer te komen om het milieu te ontzien. Maar liefst 28 procent komt met de fiets naar het werk.' (Officemanager)

De HR-Manager vult aan:

'Om het milieu te ontzien hebben we het leasewagenbeleid aangepast. Het is nu mogelijk om je leasewagen in te ruilen en hiervoor € 500,- te ontvangen. Enerzijds worden hiermee kosten bespaard – dit is dus vanuit de profit-gedachte – anderzijds wordt het milieu minder belast. Ook vergoeden wij reiskosten met het openbaar vervoer volledig, terwijl wij reiskosten op basis van kilometers vergoeden tot een maximum van € 180,- per maand. Tot slot hebben we een fietsenplanregeling.' (HR-Manager)

De afdeling HRM van Amsterdam RAI heeft oog voor haar omgeving:

'Op verschillende wijze werken wij samen met de omgeving. Teamstages is hier een voorbeeld van maar wij bieden ook regelmatig reguliere stages aan. We voeren namelijk een actief stagebeleid. Ook geven we presentaties of colleges op scholen. Ik beoordeel geen leveranciers op sociale verantwoordelijkheid.' (HR-Manager)

Alhoewel de HR-Manager geen leveranciers beoordeelt op sociale verantwoordelijkheid weet de Officemanager te vertellen dat de preferred suppliers van Amsterdam RAI een duurzaamheidsverklaring tekenen.

Tot slot valt het thema veiligheid, gezondheid & welzijn deels onder de verantwoordelijkheid van HRM:

‘Arbo en veiligheid viel voorheen onder de verantwoordelijkheid van HRM, nu maakt het al enige tijd deel uit van facilitaire zaken. Dit komt omdat veiligheid een heel breed omvattend component is en voornamelijk facilitair van aard is. Thematisch zijn we nog wel betrokken bij arbo en veiligheid, denk bijvoorbeeld aan PMO [PMO staat voor Preventief Medisch Onderzoek].’ (HR-Manager)

De Officemanager vertelt het volgende over veiligheid, gezondheid & welzijn:

‘Veel medewerkers worden opgeleid voor een EHBO-, BHV-, en/of VCA-diploma. Tevens is de afdeling HRM verantwoordelijk voor het verzuimbeleid.’ (Officemanager)

De onderwerpen waar people zich op richt zijn onder de aandacht van de afdeling HRM. Beide respondenten zien geen onderwerpen waar people zich nog meer op richt. De HR-Manager vindt milieu geen onderdeel van people, hij stelt dat het thema onder de pijler planet valt. Wel erkent de HR-Manager dat HRM de middelen heeft om te ondersteunen in deze pijler, bijvoorbeeld door het opstellen van diverse regelingen in het leasewagenbeleid of de reiskostenvergoeding te veranderen.

HRM

De HR-Manager vertelt dat de afdeling HRM verschillende (hoofd)taken heeft:

‘Een belangrijke taak is het vormgeven van het HRM-beleid, dit gaat dus over de lange termijn. Onderwerpen in dit beleid zijn bijvoorbeeld personeelsontwikkeling en talentmanagement. Het vormgeven van dit beleid vindt plaats op directieniveau. Om dit beleid uit te voeren dien je dit te vertalen naar HRM-tools om te ondersteunen. Bij de uitvoering gaat het om het geven van adviezen en het ondersteunen van managers bij bijvoorbeeld werving- en selectiegesprekken.’ (HR-Manager)

De onderwerpen waar HRM zich op richt volgens het theoretisch kader (human resource flow, reward system, employee influence en work systems) vallen volgens de HR-Manager geheel onder de verantwoordelijkheid van zijn afdeling. Het is volgens de HR-Manager een andere benadering om naar de activiteiten van HRM te kijken.

People en HRM

De respondenten zijn van mening dat people onder de verantwoordelijkheid van HRM dient te vallen aangezien ze voldoende gelijkenissen zien tussen people en HRM. De Officemanager vindt het moeilijk om aan te geven welke overeenkomsten ze ziet:

‘Aangezien wij [hiermee bedoelt de respondent de MVO-ambassadeurs] ons niet bewust richten op people ben ik eigenlijk onvoldoende bekend met people. De punten die jij benoemt waar people zich op richt zijn in mijn ogen heel logisch en passend voor HRM omdat beide het mensenaspect in zich hebben.’ (Officemanager)

Een verschil tussen de concepten kan de Officemanager niet aangeven aangezien ze naar eigen zeggen onvoldoende afweet van zowel people alsmede HRM. De HR-Manager ziet wel een verschil:

'People is breder dan HRM. HRM vind ik meer intern gericht en people richt zich ook op de externe omgeving. Met de directie heb ik het niet zozeer over externe ontwikkelingen maar wel over de medewerkers. People heeft misschien een hoger abstractieniveau dan HRM. HRM zet zich toch directer in voor het organisatiebelang terwijl people zich richt om de werknemers samen te brengen met de maatschappij.' (HR-Manager)

De HR-Manager bevestigt de visie naar aanleiding van het theoretisch kader dat people meer extern gericht is en hieraan een idealistische visie ten grondslag ligt. Terwijl HRM meer intern gericht is en redeneert vanuit een zakelijk perspectief. De HR-Manager stelt dat HRM onderdeel is van people.

Opvallend is dat de Officemanager de gelijkenissen ziet tussen people en HRM maar deze afdeling niet betrokken is bij maatschappelijk verantwoord ondernemen:

'De afdeling HRM is niet direct betrokken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen aangezien niemand van deze afdeling MVO-ambassadeur is. Dit komt denk ik omdat het op vrijwillige basis is en wij in principe niemand vragen om 'lid' te worden. Maar wellicht is het toch een goed idee om iemand van HRM erbij te betrekken om people meer aandacht te geven. Maar ik ga ik er ook vanuit dat HRM zich bezighoudt met de onderwerpen van people.' (Officemanager)

De HR-Manager is echter een andere mening toegedaan en stelt dat HRM wel betrokken is bij maatschappelijk verantwoord ondernemen:

'Per thema zijn wij betrokken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema diversiteit bijvoorbeeld pakken we vanuit de directie op. Continu verwijzen we naar maatschappelijk verantwoord ondernemen.' (HR-Manager)

De HR-Manager erkent dat over de people-aspecten geen contact is met de MVO-ambassadeurs:

'We hebben geen contact met de ambassadeurs omdat zij zich voornamelijk richten op planet en omdat onze afdeling de opdracht van de directie heeft gekregen om dit thema [hiermee bedoelt de respondent het thema diversiteit] uit te rollen over de organisatie. Formeel is onze afdeling niet benoemd tot MVO-ambassadeur maar voor people zijn we dit wel.' (HR-Manager)

De Officemanager besluit om de afdeling HRM in de toekomst meer te betrekken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen:

'Ik denk dat het voor ons goed is om meer naar people te gaan kijken en HRM te betrekken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat ik denk dat zij input kunnen geven om people verder vorm te geven.' (Officemanager)

Fysiek gezien vindt er wellicht geen integratie plaats tussen de pijlers van maatschappelijk verantwoord ondernemen, uiteindelijk is dit volgens de HR-Manager wel het geval:

‘Ondanks dat HRM niet direct betrokken is bij de MVO-groep, wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen wel integraal ingezet omdat de directie maatschappelijk verantwoord ondernemen ondersteunt en onze afdeling de opdracht geeft om ons bijvoorbeeld te gaan richten op diversiteit. De MVO-ambassadeurs houden zich bezig met onderwerpen binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en HRM ook. Tezamen komt dit bij de directie waardoor er integratie plaatsvindt.’ (HR-Manager)

Ook in het HRM-beleid zit maatschappelijk verantwoord ondernemen verweven. Het uitgangspunt van de missie en de visie van HRM is namelijk de organisatiestrategie waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plaats inneemt:

‘Veel onderwerpen van ons HRM-beleid kunnen worden geschaard onder people, bijvoorbeeld het diversiteits-, employability- en gezondheidsbeleid. Onze aandacht gaat dan specifiek uit naar een dergelijk onderwerp primair vanuit het belang van HRM maar in het verlengde hiervan ligt ook een MVO-gedachte als bijkomend dan wel overstijgend belang.’ (HR-Manager)

Om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in het HRM-beleid, draagt de afdeling bij aan de doelstellingen op dit gebied. Tot slot stelt de HR-Manager:

‘In stukken wordt veel verwezen naar maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van de onderbouwing van het belang of prioritering. Denk bijvoorbeeld aan de digitalisering van de personeelsinstrumenten, e-learning, stimulering van het openbaar vervoer en de inleverpremie voor de leaseauto.’ (HR-Manager)

Conclusie

Beide respondenten denken onafhankelijk van elkaar hetzelfde over maatschappelijk verantwoord ondernemen; maatschappelijk verantwoord ondernemen is belangrijk en Amsterdam RAI onderneemt op maatschappelijk verantwoorde wijze. Dat maatschappelijk verantwoord ondernemen is verweven met de bedrijfsprocessen van Amsterdam RAI, maken verschillende voorbeelden duidelijk. In het duurzaamheidsverslag van 2008 wordt bijvoorbeeld de verbinding gelegd met de onderwerpen van people en HRM. Een voorbeeld is om vrouwen naar de top te brengen, dit is een doelstelling in het duurzaamheidsverslag. Dit voorbeeld geeft aan dat het people-aspect is verweven in het HRM-beleid van Amsterdam RAI.

De reden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de organisatie, is grotendeels te verklaren vanuit het gegeven dat het onderwerp breed wordt gedragen door de gehele organisatie. Allereerst stimuleert de directie de medewerkers c.q. de afdelingen om actief aandacht te besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De directie gebruikt hiervoor haar macht om maatschappelijk verantwoord ondernemen *top-down* in te voeren (Handel, 2003). Alvorens maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen is ingezet door de directie is een besluitvormingsproces vooraf gegaan. Waarschijnlijk hebben onbeheersbare processen zoals *bounded rationality* en *sunk costs* het besluitvormingsproces dusdanig beïnvloed dat de directie van mening is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen verweven dient te worden met het bedrijfsproces. Een andere verklaring waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen is ingevoerd in de organisatie, is door de druk vanuit de institutionele omgeving zoals de gemeente Amsterdam en de bezoekers van Amsterdam Rai. Tevens bestaat de groep die structureel overleg voert over maatschappelijk verantwoord ondernemen, uit veel verschillende medewerkers die verspreidt over de gehele organisatie werkzaam zijn. Het draagvlak is zodoende zowel horizontaal als verticaal aan-

wezig en zorgt voor een cultuur waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. Naast een breed draagvlak biedt de regelmatige communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen eveneens een verklaring voor de verwevenheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen met de organisatie. Daarbij wordt – zoals eerder aangeven in het voorbeeld om meer vrouwen naar de top te brengen – steeds de link gelegd tussen een bepaald onderwerp en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De respondenten zijn het niet met elkaar eens of er een balans is tussen de drie pijlers people, planet en profit. Zoals te verwachten vanuit het theoretisch kader, is de Officemanager van mening dat er sprake is van een disbalans aangezien de MVO-ambassadeurs voornamelijk oog hebben voor planet en niet voor people. De HR-Manager stelt dat er wel een balans is. Dit geeft aan dat het people-aspect niet leeft in de groep die structureel aandacht besteedt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opvallend is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de afdeling HRM van Amsterdam RAI wel leeft. Dit is opmerkelijk aangezien het HRM-vakgebied over het algemeen (nog) geen structurele aandacht besteedt aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeer waarschijnlijk richt de afdeling HRM zich desalniettemin op people, door de stimulans van de directie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De opmerking van de HR-Manager dat het thema milieu juist door de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen meer aandacht heeft gekregen en de aandacht voor people er altijd al was, geeft de vanzelfsprekendheid aan van de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen deze afdeling.

In het theoretisch kader is people gedefinieerd als een sociaal-ethische dimensie en omvat het de zorg voor het welzijn van de eigen werknemers (intern gericht) alsmede de zorg voor de samenleving (extern gericht). Alle twee de respondenten associëren people met HRM. De Officemanager gaat er van uit dat de afdeling HRM zich richt op people. De HR-Manager is van mening dat people heel breed is en de onderdelen waar people zich op richt, het gehele HRM-vakgebied omvat. De afdeling richt zich al op de thema's van people volgens de HR-Manager. Diversiteit is een belangrijk speerpunt in het HRM-beleid. Diversiteit is vrij breed, people richt zich echter op een specifieke doelgroep binnen diversiteit namelijk maatschappelijk achtergestelde groepen. Diversiteit binnen Amsterdam RAI richt zich voornamelijk op de verhouding man/vrouw, autochtoon/allochtoon en jong/oud. Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden is een actief gebied waar de afdeling HRM zich eveneens op richt. In lijn met het theoretisch kader houdt de afdeling zich voornamelijk bezig met de eerder genoemde cultuuromslag die gepaard gaat met thuiswerken en het sturen op output in plaats van input. Alhoewel het wellicht opmerkelijk is dat HRM zich eveneens op het milieu dient te richten indien maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt geïntegreerd in het HRM-beleid, is dit bij Amsterdam RAI niet het geval. Het leasewagenbeleid is bijvoorbeeld aangepast en de afdeling HRM stimuleert medewerkers om met het openbaar vervoer te komen door deze kosten volledig te vergoeden. De omgeving is deels onder de aandacht van de afdeling. De samenwerking wordt aangegaan met de omgeving, de afdeling HRM beoordeelt echter geen leveranciers op sociale verantwoordelijkheid. Tot slot is de aandacht voor het thema veiligheid, gezondheid & welzijn een gedeelde verantwoordelijkheid met facilitaire zaken.

Kortom, de afdeling HRM richt zich grotendeels op de thema's van people. Volgens de HR-Manager gebeurde dit al voor het fenomeen maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn intrede deed. Onderwerpen zoals training & ontwikkeling en veiligheid, gezondheid & welzijn kunnen zowel onder HRM als onder maatschappelijk verantwoord ondernemen geschaard worden. Dit benadrukt dat people en HRM veel raakvlakken hebben. People voegt derhalve wel een

aantal (deel)thema's toe aan HRM; bijvoorbeeld diversiteit op het gebied van maatschappelijk achtergestelde groepen of het beoordelen van leveranciers op sociale verantwoordelijkheid. Het HRM-beleid is afgeleid van de organisatiestrategie. Aangezien maatschappelijk verantwoord ondernemen is verweven in de missie en visie van Amsterdam RAI, wordt zodoende in het HRM-beleid eveneens aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is in lijn met het denkmodel dat gepresenteerd is in hoofdstuk 2, figuur 2.10; indien de organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft geïntegreerd in de bedrijfsprocessen, is er aandacht voor people en is er zodoende sprake van een duurzaam HRM-beleid.

Reflectie

De uitspraken van de Officemanager en de HR-Manager kunnen worden getoetst op consistentie aan de hand van het formele beleid. Documenten die hiervoor geschikt zijn, zijn het duurzaamheidsverslag van Amsterdam RAI (2008), Summary of Corporate Social Responsibility Report (2009) en de informatie zoals vermeld op de website van Amsterdam RAI.

Zowel de Officemanager als de HR-Manager spreken enthousiast over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de noodzaak om hier aandacht aan te besteden. De interviews maken duidelijk dat de afdeling HRM volledig bekend is met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor de HR-Manager is maatschappelijk verantwoord ondernemen – en in het bijzonder people – een vanzelfsprekendheid. De HR-Manager ziet people en HRM ook niet los van elkaar. Dit blijkt ook uit het duurzaamheidsverslag van Amsterdam RAI (2008), hierin worden de thema's van people gecombineerd met HR-activiteiten. In het verslag wordt bijvoorbeeld verantwoord op welke wijze de organisatie het verzuim naar beneden brengt en hoe medewerkers worden opgeleid. De thema's die de HR-Manager schaaft onder people en HRM zijn in lijn met de formele documenten die Amsterdam RAI heeft gepubliceerd. Het is opvallend dat de afdeling HRM niet participeert in overlegorganen over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eén medewerker van de afdeling HRM is wellicht een MVO-ambassadeur maar dit wist de HR-Manager niet zeker. De Officemanager had het idee dat niemand van de afdeling HRM MVO-ambassadeur was. Het is merkwaardig te noemen dat hier bij beide respondenten twijfels over bestaan.

Tijdens het interview werd duidelijk dat de pijler planet voldoende leeft bij de Officemanager en de overige MVO-ambassadeurs, de Officemanager gaf hierover namelijk regelmatig voorbeelden. Zij noemde geen voorbeelden op het gebied van people. De Officemanager gaf aan niet te weten welke activiteiten Amsterdam RAI op dit gebied onderneemt. Ze wist bijvoorbeeld niet dat Amsterdam RAI de mogelijkheid biedt om een leaseauto in te wisselen voor een geldbedrag met als doel de CO₂-uitstoot te reduceren. Dit is wederom een bevestiging dat de MVO-ambassadeurs en de afdeling HRM geen overleg hebben in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tijdens het interview besepte de Officemanager dat de ambassadeurs zich voornamelijk richten op de planet-kant van maatschappelijk verantwoord ondernemen en niet op de people-kant. Ondanks het feit dat de Officemanager er vanuit gaat dat people onder de aandacht is van HRM, vertelde zij na afloop van het interview dat zij contact op wilt nemen met de afdeling HRM om people meer onder de aandacht te kunnen brengen bij de andere MVO-ambassadeurs. Het interview heeft bij de Officemanager voor bewustwording gezorgd omtrent people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De HR-Manager en de Officemanager zijn beide goed op de hoogte van de pijlers die raakvlakken hebben met het vakgebied waarin zij werkzaam zijn. Dit heeft tot gevolg dat indien alleen de Officemanager zou worden geïnterviewd, het beeld ontstaat dat Amsterdam RAI

zich voornamelijk op planet richt en indien enkel de HR-Manager zou worden geïnterviewd het beeld ontstaat dat Amsterdam RAI zich voornamelijk richt op people. Dit zou niet in overeenstemming zijn geweest met de gecommuniceerde verslagen aangezien in duurzaamheidsverslagen de aandacht verdeeld wordt over de drie pijlers.

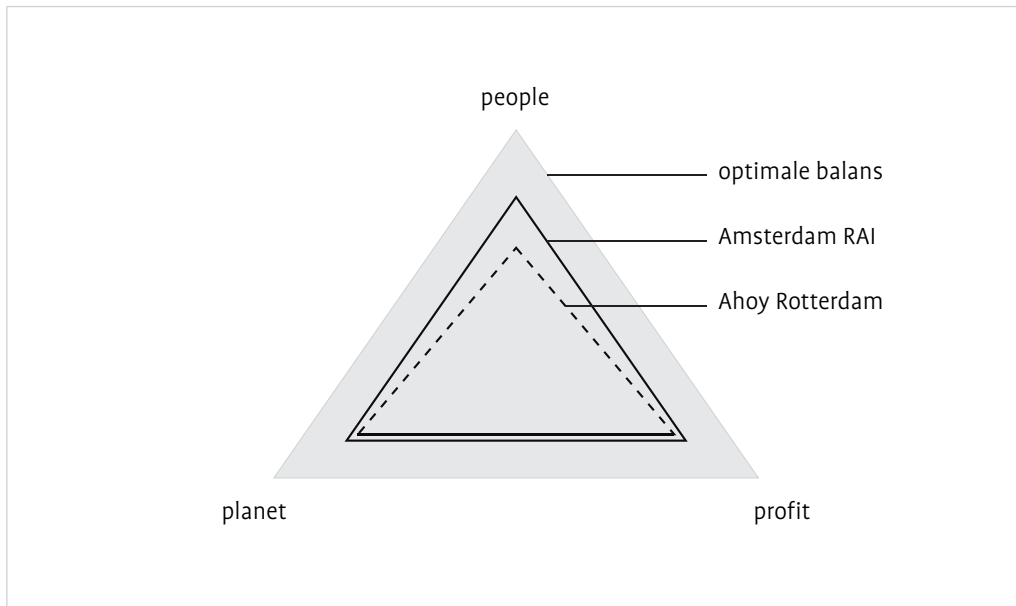
De uitspraken die de respondenten wijken niet af van de formele communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De respondenten spreken met gepaste trots over hoe succesvol de organisatie is op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is in lijn met de externe communicatie zoals het duurzaamheidsverslag (2009) en Summary of Corporate Social Responsibility Report (2009). Uit deze communicatie blijkt dat de organisatie diverse onderscheidingen heeft mogen ontvangen op het gebied van duurzaamheid en profileert zich zodoende als dé organisatie op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4.3 Conclusie

De twee casestudy's laten zien dat de institutionele omgeving van zowel Ahoy Rotterdam als Amsterdam RAI verlangt dat beide organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen verweven met de bedrijfsprocessen. In Amsterdam RAI is maatschappelijk verantwoord ondernemen beter geïntegreerd dan in Ahoy Rotterdam. Aangezien de externe factoren voor beide organisaties nagenoeg gelijk zijn omdat zij in hetzelfde interorganisatieveld opereren, spelen de werking van interne processen een invloedrijke rol. Dit geldt voornamelijk voor de twee onbeheersbare processen besluitvorming en macht. Een beslissing dient te allen tijde genomen te worden op basis van onvolledige informatie, dit heeft tot gevolg dat de informatie die er wel is, de uitkomst van een beslissing bepaalt. Beide organisaties hebben te maken met deze *bounded rationality*. In het geval van Ahoy Rotterdam heeft de beperkte rationaliteit er toe geleid tot de perceptie dat de kosten om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren (kosten zowel qua inspanning alsmede de financiële kosten) niet opwegen tegen de baten. In dit geval kiezen de besluitvormers voor *satisficing* door te voldoen aan de minimale eisen die de stakeholders stellen om maatschappelijk verantwoord ondernemen door te voeren in de bedrijfsvoering. Het onderzoek maakt duidelijk dat de directie van Amsterdam RAI een andere perceptie hanteert. De heersende conceptie wordt ingegeven door de samenstelling van de macht en de hiermee samenhangende organisatiecultuur. Immers bepaalt de leiding van de organisatie de visie en derhalve of een organisatie het belangrijk vindt om maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen. Amsterdam RAI heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen beter geïntegreerd in de organisatie omdat de directie gekozen heeft voor *optimising*. De organisatie is niet alleen tegemoet gekomen aan de verwachtingen van de stakeholders maar heeft meer gedaan door maatschappelijk verantwoord ondernemen optimaal te verweven met de bedrijfsprocessen. Kortom, de samenstelling van de directie en zodoende de visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen bepaalt of maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt verweven met de bedrijfsprocessen van de organisatie.

De casestudy Amsterdam RAI laat eveneens zien dat voldoende draagvlak een randvoorwaarde is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit draagvlak dient allereerst bij de directie aanwezig te zijn, vervolgens dient er draagvlak gecreëerd te worden bij de overige medewerkers van de organisatie. Regelmatige communicatie over het onderwerp en het relateren van actuele thema's aan maatschappelijk verantwoord ondernemen is van belang om het onderwerp succesvol te implementeren in de organisatie. Hierdoor wordt het na verloop van tijd vanzelfsprekend voor de medewerkers om aandacht te besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Figuur 4.1: verhouding people, planet en profit binnen Ahoy Rotterdam en Amsterdam RAI



Zoals grafisch weergegeven in figuur 1.1, onderneemt een organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze indien de aandacht tussen people, planet en profit in balans is. In figuur 4.1 wordt deze optimale balans wederom weergegeven. Binnen deze optimale balans wordt de verhouding tussen people, planet en profit binnen Ahoy Rotterdam en Amsterdam RAI geprojecteerd. Deze verdelingen zijn een inschatting, gebaseerd op de afgenomen interviews. De grafiek laat zien dat er binnen Amsterdam RAI sprake is van een integrale samenhang tussen de drie pijlers. De MVO-ambassadeurs richten zich op planet en HRM richt zich op people. Tussen deze twee partijen vindt echter geen overleg plaats. Dit is het gevolg van onwetenschap over de pijler people bij de MVO-ambassadeurs en onvoldoende noodzaak vanuit de afdeling HRM. Want ondanks het feit dat er op operationeel niveau geen overleg is tussen deze twee partijen, vindt er op directieniveau integratie plaats tussen people, planet en profit. De lijnen van Amsterdam RAI liggen nog niet op de lijnen van de optimale driehoek, aangezien er altijd meer activiteiten ontplooid kunnen worden op het gebied van people, planet en profit.

In Ahoy Rotterdam richt de aandacht binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen zich volkomen op planet en profit. Alleen de afdeling HRM besteedt aandacht aan people. Aangezien deze aandacht niet voortkomt vanuit een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en er geen overleg is met de verantwoordelijken voor planet en profit, is er een onderbroken lijn tussen people en de overige twee pijlers.

De figuur laat eveneens zien dat de meeste aandacht binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen naar de pijlers planet en profit gaan. Het lijkt erop dat de respondenten door de interviews zich bewust zijn geworden van de zwakke positie van de pijler people ten opzichte van planet en profit. Dit geldt voornamelijk voor de respondenten die niet werkzaam zijn op de afdeling HRM. De respondenten van de afdeling HRM schenken vanuit hun vakdiscipline bewust (Amsterdam RAI) of onbewust (Ahoy Rotterdam) aandacht aan de aspecten van people.

Binnen het HRM-vakgebied is maatschappelijk verantwoord ondernemen nog geen gemeengoed. De relatie tussen people en HRM wordt incidenteel verondersteld maar opmerkelijk genoeg niet altijd ingevuld. De twee casussen bevestigen de uitkomsten van het theoretisch kader; people en HRM hebben inderdaad veel raakvlakken. Ook de afdeling HRM van Ahoy Rotterdam richt zich grotendeels op de onderwerpen van people ondanks dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is verweven in de organisatie. Wel wordt duidelijk dat people en HRM binnen Ahoy Rotterdam nog los van elkaar worden gezien. Aangezien Ahoy Rotterdam niet doordrongen is van maatschappelijk verantwoord ondernemen en dit binnen het HRM-vakgebied eveneens niet het geval is, is het logisch dat people en HRM los van elkaar worden benaderd. Indien de organisatie daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen wilt verweven met de bedrijfsprocessen, dienen people en HRM geïntegreerd te worden in relatie tot planet en profit.

Binnen Amsterdam RAI zijn people en HRM een integraal geheel. De verklaring hiervoor is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen is verweven binnen de organisatie. Hierdoor is het een vanzelfsprekendheid dat er doorlopend aandacht wordt besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De interviews maken duidelijk dat er geen samenhang is tussen de afdelingen die people, planet en profit vertegenwoordigen. Bij Ahoy Rotterdam zijn hiervoor een drietal verklaringen. Allereerst wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen niet bottom-up ingezet waardoor medewerkers niet gestimuleerd worden samen te werken in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ten tweede zijn de leden van de projectgroep maatschappelijk verantwoord ondernemen onbekend met de pijler people. Tot slot is de derde verklaring de geringe aandacht binnen de HRM-vakliteratuur omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierdoor wordt de afdeling HRM niet vanuit het vakgebied c.q. de omgeving gestimuleerd.

Ook binnen Amsterdam RAI is er slechts een zwakke samenhang tussen people, planet en profit. Uiteindelijk vindt er integratie plaats tussen de drie pijlers aangezien de directie stimuleert om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Wederom wordt bevestigd dat voldoende draagvlak cruciaal is.

Vanuit de literatuur bezien is het van belang dat de verschillende afdelingen samenwerken, teneinde maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen (Van den Broeke, 2009). In de praktijk blijkt eveneens dat de facilitaire afdeling en de afdeling HRM dienen samen te werken omdat de facilitaire afdeling de kennis heeft en de afdeling HRM de instrumenten om thema's daadwerkelijk uit te kunnen voeren. De praktijk laat echter een ander beeld zien.

Door de raakvlakken tussen people en HRM wordt er – zonder dat een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt – slechts ten dele aandacht besteed aan de onderwerpen van people. Hierdoor is het HRM-beleid gedeeltelijk duurzaam. Echter, naar aanleiding van het praktijkonderzoek concludeer ik dat het HRM-beleid écht duurzaam is indien maatschappelijk verantwoord ondernemen breed wordt gedragen in de organisatie en er samenwerking plaatsvindt tussen de verschillende afdelingen die verantwoordelijk zijn voor people, planet en profit.

4.4 Reflectie

Bovenstaande conclusies kunnen de indruk wekken dat Amsterdam RAI 'goed' is en Ahoy Rotterdam 'fout'. Hierbij wil ik opmerken dat het in dit onderzoek niet gaat om een waardeoordeel, het gaat om de manier waarop de organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt. Amsterdam RAI onderneemt op maatschappelijk verantwoorde wijze vanuit een breed gedragen, integrale visie. Ahoy Rotterdam onderneemt op zichzelf staande activiteiten op het gebied van planet en profit. Deze activiteiten worden door de projectgroep beschouwd als maatschappelijk verantwoord ondernemen. Echter – zoals gepresenteerd in het theoretisch kader – omvat maatschappelijk verantwoord ondernemen meer dan aandacht voor planet en profit alleen; er dient ook evenredig veel aandacht te zijn voor people.

5. Conclusie

5.1 Probleemstelling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ondernemen dat verder gaat dan de wet en de core business van de organisatie op het gebied van people, planet en profit. Deze wijze van ondernemen gaat in samenspraak met de stakeholders en de aandacht voor people, planet en profit wordt simultaan nagestreefd. Desondanks is de aandacht voor deze balans zowel in de literatuur als in de praktijk, niet aanwezig. De rol van people wordt onderbelicht en om deze reden is er een disbalans tussen de drie pijlers. Deze disbalans wordt eveneens veroorzaakt door het marktmechanisme. Dit mechanisme zorgt ervoor dat de productie en distributie plaatsvindt waar dit het goedkoopst kan. Dit brengt organisaties in een spagaat; organisaties dienen enerzijds om te gaan met de druk van de markt en het kortetermijndenken, anderzijds zijn organisaties genoodzaakt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is immers geen bevestiging maar een (verplichte) paradigmaverschuiving in het bedrijfsleven. Hierdoor zal people gezien de huidige onderbelichting en derhalve de winst die hierin is te behalen, in de nabije toekomst een cruciale rol gaan spelen.

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen, omdat het past, omdat het loont of omdat het hoort. Welk motief voor een organisatie aanleiding geeft om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, een noodzakelijke voorwaarde is dat er een intrinsieke motivatie aanwezig is alsmede draagvlak bij het management van de organisatie. Het management speelt immers een sleutelrol in een veranderingsproces (De Lange en Koppens, 2007).

De literatuurstudie wijst uit dat organisaties op verschillende wijze vorm geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en zodoende ook aan people. Verschillende interne en externe organisatietheorieën zijn ontwikkeld om de keuzes die organisaties maken te kunnen interpreteren en te verklaren.

Het neo-institutionalisme behoort tot de organisatie-externe theorieën en onderzoekt hoe normatieve invloeden vanuit de omgeving op een organisatie inwerken. Organisaties worden bij hun vormgeving in sterke mate beïnvloed door de omgeving. Dit heeft tot gevolg dat organisaties zich conformeren aan de *conventional beliefs* om legitimiteit zeker te stellen (Lammers, Mijs en Van Noort, 2000). DiMaggio en Powell spreken in dit verband van institutioneel isomorfisme. Zij stellen dat organisaties gelijkvormig worden door drie factoren. Allereerst kunnen organisaties gedwongen worden om gelijkvormig te worden. Ten tweede imiteren organisaties succesvolle organisaties om eveneens succesvol te worden. Ten derde volgen managers dezelfde educatie en ontwikkelen zodoende dezelfde visie om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven met de bedrijfsprocessen.

Vanuit de neo-institutionele theorie bezien gaan organisaties op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen omdat de omgeving druk uitoefent of omdat andere organisaties in hetzelfde interorganisationale veld maatschappelijk verantwoord ondernemen verweven hebben in het bedrijfsproces. Hetzelfde geldt voor de vormgeving van people. Doordat organisaties in hetzelfde veld bepaalde thema's aan people relateren, is de verwachting vanuit het neo-institutionalisme dat er gelijkvormigheid optreedt.

Naast invloeden van buitenaf kunnen eveneens interne factoren de organisatie c.q. het besluitvormingsproces beïnvloeden. Handel (2003) spreekt in dit verband van onbeheersbare

processen en onderscheid drie factoren, te weten besluitvorming, macht en deviant organisatiegedrag. De uitkomst van een beslissing is afhankelijk van de wijze van besluitvorming en kan door zes verschillende factoren worden ingegeven, te weten: *bounded rationality* (op basis van onvolledige informatie een beslissing nemen), *satisficing* (streven naar geschiktheid), *standard operating procedures* (standaardoplossing zonder toegevoegde waarde), *garbage-can* (door toeval wordt een oplossing aan een probleem gekoppeld), *sunk costs* (al gedane investeringen beïnvloeden de vervolgbeslissing) en *schijnrationaliteit* (een irrationeel besluit wordt achteraf rationeel onderbouwd). Tevens is de samengestelde macht van invloed op het besluitvormingsproces. Immers hanteert de directie een bepaalde beheersingsconceptie om een stabiele bedrijfsvoering te voeren. Deze beheersingsconceptie is afhankelijk van tijd en personen. Dit betekent dat of maatschappelijk verantwoord ondernemen door een organisatie wordt omarmd afhankelijk is van het besluitvormingsproces, de machtsamenstelling en de organisatiecultuur die bepaald of de organisatie het belangrijk vindt om maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen. Logischerwijs gelden deze processen eveneens voor het besluitvormingsproces om people vorm te geven.

People is een sociaal-ethische dimensie en omvat zowel het zorg dragen voor het welzijn van de eigen werknemers evenals het zorg dragen voor de samenleving. Kenmerkend voor people is de aanwezigheid van een in- alsmede een externe component. Aan de hand van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde analyse naar aanleiding van diverse duurzaamheidsverslagen, blijkt dat organisaties invulling geven aan people door aandacht te besteden aan de thema's diversiteit, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, training & ontwikkeling, milieu, omgeving en veiligheid, gezondheid & welzijn.

HRM is gericht op het realiseren van voortbrenging voor de organisatie, het realiseren van medewerkersdoelen en het invullen van goed ondernemerschap (Vloeberghs, 2006: 23). De ontwikkeling naar een afdeling HRM verloopt gefaseerd. Manders en Vloeberghs (2003) onderscheiden twee voorafgaande vormen – namelijk personeelswerk en personeelsmanagement – alvorens de afdeling uitgroeit naar een afdeling HRM. De aandacht binnen deze afdeling richt zich op een viertal thema's, te weten: human resource flow, reward systems, employee influence en work systems. Deze beleidsdomeinen hebben raakvlakken met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voorbeelden zijn onder andere de human resource flow waar maatschappelijk verantwoord ondernemen ingezet kan worden om potentiële talenten aan te trekken of om er voor te zorgen dat personeel behouden blijft voor de organisatie. Een ander voorbeeld is dat people zich evenals het beleidsdomein reward systems richt op de ontwikkeling van werknemers.

De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de vakliteratuur omtrent HRM is gering. Dit is verwonderlijk aangezien het verschil tussen people en HRM een accentverschil is, namelijk het uitgangspunt. People is gebaseerd op een idealistische gedachte en heeft oog voor zowel de interne organisatie alsmede de omgeving. HRM daarentegen hanteert zakelijkheid als uitgangspunt en is voornamelijk gefocust op de interne organisatie. Dit verschil weegt niet op tegen de overeenkomsten tussen people en HRM. Beide begrippen benadrukken het belang van de toegevoegde waarde van mensen in organisaties en zetten instrumenten in om de talenten van werknemers te laten floreren. Daarbij beschikt HRM over passende personeelsinstrumenten en kunnen de thema's van people – met uitzondering van het thema milieu – vallen onder de thema's van HRM. Zo passen de thema's diversiteit, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden en training & ontwikkeling van people onder het thema human resource flow van HRM. Binnen dit thema gaat het immers

om het sturen op de in-, door- en uitstroom van het personeel. Personeelsinstrumenten zoals het arbeidsvoorwaardenbeleid, werving en selectie en het opleidingsbeleid kunnen hierin ondersteuning bieden.

Dat het thema milieu van people niet onder één van de vier thema's van HRM kan vallen, betekent dat op dit moment het HRM-beleid niet *groen* of *duurzaam* is. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat HRM wel voldoende aanknopingspunten heeft om groen en duurzaamheid te verankeren in het beleid. HRM kan zich onder andere richten op een groen beloningsbeleid, meerkeuze arbeidsvoorwaardensysteem, duurzame inzetbaarheid, opleidingen, mobiliteit en kan zich meer open stellen voor de omgeving. Het knelpunt om het HRM-beleid te verduurzamen, is de cultuur van de organisatie. Flexibiliteit is immers de kern van een duurzaam HRM-beleid.

De mate waarin het HRM-beleid duurzaam is – vanuit de literatuur bezien – afhankelijk van de mate waarin een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt. Deze theorie is getoetst in Ahoy Rotterdam – waar maatschappelijk verantwoord ondernemen niet is verweven in het bedrijfsproces – en in Amsterdam RAI waar maatschappelijk verantwoord ondernemen wel is geïntegreerd in het bedrijfsproces. Deze organisaties zijn als case geselecteerd om te bestuderen waarom organisaties op een bepaalde wijze vorm geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en in het bijzonder aan people. Beide organisaties opereren in hetzelfde interorganisationale veld waardoor de externe factoren nagenoeg gelijk zijn, zodoende is onderzocht welke interne factoren het besluitvormingsproces beïnvloeden.

Beide organisaties geven invulling aan people, al is het uitgangspunt verschillend. De afdeling HRM van Ahoy Rotterdam besteedt aandacht aan de thema's van people aangezien de afdeling deze thema's beschouwt als *modern werkgeverschap*. De afdeling HRM van Amsterdam RAI benadert people vanuit de context van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ziet de thema's van people als een toevoegde waarde voor het HRM-beleid. Hieruit valt op te maken dat de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen is verankerd, bepalend is voor de wijze waarop people wordt benaderd en ingezet.

In overeenstemming met het theoretisch kader is de aandacht voor people in Ahoy Rotterdam ondergeschikt aan planet en profit. Binnen Amsterdam RAI is er wel een balans tussen people, planet en profit. Opvallend is dat binnen Amsterdam RAI – waar maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in het bedrijfsproces – de afdeling HRM niet aan tafel zit met de leden van de projectgroep die maatschappelijk verantwoord ondernemen vertegenwoordigt. Enerzijds kan dit erop duiden dat de aandacht voor people in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen er simpelweg niet is, anderzijds kan dit erop duiden dat in de praktijk de indruk heerst dat people onder de verantwoordelijkheid van HRM valt en er derhalve geen aandacht aan besteed dient te worden. In ieder geval dient er in de literatuur almede in de praktijk meer aandacht te komen voor people. Eveneens dienen de specialisten op de gebieden van people, planet en profit samen te werken, teneinde een integraal MVO-beleid te kunnen uitvoeren (Van den Broeke, 2009).

De centrale vraag in het onderzoek was tweeledig; *op welke wijze geeft HRM invulling aan people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en kan deze invulling verklaard worden uit het belang dat het topmanagement hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?* Aan de hand van de casestudy kan geconcludeerd worden dat draagvlak van directie en

medewerkers de onontbeerlijke voorwaarde is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te verankeren in de organisatie. De interne organisatiefactoren besluitvorming, macht en de organisatiecultuur bepalen of er draagvlak is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De groep die de macht van de organisatie in handen heeft, bepaalt of de motieven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen te verankeren in de organisatie – omdat het past, omdat het loont of omdat het hoort (Noordegraaf en Van Workum, 2000) – overtuigend genoeg zijn. De casestudy laat zien dat de directie van Amsterdam RAI van mening is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen door de gehele organisatie verweven dient te worden. De directie van Ahoy Rotterdam is op dit moment een andere mening toegedaan. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is nog geen gemeengoed in deze organisatie. Naast het gegeven dat de samenstelling van de leiding in de organisatie bepalend is of maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt doorgevoerd, is de wijze van besluitvorming eveneens van invloed. Ahoy Rotterdam is maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan verweven met de bedrijfsprocessen omdat de verschillende stakeholders de organisatie heeft gedwongen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen. Bij de besluitvorming om maatschappelijk verantwoord ondernemen op een bepaalde wijze vorm te geven, speelt het verschijnsel *bounded rationality* te allen tijde een rol. Dit betekent dat een organisatie niet alle informatie beschikbaar heeft. Bij het besluitvormingsproces zijn er twee keuzes: *satisficing* of *optimising*. De besluitvormers van Ahoy Rotterdam hebben gekozen voor de eerste oplossing. Immers onderneemt de organisatie gedeeltelijk op maatschappelijk verantwoorde wijze zodat de organisatie tegemoet komt aan de verwachtingen vanuit de omgeving. Hiermee zijn de minimale doelen behaald. De besluitvormers van Amsterdam RAI hebben eveneens te maken gehad met *bounded rationality*. In tegenstelling tot Ahoy Rotterdam heeft deze organisatie gekozen voor *optimising* door maatschappelijk verantwoord ondernemen optimaal te verweven met de organisatieprocessen en zodoende de besluitvormingsuitkomsten te maximaliseren. Onvoldoende informatie zorgt ervoor dat besluitvormers of streven naar het behalen van minimale doelen (*satisficing*) of naar het maximaliseren van de besluitvormingsuitkomsten (*optimising*). Reeds gedane investeringen kunnen ervoor zorgen dat de organisatie noodgedwongen verder gaat met maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat het eenmaal een bepaalde weg is ingeslagen (Pierson, 2000).

De vormgeving van people is in organisaties – in samenspraak met de onderhavige literatuurstudie – minimaal en afhankelijk van de mate waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in het bedrijfsproces. De mate van integratie is bepalend voor de zienswijze of people een toegevoegde waarde is in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen of dat de thema's van people een kwestie van modern werkgeverschap zijn. Vanuit het vakgebied wordt er binnen HRM op dit moment onvoldoende aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om deze reden dient de afdeling HRM beïnvloedt te worden door de organisatie om actief aandacht te besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen anders kan er geen duurzaam HRM-beleid ontstaan. Indien organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen, gaan de verantwoordelijken er impliciet vanuit dat people onder de verantwoordelijkheid van HRM valt. Dit is in overeenstemming met de literatuurstudie; people en HRM hebben veel gelijkenissen, er heeft zelfs geen enkele afdeling binnen een organisatie meer affiniteit met deze pijler dan de afdeling HRM. HRM is echter geen vervanging van people. Het volstaat om deze reden niet om de people-aspecten van HRM te benadrukken, anders is er sprake van *window dressing*; HRM laat de aspecten van people zien maar dit is te oppervlakkig. Zodoende dienen de thema's van people expliciet geïntegreerd te worden in het HRM-beleid door zich te richten op de eerder aangehaalde voorbeelden zoals een groen beloningsbeleid en meerkeuze arbeidsvoorwaarden.

HRM geeft derhalve invulling aan people door de thema's van people te operationaliseren en onderdeel uit te laten maken van de vier beleidsdomeinen van HRM. Tot slot dient HRM de pijler people te vertegenwoordigen in de groep die de belangen behartigt van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de organisatie, om daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een duurzaam HRM-beleid na te kunnen streven.

5.2 Reflectie

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het van belang te reflecteren en te discussiëren over de wijze van onderzoek. Om het onderzoek te kunnen beoordelen wordt er achtereenvolgens stil gestaan bij de onderzoeksresultaten, de generaliseerbaarheid van het onderzoek, de gebruikte methodologie en theorie en mijn positie als onderzoeker.

Onderzoeksresultaten

Naar aanleiding van de gepresenteerde onderzoeksresultaten kan er gediscussieerd worden over de onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld over de onderzoeksgegevens. Deze gegevens zijn in een vrij korte periode verzameld (vijf maanden) en op één moment gemeten. De uitkomsten zijn om deze reden afhankelijk van de omstandigheden op het meetmoment. Aangezien het tijdsbestek van de onderzoeksperiode van een scriptie beperkt is, is dit onvermijdelijk.

Generaliseerbaarheid

Over het algemeen is de externe geldigheid van een vergelijkende casestudy laag; naarmate er minder gevallen worden bestudeerd is het moeilijker om de bevindingen te generaliseren. Desalniettemin is dit kenmerkende nadeel voor een casestudy beperkt gebleven. Door gebruik te hebben gemaakt van verschillende theorieën, is een beargumenteerde visie ontwikkeld welke betekenis people heeft voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en het HRM-vakgebied. De bestudeerde cases – respectievelijk Ahoy Rotterdam en Amsterdam RAI – zijn een aanvulling geweest op deze visie en hebben derhalve een bescheiden rol gespeeld in de uitkomsten van het onderzoek. De resultaten van dit onderzoek zijn voor deze cases in ieder geval bruikbaar. De resultaten zijn beperkt te generaliseren naar andere ondernemingen, derhalve kunnen op basis van de resultaten wel verwachtingen worden geformuleerd. Indien er binnen een organisatie weinig draagvlak is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en de aandacht voor people, planet en profit niet integraal wordt ingezet, is de verwachting vanuit dit onderzoek dat de organisatie niet is verweven met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Theorie en methodologie

De geselecteerde theorieën hebben voornamelijk een richtinggevende functie gehad en de context geschetst van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Theorieën over hoe invulling wordt gegeven aan people en wat dit betekent voor het HRM-beleid, zijn schaars. Aangezien hier weinig tot geen theoretische kennis over bestaat heeft de bestaande theorie een bescheiden bijdrage geleverd aan het onderzoek. Echter was dit precies het doel van dit onderzoek; eerste inzichten verschaffen over people en de betekenis van people op het HRM-beleid.

De gebruikte methoden van onderzoek zijn gekozen aan de hand van de centraal gestelde probleemstelling en de geselecteerde theorieën. Het selecteren en het vergelijken van twee casussen heeft er voor gezorgd dat er diepgaand inzicht is verkregen over de betekenis van people binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de betekenis van people voor

het HRM-beleid. De combinatie van methodentriangulatie en bronnentriangulatie heeft eveneens bijgedragen aan een compleet overzicht van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de organisatie en zodoende aan een betrouwbare analyse.

Positie als onderzoeker

Zoals vermeld in paragraaf 3.3 ben ik zelf werkzaam in Ahoy Rotterdam. Na afloop van het onderzoek kan ik concluderen dat dit geen nadeel is geweest. Op voorhand ben ik mij ervan bewust geweest dat ik minder objectief ben en wellicht minder kritisch zou kunnen zijn. Het tegenovergestelde is echter gebeurd, ik heb extra kritisch naar de situatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ahoy Rotterdam gekeken om aannames te voorkomen.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Zoals eerder vermeld is dit onderzoek een eerste verkenning geweest om aanknopingspunten te bieden voor verder onderzoek. Het is interessant om nader onderzoek te doen naar de achtergronden en motieven van organisaties om al dan niet maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Bij een vervolgonderzoek kunnen eveneens organisaties in andere branches betrokken worden. In dit onderzoek is de evenementenbranche centraal gesteld. Wellicht wordt people in een branche zoals de zorgsector of de industriële sector op een andere wijze ingevuld of is er mogelijk helemaal geen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat er vanuit de institutionele omgeving geen aandacht is voor dit verschijnsel. Naast een onderscheid in de branche kan er ook een onderscheid gemaakt worden op basis van de grootte van een organisatie.

De twee casestudy's in dit onderzoek opereren beide in hetzelfde interorganisatiele veld waardoor de externe factoren die de organisatie kunnen beïnvloeden nagenoeg gelijk zijn. De nadruk lag in dit onderzoek zodoende op de interne factoren die het besluitvormingsproces beïnvloeden. In een volgend onderzoek kan de nadruk liggen op de externe verschillen tussen organisaties. Derhalve kan onderzocht worden op welke wijze en in welke mate de institutionele omgeving druk uitoefent op organisaties.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is om een verklaring te zoeken voor de minimale aandacht binnen de vakliteratuur van HRM voor people. Daarbij kan een vergelijking worden gemaakt met de vakliteratuur van de facilitaire wereld waar maatschappelijk verantwoord ondernemen juist wel in de belangstelling staat.

Ter afsluiting is een suggestie voor vervolgonderzoek te analyseren wat de reden is voor de minimale aandacht van people binnen organisaties. Volgens de literatuur dient de aandacht voor people, planet en profit in balans te zijn. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de aandacht voor people in de praktijk minimaal is. Interessant is om nader te onderzoeken welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen.

6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderhavige onderzoek kunnen er meerdere aanbevelingen worden gedaan. Directe aanbevelingen voor de onderzochte organisaties alsmede algemene aanbevelingen voor organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen willen integreren in het bedrijfsproces.

De casus Ahoy Rotterdam laat zien dat indien maatschappelijk verantwoord ondernemen niet volledig wordt ondersteund door de directie, de projectgroep onvoldoende middelen heeft om maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in de bedrijfsprocessen. Deze casus leert dat het voor organisaties verstandig is om een keuze te maken: maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in de organisatie of niet. Indien maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt omarmd, kan de organisatie dit uitdragen. Als de keuze wordt gemaakt om een beperkt aantal activiteiten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te relateren, is er geen sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Welke keuze een organisatie maakt, is niet van belang. Het is belangrijk dat er een keuze wordt gemaakt om duidelijkheid te verschaffen naar zowel de medewerkers als de omgeving.

De casus Amsterdam RAI wijst uit dat de afdeling HRM en overige afdelingen die verantwoordelijk zijn voor planet en profit, geen operationeel overleg plegen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het advies is om hier verandering in te brengen, teneinde een integraal beleid betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen te formuleren.

Tot slot is het voor iedere organisatie die invulling wilt geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, raadzaam om de afdeling HRM erbij te betrekken. Het onderzoek heeft uitgewezen dat de afdeling HRM geen vervanging is van people maar wel de aangewezen afdeling is om people te vertegenwoordigen. HRM heeft immers diverse mogelijkheden – zoals een groen beloningsbeleid of duurzame inzetbaarheid van medewerkers – om de aspecten van people te integreren in het HRM-beleid. Hierdoor vindt er integratie plaats tussen people, planet en profit en is er daadwerkelijk sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Literatuur

AFAS ERP Software (2009). *Jaarverslag 2009 AFAS Holding BV*. Opgehaald op 7 mei 2010 van <http://www.afas.nl/informatie/Documenten/jaarverslag2009v2.pdf>

Ahoy Rotterdam (2009). *Ons Ahoy Jaaroverzicht*. Uitgegeven in eigen beheer.

Ahoy Rotterdam (2010). *Ahoy Rotterdam tekent voor duurzaamheid*. Persbericht d.d. 24 juni 2010.

Ahoy Rotterdam (2010). *Mijn Ahoy*. Opgehaald op 28 juni 2010 van <http://www.ahoy.nl/ahoy/mijn-ahoy>

Ahoy Rotterdam (2010). *Mijn Ahoy op Groen*. Interne memo d.d. 18 februari 2010.

Amsterdam RAI (2008). *Duurzaamheidsverslag 2008*. Opgehaald op 5 april 2010 van http://www.rai.nl/upload/Docs/Over_RAI/Duurzaamheidsverslag%20Amsterdam%20RAI.pdf

Amsterdam RAI (2009). *Sustainability in a nutshell. Summary of Corporate Social Responsibility Report 2009*. Uitgegeven in eigen beheer.

Amsterdam RAI (2010). *Ons erfgoed*. Opgehaald op 16 april 2010 van http://www.rai.nl/Over_RAI/De%organisatie/Ons_erfgoed.aspx

Annink, A. en H. van der Heijden (2010). *Naar een groener HRM. Green your team*. HR Praktijk, 1, 21-23.

Assemblée Nationale Québec (2002). *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investment*. Québec, Canada.

ASN Bank (2009). *ASN Bank Jaarverslag 2009*. Opgehaald op 7 mei 2010 van http://www.asnbank.nl/images/pdf/asn_jaarverslag_2009.pdf

Baron, J.N. en Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley.

Baroncini, B. (2009). *Een beter milieu begint bij... duurzaam personeelsbeleid*. P&Oactueel, 6, 19-23.

Baroncini, B. (2010). *HR wil graag strategisch zijn*. Opgehaald op 14 juni 2010 van <http://www.penoactueel.nl/management/hr-wil-graag-strategisch-zijn-5499.html>

Broeke, P.J. van den (2009). *Compliance & Management. Inzichten voor een integere bedrijfsvoering vanuit business spiritualiteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, ethiek en management*. Deventer: Kluwer.

Brundlandt, G.H. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.

C&A (2010). *We C&A: Acting Sustainably*. Opgehaald op 8 mei 2010 van <http://www.c-en-a.nl/aboutUs/socialResponsibility/report/>

Compass Group (2009). *Doen & laten. Compass Group Nederland. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in vijf pijlers*. Opgehaald op 29 april 2010 van <http://www.compass-group.nl/over-ons/mvo/>

Cooymans, M.P.M. en E.F.M. Hintzen (2000). *Winst en waarden: Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit*. Deventer: Samson.

Cramer, J.M. (2002). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management. From Financial to Sustainable Profit*, 9, 99-106.

Dekker, N.H.M., G.L. Schlundt Bodien en E. van der Wolk (1995). *Personeelsbeleid. Heden en morgen*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Dijck, J.J.J. van (1975). *Vermaatschappelijking van organisaties*. Leiden: Stenfert Kroese.

Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks, the Tripple Bottom Line of the 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.

Es, R. van (2004). *Communicatie en ethiek. Organisaties en hun publieke verantwoordelijkheid*. Amsterdam: Boom.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago: Press Chicago.

Forest Stewardship Council (2010). *Wat is FSC?* Opgehaald op 2 mei 2010 van <http://www.fsc.nl/nl/doc.phtml?p=Wat%20is%20FSC>

Foudraïne-Kranenburg, M. en B.R. van der Loeff (2000). *Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Noordwijk: De Baak.

Handel, M.J. (2003). *The Sociology of Organizations. Classic, Contemporary, and Critical Readings*. Londen: SAGE Publications.

Hintzen, E. (1998). *WereldWinst. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk*. Amsterdam: Good Company.

Human Capital Group Performance Strategies (2009). *Nationaal Beloningsonderzoek 2009*. Utrecht.

Jeurissen, R.J.M. (2006). *Bedrijfsethiek: een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.

Kolk, A. (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Lageweg, W. (2010). *People first*. P +, mei + juni, 45.

- Lammers, C.J., A.A. Mijs en W.J. van Noort (2000). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lange, W.A.M. de en J. Koppen (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij bv.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Utrecht: USBO.
- Manders, F. en D. Vloeberghs (2003). *Leerboek strategisch personeelsbeleid*. 's Gravenhage: Reed Business Information bv.
- McIntosh, M. en J. Jonker (2000). *Visies op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2007). *(Faciliteiten) arbeid en zorg 2007. Een onderzoek naar CAO-afspraken met betrekking tot arbeid-en-zorg-faciliteiten in CAO's*. Opgehaald op 4 juni 2010 van http://docs.minszw.nl/pdf/129/2007/129_2007_3_11320.pdf
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2010). *Faciliteiten arbeid en zorg 2009. Een onderzoek naar cao-afspraken met betrekking tot arbeid-en-zorg-faciliteiten*. Opgehaald op 4 juni 2010 van http://docs.minszw.nl/pdf/129/2010/129_2010_3_14144.pdf
- MVO Nederland (2009). *Het duurzame inkoopbeleid van de overheid*. Opgehaald 21 april 2010 van <http://www.mvonderland.nl/degrotemvobibliotheek/publicaties/7587>
- MVO Nederland (2010). *Wat is MVO?* Opgehaald op 16 maart 2010 van <http://mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>
- Nuon (2010). *Nuon Maatschappelijk Verslag 2009*. Opgehaald op 11 mei 2010 van http://www.nuon.com/nl/Images/Nuon%20Maatschappelijk%20Verslag%202009_tcm164-183151.pdf
- Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement. Een praktijkgerichte leerroute*. Soest: Nelissen.
- Noordegraaf, H. en J. van Workum (2000). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: een nieuwe fase in het kapitalisme*. Kampen: Uitgeverij Kok.
- Philips (2009). *Jaaroverzicht 2009. Resultaten op financieel, maatschappelijk en milieugebied*. Opgehaald op 6 mei 2010 van <http://www.annualreport2009.philips.com/downloads/index.asp>
- Pierson, P. (2000). *Increasing Returns, Path Dependence and the Study of Politics*. In: *The American Political Science Review*, Vol. 94, No. 2, 251-267.
- Ruyssveldt, J. van, M. de Witte en J. von Grumbkow (red.) (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid*. Deventer: Kluwer Bedrijfs-Informatie.
-

- Schilder, A. en H. van der Heijden (2010). *Hoe zakelijk rijden groen(er) kan*. HR Praktijk, 2, 37-39.
- Sociaal-Economische Raad (2000). *De winst van waarden 00/11: advies over maatschappelijk verantwoord ondernemen*.
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Tulder, R.J.M. van en A. van der Zwart (2003). *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum.
- Verschuren, P.J.M. en J.A.C.M. Doorewaard (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
- Vloeberghs, D. (2006). *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven. Op weg naar de intelligente organisatie*. Leuven: LannooCampus.
- Waard, P. de (25 maart 2010). *Derde industriële revolutie in de maak*. In: De Volkskrant, 9.
- Wel, A. van der en I. Mol (2008). *OR en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- World Business Council for Sustainable Development (1998). *Corporate Social Responsibility*. Opgehaald op 26 maart 2010 van <http://www.wbcsd.ch/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>
- Zijderveld, A. (1998). *The vertical division of the European welfare state*. Society, 35 (1).
-

Bijlage 1: Topic-list

Naam respondent : ...
Datum : ...
Aanvang interview : ...
Einde interview : ...
Organisatie : ...
Locatie : ...

Uitleg over het onderzoek en de centrale probleemstelling

A. Achtergrondinformatie

1. Kunt u allereerst iets vertellen over de organisatie waarin u werkzaam bent?
2. Welke functie bekleedt u in deze organisatie?
3. Welke verantwoordelijkheden vallen onder deze functie?

B. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

4. Wat verstaat u onder maatschappelijk verantwoord ondernemen?
5. Hoe belangrijk vindt u maatschappelijk verantwoord ondernemen?
6. Op welke wijze geeft uw organisatie vorm aan maatschappelijk verantwoord ondernemen?
7. Wat verstaat u onder de pijlers people, planet en profit?
8. Hoe verhouden deze pijlers zich tot elkaar?
9. Wie zijn de stakeholders van uw organisatie (zowel in- als extern)?
10. Hoe ziet u de toekomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen er volgens u uit?

C. People

11. Waar richt people zich op in uw beleving?
12. Op welke wijze wordt er binnen uw organisatie invulling gegeven aan people?
13. Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren dat people zich richt op diversiteit, flexibilisering van arbeidsvoorwaarden, training en ontwikkeling, milieu, omgeving en veiligheid, gezondheid en welzijn. Kunt u voor ieder onderwerp aangeven in hoeverre er aandacht wordt gegeven aan dit onderwerp binnen uw organisatie?
14. Op welke onderwerpen richt people zich nog meer?

D. HRM

15. Op welke wijze is de afdeling HRM vormgegeven?
 16. Kunt u aangeven wat de verantwoordelijkheden van de afdeling HRM zijn?
 17. Uit het theoretisch onderzoek komt naar voren dat HRM zich richt op de human resource flow, reward system, employee influence en work systems. Kunt u voor ieder onderwerp aangeven in hoeverre dit onder de verantwoordelijkheid valt van de afdeling HRM binnen uw organisatie?
-

18. Op welke wijze geeft de afdeling HRM invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen uw organisatie?

E. People en HRM

19. Welke overeenkomsten neemt u waar tussen people en HRM?
20. Welke verschillen neemt u waar tussen people en HRM?
21. Verwacht u in de toekomst veranderingen op het gebied van people en HRM?

F. Tot slot

22. Heeft u nog opmerkingen en/of aanvullingen ten aanzien van dit onderzoek?

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Reflectie

- Algemene indruk van het gesprek
- Algemene indruk van de respondent ten aanzien van het onderwerp (enthousiasme)
- Vragen waar de respondent moeite mee had
- Overige bijzonderheden

Bijlage 2: Overzicht respondenten

Organisatie	Functie	Datum interview
Ahoy Rotterdam	Manager Facility Services	8 april 2010*
Ahoy Rotterdam	Manager P&O	7 juni 2010
Ahoy Rotterdam	Personeelsfunctionaris	10 juni 2010
Ahoy Rotterdam	Manager Facility Services	17 juni 2010*
Amsterdam RAI	Officemanager	2 juni 2010
Amsterdam RAI	HR-Manager	24 juni 2010

* Het interview met de Manager Facility Services op 8 april 2010 was ter verkenning van het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op 17 juni 2010 heeft het diepte-interview plaatsgevonden.

Colofon

Vormgeving: Ernst de Jonge

Druk: Telstar Media

Papier: Go Matt 300 grams + Icewhite 120 grams

FSC Mixed Credit - SGS-COC-007598



