

### III. BEDRIJFSPERSPECTIEF

**Dit hoofdstuk beschrijft maatschappelijk betrokken ondernemen vanuit het perspectief van een bedrijf. Wat bereiken bedrijven met het fenomeen maatschappelijke betrokkenheid? Hoe vullen zij dit in en wat zijn de effecten voor bedrijven?**

#### *1. De business case van MBO: de effecten voor mijn bedrijf*

**Maatschappelijk betrokken ondernemen wordt vaak geassocieerd met pure filantropie en het weggeven of delen van organisatie resources. Filantropie wordt in dit geval gezien als het vrijwillig geven van geld, goederen of inzet zonder er iets voor terug te krijgen. Maar (wetenschappelijk) onderzoek van de laatste 10-15 jaar laat duidelijk zien dat MBO meer is dan dat.**

MBO is op de agenda gekomen van eigenlijk alle (multi-nationale) ondernemingen. Het is gewoonweg niet meer weg te denken. In totaliteit gaat er veel geld in om. Steeds meer bedrijven zetten formele afdelingen en stichtingen op en het heeft veel potentie om enerzijds bedrijfsbelangen en anderzijds maatschappelijke belangen te ondersteunen. Toch lijkt het zich niet altijd op die manier te ontwikkelen dat de potentie volledig wordt benut. Daarom is het van

belang om aan interne en externe stakeholders van bedrijven duidelijk te maken dat er een duidelijke business case achter MBO zit en dat er dus echt geïnvesteerd mag worden. Hieronder worden drie overkoepelende thema's beschreven die leiden tot de business case: MBO als marketinginstrument, MBO als HR-instrument en MBO als legitimiteit van het bedrijf in de samenleving.

## MBO als marketing instrument

### MBO als marketing-instrument

#### BUSINESS CASE

Consumenten associëren bedrijven die aan MBO doen met altruïsme, wat zorgt voor een positief gevoel over het bedrijf. Door de goede reputatie zijn consumenten eerder geneigd om producten af te nemen.

#### VOORBEELD

Uit internationaal onderzoek blijkt dat 94% van de respondenten bij gelijke prijs en kwaliteit waarschijnlijk zouden overstappen naar een bedrijf dat een maatschappelijk doel steunt. 62% geeft aan afgelopen jaar een product te hebben gekocht dat verband heeft met een goed doel.

Uit onderzoek blijkt dat het imago van het bedrijf positief beïnvloed kan worden door haar betrokkenheid bij de maatschappij duidelijke invulling te geven. Dat kan eigenlijk met alle M's die eerder in deze bijdrage worden uitgelegd. Zo is *cause related marketing* (onderdeel van media) niet meer weg te denken uit marketingstrategieën en *branding* van grote multinationale ondernemingen. Iedereen kent wel voorbeelden van bedrijven die op een of andere manier (reclame-)campagnes opzetten in samenwerking met goede doelen. In 2013 heeft mode-merk Goosecraft een jasje verkocht waarvan een deel van de opbrengst naar de 'Because I'm a Girl'-actie van Plan Nederland gaat. Daarnaast organiseert het Rode Kruis samen met 3FM Radio als sinds 2004 het immens populaire Serious Request, waarin particulieren en

bedrijven tegen betaling zijn of haar favoriete plaat op de radio kunnen aanvragen. En Procter en Gamble heeft vanuit het merk Pampers een campagne gestart met Unicef, waar voor elk pak verkochte luiers een vaccin voor kinderen en hun moeders in ontwikkelingslanden is betaald. Uit onderzoek blijkt dat deze acties een positief effect hebben op marketing van bedrijven.



Overweeg goed hoe je als bedrijf MBO inzet. Kijk daarbij niet alleen naar de voordelen die MBO voor jou als organisatie oplevert, maar ook naar de eventuele nadelen. Hoe bereik je het gewenste resultaat met zo veel mogelijk voordelen en zo weinig mogelijk nadelen?

Daarnaast kan ook het doneren van geld, middelen of het inzetten van werknemers voor een positieve reputatie zorgen. Immers, het zijn allemaal manieren om de menselijke kant van de winstgedreven organisaties te laten zien. Dit heeft invloed op allerlei stakeholders. Consumenten associëren bijvoorbeeld bedrijven die aan MBO doen met gevoelens van altruïsme, waardoor zij positiever gaan denken over het bedrijf. Anderzijds helpt het een bedrijf ook om goede relaties te onderhouden met de (lokale) samenleving en de actoren die daarin actief zijn. Daarnaast laat onderzoek rondom werknemersvrijwilligerswerk zien

dat werknemers als ambassadeur van de organisatie positief praten over de werkgever tegen anderen vanwege de maatschappelijke activiteiten die worden ontplooid. Echter, samenwerking met goede doelen kan ook een negatieve invloed hebben op de reputatie. Als een bedrijf samenwerkt met een non-profitorganisatie die negatief in de media komt, heeft dit ook invloed op hoe consumenten over het bedrijf denken. Interessant is dat deze negatieve invloed groter is dan wanneer de non-profitorganisatie positief in de media komt. Het is dus zaak om gepast kritisch te zijn ten opzichte van de potentiële partners.

### *MBO als HR-instrument*

#### **MBO als HR-instrument**

#### **BUSINESS CASE**

*High potentials* worden aangetrokken tot bedrijven die een maatschappelijk programma hebben. Het kan worden ingezet tijdens de gehele carrière om werknemers te binden en te ontwikkelen. Tegen het einde van de carrière of tijdens crises kan het worden gebruikt om mensen naar ander werk te begeleiden.

#### **VOORBEELDEN**

95% van de werknemers van een internationaal schoenenmerk heeft gekozen voor een specifieke werkgever, mede door het uitgebreide maatschappelijk programma dat ze aanbieden.

79% van de werknemers van Alliander is trots dat Alliander via de foundation vrijwilligerswerk ondersteunt.

MBO kan ook gezien worden als een effectief HR-instrument. Zeker de laatste jaren wordt hier veelvuldig onderzoek naar gedaan. Het begint al bij het rekruteren en aannemen van geschikte werknemers. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de generatie Y het erg belangrijk vindt wat bedrijven aan maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen doen. Ze laten hierdoor zelfs hun keuze voor een werkgever beïnvloeden. Als men namelijk uit twee banen kan kiezen die identiek zijn qua salaris, taken, verantwoordelijkheden en geografische ligging, kiest men toch voor het bedrijf dat zich maatschappelijk profileert. Daarnaast blijkt uit onderzoek bij een groot internationaal schoenenmerk dat 95% van de werknemers voor deze werkgever heeft gekozen, onder andere door de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie.

Verder kan MBO ook ingezet worden voor de huidige werknemers. Zo zijn er verschillende studies die aangeven dat er een positieve relatie is tussen deelnemen aan een werknemersvrijwilligerswerkprogramma en loyaliteit aan/betrokkenheid bij het bedrijf, maar ook aan de moraal van de werknemer. Uit een intern onderzoek bij Alliander blijkt dat maar liefst 79% van de werknemers trots is dat Alliander via de Foundation werknemers ondersteunt die

vrijwilligerswerk doen. Maar ook wordt vooral werknemersvrijwilligerswerk ingezet voor *on-the-job-training* van junioren en trainees. Vrijwilligerswerk blijkt namelijk een goede manier te zijn voor persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van vaardigheden door informeel en experience-based te leren. Zo kan vrijwilligerswerk leiden tot de ontwikkeling van 'softe' vaardigheden zoals communicatievaardigheden, probleemoplossend denken en samenwerken. 61% van de deelnemers van het maatschappelijk programma van Barclays geeft aan dat hun vaardigheden door het programma zijn verbeterd. Daarnaast geven de managers aan dat de sfeer op het werk en de samenwerking tussen collega's is verbeterd. Door middel van werknemersvrijwilligerswerk worden werknemers uit hun comfort zone gehaald, waardoor ze soms worden gedwongen na te denken over nieuwe innovatieve ideeën voor op het werk. Zo is er in de case die besproken wordt in hoofdstuk 2 (partnerschappen in de praktijk) een nieuw product voor een nieuwe afzetmarkt gecreëerd.

Naast werknemersvrijwilligerswerk is een donatieprogramma ook een mogelijkheid. Hierin kunnen werknemers, al dan niet samen met de werkgever, financiële donaties aan goede doelen doen. Als deze direct worden afgetrokken

van het salaris wordt dat ook wel *pay-roll giving* genoemd. *Pay-roll giving* programma's worden steeds meer aangeboden in Angelsaksische landen zoals Amerika, maar is in Nederland nog relatief uniek. Interessant is dat onderzoek laat zien dat mensen die participeren in *pay-roll giving* programma's een hogere mate van betrokkenheid hebben bij hun werkgever. Dit zien we ook bij werknemersvrijwilligerswerk. Soortgelijke effecten lijken dus te ontstaan met verschillende manieren van het invullen van een MBO-programma.

Maatschappelijke organisaties, consumenten, werknemers en overheden gaan steeds meer verwachten dat bedrijven zich gedragen als een verantwoordelijke actor in onze samenleving. Met andere woorden, er is een duidelijke druk van stakeholders om aan MBO te doen. Zo vragen steeds meer bedrijven en overheden om een visie op de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf als zij in een project aanbesteden. Ook kunnen overheden de druk opvoeren als er geen zelfregulering is: de overheid gaat het dan regelen. Dit is jaren geleden al min of meer gebeurd met de wetgeving rondom werknemers; bedrijven moeten minimale arbeidsomstandigheden bieden aan werknemers. Maar ook op het gebied van duurzaamheid blijkt dat de overheid steeds meer de basis wil leggen als

### *MBO als legitimiteit in de samenleving*

#### ► **MBO als legitimiteit**

##### **BUSINESS CASE**

Het draagvlak bij consumenten, de overheid, andere bedrijven en de maatschappij als een geheel wordt vergroot. Het nut van het 'zijn' van het bedrijf wordt versterkt door de goede relaties met de maatschappij en de verschillende actoren hierbinnen. De bereidheid om samen te werken met het bedrijf neemt toe.

##### **VOORBEELD**

Het boycotten van bepaalde bedrijven door de keuzes die gemaakt worden of juist producten kopen bij organisaties waarvan consumenten weten dat ze goed presteren op MBO en MVO. Overheden vragen steeds meer bij aanbestedingen om het maatschappelijk gedrag van bedrijven alvorens de aanbesteding toe te wijzen.

er volgens hen onvoldoende zelfregulering vanuit bedrijven komt. Dit zou natuurlijk ook goed kunnen gebeuren met de betrokkenheid. Een goed voorbeeld hiervan zijn de loterijen in Nederland. Deze 'bedrijven' zijn verplicht een deel van de winst terug te geven aan de maatschappij en dat loopt in de miljoenen.

Niet voor niets is de Postcode Loterij een van de grootste financiers van goede doelen in ons land.

Een tweede interessante actor in de druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen, is de consument.

We leven in een tijd waarin we een *moral marketplace* hebben. Dat wil zeggen dat consumenten worden beïnvloed door morele behoeften en zij hier ook naar zullen handelen. Steeds vaker zien we mensen een afweging maken tussen hun morele standaarden en laaggeprijsde goederen. Nemen we het goedkope T-shirt dat met kinderarbeid is gefabriceerd of nemen we het iets duurdere T-shirt waar geen kinderarbeid voor is gebruikt? Het wel of niet maatschappelijk verantwoord of betrokken ondernemen, kan dus grote gevolgen hebben voor de legitimiteit van een bedrijf in de samenleving.

### *De business case en verder?*

Deze drie pilaren van een business case rondom MBO laten zien dat dit fenomeen (indirect) kan bijdragen aan de *bottom line* van bedrijven. Het is dus niet langer de vraag óf een bedrijf aan MBO moet doen (waarom niet?), maar: wat doet een bedrijf, waar liggen de grenzen van de verantwoordelijkheid en hoe bereikt een bedrijf de gewenste uitkomsten van MBO?

Welke mechanismen liggen ten grondslag aan het bereiken van de business case? In de praktijk wordt hier veel mee geëxperimenteerd, maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar de vraag hoe effectieve MBO-programma's worden ingericht. Om tot echt duurzame business cases van MBO te komen, moet men niet alleen weten wat het oplevert, maar ook hoe dit bereikt wordt. Alleen dan kan er gestuurd worden op doelstellingen.

Gebaseerd op:

Roza, L., Meijs, L.C.P. en Verlegh, P. (2012). The rewards of Corporate Giving. *RSM Insight*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bovendien is het gebaseerd op lopend onderzoek van Lonneke Roza in het kader van haar promotieonderzoek.