

HOE NON-PROFITORGANISATIES, BEDRIJVEN EN INTERMEDIAIRS MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN KUNNEN INZETTEN VOOR EEN STERKE SAMENLEVING

Wetenswaardigheden uit onderzoek 2015

Lonneke Roza, MSc.

Prof. Dr. Lucas Meijs

Met dank aan: Eva van Baren, MSc.



Lonneke Roza en Lucas Meijs zijn verbonden aan de vakgroep Business-Society Management van Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University. Deze bundel is mede mogelijk gemaakt door de 'Circle of Research Corporate Community Involvement'. Dit is een samenwerkingsverband tussen wetenschap en praktijk, die beide werelden meer met elkaar in dialoog wil laten gaan, een onderzoeksagenda wil bepalen die zowel voor wetenschap als praktijk interessant is en die kennis rondom het thema maatschappelijk betrokken ondernemen voor een breed publiek toegankelijk maakt. In 2015 bestaat deze uit: Alliander Foundation, ING, IBM, KPMG, Nationale Nederlanden, Nuon Foundation, Ricoh, TommyCares en VebeGo Foundation.



Deze bundel is gebaseerd op lopend onderzoek en eerdere publicaties van de auteurs en biedt informatie met betrekking tot verschillende aspecten van maatschappelijk betrokken ondernemen. Voor vragen over het thema, de publicaties of onderzoeken, kunt u contact opnemen met Lonneke Roza (Iroza@rsm.nl).

Copyright © 2015 RSM Erasmus University, vakgroep Business-Society Management. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen, verzonden, gereproduceerd of verspreid in welke vorm of medium dan ook zonder toestemming van de auteurs. Correspondentie via: Iroza@rsm.nl.

INHOUDSOPGAVE

▶	VOORWOORD	4
▶	DEEL 1: MBO & HR VOOR ZOWEL BEDRIJF ALS VOOR NPO	8
▶	1. MBO als matching-mechanisme tussen werkgever en werknemer	8
▶	2. Consequenties van een (mis)match tussen werkgever en werknemer	12
▶	3. Ondersteuning HR-doelen door MBO-programma's	17
▶	4. De HR-consequenties van werknemers-vrijwilligerswerk bij NPO's	21
▶	DEEL 2: MANAGEMENT VAN MBO-PROGRAMMA'S	26
▶	1. Medewerkersparticipatie in MBO; waarom is er een plafond en hoe te verhogen?	26
▶	2. Inrichting van een MBO-programma bepaalt het succes	32
▶	3. In onderhandeling met de corporate manager	37
▶	DEEL 3: MBO EN DE SAMENLEVING	42
▶	1. De rol van bedrijven in het stimuleren van vrijwilligerswerk	42
▶	2. De percepties van cliënten over MBO-activiteiten	46

VOORWOORD

Met veel plezier presenteren wij de tweede bundel met wetenswaardigheden uit onderzoek op het gebied van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). Met deze inmiddels jaarlijkse bundel willen wij het lopende academische onderzoek naar MBO aan Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University voor een breed publiek ontsluiten. De bundel komt tot stand doordat een team van onderzoekers en masterstudenten onderzoek doet naar dit zich rap ontwikkelende veld in Nederland en daarbuiten. Zij doen dit samen met -en ondersteund door- de deelnemende bedrijven aan de in 2014 opgerichte Circle of Research, bestaande uit: Alliander Foundation, ING, IBM, KPMG, Nationale Nederlanden, Nuon Foundation, Ricoh, TommyCares en Vebego Foundation.

Sinds de eerste editie in 2014 is de urgentie van het thema binnen onze veranderende samenleving zeker niet minder geworden. Dat blijkt bijvoorbeeld door de positie van MBO in de nota's Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) van grote gemeenten. Lucas Meijs en Lotte van Vliet* laten zien dat redelijk veel gemeenten in ieder geval bedrijven en het bedrijfsleven benoemen in hun nota WMO. Dat gemeenten nog niet

precies weten wat ze met die bedrijven aan moeten binnen de WMO is echter ook evident. Overheden (zowel lokaal als nationaal) realiseren zich steeds meer dat hun rol verandert naar een participerende overheid, waarbij de relatie met burgers (civil society), maar zeker ook de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven nog belangrijker wordt. Kenmerkend voor een participerende overheid is dat de sturing vanuit de overheid verandert in aansluiting bij wat er gebeurt in de samenleving. Hier sluit de overheid zich aan bij de maatschappelijke ontwikkeling die door maatschappelijke organisaties en bedrijven wordt geïnitieerd. Het lijkt er dus op dat MBO en de rol van bedrijven in maatschappelijke vraagstukken de komende jaren alleen maar belangrijker zal worden in de Nederlandse samenleving.

Die constatering sluit aan bij het idee dat de kennisbehoefte langzaam verschuift van de noodzaak tot het uitleggen van het 'waarom' van MBO -het beschrijven van de mogelijke resultaten en het presenteren van inspirerende verhalen- naar vragen over de complexiteit van het 'hoe' in de praktijk. Deze 'hoe'-vraag betekent een echte aanscherping van een instrumentele, doelgerichte

* <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2014/12/11/wmo-2015-sublieme-kans-voor-partnerschap-tussen-gemeenten-en-bedrijven/>

aanpak van MBO. De koplopers van MBO en werknemers-vrijwilligerswerk zijn niet meer tevreden met een leuke activiteit met toevallige resultaten, maar zijn op zoek naar een planmatige aanpak waarin ieder type activiteit een eigen doelstelling heeft. Dit geldt zowel voor het bedrijfsleven als voor non-profitorganisaties (NPO's). Daarmee wordt MBO en werknemers-vrijwilligerswerk meer een professionele activiteit die om specifieke kennis en vaardigheden vraagt. Deze ontwikkeling sluit aan bij een veel bredere trend van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), maar ook zeker om vrijwilligerswerk instrumenteel in te zetten, bijvoorbeeld bij het vinden van werk of het realiseren van een betekenisvol pensioen.

Deze speurtocht weerspiegelt zich in de onderwerpen van deze editie. Het eerste deel richt zich nadrukkelijk op MBO als instrument voor de organisatie; zowel voor het bedrijf als voor de maatschappelijke organisatie. Dit eerste deel bestaat uit vier bijdragen. In het eerste artikel bespreken we een MVO/MBO-typologie die zowel voor werkgevers als voor werknemers gebruikt kan worden. Dit biedt het voordeel dat de zo vaak gezochte match op MVO gebaseerd kan zijn op vergelijkbare types. Het tweede bijdrage schetst de mogelijkheden van werknemers-vrijwilligerswerk als instrument voor Human

Resource Management (HRM) in de verschillende stadia van de relatie tussen werknemer en werkgever binnen een bedrijf. Deze indeling overstijgt de simpele indelingen die louter en alleen gebaseerd zijn op leeftijd en/of functie van de werknemer. De derde bijdrage gaat over het type programma dat een bedrijf kan organiseren om de effecten (of doelstellingen) die beschreven zijn in de tweede bijdrage, te behalen. Tot slot van het eerste gedeelte, gaat de vierde bijdrage over werknemers-vrijwilligerswerk als HR-instrument voor NPO's. Daar is de vraag hoe contact met medewerkers van bedrijven effect kan hebben op de medewerkers van de NPO.

In het tweede deel richten we de aandacht op het managen van maatschappelijk betrokken ondernemen. Gericht op bedrijven is er een bijdrage over het vergroten van de deelname van medewerkers aan het (werknemers-vrijwilligers)programma. Enerzijds geven wij hier aan wat de mogelijkheden zijn om de participatie te bevorderen. Anderzijds leggen wij ook uit dat er barrières zijn die voorkomen dat medewerkers gaan participeren, waardoor er een bepaald plafond ontstaat. Daarnaast gaat er een bijdrage over het belang van programmakeuzes die managers van MBO maken. Tot slot presenteren we verschillende contingenties (mogelijke voorwaarden/

omstandigheden) voor het NPO-management van programma's.

Daarbij is de basale gedachte dat de NPO-manager niet meer direct met de vrijwilliger onderhandelt over wat ze bij de NPO kunnen gaan doen en wanneer, maar dat deze onderhandeling indirect loopt met de corporate manager. De twee belangrijkste criteria om te onderhandelen zijn dus 1) het type vrijwilligerswerk dat het bedrijf de werknemer toestaat om te doen via de werkgever en 2) op welke termijn dat plaatsvindt.

Het derde en tevens laatste deel gaat in op de effecten van MBO op de samenleving. Dit zijn twee artikelen van onderzoek waar wij betrokken bij zijn geraakt in Rusland en Zwitserland. Het Russische verhaal schetst de spillover-effecten van werknemers-vrijwilligerswerk op ander burgerschapsgedrag (het geven van geld en tijd in het privéleven). In tegenstelling tot de marginale bijdrage van bedrijven in Nederland op het totale vrijwilligerswerk dat hier wordt gedaan, is het opvallend dat in Rusland werknemers-vrijwilligerswerk juist een heel belangrijke rol speelt in het organiseren van vrijwilligerswerk. Het is zelfs de meest voorkomende vorm van formeel vrijwilligerswerk! Het Zwitserse verhaal geeft inzicht in de reactie van de cliënten van NPO's. Dit onderzoek laat zien dat maatschappelijke organisaties hun cliënten niet

of nauwelijks betrekken bij het ontwikkelen en uitvoeren van werknemers-vrijwilligerswerk. Dit terwijl het ook laat zien dat wanneer cliënten betrokken zijn bij het proces, zij veel positiever kijken naar de toegevoegde waarde van bedrijven bij de maatschappelijke organisatie.

Tot slot in dit voorwoord een blik op de nabije toekomst. Eind 2015 zal naar alle waarschijnlijkheid het proefschrift over Maatschappelijk Betrokken Ondernemen van Lonneke Roza afgerond worden. Veel van haar onderzoeken en concept-hoofdstukken uit de dissertatie zijn reeds in de twee edities van deze bundel behandeld. Na de promotie zal als vervolg daarop een tweejarig onderzoeksproject naar Corporate Foundations worden gestart. Wij zullen daarvoor een team van internationale onderzoekers uitdagen en uitnodigen om gezamenlijk een boek te schrijven waarmee het onderzoek een stap verder gebracht wordt. Tegelijkertijd neemt de Circle of Research de uitdaging op zich om ook daarvan praktische varianten te schrijven en te presenteren. Kortom, er komt naar alle waarschijnlijkheid ook een bundel in 2016, want de Circle of Research is nog veel te nieuwsgierig!

Wij hopen dat u met veel interesse en plezier deze bijdrage zult lezen. Voor vragen, kunt u altijd contact met ons opnemen via Lonneke Roza (Iroza@rsm.nl).

De auteurs

Lonneke Roza MSc. is een PhD Candidate aan Rotterdam School of Management, Erasmus University en ze is geaffilieerd met het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy (ECSP). Lonneke heeft sinds 2009 onder leiding van Lucas Meijs allerlei onderzoeken gedaan rondom vrijwilligerswerk, non-profitmanagement en MBO. In 2012 is zij gestart met een promotieonderzoek gericht op MBO met een speciale interesse in werknemers-vrijwilligerswerk. In dit onderzoek komt zowel het perspectief van bedrijven als dat van NPO's aan de orde. Naar verwachting zal Lonneke eind 2015 haar promotieonderzoek afronden. Naast haar werk als onderzoekster, geeft zij ook les in zowel de Bachelor als de (parttime) Masteropleiding rond de thema's Non-profitmanagement en Sociaal Ondernemen.

Prof. Dr. Lucas Meijs is hoogleraar Strategische Filantropie aan dezelfde universiteit en is ook geaffilieerd aan het ECSP. Hij is sinds de eerste Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV) en 'Samenleving en Bedrijf' initiatieven eind jaren negentig betrokken bij de introductie van en het onderzoek naar werknemers-vrijwilligerswerk. Hij bekleedt verschillende bestuursfuncties bij NPO's en corporate foundations. Een rode lijn door het onderzoek (en de onderzoeksagenda) is het

instrumenteel inzetten van vrijwilligerswerk (bij bedrijven, NPO's en door overheden) voor organisatie of maatschappelijke doelen. Lucas is daarnaast een van de drie hoofdredacteurs van een van de meest vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften rondom Nonprofit en Civil Society; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Lonneke en Lucas bedanken Eva van Baren MSc. voor haar ondersteuning bij het maken van deze bundel. Eva is onderzoeker vrijwilligersmanagement en docent aan Rotterdam School of Management en is geaffilieerd aan het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy (ECSP). Haar onderzoek richt zich op vrijwilligerswerk met speciale interesse in episodisch vrijwilligerswerk vanuit het perspectief van organisaties alsook vrijwilligers. Zij richt zich daarbij specifiek op de verschillende effecten die kunnen optreden op individueel, organisatie en maatschappelijk niveau. In 2014 heeft zij de Minor "Vrijwilligersmanagement in de sport" mede ontwikkeld en gegeven.

DEEL 1: MBO & HR VOOR ZOWEL BEDRIJF ALS VOOR NPO

In dit deel worden er onderzoeken besproken over de relatie tussen MBO en HR, zowel voor de NPO als voor het bedrijf.

1. MBO als matching-mechanisme tussen werkgever en werknemer

Sinds jaar en dag proberen we mensen en organisaties in hokjes te stoppen. “Hij of zij is zo’n type,” of: “Die organisatie kunnen we typeren als....” Dit maakt de complexe realiteit van alledag makkelijker te begrijpen. Met betrekking tot MBO (en het bredere MVO) is dat zeker niet anders. Een van de redenen om organisaties en werknemers te typeren, is dat we dan makkelijker kunnen kijken of deze uit hetzelfde hout zijn gesneden.

Een recente ontwikkeling is namelijk dat MBO (en het bredere MVO) kan bijdragen aan de match tussen de werkgever en de werknemer. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat de gedeelde normen en waarden op het gebied van MBO leiden tot een sterkere band tussen werknemer en werkgever. Ook blijken organisaties aantrekkelijker te zijn voor (potentiele) werknemers als zij midden in de maatschappij staan en dat ook uitdragen. Daarnaast kiezen steeds meer organisaties voor kandidaten die zich maatschappelijk betrokken tonen met bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Daarom is het belangrijk dat we werkgevers en werknemers op eenzelfde manier kunnen typeren. Het is anders appels met peren vergelijken en je weet dan nooit of je écht bij elkaar past op het gebied van MBO. Het doel van deze bijdrage is daarom het creëren van een typologie die zowel toepasbaar is op (potentiele) werknemers en op werkgevers, zodat MBO- en MVO-managers

eens kunnen kijken of -en zo ja, in hoeverre- er een match is tussen het bedrijf en de werknemers.

Appels met appels vergelijken; creëren van een parallelle typologie

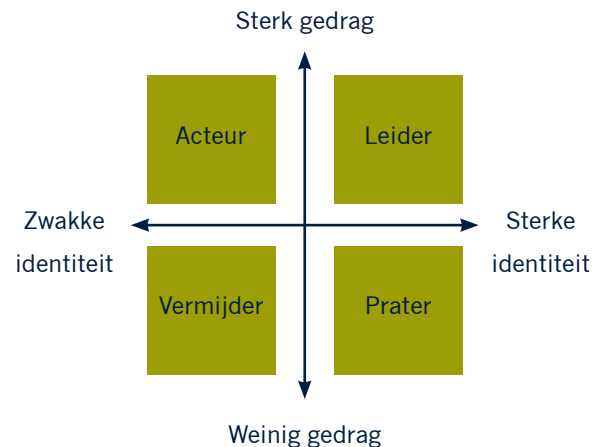
Om te bepalen wat voor type MBO-werkgevers en werknemers zijn, is het belangrijk om naar twee specifieke aspecten te kijken: de MBO-identiteit en het daadwerkelijke MBO-gedrag. De MBO-identiteit uit zich in hoeverre MBO zich heeft geworteld in het hart van de organisatie. Is het te vinden in de strategie, waarden, cultuur, missie, visie en structuur van de organisatie? Hetzelfde geldt voor het identificeren van het type werknemer: als deze een hoge MBO-identiteit heeft, zit maatschappelijke betrokkenheid in zijn of haar vezels, in de normen en waarden. Een hoge (of sterke) MBO-identiteit betekent dat MBO echt in het 'DNA' van de organisatie of persoon

terug te vinden is en een lage identiteit wanneer de werkgever of werknemer dit helemaal niet belangrijk vindt.

Het MBO-gedrag resulteert zich in hoeverre organisaties en medewerkers daadwerkelijk activiteiten ondernemen, meestal in de vorm van het ontwikkelen en uitvoeren van concrete programma's. Zoals op het gebied van duurzaamheid en ethiek, maar ook werknemers-vrijwilligerswerk en payroll-giving (donaties door medewerkers dat direct van het salaris wordt afgehaald, altijd ondersteund en soms zelfs gematched door het bedrijf). Net zoals MBO-identiteit, kan het gedrag in hogere of lagere mate aanwezig zijn. Laag betekent dat er eigenlijk weinig of geen concrete activiteiten worden ondernomen door de organisatie of de medewerker. Hogere waarden op gedrag betekent een actief maatschappelijk programma.

Maar, organisaties en mensen handelen niet altijd naar hun normen en waarden of wat ze zeggen dat ze belangrijk vinden. Zo kunnen organisaties en medewerkers MBO wel belangrijk vinden, maar vinden zij geen tijd of mogelijkheden om het daadwerkelijk om te zetten in acties. Organisaties kunnen bijvoorbeeld op korte termijn andere prioriteiten hebben of medewerkers worden door een privésituatie belemmerd om zich daadwerkelijk in

te zetten voor MBO. Tegelijkertijd zijn er organisaties en medewerkers die MBO helemaal niet belangrijk vinden, maar door bijvoorbeeld instrumentele motieven (zoals betere concurrentiepositie of een betere relatie met de manager) wel deelnemen aan MBO-activiteiten. Daarom is het belangrijk bij het typeren van medewerkers en organisaties het gedrag en identiteit als apart, maar ook als potentieel gerelateerd construct te zien. Wanneer men weet wat de MBO-identiteit en het daadwerkelijke MBO-gedrag is van de organisatie zelf én van de werknemer, kan men deze typeren met behulp van *Figuur 1*.



Figuur 1: MVO typologie van organisaties en werknemers



De vier typen in figuur 1 zijn:

1. **Vermijder:** Dit zijn de werknemers en bedrijven met zowel een laag MBO-gedrag en een lage MBO-identiteit. Werknemers en organisaties hebben geen interesse in MBO, vinden het niet belangrijk en ontwikkelen en implementeren geen MBO-activiteiten. Deze organisaties komen onder andere door druk van stakeholders (belanghebbenden rondom het bedrijf) bijna niet meer voor onder grote organisaties. Wel vallen midden- en kleinbedrijven hier soms nog onder. Medewerkers kunnen zich makkelijker onttrekken aan MBO, omdat dit wordt gezien als gedrag dat extra is en dus niet bij hun werkschrijving hoort. Dat wil niet zeggen dat medewerkers totaal geen maatschappelijke betrokkenheid hebben. Zij kunnen uiteraard maatschappelijk actief zijn in hun privéleven, maar dat buiten de werksfeer (willen) houden.
2. **Prater:** Dit segment kenmerkt zich door wel te zeggen dat ze MBO belangrijk vinden, maar de daad niet bij het woord voegen. Deze werknemers en organisaties hebben geen zin of tijd om daadwerkelijk MBO-gedrag te tonen. Werknemers geven bijvoorbeeld aan dat ze al erg druk zijn op hun werk, waardoor ze geen kans zien om ook nog eens MBO-gedrag te vertonen op het werk. Daarnaast kunnen zij ook allerlei privékwesities

hebben waardoor zij niet in staat zijn om naast hun reguliere werkzaamheden ook deel te nemen aan MBO-activiteiten. Organisaties staan voor dezelfde uitdagingen. Er kunnen allerlei interne of externe omstandigheden zijn waardoor de organisatie de MBO-activiteiten gewoonweg niet georganiseerd krijgt (geen goede partners, geen intern of extern draagvlak voor MBO-programma, weinig steun van organisatieleiders, etc).

3. **Acteur:** Dit segment is het tegenovergestelde van de prater, aangezien ze wel het gedrag vertonen, maar het niet in hun identiteit zit. Organisaties of medewerkers ontwikkelen en implementeren een MBO-programma, veelal gemotiveerd door egoïstische doelen of omdat het verplicht is. Er kan bijvoorbeeld een actief MBO-programma zijn omdat de overheid verlangt bij aanbestedingen dat er iets aan maatschappelijke betrokkenheid gedaan moet worden. Veel (lokale) overheden hebben steeds vaker een sectie in hun aanbestedingen die dit van bedrijven verlangt. Daarnaast kunnen werknemers meedoen aan dergelijke programma's om zo in een goed daglicht te komen bij hun manager of omdat zij denken dat zij er anderszits beter van worden. (Dat is overigens iedereen goed recht!) Ook kunnen medewerkers min of meer gedwongen

worden, zonder zelf het belang ervan te waarderen. Zo worden bijvoorbeeld veel trainees ingezet bij MBO-programma's zonder dat ze een keuze hebben. Een deel van deze mensen doet wel mee, maar vindt het totaal niet belangrijk. Dit wil trouwens niet zeggen dat deze mensen het niet belangrijk kunnen gaan vinden, nadat ze met MBO in aanraking zijn geweest.

4. *Leider*: Dit type is gebaseerd op een hoge mate van identiteit en ook een hoge mate van gedrag. Organisaties en werknemers kunnen worden gezien als echte MBO-leiders die anderen motiveren om mee te doen. MBO wordt door de gehele organisatie gezien als een belangrijk onderdeel van 'wie we zijn' en MBO is simpelweg 'wat we doen'. De organisatie is dan intern en extern erg actief op maatschappelijk vlak. MVO is dan vaak geïntegreerd in bedrijfsprocessen en maatschappelijke normen en waarden liggen ten grondslag aan de cultuur en identiteit van de organisatie. Werknemers die MBO-leiders zijn, zijn actief binnen de organisatie om MBO te promoten. Vaak zullen deze medewerkers zich ambassadeur voelen van het maatschappelijk programma en anderen proberen te inspireren en motiveren om ook deel te nemen.

Zodra men weet wat voor type de organisatie en de werknemer is, kan men gaan constateren of er een match is tussen beiden. Wat gebeurt er als je hetzelfde of juist een ander type bent dan je werkgever of werknemer? Dit zal in het volgende hoofdstuk verder worden toegelicht.

Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza): Haski-Leventhal, D., Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting identity and behavior, employers and employees.

2. Consequenties van een (mis)match tussen werkgever en werknemer

In de vorige bijdrage hebben we werkgevers en werknemers getypeerd aan de hand van de mate van MBO-identiteit en de mate van MBO-gedrag.

Daar kwamen vier mogelijke types werknemers en werkgevers uit:

1. **Vermijders** (laag op identiteit en gedrag)
2. **Praters** (hoog op identiteit, laag op gedrag)
3. **Acteurs** (laag op identiteit, hoog op gedrag)
4. **Leiders** (hoog op zowel identiteit als gedrag)

Deze typologie is zowel toepasbaar op een organisatie (werkgever) als op een werknemer. Dat maakt het mogelijk om ze op elkaar te leggen en daarmee te kijken of er een (mis)match is tussen werkgevers en werknemers. In deze bijdrage gaan we in op de consequenties hiervan en wat de uitdagingen zijn bij een (mis)match.

Wat is de mogelijke (mis)match?

Ons onderzoek claimt dat er drie typen (mis)matches zijn: 1) een volledige match, waarbij zowel werkgever als werknemer volledig in hetzelfde type vallen, 2) een gedeeltelijke match, waarbij werkgever en werknemer ofwel identiteit ofwel gedrag met elkaar gemeen hebben, en 3) geen match, waarbij er geen enkele overlap is in identiteit of gedrag bij werkgever en werknemer. Deze drie verschillende type matches hebben verschillende

HR-consequenties. Hieronder zullen wij deze toelichten.

De perfecte match is als een gelukkig huwelijk

Bij een gelukkig huwelijk is er harmonie in de relatie. Hier uit zich dat in de overeenkomstigheid in gedrag en identiteit, wat leidt tot een perfecte match op MBO. Zowel de organisatie als de werknemer vertonen dezelfde patronen qua MBO-gedrag en -identiteit. Een perfecte match wil niet zeggen dat allebei leider zijn. Ook als beide een vermijder zijn, resulteert dit in een perfecte match, juist omdat ze het helemaal niet belangrijk vinden en er allebei niets aan doen. Hetzelfde geldt voor de andere typen. Hier geldt dus dat de werkgever en de werknemer beide precies hetzelfde type zijn, ongeacht het niveau van MBO-type.

Op basis van theorie, laat ons onderzoek zien dat een perfecte overlap in type van groot belang kan zijn voor bedrijf en de werknemer. Dit zien we op de volgende manier:

- Werknemers zijn meer betrokken bij de organisatie.
- Werknemers zijn meer tevreden met hun baan.

- Werknemers blijven langer bij de organisatie dan wanneer er geen match is. Met andere woorden: het verloop is minder.

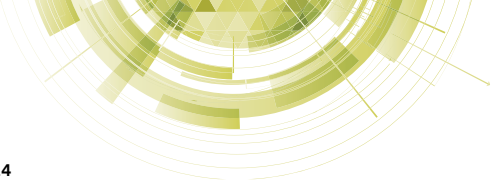
Echter, een MBO-match op leider is anders dan een MBO-match op de andere drie types. Als er een match is op alleen gedrag (acteur), of alleen op identiteit (prater), dan kunnen de consequenties van MBO hetzelfde zijn bij leiders, maar ze zullen minder sterk zijn. Als zowel werkgever als werknemer MBO niet belangrijk vinden en er niets aan doen (beide type vermijder), dan is actief MBO gewoonweg geen mechanisme dat de relatie tussen

werkgever en werknemer beïnvloedt. Andere mechanismen zoals productaffiniteit, secundaire arbeidsvoorwaarden of organisatiecultuur zijn hier waarschijnlijk wel van toepassing, maar een MBO-beleid hoort daar niet bij. Een ontbrekend MBO-beleid misschien wel.

Toch blijft ook een gelukkig huwelijk altijd hard werken. Door omstandigheden kan het namelijk zijn dat je van type verandert. Als beide een leider zijn, is het zaak elkaar te blijven stimuleren en aan te moedigen om te blijven ontwikkelen in MBO. Omdat onderzoek laat zien

PERFECTE MATCH OP:	BEIDE ZIJN LEIDERS	BEIDE ZIJN PRATERS	BEIDE ZIJN ACTEUR	BEIDE ZIJN VERMIJDERS
Consequenties	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop.	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop, maar in mindere mate.	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop, maar in mindere mate.	MBO heeft geen invloed op de relatie tussen werkgever en werknemer.
Uitdagingen	Elkaar stimuleren en aanmoedigen om MBO te blijven ontwikkelen.	Ontwikkelen van MBO-programma's waar werknemers aan mee kunnen doen, op een lijn brengen van identiteit en gedrag.	Integreren MBO-waarden in kernwaarden en intern communiceren. Op een lijn brengen van gedrag en identiteit.	Omgaan met de druk om mee te doen; verdedigen dat je niet aan MBO doet.

Tabel 1: Een stabiel huwelijk tussen werkgever en werknemer



dat het leider-type de meest positieve HR-consequenties heeft (meer dan de andere perfecte matches op alleen identiteit of alleen gedrag), zou in theorie een organisatie die samen met een werknemer in een acteur- of in een prater-type zitten, zichzelf en elkaar zo willen beïnvloeden dat deze naar een leider-type gaan. Hiervoor moeten zij dan identiteit en gedrag op een lijn gaan brengen om de hoogste HR-resultaten te kunnen halen. Zo kunnen prater-types MBO-programma's gaan ontwikkelen waar werknemers aan mee kunnen doen of kunnen acteur-types MBO(MVO)-waarden integreren in de kernwaarden en dat communiceren. Als beide vermijder-types zijn, moet zowel de organisatie als de werknemer om kunnen gaan met de toenemende druk van stakeholders dat zij niet mee doen. Inmiddels is MBO en MVO zo normaal geworden dat wanneer organisaties en hun medewerkers nog niets doen, het steeds moeilijker te verdedigen wordt waarom zij niets doen. Tabel 1 vat de consequenties en de uitdagingen bij een perfecte match nog eens kort samen.

Een gedeeltelijke match is een huwelijk vol strijd en onbegrip

In veel combinaties is er een gedeeltelijke match tussen werkgever en werknemer. Als de werkgever (of werknemer) een leider is en de ander een prater of acteur,

is er een gedeeltelijke overlap in de relatie tot MBO. Bij de een is dat een overlap in gedrag en bij de ander is dat een overlap in identiteit. Als de werknemer hoger scoort op gedrag en/of identiteit dan de werkgever (bijvoorbeeld als de werknemer een leider is en de werkgever een acteur of prater), kan dit leiden tot onvrede bij de werknemer omdat hij of zij het gevoel krijgt dat MBO niet serieus genomen wordt en alleen voor instrumentele doeleinden gebruikt wordt (lage identiteit) of dat er te weinig echte actie wordt ondernomen door het bedrijf (laag gedrag). Ondanks dat de gedeeltelijke match wel zal leiden tot enige HR-effecten, leiden beide situaties ook tot potentieel negatieve effecten, zoals het gebrek aan vertrouwen. Wanneer de organisatie hoger scoort dan de werknemer, is de consequentie dat het potentieel aan HR-effecten niet wordt geoptimaliseerd.

Als de werknemer hoger scoort op identiteit of gedrag, is de uitdaging ervoor te zorgen dat zijn werkgever daar ook komt. Immers, werknemers gaan niet graag naar hun werk als zij niet het gevoel hebben dat zij daar goed passen. Authenticiteit blijkt erg belangrijk te zijn bij de perceptie over MBO en MVO en gebrek hieraan kan negatieve consequenties hebben, zoals interne en externe reputatieschade. Als de werknemers van het leider-type zijn en de werkgever is een prater, kunnen medewerkers zelf

bottom-up MBO-activiteiten gaan organiseren om zo aan te geven bij de werkgever: “Dit vinden wij belangrijk om te doen!” Als de werknemer een leider is en de werkgever een acteur, kan er intern een dialoog worden gehouden over de kernwaarden en het belang van MBO daarin. Natuurlijk zijn we er hier wel vanuit gegaan dat de werknemer ook daadwerkelijk in staat is om MBO-leiderschap te tonen. Iets wat in de praktijk niet altijd wordt opgepakt.

Wanneer de werkgever een leider is en de werknemer een prater of acteur, is de uitdaging natuurlijk de beïnvloeding van de identiteit van de medewerker of het gedrag. Bij een medewerker die een acteur is, is het belangrijk dat de organisatie probeert de waarden van een werknemer

te beïnvloeden. Dit is heel moeilijk en beslaat een lang proces; normen en waarden zijn namelijk moeilijk te veranderen. Wat organisaties consequent kunnen doen, is het onderdeel maken van MBO-waarden van de kernwaarden van het bedrijf. En dit te communiceren door alle lagen van de organisatie. Leiderschap is hierbij heel belangrijk: (top)management zou een voorbeeldrol kunnen vervullen door dit altijd mede centraal te stellen. Ook is de voorbeeldrol van leiderschap heel belangrijk bij het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers. Directe managers zouden werknemers kunnen aanmoedigen om deel te nemen. Tot slot kunnen organisaties voor verschillende type medewerkers verschillende programma's organiseren die aansluiten op de interesses en waarden

▶ GEDEELTELIJKE MATCH OP	GEDRAG	IDENTITEIT
Consequenties	Potentiele positieve effecten zoals betrokkenheid en tevredenheid, maar in mindere mate omdat er geen volledige match is. Waarden zijn namelijk heel belangrijk bij een match tussen werknemer en werkgever.	Potentiele positieve effecten zoals betrokkenheid en tevredenheid, maar in mindere mate omdat er geen volledige match is. Niet alleen woorden, maar ook daden zijn belangrijk.
Uitdagingen	Als de werknemer hoger scoort op gedrag, moet het bedrijf meer aan MBO gaan doen.	Als de werknemer hoger scoort op identiteit, moet er meer daadwerkelijk doorleefd beleid komen.

Tabel 2: Een huwelijk vol strijd en onbegrip tussen werkgever en werknemer

van de verschillende werknemers (zie ook verderop in deze bundel). Tabel 2 vat de consequenties en de uitdagingen bij een gedeeltelijke match nog eens kort samen.

Een mismatch is net een zware huwelijks crisis

Er zijn ook situaties waar de werkgever en werknemer helemaal niet bij elkaar passen op het gebied van MBO-identiteit en -gedrag. In dat geval is er een complete mismatch. Aangezien steeds meer organisaties graag medewerkers willen die maatschappelijk betrokken zijn en passen bij de identiteit van de organisatie, is dit een situatie die organisaties niet graag zien. Ook zoeken steeds meer burgers een baan bij organisaties waarvan zij denken dat zij maatschappelijk betrokken zijn.

Een gevolg van deze mismatch zou kunnen zijn dat werknemers gewoonweg niet passen bij de organisatie, waardoor er een hogere kans is op verloop, minder productiviteit, ontevredenheid en minder betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Dit zou dus zowel door de werkgever als de werknemer voorkomen moeten worden.

Ook hier is het waarschijnlijk dat de partij die getypeerd kan worden als leider de andere partij wil gaan beïnvloeden op het gebied van MBO. Hier kunnen organisaties dezelfde strategieën gebruiken die eerder

zijn genoemd: organiseren van een MBO-programma, MBO onderdeel maken van de kernwaarden van de organisatie en dit communiceren. Echter, omdat het gat zo groot is tussen werkgever en werknemer zal dit een behoorlijke tijdsinvestering vergen van het bedrijf. Hetzelfde geldt eigenlijk voor werknemers die leiders zijn en organisaties die vermijders zijn. Werknemers kunnen proberen intern een dialoog over MBO op gang te brengen of zelf activiteiten te gaan organiseren en daarvoor draagvlak te creëren binnen de organisatie.

In deze bijdrage hebben we laten zien dat MBO een rol kan spelen in de relatie tussen werknemer en werkgever. Een typologie die eerder in deze bundel is toegelicht, kan worden gebruikt om te kijken waar de werknemer en de werkgever zich bevinden. Echter, MBO heeft nog veel bredere potentie voor HR. In de volgende bijdrage zal dat verder worden uitgewerkt.

Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza): Haski-Leventhal, D., Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting identity and behavior, employers and employees.

3. Ondersteuning HR-doelen door MBO-programma's

Wetenschappelijk onderzoek laat de laatste jaren een groeiende interesse zien in de link tussen MBO-activiteiten inclusief werknemers-vrijwilligerswerk en donatieprogramma's, en HR- doelstellingen van bedrijven. Daarom is het vreemd dat er in de praktijk vaak weinig gesproken wordt tussen degene die verantwoordelijk is voor MBO en de managers die verantwoordelijk zijn voor HR. Deze bijdrage laat zien dat er in verschillende stadia in de relatie tussen werkgever en werknemer diverse HR-doelen te behalen zijn met ondersteuning van MBO. Geenszins hebben wij de illusie dat MBO hét instrument is om deze doelen te bereiken, maar we vinden wel dat MBO hier als onderdeel van een breder portfolio een bijdrage aan kan leveren. Een dialoog tussen deze afdelingen is dus cruciaal om MBO ook organisatiedoelen te laten ondersteunen.

Niet elke medewerker is hetzelfde

Als we praten over HR-doelen, is het belangrijk eerst te erkennen dat medewerkers onderling verschillen. Niet alleen in leeftijd of functie, maar ook in hun relatie tot de werkgever. Met name als we praten over de HR-effecten van MBO, is het belangrijk om een fasering te maken in de relatie tussen werkgever en werknemer. Zodat er duidelijke doelstellingen

geïdentificeerd kunnen worden en daarbij aansluitend beslissingen kunnen worden gemaakt over wat voor type programma's en projecten geschikt zijn voor deze medewerkers.

In figuur 2 zien we dat er grofweg vier verschillende stadia zijn in de relatie tussen werknemer en werkgever. Ten eerste is er het 'nominatie stadium' waarin



Figuur 2: Stadia relatie werknemer-werkgever

er nog niet officieel een dienstverband is tussen werkgever en werknemers. In deze fase willen werkgevers talenten aantrekken (op welk niveau dan ook) en ook de juiste mensen selecteren. Deze fase gaat dus over het aantrekken en selecteren van potentiële werknemers. Het tweede stadium is het 'nieuwkomersstadium', waarin de werknemer nieuw is in de organisatie en de werkgever de werknemer wil socialiseren met de organisatie en het werk. Het derde stadium is het 'gevestigde stadium' waar er al een langere tijd (langer dan 5-7 jaar) een werknemer-werkgeverrelatie is. Hier zijn werknemers al gesocialiseerd en worden andere dingen belangrijker, zoals tevredenheid en het vasthouden van de productiviteit. Het laatste stadium noemen wij het 'transitiestadium' waar de werknemer om twee redenen de relatie met de werkgever wil of moet gaan beëindigen: 1) wanneer de werknemer vertrekt naar ander (betaald) werk en 2) wanneer de werknemer met pensioen gaat.

HR-managers moeten zich interesseren in MBO

Als we de literatuur over de HR-effecten van (werknemers) vrijwilligerswerk, MVO en MBO koppelen aan de bovenstaande stadia en transitie van het ene stadium naar het andere, kunnen we een aantal HR-doelen vaststellen die in elk van deze stadia belangrijk zijn. Ondanks dat er zeker overlap zal zitten tussen wat

de HR-doelen zijn bij verschillende medewerkers in verschillende stadia, kunnen we met bovengenoemde (en gevisualiseerde) aannames een aantal doelen met prioriteit in een van de stadia beschrijven.

In het nominatiestadium heeft MBO het potentieel om talenten aan te trekken voor een organisatie. Meerdere studies over MVO en MBO hebben aangetoond dat steeds meer mensen, en zeker 'high potentials', graag voor een organisatie zouden willen werken die een maatschappelijke rol vervult. Het lijkt er op dat dit voor toekomstige generaties steeds belangrijker wordt en blijft. Daarnaast kan met name vrijwilligerswerk door werkgevers bij de selectieprocedure worden gebruikt om te kijken 1) of er misschien vaardigheden zijn ontwikkeld naast de formele wegen van leren (dus door informeel leren via vrijwilligerswerk) en 2) of deze persoon door middel van maatschappelijke activiteiten zijn of haar persoonlijke normen en waarden laat zien.

Veel bedrijven willen namelijk ook graag maatschappelijk betrokken medewerkers, omdat uit onderzoek blijkt dat deze medewerkers vaak productiever, effectiever en meer betrokken zijn bij het bedrijf. In het nieuwkomersstadium kan MBO bijdragen aan

HR-doelen door (relatief) nieuwe medewerkers te socialiseren met de organisatie. Dit kan enerzijds door ze deel te laten nemen aan activiteiten die de normen en waarden van de organisatie uitdragen (in dit geval MBO-activiteiten). Maar dit kan ook door het inzetten van werknemers-vrijwilligerswerk om zo een (intern en/of extern) professioneel netwerk te creëren en werkgerelateerde vaardigheden in een informele setting eigen te maken. Zo faciliteert Stichting Laluz incompany en intercompany programma's met een maatschappelijk vraagstuk voor de professionele ontwikkeling van young professionals. Andere organisaties, zoals Stichting Present zijn weer erg goed in het faciliteren van teams die vrijwilligerswerk doen bij hulpbehoevenden en er zijn veel maatschappelijke organisaties die goed bij de kernwaarden van bedrijven passen en hier bedrijven in kunnen faciliteren.

In het gevestigde stadium zijn medewerkers inmiddels vrij gesocialiseerd met het werk en het bedrijf. Natuurlijk blijft een ontwikkeling op professioneel gebied altijd belangrijk, zeker omdat er vaak binnen een bedrijf regelmatig na een aantal jaar van rol (of functie) wordt gewisseld. Daar komen vaak weer nieuwe vaardigheden bij kijken. In dit stadium staat echter het behoud van medewerkers centraal: zorgen dat ze fluitend naar huis

gaan na een dag werken en de volgende dag weer vol goede moed aan de slag gaan. Dit komt namelijk de productiviteit ten goede. Het is hier dus belangrijk om medewerkers zowel op professioneel als persoonlijk vlak te ondersteunen en ook hier blijft netwerken een onderdeel dat door MBO-activiteiten gefaciliteerd kan worden.

In het stadium dat medewerkers aangeven dat ze bij een organisatie willen vertrekken, of dat de organisatie besluit dat iemand moet vertrekken (bijvoorbeeld omdat hij boventallig is) of als iemand met (verplicht) pensioen gaat, kan MBO ook helpen deze transitie te faciliteren. In het geval dat een medewerker aangeeft ergens anders de carrière te willen voortzetten, of zich niet langer op zijn of haar plek voelt binnen de organisatie of als de organisatie besluit dat een medewerker niet langer in dienst kan blijven, kan werknemers-vrijwilligerswerk helpen om de employability van deze mensen te verhogen. Dit kan uiteraard alleen als het van tevoren bekend is dat de medewerker zal vertrekken. Het verhogen van de employability kan door middel van extern netwerken, ontwikkelen van (andere) vaardigheden, creëren van kansen buiten het bedrijf, maar ook het faciliteren van carrière-oriëntatie. In al deze gevallen kan volgens onderzoek het inzetten van vrijwilligerswerk helpen. Daarnaast is het belangrijk dat het bedrijf een goede reputatie behoudt als werkgever en

is het bij vertrekkende mensen (al dan niet gedwongen) belangrijk dat zij goed over de organisatie spreken. Als mensen in de transitie richting pensioen geraken, kan een bedrijf een ondersteunende rol spelen in deze periode van werk naar pensioen. Bedrijven kunnen werknemers rond pensioengerechtigde leeftijd proberen te faciliteren in het vinden van een betekenisvolle rol in de samenleving nadat zij stoppen bij het bedrijf. Ook hier laat onderzoek zien dat vrijwilligerswerk een manier is om betekenis te geven aan de vrijgekomen tijd (ook wel 'serious leisure' genoemd). Tot slot is er in de huidige participatiesamenleving een vergrijzende bevolking waarvoor het belangrijk is dat mensen ook op latere leeftijd actief blijven op maatschappelijk vlak. Dat wordt ook wel 'active aging' genoemd. Vrijwilligerswerk en informele zorg kunnen gezien worden als activiteiten binnen active aging. Een bedrijf kan dit gaan stimuleren, omdat onderzoek heeft uitgewezen dat

active aging en serious leisure beide bijdragen aan een gezonde welzijnstoestand (fysiek en mentaal) bij ouderen. Tabel 3 vat het allemaal nog even kort samen. Nu we weten dat MBO kan bijdragen aan HR, willen we natuurlijk ook weten hoe we dat kunnen organiseren. Daar zal het tweede deel van de bundel verder op ingaan.

Deze bijdrage is gebaseerd op de volgende publicaties:

Roza, L., Haski-Leventhal, D. & Meijs, L.C.P.M. (in progress). An instrumental approach to volunteering for HR. Hoofdstuk in dissertatie van Lonneke Roza (verwacht eind 2015; tevens onderdeel van een boek.

Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Involved learning. Hoofdstuk in: Bridges-Karr, L., Meijs, L.C.P.M. & Metz, J.W. (eds). Volunteering and Youth Services. Essential readings on volunteering and volunteer management for social work, social policy and urban management. SWP, Amsterdam, Nederland.

▶ NOMINATIE	NIEUWKOMER	GEVESTIGDE	TRANSITIE	
			Ander werk	Pensioen
Aantrekken van talent en selecteren van mensen.	Socialisatie met organisatie en het werk.	Behoud van werknemers, tevredenheid en productiviteit.	'Employability' & goede reputatie als werkgever.	Ondersteunen van medewerkers in het creëren van een betekenisvol pensioen.

Tabel 3: Rol MBO in verschillende stadia van de relatie

4. De HR-consequenties van werknemers-vrijwilligerswerk bij NPO's

Voor een NPO is het goed gebruikmaken en faciliteren van werknemers-vrijwilligerswerk op zijn zachtst gezegd niet eenvoudig. Er komt heel veel bij kijken en het vormt een grote uitdaging voor vrijwilligersmanagement binnen NPO's. Zo moeten NPO's veel organiseren en vaak intern mensen mobiliseren om vrijwilligers vanuit het bedrijfsleven te faciliteren. Wat we zeker in de academische literatuur onderschatten, is dat het werknemers-vrijwilligerswerk ook consequenties heeft op het individuele niveau van NPO-medewerkers. Er is namelijk meestal interactie tussen de medewerkers van het bedrijf en de medewerkers van NPO's (vrijwillig of betaald). Dit kan mogelijkheden bieden voor medewerkers van NPO's, maar ook nadelen hebben. Hieronder lichten we dit toe en beschrijven we ook welke factoren dit kunnen beïnvloeden, zodat NPO-managers hier wellicht bewust op kunnen sturen.

Waarom werknemers-vrijwilligerswerk 'werkt' voor de medewerker van de NPO

Vrijwilligers uit het bedrijfsleven kunnen zowel op hun algemene 'menselijke' als specifieke 'professionele' vaardigheden worden ingezet. Beide vormen zijn relevant voor de medewerkers van de NPO.

Allereerst wanneer werknemers NPO's ondersteunen met hun (professionele) expertise, kennis en skills, kan dit betekenen dat de medewerker van de NPO nieuwe dingen kan leren (evenals de werknemer van het bedrijf). Er is een onderscheid tussen 'single-loop' en 'double-loop learning'. Bij single-loop learning past de NPO de kennis van een vrijwilliger direct toe waarbij de verandering een verbetering is binnen de bestaande regels en gebruiken van de NPO. Denk hierbij bijvoorbeeld

aan een professionele webdesigner die in het kader van werknemers-vrijwilligerswerk een nieuwe website bouwt voor een NPO. Dat wordt waarschijnlijk een mooiere en betere website en de NPO-medewerker die dit ondersteunt, heeft er zelf hopelijk extra professionele kennis bij gekregen, maar er verandert niets fundamenteels bij de NPO. Dat is anders bij double-loop learning.

Double-loop learning treedt op wanneer de overgedragen kennis en skills leiden tot een verandering in het organiseren van de NPO, dus wanneer de kennis eerder indirect toepasbaar is. Denk hierbij aan veranderingen in de houding ten opzichte van de services die verleend worden, of veranderingen in de cultuur van de organisatie. Zo kennen we voorbeelden dat er in de NPO de houding ten opzichte van externen verandert. Zo is men hier veel

meer bewust geworden van het belang van openstaan voor andere organisaties en inzichten. (Ons) onderzoek wijst uit dat beide manieren van leren, kunnen bijdragen aan (positieve) veranderingen binnen de organisatie, de organisatiecultuur én managementpraktijken van NPO's.

Naast het leren dat plaatsvindt, zien we ook dat de komst en de hulp van werknemers-vrijwilligers bijdraagt aan de erkenning en trots van NPO-medewerkers. Zo krijgen ze te horen van een buitenstaander (werknemers-vrijwilliger) wat voor goed werk ze eigenlijk doen en dat de vrijwilliger nooit had gedacht dat het bijvoorbeeld zo ingewikkeld of zwaar zou zijn. Naast dat ze persoonlijke trots voelen, is het vaak zo dat medewerkers van NPO's beseffen dat ze trots zijn op de organisatie en trots zijn op de doelgroep waar ze mee werken. Het is fijn om te vertellen waar de medewerker zich mee bezighoudt en te laten zien dat vooroordelen niet altijd waar hoeven te zijn. Bovendien kunnen de extra handen van werknemers-vrijwilligers een welkome aanvulling zijn die een enorme taakverlichting kan betekenen. Hierdoor kunnen medewerkers ofwel een betere dienst verlenen naar cliënten (even wat meer aandacht) of ze hebben meer tijd vrij om zich te concentreren op hun professionele taken en hoeven zich niet te richten op allerlei kleine klussen.

Deze vormen van leren, trots, taakverlichting en erkenning noemen we motiverende factoren. Deze factoren zijn belangrijk bij een baan (of vrijwilligerswerk), omdat het stimulerend werkt.

MOTIVERENDE FACTOREN

VOOR NPO-MEDEWERKERS:

1. Ze kunnen leren van werknemers-vrijwilligers.
2. Ze worden gewaardeerd door werknemers-vrijwilligers.
3. Ze realiseren zich hoe trots ze zijn op hun werk, de doelgroep en de organisatie.
4. Ze worden ontlast door de extra handen.

Waarom werknemers-vrijwilligerswerk geen panacee is

Maar we moeten wel realistisch zijn. De keerzijde van het inzetten van al die werknemers als vrijwilligers is natuurlijk dat dit ook anders uit kan pakken. Uit ons onderzoek blijkt namelijk dat (werknemers)vrijwilligers steeds vaker door NPO's worden ingezet of gebruikt worden ter vervanging van medewerkers of externen; de zogenaamde verdringing. Dit lijkt misschien wel een slimme manier van omgaan met bijvoorbeeld teruglopende inkomsten zoals subsidies, maar dat zullen de (voormalig) werknemers en vrijwilligers van die NPO waarschijnlijk toch iets anders zien, en terecht!

Verdringing vindt onder andere plaats in het overnemen van de meer routinematige taken in plaats van additionele uitvoerende taken waarvoor ‘algemene menselijke’ vaardigheden nodig zijn. Maar verdringing vindt ook plaats waar specifieke vaardigheden nodig zijn. Zo wordt de tuinman vervangen door ‘klussers’ uit bedrijven en worden werknemers-vrijwilligers ingezet als professionele schilders, al zijn ze misschien in hun dagelijks leven wel accountant.

Deze vervanging heeft te maken met het feit dat niet iedere werknemers-vrijwilliger over passende vaardigheden beschikt. Dit is overigens een klassieke uitdaging bij vrijwilligersmanagement: het is de vrijwilliger die (en hier dus het bedrijf dat) bepaalt welke vaardigheden hij/zij beschikbaar stelt, niet de NPO. Hierdoor komt het voor dat medewerkers van NPO's achteraf toch nog zelf de klus moeten klaren. Zo zijn er bankjes in elkaar geschroefd bij een NPO die aan het einde van de dag uit elkaar bleken te vallen. Naast deze extra lasten voor de medewerkers, vraagt het ook veel voorbereiding en toezicht. Zo eisen bedrijven vaak dat alles al klaarstaat als zij aankomen, want “tja, we hebben maar een ochtend de tijd”. Daarnaast kun je er niet bij elke doelgroep vanuit gaan dat de werknemers-vrijwilligers daadwerkelijk in staat zijn om goed om te gaan met de doelgroep.

Waardoor er veel toezicht en begeleiding wordt verwacht van de medewerker. Al met al gebeurt het dus maar al te vaak dat er extra werk moet worden verricht.

Tot slot gaan veel werknemers van bedrijven iets gezelligs doen met de doelgroep, zoals naar de diertuin, het museum of een pretpark. Dat is natuurlijk een ontzettend gezellige dag, voor zowel de werknemers-vrijwilliger als voor de doelgroep. Het komt vaak voor dat deze uitjes onmogelijk worden door de toenemende krapte in veel budgetten. Dit betekent dat vaak de leuke dingen nu door de werknemers-vrijwilligers worden gedaan en dat veel medewerkers van NPO's buitenspel worden gezet tijdens deze leuke activiteiten. Het aantal medewerkers van NPO's dat meegaat op dit soort uitjes verkleint en de leuke extraatjes worden hun dus soms ontnomen. Deze drie punten zijn demotiverende factoren; het maakt het werk er niet leuker op.

DEMOTIVERENDE FACTOREN

VOOR NPO-MEDEWERKERS:

1. Ze zijn bang vervangen te worden door werknemers-vrijwilligers.
2. Ze moeten juist meer werk doen/extra werk doen.
3. Werknemers-vrijwilligers mogen al het leuke werk doen.

Wat kun je als NPO-manager beïnvloeden om het te laten werken?

Uit dit onderzoek komt eigenlijk naar voren dat er drie designkeuzes zijn voor de inzet van werknemers-vrijwilligerswerk als het om de (de)motiverende factoren van medewerkers van NPO's gaat: de duur van de betrokkenheid, additioneel versus routinewerkzaamheden en professionele versus algemene vaardigheden.

Het eerste element dat invloed heeft op de mogelijkheden van werknemers-vrijwilligerswerk is de duur van de betrokkenheid van de vrijwilliger. Het gaat hier om eenmalig, kortdurend vrijwilligerswerk (episodisch vrijwilligerswerk) en aan de andere kant het inzetten van werknemers-vrijwilligerswerk op projectbasis; bijvoorbeeld als docent, of als een maatje voor een bepaalde periode. Het eenmalige en kortdurende werknemers-vrijwilligerswerk is uitermate geschikt voor iets meer aandacht voor cliënten of het doen van bepaalde klussen die anders blijven liggen. Voor medewerkers kan dit motiverend werken omdat zij hierdoor betere service kunnen verlenen aan cliënten, en zich beter kunnen concentreren op de meest noodzakelijke taken. Het kan dus voor de nodige taakverlichting zorgen, iets waar ze werknemers-vrijwilligers over het algemeen dankbaar voor zijn. De keerzijde is wel dat hiermee ook veel 'menselijke'

elementen uit het professionele werk gehaald worden. Dat kunnen de vaste medewerkers ervaren als een vermindering van hun kwaliteit van arbeid of vrijwilligerswerk. Anderzijds kunnen werknemers-vrijwilligers die op projectbasis komen het beter mogelijk maken om kennis en vaardigheden over te dragen aan medewerkers van NPO's en kan er dus beter geleerd worden van elkaar.

Ten tweede blijft het lastig een balans te vinden in het verdelen van reguliere en aanvullende werkzaamheden voor werknemers-vrijwilligers. Waar aanvullende werkzaamheden kunnen leiden tot extra werkzaamheden voor de NPO-medewerker (immers, wie regelt het en wie begeleidt het dan?), zorgt het er in ieder geval voor dat mensen zich niet bedreigd voelen. Ook geeft het de gelegenheid voor NPO-medewerkers om erkend en gewaardeerd te worden. Om mensen te laten zien dat het werk dat ze (dagelijks) doen heel waardevol is. Maar ook werknemers-vrijwilligers inzetten voor reguliere taken kan heel belonend zijn. Zo kan er taakverlichting plaatsvinden doordat er meer mensen ingezet worden op dezelfde taak, kan er meer met cliënten worden gedaan en kan er direct op de werkvloer van elkaar geleerd worden. Ook dit heeft echter nadelen, namelijk de kans dat de medewerker van de NPO zich bedreigd gaat voelen. Met andere woorden: "Als iemand anders een deel van mijn taken ook kan, zal

ik dan vervangen worden?” Dat is natuurlijk niet het geval bij specialistisch werk, maar geldt waarschijnlijk wel voor veel leuke randactiviteiten die het werk plezieriger maken.

Tot slot is er de keuze voor praktische taken (bijvoorbeeld extra hulp tijdens een activiteit) of taken op basis van kennis en expertise (bijvoorbeeld het bouwen van een website). Beide taken hebben de voor- en nadelen die we hiervoor hebben besproken. Zo kunnen kennisintensieve taken leiden tot (wederzijds) professioneel leren. Tegelijkertijd kunnen werknemers van NPO's zich hierdoor bedreigd voelen, omdat ze ineens te maken krijgen met hooggeschoolde professionals uit het bedrijfsleven die het beter (denken te) weten. De handen uit de mouwen steken, dus het meer praktisch georiënteerde vrijwilligerswerk, biedt de mogelijkheid om buitenstaanders (werknemers-vrijwilligers) te laten zien wat zij betekenen voor hun cliënten, wat de organisatie doet en waarom het zo belangrijk is. Voor werknemers-vrijwilligers kan dit een echte eyeopener zijn. Ze realiseren zich hoe zwaar en moeilijk het werken met of verzorgen van bepaalde (doel)groepen/cliënten is. Bovendien kunnen ze bij NPO's bijna altijd wat extra handen gebruiken. Maar de handen uit de mouwen steken, vergt vaak voorbereiding en begeleiding. Ook is de kans dat er professioneel geleerd wordt tijdens deze activiteiten een stuk kleiner.

Als NPO-managers zich bewust worden van de kansen én uitdagingen die werknemers-vrijwilligerswerk met zich meebrengt voor hun organisatie, dan kunnen zij betere beslissingen nemen over de instrumentele doeleinden waar werknemers-vrijwilligerswerk nu juist zo goed voor kan worden ingezet. Aan NPO-managers dus de taak om nog even te duiken in hun vrijwilligerstaken-portfolio om vervolgens bewuste keuzes te maken over *waar* zij vrijwilligers in eerste instantie voor in willen zetten en *op welke manier* zij dat het liefst zien gebeuren. Dan kom je vanzelf uit bij een maatwerkbenadering van werknemers-vrijwilligerswerk.

**MINSTENS DRIE VRAGEN ZIJN
BELANGRIJK BIJ ORGANISEREN VAN
WERKNEMERS-VRIJWILLIGERSWERK:**

1. Is het een aanvullende taak of zijn het routine-werkzaamheden?
2. Is het een kortdurende activiteit (dag) of een activiteit op projectbasis?
3. Zijn het professionele vaardigheden of zijn het extra handen?

*Deze bijdrage is gebaseerd op (tevens onderdeel van een boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):
Roza, L., Shachar, I., Hustinx, L. (under review). Opportunities and challenges of involving corporate volunteers: a micro-level approach.*

DEEL 2: MANAGEMENT VAN MBO-PROGRAMMA'S

Dit deel gaat in op het management van MBO-programma's, waarvan het eerste deel ingaat op het intern managen bij bedrijven en het tweede deel ingaat op waar NPO-managers over zouden moeten onderhandelen met corporate managers.

1. Medewerkersparticipatie in MBO; waarom is er een plafond en hoe te verhogen?

Zowel in de praktijk als in de wetenschap zijn er steeds meer mensen van overtuigd dat MBO kan bijdragen aan bedrijfsdoelstellingen (zie ook deel 1 van deze bundel). Omdat deze voordelen steeds zichtbaarder worden voor managers en besturen van Corporate Foundations, wordt de druk om meer medewerkers te betrekken bij MBO (en MVO) groter. De meeste organisaties lukt het om tussen de 10-15% van de werknemers (eenmalig) deel te laten nemen, met uitzonderingen van 20% of iets daarboven*. Maar de doelstellingen worden vaak gesteld op 3-5% boven het huidige aantal deelnemers, met een jaarlijkse groei natuurlijk. Als het voordelen heeft, waarom dan niet zoveel mogelijk mensen erbij betrekken om zo de voordelen verder te vergroten? Dat klopt natuurlijk, maar er zijn mechanismen waardoor er grenzen aan de groei zijn!

Er zijn namelijk harde verklaringen waarom mensen zich niet inzetten in MBO-programma's. Voorliggend stuk bespreekt een vijftal (individuele) barrières die het meedoen aan MBO-programma's moeilijk (zo niet onmogelijk) maakt voor bepaalde werknemers. Ondanks dat 100% participatie nooit zal worden gehaald, zijn wij er wel van overtuigd dat het plafond aan participatie in de meeste MBO-programma's verhoogd kan worden door deze barrières zoveel mogelijk te slechten. Daarom bieden we in deze bijdrage

ook praktische oplossingen om deze barrières te doorbreken. Gelukkig zijn deze oplossingen grotendeels allemaal te realiseren binnen de eigen organisatie.

* Zie bijvoorbeeld verslagen van de organisaties die geranked zijn op de Down Jones Sustainability Index en Geven In Nederland



DIVERSITEIT IN JE PROGRAMMA: ZOVEEL MENSEN ZOVEEL WENSEN.

Het is goed mogelijk de maatschappelijke betrokkenheid onder uw werknemers te vergroten als de organisatie in staat is het (bestaande) MBO-programma zodanig aan te passen en flexibel in te richten dat er meerdere mogelijkheden zijn om deel te nemen. Kortom, voor ieder wat wils in combinatie met een werk-omgeving waarin dit wordt gestimuleerd, ondersteund en erkend, zal ongetwijfeld leiden tot meer participatie onder uw werknemers.

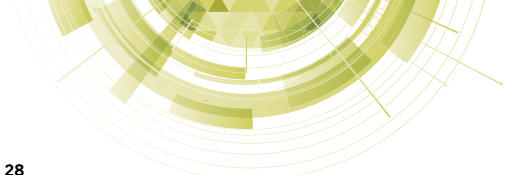
Medewerkers doen niet mee omdat...

Het niet (kunnen) deelnemen aan MBO wordt deels verklaard door structurele belemmeringen waar mensen in hun dagelijkse leven constant mee worstelen. Dit weerhoudt ze niet alleen van deelname aan MBO, maar ook van het reguliere vrijwilligerswerk en het doneren van geld in hun privéleven. Het is dus belangrijk om de barrières binnen het bedrijf ook te bekijken vanuit een individueel perspectief, omdat niet-deelname aan MBO waarschijnlijk wordt beïnvloed door barrières die privé ook aanwezig zijn. Uiteraard staat dit niet los van de werkomgeving en de werkgever zelf. Het zou bijvoorbeeld

goed kunnen dat een gebrek aan (flexibele) mogelijkheden binnen het MBO-programma, of een overtuiging dat bedrijven zich niet met MBO zouden moeten bezighouden bedrijfsgerelateerde additionele barrières vormen voor bepaalde werknemers waardoor zij niet deelnemen aan de bestaande programma's. Hieronder zetten wij vijf barrières uiteen: gebrek aan *resources*, gebrek aan socialisering, sociale angst, gebrek aan passende mogelijkheden en de onwenselijkheid van MBO.

1. Gebrek aan resources

Een van de meest voorkomende verklaringen voor het niet meedoen aan maatschappelijke activiteiten (het geven van tijd en geld), is dat een persoon een tekort voelt aan geld, tijd, kennis, of andere middelen. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat mensen die denken dat ze over onvoldoende financiële middelen beschikken, minder (snel) geld doneren vergeleken met mensen die dat niet denken. Hetzelfde geldt voor tijd. Mensen denken vaak dat ze niet genoeg tijd (over) hebben om ook nog eens vrijwilligerswerk te doen naast alle andere dagelijkse bezigheden. Verder valt binnen bedrijven op dat werknemers denken dat de middelen waarover ze beschikken niet aansluiten bij het MBO-programma van hun werkgever. Denk bijvoorbeeld aan een programma dat gericht is op het geven



van geld (donaties) terwijl iemand juist denkt dat hij of zij geschikt is voor het geven van tijd (vrijwilligerswerk). Andere MBO-programma's zijn zo ingericht dat ze de (professionele) expertise van hun werknemers aanbieden aan NPO's terwijl de werknemers zelf liever aan de slag gaan met andere niet-werkgerelateerde werkzaamheden. Op deze manier kan er dus een mis-match ontstaan tussen (de specifieke) focus van een MBO-programma en de verwachtingen daarvan /en opvattingen daarover van werknemers die overigens wel bereid en beschikbaar zijn om mee te doen, als er maar iets anders werd aangeboden.

2. *Gebrek aan socialisatie*

Feitelijk is geefgedrag niet aangeboren, maar aangeleerd. Onderzoek wijst uit dat mensen vrijwilligerswerk doen of geld geven, omdat ze dat altijd al hebben gedaan en waarschijnlijk omdat hun ouders en of hun partner dat ook doen of hebben gedaan. Dit is het resultaat van socialisatie; het proces waarbij iemand bewust en onbewust waarden en normen aanleert die nodig zijn om deel uit te kunnen maken van een gemeenschap. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de normen en waarden die centraal staan in religie, stimulerend zijn voor geefgedrag: mensen die een religie aanhangen, geven over het algemeen vaker. Maar we kunnen er natuurlijk niet van uitgaan dat iedereen dit is aangeleerd.

Als het niet met de paplepel is ingegoten, maar je wilt wel dit MBO-gedrag van medewerkers, dan zouden medewerkers dus moeten socialiseren met de normen en waarden van geefgedrag. Net zoals je als bedrijf wil dat ze andere *corporate values* kennen en onderschrijven.

3. *Sociale angst*

Sommige mensen moeten zich over een psychologische drempel heen zetten voordat ze daadwerkelijk aan een maatschappelijke activiteit mee durven doen. Dit geldt eerder voor het deelnemen aan vrijwilligerswerk, dan voor het meer anonieme geven van geld. Deze drempel kan veroorzaakt worden door een sociale angst of sociale fobie waarbij mensen angstig zijn in bepaalde (vaak) onbekende sociale situaties of situaties met onbekende mensen. Dit soort barrières weerhouden sommige werknemers ervan om werknemers-vrijwilligerswerk te doen ondanks dat zij het doel misschien wel steunen en over de tijd en juiste skills beschikken. Deze mensen vinden het gewoonweg spannend om nieuwe situaties en/of nieuwe mensen op te zoeken.

4. *Gebrek aan (toegankelijke) mogelijkheden*

Een andere veelvoorkomende reden waarom werknemers niet aan maatschappelijke betrokkenheid doen via hun werkgever is simpelweg omdat het ze niet direct

wordt gevraagd of zelfs niet weten dat er een oproep is om iets te gaan doen. Sterker nog; soms weten werknemers niet eens dat het bedrijf waarvoor ze werken aan MBO doet en al helemaal niet op welke manier (bijvoorbeeld het type programma en de daarbij behorende activiteiten). Het is logisch dat als werknemers niet goed geïnformeerd worden door hun werkgever over het MBO-beleid en de daarbij behorende mogelijkheden ze niet zullen deelnemen. En al weten ze het wel, dan kan het ook nog zo zijn dat ze het door het bedrijf gekozen maatschappelijke probleem dus het doel en de doelgroep niet helemaal begrijpen. Of ze ervaren er geen affiniteit mee waardoor ze minder snel geneigd zullen zijn er tijd en/of geld aan te besteden. Tot slot kan het type activiteit ook niet aanspreken, waardoor ze ervoor kiezen om zich ervan te weerhouden.

5. Gebrek aan wenselijkheid van MBO

Werknemers die MBO onbelangrijk vinden, of niet als een van de verantwoordelijkheden zien van het bedrijf, zullen zich ook niet zo snel opgeven om mee te doen. Er zijn werknemers die vinden dat het MBO-beleid en het daarbij behorende programma en de activiteiten niet aansluiten bij de (algemene) missie die centraal staat bij het bedrijf. Zij zijn dan ook van mening dat dergelijke programma's eigenlijk alleen maar afleiden en al

helemaal niet bijdragen aan het uiteindelijke doel van een bedrijf (bijvoorbeeld winstmaximalisatie) en zien daarom geen reden om deel te nemen. Daarnaast zijn er ook werknemers die twijfelen aan de oprechtheid van de MBO-programma's van hun werkgevers, omdat zij het idee hebben dat deze zijn opgericht met de verkeerde intenties of omdat het programma totaal niet aansluit bij wat het bedrijf doet of waar ze voor staat. Tot slot zijn er ook werknemers die geven via hun werknemer zien als een inbreuk op hun privacy. Zij vinden het doen van vrijwilligerswerk en het geven van donaties iets heel persoonlijks en doen dit het liefst en uitsluitend in hun eigen tijd en op hun eigen manier. Het bedrijf heeft volgens hen niets te maken met wat zij classificeren als een activiteit die bij het privéleven hoort.

Medewerkers stimuleren door...

Stimuleren van deelname aan MBO-activiteiten bij mensen die structurele belemmeringen ervaren is niet eenvoudig.

De eerste stap is om een (subjectieve) beoordeling te maken of iemand dusdanige barrières ervaart dat deelname eigenlijk niet verwacht kan worden. Uiteraard blijft dan de theoretische mogelijkheid tot dwang over, die een werkgever wel heeft, door het een onderdeel van de taakomschrijving te maken.

Als we deze mogelijkheid buiten beschouwing laten, zijn de potentiële deelnemers dus diegenen waarvan de inschatting is dat ze een zetje in de rug nodig hebben of een verlaging van de barrière ze over de streep kan trekken. Hoe dan ook, het zal een lange adem vergen van MBO-managers om mensen met (meerdere) bovenstaande barrières te gaan betrekken. Maar er zijn aanpassingen die in het programma en de organisatiecontext gedaan kunnen worden die hierbij helpen.

Allereerst, heel simpel maar een one size fits all MBO-programma zonder keuzevrijheid voor de werknemers zal niet leiden tot een hoge score op deelname aan maatschappelijke betrokkenheid onder uw werknemers, integendeel. Bedrijven moeten juist meer rekening houden met de behoeften van individuele werknemers, maar ook met de eventuele individuele en organisatorische barrières waardoor ze minder vaak of helemaal niet in staat zijn deel te nemen. Dus maak het een breed en flexibel programma met voor elk wat wils. De een wil liever geld doneren en de ander zet zich liever in als vrijwilliger, dat is nou eenmaal zo.



Een programma moet gevarieerd zijn; immers medewerkers hebben verschillende wensen.

Zeker als mensen sociale angst hebben, zullen ze minder snel deelnemen aan vrijwilligerswerk, maar dat wil niet zeggen dat ze geen geld willen doneren. Daarnaast doen sommigen liever in hun eentje werknemers-vrijwilligerswerk, terwijl anderen dat liever met een groep collega's doen. Ook voor mensen die het gevoel hebben niet over de juiste *resources* te beschikken om deel te nemen, is het belangrijk dat er een variëteit aan keuze is, maar zeker ook een hoge mate van flexibiliteit. Als mensen denken dat ze er geen tijd voor hebben, zorg dat dan het vrijwilligerswerk in werktijd gedaan kan worden of juist in eigen tijd. En als u nog een stapje verder wilt gaan, dan kunt u ook samenwerken met meerdere doelen of doelgroepen zodat uw werknemers zelf kunnen kiezen aan wie ze wat willen geven en op welke manier.

Interne communicatie

Ten tweede, als medewerkers het MBO-programma niet kennen, zullen ze ook niet deelnemen. Daarom moet zoveel mogelijk informatie over uw MBO-beleid en de daarbij behorende programma's en activiteiten voor medewerkers worden verspreid via de gebruikelijke communicatiekanalen zoals het intranet, nieuwsbrieven en jaarverslagen. Laat bijvoorbeeld ook de directeur (of CEO) van het bedrijf in een blog eens hierover schrijven, of tijdens de nieuwjaarsreceptie er iets over

zeggen. Op die manier zult u meer werknemers kunnen bereiken en op de hoogte houden en tegelijkertijd laten zien dat MBO toch echt onderdeel is van de normen en waarden die gelden binnen heel het bedrijf.

Spread the word! en vraag...

Als onderdeel van de communicatiestrategie, ten derde, is het handig om de socialisatie- en sociale-angst-barrières te slechten door een heel persoonlijke manier van vragen te gebruiken. Zo kunt u bijvoorbeeld intern een aantal MBO-ambassadeurs rekruteren die niet alleen meedoen, maar die ook echt geloven in het MBO-beleid/programma en dat ook kunnen uitstralen en overbrengen op de rest. Vergeet niet dat het vaak gewoon een kwestie is van iemand vragen om mee te doen en niemand kan dat beter dan collega's onderling. Als u wilt dat er enige druk gevoeld wordt, dan zou het ook via de desbetreffende managers kunnen.

Betrek (top)management

Tot slot speelt zichtbaar leiderschap ook een belangrijke rol als het gaat om het stimuleren van geefgedrag onder uw werknemers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan managers die het goede voorbeeld laten zien door zelf ook mee te doen en schouderklopjes geven aan anderen die zich ook inzetten. Met de deelname van (top-) management neemt

u misschien niet de individuele privétwijfels weg over de (on)wenselijkheid van MBO, maar u vermindert waarschijnlijk wel de kans dat mensen dit durven te uiten. Bovendien laat de steun van (top-)management zien dat MBO gewoon een onderdeel is van 'wie we zijn'. Het is dus uiterst belangrijk dat uw MBO-programma gevarieerd is en blijft, en dat er een context wordt gecreëerd waarin deelname aan MBO wordt gestimuleerd, gewaardeerd en erkend.

Deze bijdrage is gebaseerd op (tevens onderdeel van een boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):
Roza, L. Haski-Leventhal, D. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Employee participation in Corporate Citizenship.

2. Inrichting van een MBO-programma bepaalt het succes

Voor veel organisaties is de manier om MBO te verankeren in het bedrijf door te laten zien wat de business case is van MBO. Gelukkig is dat tegenwoordig met al het internationale onderzoek dat er is gedaan en de jarenlange ervaringen van bedrijven niet zo heel moeilijk meer om aan te tonen. Toch blijft het lastig om de overstap te maken van het experimenteren naar het daadwerkelijk strategisch of instrumenteel inzetten. Dat kan door middel van een goede inrichting van het programma.

De eerste stap daarin is niet zomaar leuke activiteiten gaan organiseren, maar een stap terug te doen en echt te bepalen wat de doelen zijn van het programma. In de voorgaande hoofdstukken hebben we bijvoorbeeld een duidelijke case gemaakt voor het inzetten van MBO ten behoeve van HR-doelstellingen binnen het bedrijf. In deze bijdrage laten we zien welke programmakeuzes nodig zijn om organisatiedoelstellingen (van HR-gerelateerd tot marketing) te realiseren en daarmee MBO verder te verankeren in het bedrijf. Dat doen we door middel van het presenteren van een continuüm van twee programma's: een werkgever-gedreven programma aan de ene kant en een werknemer-gedreven programma aan de andere kant.

Werkgever- versus werknemer-gedreven programma's:

Elk voordeel heeft zijn nadeel

Een werkgever-gedreven programma is een programma waarbij de werkgever de regie duidelijk in handen heeft. En dus dominant is in de besluitvorming over hoe,

wat, waar, wanneer en waarvoor er gedoneerd wordt of vrijwilligerswerk wordt gedaan. Zo worden er (zeer) duidelijke kaders gesteld, worden de activiteiten door het bedrijf georganiseerd onder strakke voorwaarden en kunnen medewerkers zich inschrijven voor vaststaande activiteiten. Het bedrijf selecteert bijvoorbeeld één of meerdere non-profitorganisatie(s) als begunstigde en er is hierin geen vrije keuze voor medewerkers. Hierbij behoudt het bedrijf een hoge mate van controle over de fit tussen de begunstigde non-profitorganisatie(s) en uw organisatie. Voor (externe) marketingdoeleinden en voor bijvoorbeeld nieuwkomers in de organisatie (zie vorige bijdrage) is er een bepaalde mate van fit nodig tussen de strategie van de organisatie en de missie van de NPO om de effecten van het programma te maximaliseren. Deze stakeholders hebben een beperkte kennis van hoe de organisatie in elkaar steekt, wat de organisatiecultuur is en kunnen daarom het beste worden benaderd met een logisch verhaal waarin het duidelijk is waarom

bedrijf X met non-profit Y werkt. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld nieuwkomers worden gesocialiseerd met de organisatie. Maar het heeft ook een externe signaalfunctie voor het aantrekken van high potentials. Onderzoek wijst namelijk uit dat young professionals en/of high potentials zich aangetrokken voelen tot bedrijven die zich maatschappelijk inzetten. De mate van investering door het bedrijf is hier op alle vlakken hoog. Het moet ten eerste middelen (mensen, budget) vrijmaken voor het organiseren van het programma. Denk hierbij aan het uitzoeken van maatschappelijke partners die bij het bedrijf passen, intern mensen rekruteren/enthousiasmeren om deel te nemen en deze mensen dan ook in staat te stellen om daadwerkelijk mee te doen (vrije dagen geven voor deelname), externe communicatie etc.

De tweede oriëntatie binnen het continuüm is het werknemers-gedreven programma waarbij de werknemers een dominante rol spelen in het besluitvormingsproces. Binnen dit type programma selecteren werknemers de begunstigde non-profitorganisatie(s) en waarvoor, wanneer en op welke manier ze zich zouden willen inzetten en worden zij hierin alleen ondersteund vanuit de organisatie. Zo kan het zijn dat een medewerker zich graag op woensdagmiddag wil inzetten als voorleesvader op de lagere school van zijn zoon en moet daarom op

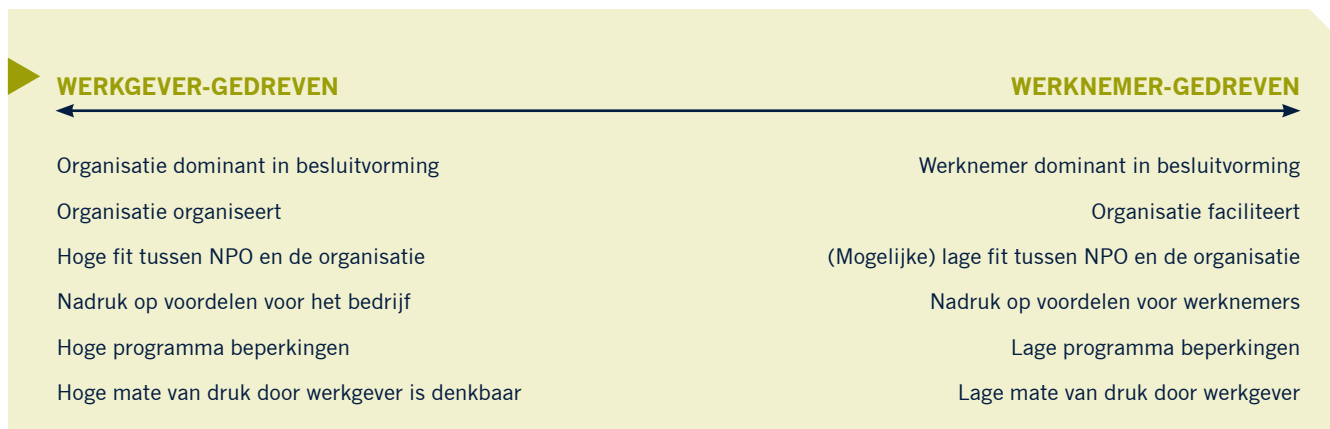
woensdag een aantal uur beschikbaar worden gesteld. Het wat, waar, wanneer en hoe wordt hier dus bepaald door de werknemer en het bedrijf kan hierin faciliteren door een flexibel rooster aan te bieden of, als het meer wil ondersteunen, zelfs deze paar uur beschikbaar te stellen. Het bedrijf neemt hierbij een faciliterende rol aan en heeft daarmee een lage mate van controle op wat er gebeurt. Zo kan er (afhankelijk van de wensen van de werknemer) een lage mate van fit zijn tussen de begunstigde non-profitorganisatie(s) en het bedrijf zelf. Dat is intern goed uit te leggen. Immers; het bedrijf neemt het standpunt in dat het faciliterend wil zijn voor vrijwilligerswerk van hun medewerkers en past zich daarom aan bij wat deze medewerkers willen. Echter, dit is moeilijker uit te leggen aan externen, zoals consumenten. Consumenten zien graag een bepaalde logica in wat het bedrijf doet waar zij producten of services afnemen. Het ondersteunen van organisaties waar deze logica niet direct duidelijk is, is dus niet handig als het bedrijf externe *exposure* wil hebben met het MBO-programma. Waar een dergelijk programma wel heel goed voor kan worden gebruikt, zijn HR-doelstellingen. Zoals betrokkenheid (of identificatie) bij (met) het bedrijf, goede werk- en privé-balans en medewerkers voorbereiden op een betekenisvol pensioen (zie vorige bijdrage). Doordat werknemers een hoge keuzevrijheid hebben in het doel waarvoor ze

zich inzetten, kan dit resulteren in het gevoel dat werknemers zich inzetten op manieren die zij persoonlijk betekenisvol achten. Daarnaast is het fijn voor werknemers om te beseffen dat zij zich in ieder geval op het thema MBO gewaardeerd en ondersteund voelen door het bedrijf, wat een reflectie is van gedeelde normen en waarden. Een werknemer-gedreven programma betekent overigens niet dat het bedrijf geen enkele invloed, zeggenschap of verantwoordelijkheid draagt. De organisatie kan werknemers actief ondersteunen en aanmoedigen om zich te verdiepen in de mogelijkheden van het werknemers-vrijwilligerswerk. De investering vanuit het bedrijf kan hier een stuk lager zijn. Zo wordt er niet ingezet op externe

communicatie, alleen op interne communicatie en kan er gefaciliteerd worden, wat betekent dat er minder kosten zijn om daadwerkelijk het een en ander te organiseren.

Figuur 3 vat kort samen wat de verschillen in logica zijn van de twee programma's.

De keuze tussen de programma's is niet zwart-wit en voor verschillende doelstellingen kunnen verschillende keuzes in het programma worden gemaakt. Ook zijn de verschillende programma's prima met elkaar te vermengen. Echter, het is wel belangrijk om deze twee goed te (h)erkennen en bewust mee te laten wegen in



Figuur 3: Programma continuüm

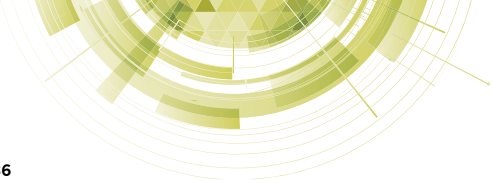
de keuzes die gemaakt worden bij de ontwikkeling van het programma. De activiteiten die binnen deze twee oriëntaties worden georganiseerd en gefaciliteerd, kunnen hetzelfde zijn, maar hebben wel andere effecten. Zo kan er in beide type programma's gekozen worden voor team- of individuele vrijwilligersactiviteiten.

Activiteiten in teamverband zijn een goede keuze wanneer programma's gericht zijn op het verbeteren van interactie tussen werknemers onderling. Vrijwilligersactiviteiten in teamverband met collega's kunnen onder andere het wederzijds begrip onder collega's versterken en collega's dichter bij elkaar brengen doordat zij ervaringen delen die zij nog nooit eerder hebben gehad. Daarnaast kunnen werknemers interne en externe netwerken uitbreiden wanneer de activiteit zowel interactie omvat met collega's als met medewerkers van andere organisaties. Interessant is dat een simpel onderzoek van ons bij een inter-company programma (waar dus mensen van verschillende bedrijven samen vrijwilligerswerk gingen doen) aantoont dat zelfs teamactiviteiten van werknemers van verschillende organisaties kunnen resulteren in een sterkere organisatie-identiteit en gecombineerd kunnen worden met het uitbreiden van het professionele netwerk. Dit is echter makkelijker te bereiken bij een werkgever-gedreven programma dan bij een werknemer-gedreven programma.

Het voordeel van werknemer-gedreven programma's is hier dat werknemers ook andere mensen betrekken bij vrijwilligerswerk. En dat het volume van het aantal medewerkers dat zich maatschappelijk inzet zonder te veel investering van het bedrijf toch omhoog kan.

Individuele activiteiten zijn heel geschikt voor het doelgericht leren binnen een werkgever-gedreven programma. Zo kan er een medewerker zijn die haar presentatievaardigheden verder wil ontwikkelen door workshops te geven. Er is bijvoorbeeld een project geweest tussen een klantenservice-afdeling van een groot bedrijf en mensen met een beperking. De mensen van de klantenservice moesten leren om heel duidelijk uit te leggen wat er precies aan de hand is. Verder werken individuele activiteiten goed voor mensen die wat vrijheid willen in het bepalen wat ze, wanneer en voor wie gaan doen. Ook is het makkelijker in de agenda te plannen, aangezien er maar één agenda beschikbaar hoeft te zijn. Dit past dus prima in een werknemer-gedreven programma. Helaas zijn de individuele projecten vaak wel heel kostbaar omdat het echt maatwerk wordt.

Hetzelfde geldt voor vrijwilligerswerk dat gericht is op het gebruiken van professionele competenties of meer sociale of persoonlijke competenties. Ook dit past prima in beide oriëntaties. Bij een werkgever-gedreven programma



kunnen verschillende typen activiteiten worden ingezet voor verschillende doelen. Zo kunnen bestaande competenties worden ingezet als het bedrijf medewerkers wil inspireren. Immers, ze gaan dezelfde competenties in een andere context toepassen. Er zijn voorbeelden dat er nieuwe producten werden bedacht tijdens een dergelijke opdracht. Sociale activiteiten zijn goed voor de onderlinge werksfeer of om iemand uit zijn of haar comfortzone te halen en zo een bredere kijk op de samenleving te ontwikkelen. Bij een werknemer-gedreven programma laat men de keuze aan de werknemer om te kiezen op wat voor manier hij of zij zich graag wil inzetten. Zo kan iemand graag hockeytraining geven, terwijl een boekhouder het misschien wel waardevol vindt om penningmeester te zijn.

Een derde factor is de tijd die medewerkers mogen besteden aan het vrijwilligerswerk. In werkgever-gedreven programma's organiseert het bedrijf de activiteiten en bepaalt dus ook hoeveel uur er voor een bepaalde activiteit staat. Hiermee kunnen ze sturen in leereffecten die optreden bij vrijwilligerswerk. Een medewerker leert namelijk geen softe vaardigheden door 4 uur vrijwilligerswerk te doen, maar zal hiervoor meer uur nodig hebben. Het leren omgaan met vervelende klanten kost immers normaal gesproken ook meerdere dagen bij erkende leerbedrijven. Zij bieden dit nooit aan in een cursus die 4

uur duurt. Bij een werkgever-gedreven programma is dit makkelijker te sturen dan wanneer er weinig vereisten zijn aan wat een werknemer doet. Het voordeel van een werknemer-gedreven programma is echter dat de werknemer zich vaak op meer structurele basis kan inzetten voor een organisatie en dit verhoogt de maatschappelijke impact.

Deze bovengenoemde keuzes zijn slechts een greep van de keuzes waar MBO-managers voor staan. Ze illustreren echter wel dat het belangrijk is om programma's en de bijbehorende projecten dusdanig in te richten dat zij aansluiten op de doelen van het programma. Ook kan het aanbieden van veel verschillende projecten en dus een divers programma MBO-managers helpen om meer medewerkers te enthousiasmeren om deel te gaan nemen (zie ook de vorige bijdrage). De inrichting van het programma bepaalt dus het succes. Aangezien je als MBO-manager de inrichting kunt sturen, kun je dus ook het succes van je programma sturen.

Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):
Roza, L., Haski-Leventhal, D. & Meijs, L.C.P.M. (in progress).
An instrumental approach to volunteering for HR. Hoofdstuk in dissertatie van Lonneke Roza (verwacht eind 2015).

3. In onderhandeling met de corporate manager

In deze bundel laten we veelvuldig zien dat bedrijven een grote bereidheid hebben om hun medewerkers te werven en beschikbaar te stellen voor vrijwilligerswerk bij NPO's, zeker in het kader van hun MBO-beleid. Bedrijven doen dit enerzijds natuurlijk om een steentje bij te dragen aan de maatschappij waarin zij een belangrijke rol hebben, maar anderzijds zien zij ook dat vrijwilligerswerk echt iets met medewerkers doet en dat dit goed kan zijn voor hun functioneren bij het bedrijf (zie de bijdragen over de HR-voordelen). Naast andere maatschappelijke ontwikkelingen zoals de invoering van de maatschappelijke stage, de introductie van service learning onder studenten en campagnes ter bevordering van vrijwilligerswerk (zoals NLdoet) is de laatste decennia de toestroom van deze tijdelijke vrijwilligers enorm toegenomen bij NPO's. Dit lijkt een buitenkans. Het zou namelijk betekenen dat NPO's dan zelf minder op zoek hoeven naar vrijwilligers, omdat het bedrijf (of universiteit) de werving en selectie al doet. Maar zo simpel is het helaas niet. Onderzoek, inclusief ons onderzoek, laat zien dat het helemaal niet zo makkelijk blijkt voor NPO's om deze specifieke vrijwilligers in te bedden in de NPO.

Op basis van twee unieke kenmerken van vrijwilligers uit bedrijven, geeft deze bijdrage een typologie van inkomende werknemers-vrijwilligers bij NPO's. De typologie hiervoor was bestemd voor bedrijfsdoeleinden (match tussen werkgever en werknemer). Deze typologie (en de bijbehorende activiteiten) is bedoeld om de inkomende vrijwilligers beter te laten aansluiten bij wat de NPO nodig heeft. Dit maakt het makkelijker voor de NPO-manager om binnen de NPO te inventariseren wat er nodig is en daarna met het bedrijf in onderhandeling te gaan om zo een hoog (of hoger) rendement te halen uit de inzet van werknemers-vrijwilligers.

ONDERHANDEL OP MINSTENS TWEE VLAKKEN:

- 1) de bekwaamheid die men komt toevoegen aan de organisatie; handen of hersenen.
- 2) de beschikbaarheid van de medewerker bij de NPO

Met individuele vrijwilligers is de onderhandeling anders dan bij vrijwilligers die via een bedrijf komen. Vrijwilligersmanagers weten dat het werven van individuele vrijwilligers een spel is van onderhandelen tussen de wensen van de organisaties en de wensen van de vrijwilliger. Spannend is dat waar bij betaald werk de organisatie relatief gemakkelijk eisen kan en



durft te stellen over de gewenste bekwaamheid en beschikbaarheid, dit bij vrijwilligerswerk anders ligt. Daar moeten we oppassen dat te hoge eisen ten aanzien van de bekwaamheid en beschikbaarheid niet ten koste gaat van de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen, maar dat het wel past bij de taak die bij de NPO gedaan moet worden. Bij werknemers-vrijwilligerswerk is de onderhandeling op twee manieren anders. Ten eerste zijn de beschikbaarheid (over vier weken komen we met acht personen één dag) en bekwaamheid (we bieden onze professionele expertise wel of niet aan) vaak vastgesteld door het bedrijf, niet door de vrijwilliger zelf. Ten tweede praat de vrijwilligersmanager niet met de individuele vrijwilligers, maar met de programmamanager van het bedrijf.

Het eerste kenmerk is de bekwaamheid die de NPO nodig heeft en wat het bedrijf van plan is in te zetten. Zijn het de professionele vaardigheden die worden ingezet of zijn het de persoonlijke vaardigheden? Overigens kunnen deze persoonlijke vaardigheden op professioneel niveau zijn. Een accountant die houdt van klussen, zal prima een bank in elkaar kunnen schroeven. Ook kunnen de didactische vaardigheden van sommige mensen net zo goed zijn als van een leraar. Maar net zoals met 'gewone' vrijwilligers, is het onverstandig hier zomaar vanuit te

gaan. Het tweede kenmerk is de beschikbaarheid van de vrijwilliger: hoelang en/of op welke termijn kan de medewerker vrijwilligerswerk doen bij de NPO via het bedrijf? Is dit een dag, meerdere dagen, korte of langere projecten? Ons onderzoek laat zien dat de NPO's die dit durven en weten uit te onderhandelen met bedrijven vaak heel goed in staat zijn om de inkomende vrijwilligers een taak te geven die waarde toevoegt aan de NPO en het bedrijf. Organisaties die dit niet uitonderhandelen, lopen het risico dat zij de vrijwillige energie van de vrijwilligers verspillen aan activiteiten die de NPO helemaal niet kan gebruiken. We komen voorbeelden tegen van organisaties die vijf keer hetzelfde muurtje van een slaapkamer van een van de cliënten laten schilderen. Waarom? 'Omdat bedrijven dit graag willen doen' was het antwoord... Dat is eenzijdige win!

Op basis van de beschikbaarheid en de competenties die vrijwilliger(s) met zich mee gaan brengen, kunnen we een typologie maken van de vrijwilligers die vanuit bedrijven komen. Deze typologie kan worden gebruikt om te bepalen wat voor waarde ze kunnen toevoegen en wat voor taken je ze wel en niet kunt laten doen. Het is handig om met deze indeling intern te inventariseren waar de behoefte van vrijwilligers nodig is.

VAARDIGHEDEN (HUMAN RESOURCES)	BESCHIKBAARHEID	
Persoonlijke vaardigheden Professionele vaardigheden	Zeer tijdelijk (dag(deel)) Eendagsvlieg Specialist	Op projectbasis (week, maand(en)) Interim ondersteuner Consultant

Tabel 4: Typen werknemers-vrijwilligers

De tabel geeft een overzicht van de verschillende typen. Ten eerste hebben we de *Eendagsvlieg*. Deze komt een dag(deel) vrijwilligerswerk doen op basis van persoonlijke vaardigheden. Passende activiteiten voor dit type zijn, zeker als ze in een team komen, simpele onderhoudsklussen zoals opruimen en grove verwerkzaamheden of sociale activiteiten met relatief makkelijke doelgroepen, zoals een dag naar een museum met ouderen. Ook een spelletjesmiddag met kinderen met een lichte beperking is een goede optie voor dit type vrijwilliger. Het moeten in ieder geval klussen zijn waar weinig specialistische kennis voor nodig is. Daarnaast kunnen de extra handen die zij bieden, verlichting geven aan de huidige medewerkers of vaste vrijwilligers of kan er een keer een extra activiteit of klus gedaan worden ten behoeve van de doelgroep.

Het tweede type is de *Specialist*, een vrijwilliger die kort beschikbaar is om zijn of haar professionele kennis en/of

expertise te delen. Hierbij kan gedacht worden aan strategische brainstormsessies, workshops voor medewerkers over gebruik van social media ten behoeve van marketing of fundraising, of een workshop over leiderschap binnen een organisatie. Deze kennisoverdracht kan ook gelden voor cliënten. Zo worden er workshops gegeven over omgaan met geld door medewerkers van financiële instellingen, leren HR-medewerkers cliënten te solliciteren en kunnen kunstenaars mensen een eerste kennismaking laten maken met schilderen of beeldhouwen.

Het derde type dat we onderscheiden is de *Interim ondersteuner*. Deze vrijwilliger komt op een projectbasis van een week, een maand of wellicht zelfs 6 maanden zijn of haar persoonlijke vaardigheden inzetten voor de NPO. Hierbij is kenmerkend dat de vrijwilliger zich voor een iets langere tijd committeert aan de NPO, maar er zit wel een duidelijk begin en eind aan en kan dus omschreven

worden als een project. Denk hierbij aan maatjesprojecten, coaching trajecten, tijdelijk bezoekwerk, maar ook het organiseren van evenementen of fundraisingactiviteiten voor een NPO kunnen in deze categorie vallen.

Het laatste type dat we op basis van deze twee kenmerken kunnen onderscheiden, is de *Consultant*. Deze komt voor een langere periode, weer met een duidelijk begin en eind, zijn of haar professionele vaardigheden inzetten. Binnen het onderzoek hebben wij organisaties gesproken die werknemers van bedrijven inzetten als docent voor een cursus van een aantal weken aan kinderen of jongeren in de knel, maar ook bedrijven die hun medewerkers de kans bieden om voor langere tijd (6-12 maanden) een steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van organisaties in bijvoorbeeld ontwikkelingslanden. Hier worden dan bijvoorbeeld nieuwe managementsystemen geïntroduceerd, een nieuw HR-beleid geïmplementeerd of een IT-systeem geïntegreerd.

Opvallend aan deze typologie is dat er geen structurele werknemers-vrijwilligers zijn die zich voor langere tijd willen inzetten voor de NPO op basis van zijn of haar professionele of persoonlijke vaardigheden. Uit ons onderzoek blijkt namelijk dat NPO's deze mensen niet scharen onder werknemers-vrijwilligers, maar onder hun individuele (reguliere) vrijwilligers. Dit is interessant omdat in steeds meer besturen van NPO's vrijwilligers komen die (hoge) posities hebben in het bedrijfsleven. Ook zijn er mensen die vrijwilligerswerk doen als trainer bij de hockeyvereniging op woensdagmiddag en daarvoor uitgeroosterd worden op het werk. Die tijd wordt op een ander moment ingehaald door de medewerker. Als zij hierin worden gefaciliteerd door hun bedrijf, zou dit strikt genomen wel vallen onder de definitie van werknemers-vrijwilligerswerk, maar het wordt door de faciliterende NPO dus niet (h)erkend. In theorie zou de breedte van het werk van werknemers-vrijwilligerswerk dus groter kunnen zijn dan wat in het algemeen als voorbeelden wordt genoemd. De onderhandelingen met bedrijven kunnen dus ook breder zijn. Waarom zouden NPO's aan bedrijven niet vragen om geschikte kandidaten voor het bestuur te leveren of een accountant die voor onbepaalde tijd de boeken nakijkt? Bij dit laatste voorbeeld is de scheidslijn tussen pro bono werk en werknemers-vrijwilligerswerk echter flinterdun.

Deze typologie en de voorbeelden van activiteiten die daarbij zijn gegeven in bovenstaand stuk is een simplificatie van de vaak complexe praktijk. Zo zijn er ook afwegingen als: "Hebben we groepen nodig of liever een individu?" En denk aan beperkingen en mogelijkheden van verschillende doelgroepen bij het bedenken van geschikte activiteiten. Echter, het belangrijkste is dat er bewust wordt nagedacht dat er dus 1) onderhandeld moet worden om de grootst mogelijke bijdrage voor je NPO te bereiken en 2) dat twee basisonderdelen hiervan dus de beschikbaarheid en de capaciteit van de vrijwilliger moeten zijn. Voor alle betrokken partijen is het belangrijk dat er waarde wordt toegevoegd: immers, iedereen wil echt een verschil maken!

Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens onderdeel van een boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza):

Roza, L., Shachar, I. & Hustinx, L. (under review). Opportunities and challenges of involving corporate volunteers: a micro-level approach.

DEEL 3: MBO EN DE SAMENLEVING

In het derde deel van deze bundel lichten wij de rol van MBO in de samenleving verder toe. We bespreken hier twee huidige onderzoeken waar we bij betrokken zijn geweest.

1. De rol van bedrijven in het stimuleren van vrijwilligerswerk

In Nederland hebben wij een sterke traditie in vrijwilligerswerk. Uit de meest recente cijfers van het SCP blijkt dat maar liefst twee op de vijf Nederlanders ergens actief is als vrijwilliger. Dit kan zijn via (lokale, nationale of internationale) sport- of hobbyverenigingen, dienstverlenende maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld Resto van Harte of in een zorginstelling zoals Pameijer) en campagneorganisaties (denk hierbij aan Kidsright). Ondanks de angst van veel maatschappelijke organisaties dat Nederlanders minder vrijwilligerswerk zijn gaan doen, wijst onderzoek uit dat vrijwilligerswerk niet minder wordt gedaan, maar op andere manieren wordt vormgegeven door de burger dan dat organisaties traditioneel gewend zijn. Een van de nieuwe manieren om vrijwilligerswerk te doen, is via de werkgever via MBO-programma's.

Ondanks de groeiende rol van bedrijven in vrijwilligerswerk in ons land, is het op het totale vrijwilligerswerk dat er door Nederlanders gedaan wordt, erg marginaal. Dat is in landen waar er andere tradities zijn in vrijwilligerswerk wel anders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan voormalig communistische landen waar naast de transitie van een overheid-gestuurde maatschappij naar meer open markten, ook gewerkt moet worden aan het bouwen van een civil society. Deze bijdrage baseren we op recent onderzoek in Rusland, waar bedrijven een toenemende rol lijken te hebben in het individuele geefgedrag.

We geven aan waar werknemers-vrijwilligerswerk toe leidt en hoe dit komt.

Daar doen we (niet) aan mee hoor!

De potentie van werknemers-vrijwilligers in het totaal aantal vrijwilligerswerk is zeker in de context van Rusland (en wellicht ook in andere voormalig communistische landen) erg interessant. In Rusland is bijvoorbeeld informeel helpen (zgn. mantelzorg) wel heel belangrijk, maar formeel vrijwilligerswerk voor een non-profitorganisatie (NPO) is hier erg slecht ontwikkeld. Cijfers



laten zien dat 24% van de Russen zich op één of andere manier inzetten via informeel helpen van naasten of het formele vrijwilligerswerk. Meer dan de helft van dit percentage gebeurt in het informeel helpen; helpen van naasten, niet in georganiseerd verband. Dit terwijl maar 3% formeel vrijwilligerswerk doet via maatschappelijke organisaties en 1% vrijwilligerswerk doet voor religieuze organisaties, zoals een kerk. Dat is een compleet ander beeld dan hier in Nederland, waar volgens het CBS (Statline) de percentages informele hulp (meer dan 30%) en formeel vrijwilligerswerk (ruim 40%) vele malen hoger ligt. Maar wat blijkt uit de cijfers in Rusland? De meeste Russen die formeel vrijwilligerswerk doen (4%), doen dat via de werkgever!

Bedrijven als vehikel naar bredere burgerparticipatie

Maar hoe werkt nu die rol voor bedrijven in vrijwilligerswerk in Rusland? Ons onderzoek laat zien dat werknemers die hebben meegedaan aan een MBO-programma op twee terreinen ook actiever zijn geworden in de maatschappij. Ten eerste laten onze data zien dat meedoen aan vrijwilligerswerk via de werkgever leidt tot meer formeel vrijwilligerswerk buiten het bedrijf om. Met andere woorden, de werknemers zijn ook direct bij een NPO actief geworden. Daarnaast blijken deze mensen vaker geld te doneren aan NPO's, iets wat in Rusland niet veel gebeurt. Mensen

geven wel regelmatig geld direct aan *individuele* mensen of families die het nodig hebben, maar er wordt niet veel gegeven aan *maatschappelijke organisaties*. De data laten zien dat wanneer werknemers meedoen aan werknemers-vrijwilligerswerk, zij ook meer bereid zijn om aan formele organisaties te geven. Beide uitkomsten geven dus aan dat MBO-programma's bij kunnen dragen aan de versterking van maatschappelijke organisaties en de civil society breed. Bedrijven promoten, ondersteunen en ontwikkelen de kansen om formeel vrijwilligerswerk te doen, waardoor zij actief de vrijwilligersinfrastructuur in dit land helpen te ontwikkelen.

Maar hoe kunnen we dan verklaren dat mensen meer via NPO's gaan geven, zowel in tijd als in geld? Ten eerste is er onder Russen over het algemeen weinig vertrouwen in maatschappelijke organisaties en overheid. Ondanks de verschillende rollen van overheid en civil society in een democratie, hebben veel Russen nog steeds het gevoel dat deze organisaties sterk met elkaar verbonden zijn. De Russen hebben weinig vertrouwen in de staat (al zal niet iedereen dat hardop durven te zeggen), en daardoor ook weinig vertrouwen in maatschappelijke organisaties. Waar ze dan wel meer vertrouwen in hebben? Juist! In (multinationale) bedrijven. Doordat bedrijven samenwerken met bepaalde maatschappelijke partners,

heeft dit een positief effect op het beeld dat werknemers hebben over die maatschappelijke partners. Kort gezegd: als het bedrijf deze organisatie vertrouwt, zal het wel een betrouwbare of 'goede' organisatie zijn. Dit leidt tot een hogere bereidheid om voor maatschappelijke organisaties vrijwilligerswerk te doen, ook buiten de programma's die bedrijven aanbieden.

Daarnaast is mensen socialiseren met vrijwilligerswerk erg belangrijk. Uit algemeen onderzoek naar wie er vrijwilligerswerk doet, blijkt dat mensen die al eerder vrijwilligerswerk hebben gedaan, vaker vrijwilligerswerk doen. Dat geldt hier ook. Door een werknemers-vrijwilligerswerkprogramma aan te bieden, laat je je werknemers kennismaken met vrijwilligerswerk: hoe het is om vrijwilligerswerk te doen en bij welke organisaties dat mogelijk is. Door deze socialisatie met vrijwilligerswerk, lijken de werknemers zich naast vrijwilligerswerk bij hun werkgever steeds meer in te gaan zetten voor NPO's buiten de MBO-programma's. Dus, eenmaal geïnfecteerd met vrijwilligerswerk...

Tot slot lukt het lokale maatschappelijke organisaties niet echt om mensen te mobiliseren voor vrijwilligerswerk. Hiervoor is een infrastructuur nodig die vrijwilligerswerk ontwikkelt, promoot en ondersteunt. Het voordeel van

een sterke vrijwilligerswerkinfrastructuur is bijvoorbeeld een sterkere sociale samenhang tussen burgers (sociale cohesie, sociaal kapitaal). Dit is weer nodig voor een bloeiende, energieke en veerkrachtige samenleving. De Russische overheid is pas net mondjesmaat vrijwilligerswerk gaan stimuleren door o.a. vrijwilligers te betrekken bij de organisatie en uitvoering van de Olympische Winterspelen in Sotsji. Hierdoor is er groot momentum voor bedrijven om hun maatschappelijke rol in de samenleving in Rusland te pakken en substantieel mee te werken aan de ontwikkeling van vrijwilligerswerk in een context waar dit niet gebruikelijk is. In tegenstelling tot Nederland, waar we dus al veel doen binnen de civil society en de structuur ook al ver ontwikkeld is, is juist in deze landen de potentiële bijdrage van bedrijven aan de ontwikkeling van geefgedrag in tijd en geld heel groot.

Bedrijven kunnen door het aanbieden van werknemers-vrijwilligerswerkprogramma's echt een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van vrijwilligerswerk en geven meer vorm aan de infrastructuur die daarvoor nodig is. Het zal misschien iets lastiger zijn om het een en ander lokaal te organiseren. Immers, Rusland telt relatief minder maatschappelijke organisaties dan bijvoorbeeld Nederland en het blijkt dat de relaties tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties nog in de kinderschoenen staan. Maar ondanks dat het misschien meer moeite kost om het samen met maatschappelijke partners te organiseren, kan de impact van wat je daar organiseert als (multinationaal) bedrijf dus wel groter zijn. Een groot potentieel dus voor multinationale organisaties actief in Rusland of in andere soortgelijke contexten!

*Dit stuk is gebaseerd op het volgende artikel:
Krasnopolskaya, I., Roza, L., & Meijs, L.C.P.M. (2015).
The relationship between corporate volunteering and
employee civic engagement outside the workplace in
Russia. Voluntas, International Journal for Non-profit
and Voluntary Organizations.*

2. De percepties van cliënten over MBO-activiteiten

Hoewel er al steeds meer bekend is over het belang van MBO voor bedrijven en non-profitorganisaties (NPO's), is er nog vrij weinig bekend over hoe de cliënten van NPO's dit zelf ervaren. Vooral in de wetenschappelijke literatuur wordt meestal uitgegaan van een win-win-win-winsituatie, waarbij alle betrokken partijen (bedrijven, NPO's, medewerkers van beide organisaties en NPO-clieënten) positieve effecten zouden ondervinden als bedrijven en NPO's samenwerken. Dit gebrek aan wetenschappelijke kennis is bijzonder. Cliënten zijn een heel belangrijk onderdeel van de NPO, dus waarom weten we daar zo weinig van? De activiteiten van de NPO zouden idealiter natuurlijk iets moeten bijdragen aan de service die de organisatie levert aan de cliënt. Voorliggend hoofdstuk gaat daarom in op de vraag hoe cliënten van NPO's de voor- en nadelen ervaren van activiteiten tussen de NPO waaraan zij verbonden zijn en bedrijven die hun medewerkers inzetten in het kader van MBO. Hierna worden de mogelijke consequenties besproken voor NPO-managers die MBO-activiteiten (zoals werknemers-vrijwilligerswerk) organiseren binnen hun organisatie.

De 'win' voor cliënten

Uit recente onderzoeken onder zowel cliënten als NPO-managers blijkt dat zij werknemers-vrijwilligerswerk over het algemeen als een kans zien. Op het niveau van het selecteren van de bedrijven en het aangaan van een partnerschap met bedrijven, blijken cliënten veel vertrouwen te hebben dat de NPO handelt vanuit hun belangen. Zij gaan ervan uit dat zij de juiste partners en werknemers-vrijwilligers selecteren. Bedenk wel dat in werkelijkheid de NPO vaak zelf niet de werknemers-vrijwilligers selecteert, maar dat het bedrijf die selectie doet! Vaak weten NPO-managers dus niet van tevoren wie er in hun organisatie binnenkomt.

NPO-managers ervaren dat zij af en toe meer kunnen doen door de extra handen (en andere middelen, zoals budget) die werknemers-vrijwilligers meebrengen. Door bezuinigingen worden soms de jaarlijkse uitjes geschrapt naar de dierentuin, de Efteling of de speeltuin, maar door bedrijven erbij te betrekken, lukt het dan vaak toch om het rond te krijgen. Het samenwerken met bedrijven kan er ook voor zorgen dat cliënten de kans krijgen om binnen te komen bij dat bedrijf, als bijvoorbeeld leerling of stagiair. Dit vergroot de kansen die een NPO kan bieden aan haar cliënten. Hetzelfde geldt voor cliënten die in groepen activiteiten ondernemen (denk hierbij aan ouderen die een dag op stap gaan, of mensen met een beperking die een uitje hebben; een groep cliënten die

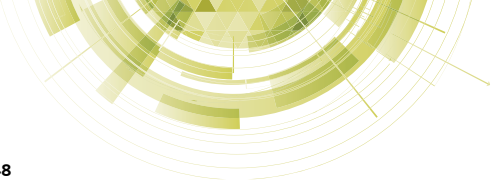
een middag aan het knutselen is). Hier kan het betrekken van bedrijven en werknemers-vrijwilligers de ratio tussen cliënt en begeleider vergroten. Dat wil zeggen dat cliënten meer persoonlijke aandacht krijgen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een verhouding van tien op tien in plaats van tien op een; iedereen heeft een maatje die dag!

Daarnaast zijn cliënten zelf positief over de mogelijkheid om in contact te komen met nieuwe mensen. In het onderzoek onder cliënten, geven veel cliënten zelf aan blij te zijn met de interesse die werd getoond door de vrijwilligers en sommigen zagen de activiteiten als een welkome afleiding van hun dagelijkse routine. Bij intramurale organisaties brengt de aanwezigheid van werknemers-vrijwilligers letterlijk de maatschappij naar de organisatie. Het gaat er hier dus om dat cliënten andere mensen ontmoeten; mensen uit de maatschappij. Op deze manier voelen zij zich ook weer een onderdeel van die bredere samenleving. Bovendien kregen ze het idee dat dergelijke samenwerkingsinitiatieven met bedrijven het mogelijk maakt voor vrijwilligers om meer begrip te krijgen voor het leven van cliënten en daarmee ook minder bevooroordeeld te zijn. In sommige gevallen draagt dat ook bij aan het zelfvertrouwen en zelfbeeld van cliënten, simpelweg omdat ze aandacht krijgen van mensen uit het bedrijfsleven. Zeker voor jongeren is dit

spannend en zien hun begeleiders dat ze opbloeien door de aandacht van deze vrijwilligers. Zo illustreerde één van de NPO's waar een interview is gehouden, dat de aandacht voor de jongeren in hun organisatie door vrijwilligers en in dit geval werknemers-vrijwilligers ervoor heeft gezorgd dat deze jongeren weer een beter zelfbeeld kregen. Dat gebeurt echter niet zomaar als er maar één keer een organisatie met haar medewerkers over de vloer komt, maar zo af en toe bedrijven en haar medewerkers betrekken, laat wel zien dat de cliënten er toe doen.

De nadelen van de betrokkenheid van bedrijven

Er zijn echter ook nadelen, wat onderschrijft dat samenwerkingsinitiatieven op basis van werknemers-vrijwilligerswerk niet altijd leiden tot een situatie waar alle partijen 'winnen'. NPO-managers zijn nogal voorzichtig of zelfs aarzelend bij het toelaten van directe interactie tussen vrijwilligers en cliënten vanwege de specifieke vaardigheden die vaak nodig zijn voor het omgaan met bepaalde hulpbehoevenden. De studie over hoe cliënten zelf denken over de bedrijfsbetrokkenheid laat echter zien dat zij dit zelf nauwelijks een probleem vinden. Dat is waarschijnlijk logisch, omdat zij niet nadenken over wie er wel of niet de juiste skills heeft voor een bepaalde taak. Zij beoordelen eerder op de kwaliteit van de interactie.



Wel geven cliënten aan dat er soms weinig tijd is voor persoonlijke interactie, zoals bij onderhoudsklussen of wanneer een bedrijf maar ‘even’ een paar uurtjes langskomt. Het vaak eenmalige werknemers-vrijwilligerswerk maakt het opbouwen van een langdurige band tussen wisselende vrijwilligers en cliënt niet mogelijk. Dit is wel iets wat bepaalde cliënten erg zouden waarderen. Cliënten kunnen ook sceptisch zijn ten opzichte van de betrokkenheid van bedrijven door hun NPO's. Dit is niet zo vreemd, aangezien samenwerken met bedrijven een NPO veel voordelen op kan leveren, zoals extra budget, extra middelen en naamsbekendheid. Sommige cliënten hebben dit wel door en vinden het niet geheel ondenkbaar dat de NPO hun cliënten als het ware 'gebruikt' om er hun voordeel mee te kunnen doen. Bijvoorbeeld op organisatieniveau, zonder rekening te houden met de eventuele directe (negatieve) gevolgen. Tot slot wordt er aangegeven dat niet iedereen zit te wachten op een verstoring van de dagelijkse routine; iets wat zelfs meer schade kan opleveren dan voordelen voor sommige cliënten. Denk hierbij aan mensen met autisme of een andere psychische aandoening die niet goed kunnen omgaan met kortstondige interacties of verstoringen van de routines.

Implicaties voor NPO managers

Het is goed voor bedrijven om te weten (doordat zij vaak meer macht hebben in de samenwerking met NPO's omdat zij de middelen ter beschikking stellen) dat niet alles wat ze doen ook daadwerkelijk een 'win' oplevert voor de NPO en haar cliënten. In alle eerlijkheid denken bedrijven dat zij enorm hebben bijgedragen als zij een dagje een NPO en hun cliënten hebben ondersteund. Dit terwijl op alle activiteiten die een NPO samen met haar cliënten onderneemt of op het totale vrijwilligerswerk dat wordt verzet, de bijdrage vaak slechts marginaal is. Tegelijkertijd is er een aantal factoren die NPO-managers zouden kunnen meenemen bij het organiseren van de betrokkenheid bij bedrijven. De onderstaande factoren kunnen van invloed zijn op de manier waarop cliënten de betrokkenheid van bedrijven en hun medewerkers ervaren.

Ten eerste het wel of niet betrekken van cliënten bij het ontwikkelen van activiteiten met het bedrijf. Uiteraard is dat niet voor ieder type cliënt mogelijk, maar er zijn ook zeker type cliënten die een stem kunnen hebben in wat voor activiteiten er ontplooid kunnen worden. In het onderzoek onder cliënten zelf, is er een groep vluchtelingen die tijdelijk begeleid wordt door een NPO. Zij weten zelf heel goed waar zij behoefte aan hebben.



De selectie van de bedrijven zelf (dus de relatie op organisatieniveau) moet vooral de verantwoordelijkheid blijven van de verantwoordelijke NPO-manager, maar voor de activiteiten zouden zij zo nu en dan wel overleg kunnen hebben met de cliënten of begeleiders.

Maar ook voor andere doelgroepen zou dit kunnen werken. Zo is er ook een voorbeeld uit het onderzoek over de voor- en nadelen voor NPO's dat een organisatie die met jongeren met een beperking werkt, heel vraaggericht te werk gaat. Zij inventariseren dromen en eens in de zoveel tijd maken zij een aantal van die dromen waar met behulp van de inzet van bedrijven. Hetzelfde zou kunnen gelden voor bijvoorbeeld organisaties die werken met zieke kinderen of de gezinnen rondom zieke kinderen, die met ouderen werken of met mensen van middelbare leeftijd die specifieke interesses hebben. Deze behoefte kan soms worden geuit door de cliënt zelf zoals in het voorbeeld van de vluchtelingen, maar ook door de directe begeleiders. Daarnaast is het belangrijk om cliënten tijdig en inhoudelijk te informeren over

► CLIËNTEN WAARDEREN EEN DUURZAMERE RELATIE MET DE WERKNEMERS-VRIJWILLIGERS.

de activiteiten met bedrijven. Uit het onderzoek onder cliënten blijkt dat zij ontevreden waren over het feit dat zij slecht geïnformeerd waren over de verschillende activiteiten en dat ze na afloop ook niet gevraagd zijn om feedback te geven. Dat terwijl veel cliënten het juist leuk zouden vinden om samen met de werknemers-vrijwilligers deel te mogen nemen aan het besluitvormingsproces en de organisatie van de activiteiten. Dat zorgt er niet alleen voor dat cliënten de samenwerking en daarbij het inzetten van werknemers-vrijwilligerswerk beter begrijpen, maar ook dat hun betrokkenheid bij de activiteiten kan leiden tot verbetering van eventueel vervolgprojecten. Kortom, laat ze maar feedback geven en ideeën aandragen: wat gaan we de volgende keer (niet) doen?

Daarnaast blijkt dat cliënten ontevreden zijn over de vaak eenmalige ontmoeting tussen de (werknemer) vrijwilliger en henzelf. Cliënten geven aan dat de ontmoetingen met vrijwilligers bijna nooit leiden tot een duurzame relatie. Dat zouden ze echter wel willen, omdat cliënten het een-op-eencontact met vrijwilligers heel prettig vinden. Dit vormt een grote uitdaging voor NPO's die vaak eenmalig en op korte termijn werknemers-vrijwilligers inzetten binnen de organisatie. Vaak is het zo dat bedrijven niet kunnen en niet willen garanderen dat de medewerkers meer dan eenmalig komen.

Die langeretermijnbetrokkenheid blijft moeilijk, niet alleen voor de NPO-manager, maar blijkbaar dus ook voor de cliënt. Hier ligt dus niet alleen een taak voor de NPO, maar hier zou juist het bedrijfsleven een stap kunnen zetten door te proberen om meer langeretermijnactiviteiten te proberen te ontwikkelen met NPO's. Hierbij kan gedacht worden aan een traject van bijvoorbeeld drie maanden, waarbij een medewerker elke twee weken een keer langskomt en mee komt draaien. We weten dat het gebeurt en dat het kan, en zeker als blijkt dat cliënten dat ontzettend zouden waarderen. Dit betekent voor bedrijven dat ze hiermee in ieder geval bij die cliënt en NPO meer impact kunnen maken. En dat is toch immers waarvoor bedrijven aan MBO doen?

In essentie bestaat een NPO om een bepaalde service te leveren aan cliënten. Ook als NPO's bedrijven gaan betrekken bij hun activiteiten, is het dus belangrijk dat er aan de cliënten wordt gedacht, zowel de potentiële positieve als negatieve gevolgen van het binnenbrengen van bedrijven en hun medewerkers. Het bovenstaande stuk geeft geenszins een template voor hoe iedere organisatie het zou moeten aanpakken, aangezien organisaties en type cliënten ontzettend van elkaar verschillen. Daarvoor zou veel meer systematisch (wetenschappelijk) onderzoek gedaan moeten worden. Wel hebben we wat

algemene uitspraken kunnen doen waarvan de NPO kan bepalen of het toepasbaar is op hun situatie of niet.

Deze bijdrage is gebaseerd op de volgende publicaties:
Samuel, O., Roza, L., & Meijs, L.C.P.M. (2015). Exploring partnerships from the perspective of HSO beneficiaries: The case of corporate volunteering. Human Service Organizations: Management, Leadership, & Governance. Special Issue on partnerships.
Roza, L., Shachar, I., Hustinx, L. & Meijs, L.C.P.M. (2013). Costs and benefits of involving corporate volunteers in NPOs. Working paper voor de Penn Social Impact Fellows Programma aan de School of Social Policy and Practice, University of Pennsylvania.



Rotterdam School of Management

Erasmus University

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

T +31 10 408 2585

E info@rsm.nl

Specifiek voor deze bundel:

T +31 10 408 1921

E lroza@rsm.nl

WWW.RSM.NL

Accredited by



Printed by

RICOH
imagine. change.