

**WAAROM EN HOE NON-PROFITORGANISATIES,  
BEDRIJVEN EN INTERMEDIARIS  
MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN  
KUNNEN INZETTEN VOOR EEN  
STERKERE SAMENLEVING**

*Wetenswaardigheden uit onderzoek*

Lonneke Roza, MSc.  
Wendy Stubbe, MSc.  
Prof. Dr. Lucas Meijs

Lonneke Roza, Wendy Stubbe en Lucas Meijs zijn verbonden aan de vakgroep Business-Society Management van Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University.

Deze bundel is gebaseerd op lopend onderzoek en eerdere publicaties van de drie 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](mailto:Iroza@rsm.nl)).

Copyright © 2014 RSM Erasmus University, vakgroep Business- Society Management. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen, verzonden, gereproduceerd of verspreid in welke vorm of medium dan ook zonder toestemming van de auteurs. Correspondentie via: [Iroza@rsm.nl](mailto:Iroza@rsm.nl).



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 2014 bestaat de Circle of Research uit: IBM, ING, Nuon Foundation, KPMG, Ricoh, Alliander Foundation en Vebego Foundation.

Hoe te verwijzen naar deze bundel:

Roza, L., Stubbe, W. & Meijs, L.C.P.M. 2014. Waarom en hoe non-profitorganisaties, bedrijven en intermediairs Maatschappelijk Betrokken Ondernemen kunnen inzetten voor een sterkere samenleving. Wetenswaardigheden uit onderzoek. Rotterdam School of Management, Erasmus University.

## INHOUDSOPGAVE

▶	<b>Introductie</b>	4
▶	<b>I. Maatschappelijke betrokkenheid</b>	7
▶	1. Wat is maatschappelijk betrokken ondernemen?	7
▶	2. Publieke perceptie van maatschappelijke betrokkenheid	11
▶	<b>II. Partnerschappen</b>	15
▶	1. Definities van partnerschappen	15
▶	2. Kritische succesfactoren bij partnerschappen: wat zijn de overwegingen om tot een effectief partnerschap te komen	19
▶	<b>III. Bedrijfsperspectief</b>	23
▶	1. De business case van MBO: de effecten voor mijn bedrijf	23
▶	2. Management van MBO: van effect naar design	29
▶	<b>IV. Non-profit perspectief</b>	33
▶	1. De 'business case' voor non-profitorganisaties	33
▶	2. Het organiseren van werknemersvrijwilligerswerk in non-profit-organisaties: een praktische benadering	37

## INTRODUCTIE

Maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven is niet meer weg te denken uit de Nederlandse samenleving. Dat is niet vreemd, want het hoort echt bij ons land. Al in de tweede helft van de 19e eeuw zijn er voorbeelden te vinden van Nederlandse bedrijven die voor de werknemers en hun gezin sportfaciliteiten, onderwijs, huisvesting en zorg aanboden. Maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen is daarmee niets nieuws in een lang historisch perspectief, maar dat is het wel als we de laatste 15 jaar bekijken. Om meerdere redenen staat maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) weer echt op de kaart. Er is een toenemende vraag vanuit de samenleving, een terugtrekkende overheid en de druk vanuit een breed spectrum van stakeholders. Werknemers verwachten maatschappelijke betrokkenheid, consumenten kiezen vaker voor producten en diensten waar zij moreel en ethisch achter staan en non-profitorganisaties zien steeds vaker de toegevoegde waarde om samen met het bedrijfsleven maatschappelijke kwesties aan te pakken. MBO heeft in de laatste jaren haar populariteit duidelijk teruggewonnen: MBO is booming!

Tegelijkertijd worden er ook vragen ontwikkeld op het gebied van MBO. Waar menig (MKB-) bedrijf en non-profitorganisatie nog overtuigd moet worden van de toegevoegde waarde van MBO (*what's it in for me?*), zijn anderen er al jaren mee aan de slag en vragen zich af hoe ze het zouden kunnen organiseren (management van MBO). Wetenschappelijk onderzoek naar MBO ontwikkelt zich langzaam, maar komt de laatste jaren in een stroomversnelling. De auteurs van deze bundel proberen daar een bijdrage aan te leveren. Academische kennis blijft vaak abstract, theoretisch en wellicht ook onbereikbaar. Immers, bronnen zijn niet makkelijk te vinden en artikelen en boeken zijn duur. Toch hopen wij door middel van deze vrij toegankelijke bundel de wetenschap iets dichterbij de praktijk te brengen. Door onze verschillende achtergronden en specialisaties, richt deze publicatie zich dan ook op een brede doelgroep. Wij hopen met deze bundel mensen vanuit non-profitorganisaties, bedrijven of intermediaire organisaties die geïnteresseerd zijn in MBO, die er zelf mee aan de slag willen of dit verder willen ontwikkelen, te voorzien van interessante inzichten, tips en kaders. Uiteindelijk is het ultieme doel om mensen te enthousiasmeren en te inspireren ermee aan de slag te gaan, of het doorontwikkelen van hun programma.

We starten de bijdrage met een breed perspectief op partnerschappen. Een concept waar veel verwarring over blijkt te zijn in zowel theorie als praktijk. We geven een praktisch voorbeeld van succes- (of faal-)factoren bij het opzetten en ontwikkelen van een partnerschap door een case te bespreken. Vervolgens zoomen we in op een actor-perspectief. Dat houdt in dat we samenwerkingen op basis van MBO bekijken vanuit zowel een bedrijfspectief, als vanuit een non-profitperspectief. Wat hebben de betrokken partijen er eigenlijk aan? Waar zitten de uitdagingen en hoe kunnen ze ervoor zorgen dat de beoogde doelstellingen van de samenwerking ook daadwerkelijk worden gehaald? Een logische vervolgvraag is dan: Hoe kunnen we die (soms conflicterende) doelen en uitdagingen van de betrokken partijen integreren of balanceren zodat beide partijen er voordeel uit halen en welke belangen laten we zwaarder wegen? Helaas, hiervoor is de kennis op dit moment nog niet toereikend. Maar de auteurs zullen de komende jaren hun best doen om ook daar antwoorden op te gaan vinden.

*Tot slot willen wij onszelf nog even voorstellen.*

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. Lonneke heeft sinds 2009 onder leiding van Lucas Meijs allerlei onderzoeken gedaan rondom vrijwilligerswerk en nonprofit management. Daarnaast is zij docent van diverse vakken rondom non-profit management en consultancy. Sinds 2011 is zij zich aan het specialiseren door middel van een promotieonderzoek. Dit richt zich op Maatschappelijk Betrokken Ondernemen met speciale interesse in werknemersvrijwilligerswerk. Zij richt haar onderzoek zowel op het perspectief van bedrijven als op dat van non-profit-organisaties. Zij vraagt zich in haar onderzoek af hoe MBO-organisatiedoelen bereikt kunnen worden. Er wordt hierbij een link gelegd tussen het doel van de organisatie en de manier waarop programma's ingericht worden. Verwacht wordt dat Lonneke medio september 2015 haar promotieonderzoek zal afronden.

Wendy Stubbe MSc. studeerde Bedrijfskunde met als specialisatie Business-Society Management aan RSM. Zij heeft gewerkt als adviseur bij MOVISIE op het gebied van vrijwilligersbeleid en de lokale ondersteuningsinfrastructuur voor vrijwilligerswerk en als senior consultant bij CSR Academy op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij is gespecialiseerd in het adviseren, onderzoeken en trainen van bedrijven, brancheorganisaties, overheden en maatschappelijke organisaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen. Per april 2014 is zij werkzaam als Docent MVO en Onderzoeksvaardigheden aan de Academie voor Financieel Management, Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch. Daarnaast is zij verbonden aan RSM bij de afdeling Business-Society Management, waar zij werkt aan haar promotieonderzoek over partnerschappen tussen (multinationale) ondernemingen en non-profitorganisaties.

Prof. Dr. Lucas Meijs is hoogleraar Strategische Filantropie aan RSM en is geaffilieerd aan het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy. Zijn voornaamste onderzoeksinteresses liggen op het gebied van non-profitmanagement, vrijwilligerswerk en civil society. Hij is editor bij het meest vooraanstaande academische journal op het gebied van non-profitorganisaties en civil society: *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* en raadslid bij de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). Hij bekleedt verschillende bestuursfuncties bij non-profitorganisaties en corporate foundations. Een rode lijn door het onderzoek (en de onderzoeksagenda) is het instrumenteel inzetten van vrijwilligerswerk (bij bedrijven, non-profitorganisaties en door overheden) voor organisaties of maatschappelijke doelen.

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 \(lroza@rsm.nl\)](mailto:Lronneke@rsm.nl).

## I. MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

**In dit eerste deel van de bijdrage wordt ingegaan op de vraag wat maatschappelijke betrokkenheid is en hoe het publiek dit concept ervaart.**

### **1. *Wat is maatschappelijk betrokken ondernemen?***

**Hoewel het idee soms nog wordt betwist dat bedrijven naast het creëren van winst, werkgelegenheid en welvaart ook sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden hebben, ondervinden steeds meer bedrijven interne en externe druk om te voldoen aan bredere maatschappelijke doelen.**

Zo worden bedrijven door overheden en (internationale) non-profitorganisaties (NPO's) aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Consumenten worden kritischer en stellen scherpere eisen en werknemers kiezen vaker voor bedrijven die aansluiten bij de persoonlijke morele motieven. Daarnaast wordt het succes en falen van bedrijven (zowel nationaal als internationaal) mede bepaald door hun legitimiteit in de maatschappij. Onder andere door de mate waarin zij in dialoog gaan met stakeholders. Bedrijven zijn een onlosmakelijk onderdeel van de samenleving naast burgers, non-profitorganisaties en overheden. Bedrijven hebben baat bij het goed functioneren van die samenleving en door invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid, kunnen bedrijven daaraan een positieve bijdrage leveren. In Nederland is het concept

van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) geïntroduceerd halverwege de jaren negentig. Wat volgde, was een verhit debat over de inhoud, omvang en activiteiten van MVO voor bedrijven. Hierbij werd een scheiding gemaakt tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). Bedrijven worden niet alleen door stakeholders gevraagd een bijdrage te leveren aan mondiale thema's zoals het beschermen van het milieu of het respecteren van mensenrechten (MVO). Maar er wordt ook van bedrijven verwacht dat ze activiteiten van lokale non-profitorganisaties ondersteunen, zoals het sponsoren van een lokaal museum of het leveren van een vrijwillige bijdrage aan het lokale Rode Kruis (MBO).

Beide begrippen (MVO en MBO) lijken tegenwoordig niet alleen in theorie, maar ook in praktijk vaker met elkaar verbonden. Zo heeft MBO een prominente rol in internationale richtlijnen als ISO 26000, de MVO-prestatieladder en de GRI-richtlijnen. Ook voor bedrijven is de maatschappelijke betrokkenheid -zoals die tot uiting komt in investeringen in de samenleving- steeds vaker een onderdeel van de maatschappelijke verantwoordelijkheden. MBO kan gezien worden als het begin van het MVO-initiatief van een bedrijf, of als 'geleider' van MVO.

MBO gaat dus over activiteiten en investeringen die bedrijven doen in de (lokale) omgeving ten behoeve van specifieke doelgroepen of maatschappelijke doelen. Het gaat om samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties door het inzetten van resources in de vorm van kennis en kunde, menskracht en middelen. Simpel gezegd is MBO de vrijwillige inzet van organisaties om een steentje bij te dragen aan de samenleving door middel van het ondersteunen van NPO's.

Deze vrijwillige inzet kan variëren op basis van 5 verschillende M's: Munten (financiële ondersteuning), Middelen (fysieke middelen, zoals computers, voedsel, meubilair), Massa (introduceren van de non-profitorganisatie in het netwerk van het bedrijf; consumenten, relaties, werknemers), Media (het promoten van de non-profitorganisatie of maatschappelijke kwestie via marketingkanalen van bedrijven) en Mensen (werknemersvrijwilligerswerk). Steeds meer bedrijven, van MKB tot multinational, geven op een actieve manier invulling aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Ze doneren geld aan een goed doel, computers en IT-apparatuur aan een buurthuis of werknemers geven les op scholen over omgaan met geld. Tegelijkertijd speelt het thema ook op strategisch niveau een steeds belangrijker rol. Enerzijds door het aangaan van strategische partnerschappen (bijvoorbeeld TNT en het World Food Programme of BCC en het Wereldnatuurfonds); anderzijds door de impact van de keuzes die in het MBO-beleid gemaakt worden. MBO is steeds vaker onderdeel van de bedrijfsvoering en verbonden met de doelstellingen en activiteiten van het bedrijf.



### DE 5 M'S

▶ <b>Mensen</b>	Werknemers van een bedrijf zetten zich als vrijwilligers in voor een organisatie
▶ <b>Middelen</b>	Een bedrijf geeft fysieke middelen aan een organisatie (bijvoorbeeld computers)
▶ <b>Munten</b>	Een bedrijf geeft financiële ondersteuning aan een organisatie
▶ <b>Massa</b>	Een bedrijf verbindt haar netwerk van bijvoorbeeld leveranciers en klanten met een organisatie
▶ <b>Media</b>	Een bedrijf promoot een organisatie via haar eigen communicatiekanalen, bijvoorbeeld via haar website

Tabel 1: De 5 M's van MBO

Deze mate van betrokkenheid kan op diverse manieren vorm krijgen binnen een bedrijf. Ten eerste kan een bedrijf *erkenning* geven richting werknemers door de 'eigen' vrijwillige inzet van de werknemers te waarderen. Dit kan simpelweg een compliment zijn of een briefje op het prikbord over de inzet, maar in sommige gevallen kan dit ook betekenen dat donaties van de werknemers aangevuld worden met 'Munten' van het bedrijf. Een bedrijf kan ook *ondersteuning* bieden aan de werknemers. Hierbij stelt de organisatie werknemers in staat om actief te zijn door bijvoorbeeld organisatiemiddelen te gebruiken (bijvoorbeeld een printer of een vergaderruimte) of worden flexibele werkroosters toegepast om werknemers in staat te stellen om vrijwilligerswerk te doen. In andere gevallen gebruiken organisaties hun netwerken

('Massa') om oproepen door te sturen naar fondsen of vrijwilligers te bieden om op deze manier de werknemer te laten blijken dat de organisatie het belangrijk vindt wat hij of zij doet. De derde manier van betrokkenheid van bedrijven in de maatschappelijke activiteiten van werknemers heeft betrekking op de *organisatie* van maatschappelijke activiteiten voor werknemers. In dit geval zijn bedrijven actief betrokken bij het geefgedrag van werknemers door dit voor hun werknemers te organiseren. Een voorbeeld met betrekking tot de dimensie 'Middelen' is wanneer het bedrijf een evenement organiseert waarbij werknemers kleding inzamelen voor een non-profitorganisatie. Tot slot zijn er *sponsoractiviteiten* die werknemers in staat stellen om tijdens werkuren vrijwilligerswerk te doen en hen te ondersteunen met financiële en andere middelen.

Ook wordt er, zeker in Angelsaksische landen zoals Amerika, Engeland en Australië, veel gedaan met *pay-roll giving*. Dit is een donatieprogramma van het bedrijf waarin werknemers direct geld van hun salaris (*pay-roll*) kunnen laten afschrijven dat ten goede komt aan een non-profitorganisatie. In veel gevallen evenaart het bedrijf dit geefgedrag door het te verdubbelen. Dergelijke activiteiten illustreren hoe de verschillende dimensies van MBO gecombineerd kunnen worden, maar ook hoe werknemers en hun organisaties gezamenlijk maatschappelijke activiteiten kunnen ontplooiën. Het is als het ware een intern partnerschap.

In de wereld van vandaag, laat staan die van morgen, kan een bedrijf niet meer zonder MBO en het erkennen van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO). Voor een goed en evenwichtig MVO-beleid en de portefeuille van maatschappelijk georiënteerde activiteiten, zijn zowel een dialoog met stakeholders als het inzetten van *resources* ten behoeve van de maatschappij, essentieel. Zonder het doen van investeringen in de lokale maatschappij kunnen bedrijven onvoldoende bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving. Het koppelen van verantwoord ondernemen en betrokken ondernemen is essentieel voor een effectief maatschappelijk beleid van bedrijven, en vormt de basis voor een positieve *license to operate*.



Maatschappelijk betrokken en maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben meer impact voor zowel bedrijf als samenleving wanneer ze in de praktijk met elkaar verbonden worden.

Gebaseerd op:

Stubbe, W. (2012). *Van verantwoord naar betrokken ondernemen*. Perspectieven op MVO.NL. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in turbulente tijden. Hardjono, T.W.H., en Markus, A. eds. pp. 112-115.

Bovendien is dit geschreven op basis van inzichten vanuit het lopend promotieonderzoek van Lonneke Roza en Wendy Stubbe.

## 2. *Publieke perceptie van maatschappelijke betrokkenheid*

**Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) kent vele vormen. Uit onderzoek blijkt dat consumenten en (potentiële) werknemers de mate van maatschappelijke betrokkenheid meenemen in het vormen van percepties over bedrijven. Dit kan bijvoorbeeld bepalend zijn voor aankoopgedrag of het aantrekken van potentiële werknemers. Het is daarom interessant om te weten wat deze percepties zijn om deze als organisatie te kunnen beïnvloeden.**

De meeste mensen hebben op een of andere manier wel een beeld van MBO en hebben hier ook een mening over. Deze mening kan aan de ene kant het gevolg hebben dat goedbedoelde acties van een bedrijf negatieve consequenties hebben voor bijvoorbeeld de beeldvorming en reputatie van het bedrijf. Anderzijds kunnen maatschappelijke activiteiten een bedrijf juist een positief beeld geven, waardoor de reputatie wordt versterkt of verbeterd. Deze beeldvorming werkt door in hoe een bedrijf wordt gezien als potentiële werkgever, maar werkt ook door bij consumenten- en aankoopgedrag. Tegelijkertijd kan door te weten wat werknemers en consumenten vinden van MBO, deze perceptie ook gestuurd worden. Zo blijkt uit onderstaand onderzoek onder consumenten in Nederland dat het etaleren van eigen gewin in onze Nederlandse context niet wenselijk is. Daarnaast blijken werknemers heel positief ten opzichte van een maatschappelijk programma te kunnen staan, zonder dat ze daaraan zelf deel hoeven te nemen.



Diverse vormen van maatschappelijke betrokkenheid leiden tot positieve reacties van consumenten. Daarnaast kunnen percepties van werknemers over de activiteiten leiden tot HR-voordelen. Het is daarom belangrijk om te weten wat die perceptie van maatschappelijk betrokken ondernemen is door deze verschillende stakeholders. Zo kunnen de activiteiten erop afgestemd worden.

### *Perceptie van consumenten*

Onderzoek in onder andere Nederland wijst uit dat consumenten vinden dat MBO bijdraagt aan de reputatie en Human Resource (HR)-doelen van het bedrijf. In mindere mate vinden consumenten dat MBO bij zou moeten dragen aan de kernactiviteiten en strategie van het bedrijf. Ondanks dat consumenten verschillend reageren op de diverse vormen van MBO, worden alle vormen van MBO erkend door consumenten. Interessant is dat 'Middelen' het hoogst scoort, gevolgd door 'Munten' en 'Media'.

Zowel 'Massa' als 'Mensen' wordt nog steeds als MBO gezien, maar deze twee scores het laagst. Wanneer we dit verder onderzoeken, blijkt dat de nettokosten van MBO een rol spelen. Een activiteit heeft meer kans te worden gezien als MBO als de voordelen van de activiteit voor het bedrijf lager zijn dan de kosten. Met andere woorden, als het bedrijf voordeel haalt uit een bepaalde MBO-activiteit wordt het minder als MBO gezien. Daarnaast lijkt het erop dat er ook een duidelijke investering aan de kant van het bedrijf moet worden gemaakt. Als er meer geld wordt gegeven, wordt het meer als MBO gezien. Dit is in lijn met onderzoek naar vrijwilligerswerk, waarbij mensen vinden dat iets meer vrijwilligerswerk (of pro-sociaal gedrag) is wanneer er hogere kosten dan opbrengsten aan verbonden zijn. Een voorbeeld is een bedrijf dat advertentieruimte krijgt in ruil voor een maatschappelijke sponsoring. Dit wordt als minder MBO gezien door de consumenten dan wanneer het bedrijf er helemaal niets voor terugkrijgt. Hetzelfde geldt wanneer de directeur van het bedrijf een relatie met de maatschappelijke activiteit of organisatie heeft. Als de directeur van een bedrijf in het bestuur zit van een bepaalde stichting waar een donatie aan wordt gedaan, wordt deze activiteit minder als MBO beschouwd dan wanneer de directeur er geen directe relatie mee heeft. Bij werknemersvrijwilligerswerk blijkt dat consumenten de factor 'Mensen' meer MBO vinden

als het vrijwilligerswerk tijdens werkuren plaatsvindt dan wanneer het in de eigen tijd wordt gedaan. Ook de tijdsinvestering wordt dus meegenomen.

Op basis van dit Nederlandse onderzoek kunnen we voorzichtig concluderen dat de positieve effecten voor het bedrijf van de investering in de maatschappij niet altijd door consumenten worden geaccepteerd. Dit heeft consequenties voor het communiceren over MBO-activiteiten. Waar het in Amerika bijvoorbeeld algemeen geaccepteerd wordt dat MBO voordelen voor het bedrijf oplevert (anders zou het niet eens worden geaccepteerd!), wordt er in Nederland verwacht dat MBO zich echt richt op de maatschappelijke effecten en dat er een bepaalde investering van een bedrijf bij hoort die groter is dan de opbrengsten.

#### *Perceptie van werknemers*

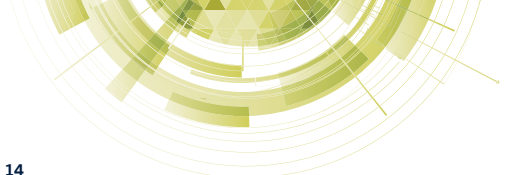
Naast de perceptie van MBO door consumenten, is het ook interessant om te bekijken hoe werknemers tegenover het maatschappelijk programma staan. Uit onderzoek blijkt namelijk dat positieve percepties van werknemers ten opzichte van het MBO-programma een positieve invloed hebben op een aantal HR-doelen, zoals bedrijfsbetrokkenheid.

Uit de voorlopige resultaten van een onderzoek bij twee multinationale ondernemingen in Nederland blijkt dat mensen die zelf participeren in het maatschappelijk programma van het bedrijf positiever zijn over datzelfde maatschappelijk programma. Dit is op zich geen verrassende uitkomst; veel onderzoeken geven immers aan dat een ervaring de perceptie kan beïnvloeden. Echter, wat wel interessant is, is dat het type programma dat wordt uitgevoerd hierbij van belang is. We zien namelijk dat werknemers die mee hebben gedaan in werknemers-gedreven programma's (*bottom-up, employee driven*) positiever zijn over het programma dan deelnemers die mee hebben gedaan aan een werkgever-gedreven programma (*top-down, employer driven*). Dit verklaren wij door de match van de waarden van de werknemer en het bedrijf. De werknemer mag van het bedrijf zijn eigen waarden uitdrukken door gebruik te maken van de middelen van het bedrijf. Hierdoor voelt deze werknemer zich gesteund, gewaardeerd en heeft het gevoel dat dit bedrijf bij hem of haar past. Deze match zorgt er vervolgens voor dat de werknemer positief denkt over het maatschappelijk programma en (in theorie) zich ook meer verbonden voelt bij het bedrijf. Het tweede interessante gegeven van dit onderzoek is dat we een relatie zien tussen hoe werknemers het bedrijf beoordelen op intern MVO-beleid en extern MBO-beleid.

Met andere woorden, een werknemer vindt dat er een balans moet zijn tussen hoe goed een werkgever is voor haar werknemers en hoe goed een bedrijf moet zijn voor de maatschappij. Het lijkt erop dat het belangrijk is om een gebalanceerd integraal beleid te voeren. Tot slot vinden wij in ons onderzoek dat de werknemers die niet meedoen, toch heel positief over het maatschappelijk programma kunnen zijn, zolang zij vinden dat zij voldoende kennis over het programma hebben. Het is in praktijk niet mogelijk om 100% participatie in een maatschappelijk programma te hebben. Er zijn namelijk altijd redenen waarom werknemers besluiten om niet mee te doen, zoals geen tijd hebben of geen match met het doel dat ondersteund wordt. Echter, door het intern te communiceren worden veel mensen toch positief over het maatschappelijk programma.



- 1 Laat werknemers een stem hebben in wat er aan MBO wordt gedaan;
- 2 Zoek een balans tussen intern MVO en extern MBO;
- 3 Communiceer naar werknemers over het programma!



Deze twee verschillende onderzoeken bij twee verschillende doelgroepen laten zeer diverse uitkomsten zien. Het belangrijkste is dat we weten wat werknemers en consumenten vinden van MBO en hoe dat eventueel gestuurd kan worden. Een belangrijke overlappende uitkomst is hier dat er zorgvuldig gecommuniceerd moet worden. Wellicht intern wel een andere boodschap dan extern.

Gebaseerd op:

Stubbe, W., Roza, L., Meijs, L.C.P.M., and Moodithaya, M.S. (2011). Public Perceptions of Corporate Community Involvement. A Net-Cost approach among university students in India and the Netherlands. *Nitte Management Review*. Vol. 5, Issue 1, pp. 51-69.

Roza, L. Spraul, K., Meijs, L.C.P.M. & Handy, F. (te verwachten in 2015): *You don't have to participate to be positive. Employee responses towards Corporate Community Involvement programs.*

## II. PARTNERSCHAPPEN

**Dit hoofdstuk gaat over het begrip partnerschappen. De eerste paragraaf heeft betrekking op definities van partnerschappen in zowel literatuur als praktijk. De tweede paragraaf beschrijft een partnerschap in de praktijk tussen een bedrijf en een non-profit organisatie.**

### 1. *Definities van partnerschappen*

**Publiek-private partnerschappen zijn de sleutel tot een duurzame samenleving. In het streven naar duurzaamheid is nationale en internationale samenwerking tussen bedrijven, overheden en non-profitorganisaties nodig. Deze partnerschappen bieden een duurzame oplossing voor internationale maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking leidt tot kruisbestuiving en synergie en kan bijdragen aan het verhogen van het publieke bewustzijn over maatschappelijke vraagstukken en het ontwikkelen van duurzaam beleid en duurzame producten.**

In de *business* en non-profit literatuur bestaat discussie over het vervagen van de grenzen tussen publieke en private sectoren, de non-profit en de for-profitsector. Sommige auteurs zien in het vervagen van deze grenzen aanleiding voor nieuwe organisatievormen zoals samenwerking in sociale ondernemingen. Anderen vinden bewijs voor toename van samenwerking tussen non-profit organisaties, bedrijven en overheden, maar met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen deze sectoren in de partnerschappen. Partnerschappen kunnen meer duurzame impact hebben dan individuele acties. En partnerschappen kunnen niet alleen voordelen voor

individuele organisaties opleveren maar ook gemeenschappelijke doelen in de samenleving dienen. Bedrijven en non-profit organisaties zijn als het ware afhankelijk van elkaar om een duurzame bijdrage aan de samenleving te kunnen leveren en maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Tegelijkertijd neemt, in een opkomende mondiale samenleving, de interne en externe druk op organisaties toe. Dit zorgt ervoor dat relaties tussen bedrijven, non-profit, publieke- en overheidsorganisaties snel veranderen. Het aantal sector overstijgende partnerschappen zal daarom blijven groeien. Maar wat betekenen deze partnerschappen en hoe worden ze gedefinieerd?

### Literatuurstudie

Het begrip 'partnerschap', en specifiek 'partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties', wordt in de literatuur en in de praktijk te pas en te onpas gebruikt voor allerlei samenwerkingsvormen. Door de inconsistentie in het gebruik van het begrip is het vergelijken van partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties lastig.

Een literatuurstudie naar artikelen gepubliceerd tussen 2000 en 2011 in vier academische magazines met een non-profit- en bedrijfsfocus laat interessante resultaten zien. Van de 796 artikelen die gevonden worden met het kernwoord 'partnerschappen' gaan er 18 over partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties, 84 over partnerschappen tussen de overheid en non-profitorganisaties en 55 artikelen over partnerschappen tussen bedrijven en overheid. Opvallender is dat bijna de helft van de artikelen die zijn gevonden met het kernwoord 'partnerschappen' geen enkele vorm van sectoroverstijgende samenwerking tussen organisaties beschrijft. Deze artikelen gaan over economische aspecten, ethisch gedrag of maatschappelijk verantwoord ondernemen van bedrijven. Ze gaan over samenwerking in de waardeketen van bedrijven en relaties tussen bedrijven en klanten via klantprogramma's. Sommige artikelen focussen op de rol van multinationale ondernemingen en hun behoefte aan

interorganisatorische relaties bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten, bijvoorbeeld in de BRIC-landen of andere, minder ontwikkelende, landen. De meeste artikelen zijn geschreven vanuit een Angelsaksisch perspectief en slechts enkele vanuit een Europees perspectief. Artikelen die wel over partnerschappen en specifiek over partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties gaan, beschrijven waar de samenwerking over gaat, zoals werknemersvrijwilligerswerk, *cause related marketing* of filantropische activiteiten. De artikelen over partnerschappen tussen bedrijven en overheden beschrijven voornamelijk de relatie tussen deze twee sectoren op basis van wet- en regelgeving. Maar veruit de meeste artikelen die we in deze literatuurstudie vinden, gaan over partnerschappen tussen overheden en non-profitorganisaties. Bijvoorbeeld coalities op samenlevingsniveau tussen organisaties op het gebied van zorg en welzijn. Het gaat vooral over partnerschappen tussen bedrijven en overheid en non-profit en overheid. Dus over partnerschappen met overheid.

### Typen en fases van partnerschappen

Sectoroverstijgende partnerschappen bestaan in de praktijk uit samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren. Het kan hierbij gaan om partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties, overheden en non-profitorganisaties, overheden en bedrijven en multi-



sector (of zogenaamde tri-sectorale) partnerschappen waarbij bedrijven, overheden en non-profitorganisaties betrokken zijn. Een partnerschap tussen bedrijven en non-profitorganisaties kan enerzijds beschreven worden als een partnerschap waarbij het bedrijf zich richt op een ‘investering’ in de relatie met niet-gouvernementele of campagneorganisaties (NGO’s) ten behoeve van de publieke perceptie van het bedrijf. Dit type partnerschap heeft de vorm van een stakeholderdialoog. Het doel van NGO’s in deze relatie is een gedragsverandering bij het bedrijf tot stand te brengen. Het bedrijf is vooral op zoek naar bescherming of verbetering van haar reputatie en gebruikt de ‘goedkeuring’ van de NGO als instrument voor het beïnvloeden van andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld investeerders en de media. Anderzijds kan zo’n partnerschap gericht zijn op het ruilen van middelen al dan niet ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken. De investering vanuit het bedrijf bestaat uit een combinatie van Mensen, Munten, Middelen, Media en Massa. De non-profitorganisatie investeert door het bedrijf -vaak in de vorm van werknemersvrijwilligerswerk- toe te laten in haar eigen organisatie. Het rendement is duidelijk voor de non-profitorganisatie. Met de extra middelen van het bedrijf kunnen simpelweg meer, andere of betere diensten worden verleend. Het rendement van het bedrijf zal wisselen, maar is basaal een strategisch, HR- of marketing/

PR-rendement. Het partnerschap tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie kan zich in verschillende fases van samenwerking ontwikkelen: filantropisch, transactioneel en integratief. Filantropische samenwerkingsrelaties worden aangegaan vanuit een *single purpose giving* gedachte: Bedrijven geven een (eenmalige) donatie aan een non-profitorganisatie. Dit is een zeer eenzijdige relatie waarbij het bedrijf doneert en de non-profitorganisatie ontvangt. De transactionele relatie gaat een stuk verder. In deze relatie wordt het tweezijdige karakter van een partnerschap benadrukt en wordt gestreefd naar een win-winsituatie. De non-profitorganisatie is niet meer alleen de ontvangende partij, maar een zakelijke partner. Dit is bijvoorbeeld (maatschappelijke) sponsoring waarbij de naam van het bedrijf duidelijk wordt genoemd, maatschappelijke teambuilding en werknemersvrijwilligerswerk. Beide partners creëren voor zichzelf waarde met de samenwerking. In de integratieve fase is de waardecreatie echt gezamenlijk. De partners hebben een gedeelde visie en de missies van de organisaties worden op elkaar afgestemd. Meestal ontwikkelt een transactioneel partnerschap zich door de tijd heen samen met het toenemen van de activiteiten, tot een integratief duurzaam partnerschap. De grenzen zijn echter niet scherp.

<b>AARD VAN DE RELATIE</b>	<b>FASE 1:</b>	<b>FASE 2:</b>	<b>FASE 3:</b>
	Filantropisch	Transactioneel	Integratief
<b>Betrokkenheidsniveau</b>	Laag	>>>	Hoog
<b>Betekenis voor de missie</b>	Marginaal	>>>	Centraal
<b>Grootte van de middelen</b>	Klein	>>>	Groot
<b>Omvang van de activiteiten</b>	Smal	>>>	Breed
<b>Interactieniveau</b>	Weinig	>>>	Intensief
<b>Complexiteit van management</b>	Simpel	>>>	Complex
<b>Strategische waarde</b>	Weinig	>>>	Aanzienlijk

*Tabel 2: Drie fasen in partnerschappen.*

Onderzoekers zijn van mening dat aan bovenstaande fasen van samenwerking nog een vierde fase kan worden toegevoegd die vooral de laatste jaren zichtbaar is; de transformationele fase. In de transformationele fase ontwikkelt de samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties zich in sociaal ondernemerschap. Partners werken samen aan sociaal relevante kwesties waarbij veel aandacht is voor de unieke rol die de samenwerkingspartners hierbij hebben. Partners bepalen in deze samenwerking niet alleen de sociale kwestie die voor beide relevant is, maar ook de wijze waarop zij door sociale innovatie kunnen bijdragen aan een transformatie van de samenleving. Er is echter nog onvoldoende onder-

zocht wat de effecten van deze samenwerkingsfase zijn op de aard van de relatie tussen partners.



Iedere samenwerkingsfase brengt andere uitdagingen met zich mee en vereist dus een andere manier van organisatie en management. Het is daarom voor organisaties van belang om te bepalen in welke fase van het partnerschap zij zitten en wat de wederzijdse verwachtingen zijn.

Gebaseerd op:

Deze bijdrage is gebaseerd op lopend onderzoek in het kader van het promotieonderzoek van Wendy Stubbe.

## 2. Kritische succesfactoren bij partnerschappen: wat zijn de overwegingen om tot een effectief partnerschap te komen

Vaak begint de samenwerking tussen bedrijven en de civil society, of een specifieke maatschappelijke sector, op basis van gedeelde idealistische visies. Namelijk hoe de partners samen een steentje kunnen bijdragen aan een prettigere samenleving. Samen bouwen aan een duurzame samenleving klinkt heel mooi, maar (b)lijkt in de praktijk moeilijk te organiseren.

MBO is een methode om private partijen (bedrijven en non-profitorganisaties) bij elkaar te brengen om een maatschappelijke impact te genereren. Het algemene idee is dat met een investering vanuit bedrijven in Mensen, Munten, Middelen, Massa en Media de non-profitorganisaties meer, andere en betere diensten kunnen verlenen. Binnen deze partnerschappen werken twee partijen samen om een win-win te realiseren. Maar om deze win-win te realiseren, is het belangrijk om de kritische succesfactoren in het achterhoofd te houden om een partnerschap zo goed mogelijk op te zetten.

De kritische succesfactoren kunnen worden opgedeeld in twee verschillende fasen (voor een overzicht, zie tabel 3). Ten eerste is er de voorbereiding op het partnerschap en daarnaast de operationele fase. Uit eigen onderzoek van de auteurs van deze bijdrage blijkt dat het voortraject een belangrijke rol speelt bij het verloop van een partnerschap tussen een bedrijf en een non-profitorganisatie. De uitgebreide voorbereidende gesprekken, het benaderen en

betrekken van de juiste personen, het onder de aandacht brengen van het partnerschap bij het management, het formuleren van een duidelijke visie en concrete doelstellingen en de betrokkenheid van het topkader blijken hun vruchten af te werpen. Met andere woorden, een goed begin is het halve werk!



Het voortraject van een partnerschap is ontzettend belangrijk voor zowel het bedrijf als de non-profitorganisatie. Een goede voorbereiding is het halve werk en zorgt voor een beter verloop van de samenwerking.

Uit internationaal onderzoek blijkt dat het belangrijk is om een gezamenlijke missie voor het partnerschap vast te stellen, waar de overeenkomstige waarden van beide partijen aan ten grondslag liggen. Het delen van deze verantwoordelijkheden zorgt voor een evenwichtig partnerschap. Het is belangrijk dat beide partijen hun verwachtingen en mogelijkheden duidelijk maken.

Op deze manier kan men dit in overweging nemen en integreren in de gezamenlijke doelen die gesteld worden. Het openlijk uitspreken van de verwachtingen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden zal leiden tot meer wederzijds vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig, omdat blijkt dat de meest succesvolle partnerschappen een hoge mate van wederzijds vertrouwen hebben. Het zorgt er namelijk voor dat beide partijen gewillig zijn om kennis en middelen te delen. Het verkrijgen van nieuwe middelen, kennis en expertise of geld is vaak een hoofdrede om een partnerschap aan te gaan, maar juist wanneer partners dit delen ontstaat synergie.

Gedurende het gehele partnerschap blijkt dat communicatie erg belangrijk is. Het gebrek hieraan ligt vaak ten grondslag aan het ontstaan van problemen bij en tussen partners of zelfs bij het falen van een partnerschap. Communicatie is belangrijk voor het vertrouwen, het uitspreken van verwachtingen, mogelijkheden en verantwoordelijkheden, maar ook voor het creëren van draagvlak onder de werknemers van de partners. Draagvlak geeft een indicatie van de mate waarin betrokken partijen de samenwerking in hun eigen organisatie hebben ingebed. Een van de belangrijkste voordelen van voldoende draagvlak (vooral van werknemers uit alle lagen van de organisatie) is dat dit in hoge mate bijdraagt aan het realiseren

van de gestelde doelen van het partnerschap. Zonder deelname van werknemers kan een partnerschap niet bloeien. Met andere woorden; werknemers moeten betrokken zijn om de gestelde doelen te bereiken. Hierbij is leiderschap erg belangrijk. Management en directie moeten werknemers laten zien wat het partnerschap betekent voor de organisatie. Zij geven het partnerschap hiermee legitimiteit. Dit is niet alleen belangrijk in de voorbereidende fase, maar zeker ook in de operationele fase.

In de operationele fase van een partnerschap zien we grotendeels dezelfde kritische succesfactoren; zoals het belang van communicatie, wederzijds vertrouwen en draagvlak. Daarnaast blijkt uit internationaal onderzoek dat het meten van resultaten en effecten en het evalueren van de samenwerking belangrijke factoren zijn. Overigens wordt het monitoren, meten en evalueren van een partnerschap vaak vergeten. Het monitoren en meten van resultaten en het evalueren van de samenwerking is een manier om gedurende het partnerschap de vooruitgang te bepalen en doelen bij te stellen. Daarnaast biedt dit het management de mogelijkheid om bij te sturen op veranderingen die binnen de organisatie plaatsvinden. Bovendien kan het dienen als benchmark voor welke partnerschappen het meest succesvol zijn geweest en waarom. Hierdoor kan iedere partner bewust van het

partnerschap leren om het bij een volgend partnerschap wellicht nog effectiever aan te pakken.

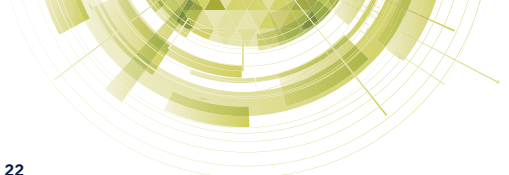
Daarnaast blijkt uit eigen onderzoek dat het type programma dat wordt ontwikkeld belangrijk is. Afhankelijk van de organisatie-omvang van de partners kan in de voorbereidende fase gekozen worden voor een centraal of decentraal programma. Wanneer het bedrijf en/of de non-profitorganisatie meerdere vestigingen heeft, draagt het inzetten van zowel een centraal als een decentraal programma in grote mate bij aan het verloop van de samenwerking. Een gecombineerd programma is van belang wanneer de locaties van de verschillende afdelingen van het bedrijf en de non-profitorganisatie verspreid over Nederland gelegen zijn. Geografisch gezien is het ideaal

als er een non-profitorganisatie in de directe omgeving van een specifiek bedrijfsonderdeel gevonden kan worden. Dit geeft werknemers het gevoel dat zij in de eigen omgeving bijdragen aan de maatschappij. Met andere woorden, de betrokkenheid van lokale werknemers (werknemers die daadwerkelijk uit de stad, het dorp of de regio komen) is groter. Het centrale programma kan vanuit het hoofdkantoor van het bedrijf en/of de non-profitorganisatie gefaciliteerd worden met als belangrijke spil tussen de twee partners: een corporate foundation. Een intermediaire of een externe partij zoals een foundation kan de motivatie voor en continuïteit van het partnerschap waarborgen, de verschillende partners ondersteunen bij projecten, het programma faciliteren en de samenwerking monitoren en evalueren.

### KRITISCHE SUCCESFACTOREN VOOR PARTNERSCHAPPEN

► <b>Vorbereidende fase</b>	Bouwen aan wederzijds vertrouwen Creëren van draagvlak en betrokkenheid van directie en management Communicatie
► <b>Operationele fase</b>	Communicatie, draagvlak en vertrouwen Meten en evalueren Type programma bepalen Focus op geografische ligging

*Tabel 3: Kritische succesfactoren voor partnerschappen.*



Zoals eerder in deze bijdrage al is geschreven kunnen partnerschappen tussen bedrijven en non-profitorganisaties een maatschappelijke impact genereren. Door middel van partnerschappen kunnen bruggen worden geslagen tussen min of meer gescheiden werelden. Het opzetten van deze partnerschappen is echter geen gemakkelijke opgave en vergt veel voorbereiding, tijd en toewijding. En hoewel de effecten van private betrokkenheid bij publieke issues op lange termijn moeilijk te meten zijn, is wel duidelijk dat samenwerking meer maatschappelijke impact genereert dan organisaties alleen kunnen. Voorwaarde hiervoor zijn wel de beschreven kritische succes factoren.

Gebaseerd op:

Roza, L., Stubbe, W. & Meijs, L.C.P.M. (2013) *Building an effective cross-sector, multi-level and multi-party partnership*. Working paper.

### III. BEDRIJFSPERSPECTIEF

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

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

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

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

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

## MBO als marketing instrument

### MBO als marketing-instrument

#### BUSINESS CASE

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

#### VOORBEELD

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

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

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



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



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

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

### *MBO als HR-instrument*

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

##### **BUSINESS CASE**

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

##### **VOORBEELDEN**

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

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

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

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

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

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

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

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

### *MBO als legitimiteit in de samenleving*

#### ► **MBO als legitimiteit**

##### **BUSINESS CASE**

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

##### **VOORBEELD**

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

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

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

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

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

### *De business case en verder?*

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

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

Gebaseerd op:

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

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

## 2. *Management van MBO: van effect naar design*

**Maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven begint vaak bij het enthousiasme van werknemers en hun actieve betrokkenheid bij de samenleving, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Het is een van de grootste uitdagingen voor een bedrijf om haar maatschappelijke betrokkenheid in beleid en programma's zo vorm te geven, dat medewerkers betrokken raken bij de programma's en activiteiten.**

De aandacht voor en investeringen in MBO nemen toe en de diversiteit aan activiteiten en programma's van bedrijven groeit. Steeds meer bedrijven hebben een corporate foundation ingericht die verantwoordelijk is voor het organiseren van het maatschappelijke programma van het bedrijf. Maar bedrijven en corporate foundations vinden het nog steeds lastig om MBO op een goede manier te organiseren, te 'managen' en voldoende draagvlak voor activiteiten te creëren. Een bedrijf dat bijvoorbeeld geneigd is diverse onafhankelijke initiatieven van werknemers te integreren binnen een vastomlijnd MBO-beleid, kan te maken krijgen met onverwachte neveneffecten zoals onvoldoende draagvlak onder en weerstand bij werknemers. Corporate foundations en MBO-managers staan voor een dilemma. Hoe geef je invulling aan het maatschappelijk programma van het bedrijf terwijl je rekening moet houden met de verwachtingen van stakeholders binnen en buiten de organisatie en binnen de grenzen van de organisatie?

### *Ontwikkeling MBO-programma's*

Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van MBO-programma's binnen bedrijven een aantal fasen doorloopt. In fase 1 is er sprake van een groeiend enthousiasme van individuele werknemers. Ondersteund door de directeur of het management is het mogelijk om een MBO-project op te zetten waar werknemers een bijdrage kunnen vragen voor het vrijwilligerswerk dat zij in hun eigen tijd doen. De maatschappelijke betrokkenheid is in deze fase de verantwoordelijkheid van de werknemer. In fase 2 ontstaat maatschappelijke betrokkenheid vanuit een sociale beweging binnen de organisatie die leidt tot het ontwikkelen van een formele organisatiestructuur. In fase 3 worden stappen genomen om MBO dichter bij het bedrijf en de bedrijfsdoelstellingen te brengen. Er wordt bijvoorbeeld gefocust op de ontwikkeling van competenties door deelname van de werknemer aan MBO-activiteiten. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het win-winkarakter van 'investeren' in MBO.

Ook wordt er meer gefocust op een pull-strategie, waarbij de corporate foundation of MBO-manager actief advies geeft en op maat gemaakte oplossingen biedt aan de diverse afdelingen binnen het bedrijf. Fase 4 laat een duidelijke verandering zien. De focus komt op het management te liggen. Er ontstaat een top-downbenadering met als doel de verschillende managementlagen bewust te maken van de meerwaarde van MBO en hun de mogelijkheid te bieden zich MBO toe te eigenen. In fase 5 wordt MBO opgevat als een onderdeel van de bedrijfsvoering met als doel MBO te positioneren als een strategisch instrument en een collectieve verantwoordelijkheid te creëren.

In fase 5 zien we een duidelijke verschuiving in de opvattingen binnen de organisatie over MBO. Voorheen werd deelname aan MBO nog gezien als een persoonlijke keuze, die voortkomt uit de werknemers zelf. Maatschappelijke betrokkenheid ontstaat, zo was de oorspronkelijke aanname, uit een aantal kleinschalige, individuele bewegingen en niet als standaard onderdeel van de bedrijfsvoering. De huidige benadering van MBO richt zich echter veel meer op de rol van het bedrijf. Omdat MBO een bedrijfsaangelegenheid is, is deelname

hieraan een verantwoordelijkheid van het management en is het onderworpen aan de werking van hiërarchie. MBO wordt steeds meer gedreven door de invloed die het bedrijf heeft op de maatschappij en een gevoel van competitie met de maatschappelijke betrokkenheid van andere bedrijven. De strategische aanpak van MBO zorgt voor een spreiding over verschillende activiteiten, om zo de impact op zowel de maatschappij als het bedrijf te vergoten.

#### *Werkgever- versus werknemer gedreven MBO-programma's*

Binnen de ontwikkeling van MBO zien we grofweg twee type programma's (zie tabel 4). Ten eerste is er een werknemergedreven programma (employee-led) waarbij de werknemer zelf kan kiezen op welke manier hij of zij zich wil inzetten. De werknemer krijgt een grote vrijheid in het bepalen van wanneer, wat, hoe en waar. Daarom is er een hoge *fit* tussen de werknemer en het doel, maar is er wellicht een lage *fit* tussen het bedrijf en het doel. De doelen van het bedrijf met dit type programma zijn veelal gericht op de werknemer zelf (tevredenheid, ontplooiing, werk-privé-balans) of op de maatschappij (stimulering van vrijwilligerswerk breed, ondersteunen van de non-profitorganisatie of sector). Deze vrijheid leidt ook tot een relatief lage investering van het bedrijf.

Immers, er is een mindere mate van organisatie nodig. Het tweede programma karakteriseert zich juist door werkgevergedreven (*employer led*) te zijn. Hierbij bepaalt de werkgever met duidelijk beleid wat werknemers wel en niet via de organisatie kunnen doen. Het bedrijf bepaalt de doelen waarvoor werknemers zich mogen inzetten en de spelregels (bijvoorbeeld mate van verplichting, binnen of buiten werktijd, kennis- versus doe- projecten). Deze programma's zijn uitermate geschikt om bepaalde organisatiedoelen te halen. De nadruk ligt hier dan ook op de voordelen voor de organisatie. Het bedrijf wil graag zijn of haar reputatie verbeteren, wil vaardigheden van werknemers ontwikkelen, enzovoort. Overigens impliceren wij niet dat er geen voordelen voor de werknemer of maatschappij zijn, maar dat is niet het uitgangspunt. Daarnaast is het werkgevergedreven programma ook niet altijd voor alle organisatiedoelen geschikt (zie paragraaf hieronder). De investering van een bedrijf in een dergelijk programma is aanzienlijk. Er is bovendien vaak een link met de *core-business* waardoor de *fit* tussen bedrijf en doel hoog is.

#### WERKGEVER-GEDREVEN PROGRAMMA

- ▶ Hoge mate van *fit* tussen bedrijf en non-profit.
- ▶ Lage tot hoge interne (sociale) druk om te participeren (zelfs verplichting).
- ▶ Nadruk op de organisatiedoelen.
- ▶ Hoge bedrijfsinvesteringen in programma.
- ▶ Hoge mate van programmabeperkingen (bedrijf bepaalt programma).

#### WERKNEMER-GEDREVEN PROGRAMMA

- ▶ Hoge mate van *fit* tussen werknemer en non-profit, potentieel lage *fit* tussen bedrijf en non-profit.
- ▶ Lage druk om te participeren. Eigen initiatief werknemers.
- ▶ Nadruk op doelen van medewerker of maatschappij.
- ▶ Relatief lage investering van bedrijf.
- ▶ Weinig beperkingen van het programma (keuzes liggen bij werknemers).

Tabel 4: *Verskil tussen werkgever- en werknemer-gedreven MBO programma's*

### Designvragen

Ondanks dat we weten wat MBO kan opleveren (zie ook de vorige bijdrage in deze publicatie), weten we vaak nog niet hoe we dit bereiken. De eerste stap als bedrijf of als corporate foundation is dan ook de vraag stellen: wat willen wij als organisatie met ons programma bereiken? Zijn dat bepaalde HR-doelen? Denk aan betrokkenheid van werknemers of persoonlijke ontwikkeling. Marketingdoelen? Bijvoorbeeld de externe reputatie. Innovatie? Zoals nieuwe producten ontwikkelen. Of is dat misschien wel stimulering van vrijwilligerswerk bij werknemers, of een deel van de oplossing van een maatschappelijk probleem zijn? Veel organisaties ambiëren een win-win voor zowel het bedrijf (werknemer) als de maatschappij. Maar om dat te bereiken, moet wel worden nagedacht over het design van het programma. Dat is dus de tweede stap: hoe kom ik tot mijn doelen? Uit onderzoek blijkt dat het doel van de organisatie om met behulp van MBO vaardigheden van werknemers te ontwikkelen, afhangt van de duur van het project (langdurig in plaats van een dag), de verantwoordelijkheid en autonomie die werknemers binnen het project krijgen en de interne en externe communicatie. We kunnen dit deels verklaren door leertheorieën, die beargumenteren dat leerprocessen afhangen van de tijd die eraan besteed wordt. Daarnaast gaan werknemers op hun project reflecteren

wanneer hier intern over gecommuniceerd wordt en ze er door collega's op aangesproken worden. Reflecteren is een belangrijk aspect van leerprocessen. Wanneer het doel van MBO is gericht op bedrijfstrots, is het van belang dat activiteiten juist niet te lang duren, het liefst in een groep gedaan worden en er weinig sociale druk is om mee te doen. Dit impliceert dat een organisatiedoel als bedrijfstrots zich het meest leent voor werknemergedreven MBO-programma's.



- Stap 1: Waar zitten wij als organisatie in de ontwikkeling van ons MBO-programma? (vaststellen huidige situatie)
- Stap 2: Wat wil ik bereiken met mijn MBO-programma?
- Stap 3: Hoe organiseer ik mijn MBO-programma om bij de gewenste doelen te komen?

Gebaseerd op:

Van der Voort, J. M., Glac, K., & Meijs, L. C. P. M. (2009). "Managing" corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(3): 311-329.

Daarnaast zijn er inzichten verwerkt uit het lopend promotieonderzoek van Lonneke Roza.



#### IV. NON-PROFIT PERSPECTIEF

**Dit deel beschrijft maatschappelijk betrokken ondernemen vanuit het perspectief van een non-profitorganisatie. Hoe kijken non-profitorganisaties aan tegen het fenomeen maatschappelijke betrokkenheid? Hoe vullen zij dit in en wat zijn de effecten voor deze organisaties?**

##### 1. De 'business case' voor non-profit organisaties

**Over het algemeen nemen we aan dat maatschappelijke programma's een win-winsituatie opleveren voor zowel bedrijven als non-profit organisaties (NPO's). Maar is dat wel zo? En wat voor kosten of nadelen zijn er eigenlijk aan verbonden? In deze bijdrage kijken we specifiek naar werknemersvrijwilligerswerk ('Mensen'), en zoomen we in op de kansen en uitdagingen voor NPO's.**

Zowel in literatuur als in praktijk wordt ervan uitgegaan dat de samenwerking tussen bedrijven en NPO's voor positieve effecten zorgt. In een eerdere bijdrage in deze bundel laten we zien dat samenwerking met NPO's voor bedrijven een aantal positieve effecten kan hebben. Echter, er is nog weinig (wetenschappelijk) onderzoek gedaan naar de effecten vanuit het *civil society* perspectief; wat zijn de kansen voor NPO's en wat zijn de uitdagingen waar zij voor staan als zij samenwerken met bedrijven op basis van werknemersvrijwilligerswerk? Deze bijdrage is gebaseerd op een onderzoek dat specifiek heeft gekeken naar de M van 'mensen': werknemersvrijwilligerswerk en in het bijzonder naar de effecten hiervan op drie niveaus: op samenlevingsniveau, op organisatieniveau en op cliëntniveau.

##### *Werknemersvrijwilligerswerk & de samenleving*

Net zoals bij traditioneel vrijwilligerswerk, kan werknemersvrijwilligerswerk leiden tot sociaal kapitaal. Dat wil zeggen dat mensen die vrijwilligerswerk doen over het algemeen meer informele en formele relaties hebben, meer vertrouwen hebben in de medemens en gedeelde normen en waarden hebben met medevrijwilligers. Sociaal kapitaal is een belangrijke bouwsteen van een gezonde en florerende samenleving. Zonder gemeenschappelijke activiteiten, normen en waarden kan een samenleving immers niet bestaan. Een ander aspect dat werknemersvrijwilligerswerk ondersteunt, is het versterken van bestaande relaties (*bonding*) en het slaan van bruggen tussen groepen mensen die elkaar normaliter niet snel zouden tegenkomen (*bridging*).

Zo zorgen de teambuildingsactiviteiten met een bepaalde doelgroep of met bepaalde werknemers van de NPO niet alleen voor onderlinge versterking van het gemeenschappelijk kapitaal (*bonding*), maar ook dat men nieuwe mensen leert kennen (*bridging*).

Een ander belangrijk aspect op samenlevingsniveau is de bewustwording van maatschappelijke vraagstukken in onze samenleving. Door middel van vrijwilligerswerk komen mensen in aanraking met problematieken die zij wellicht nog niet kenden of tot op heden niet goed konden bevatten. Bijvoorbeeld, een medewerker van een bank gaat een dag op stap met mensen in een sociaal isolement, die eenzaam zijn, werkloos en met een zekere afstand leven tot de samenleving. Dit is een hele andere belevingswereld dan waar de medewerker normaal in verkeert. Daarbij kan het voor legitimiteit zorgen van het maatschappelijke issue. Immers, als meer mensen er kennis van hebben, zal er meer begrip zijn en zullen mensen een issue serieus nemen.

Werknemersvrijwilligerswerk hoeft dus niet direct iets toe te voegen aan de organisatie. Het kan ook bijdragen aan de sociale relaties, erkenning en bewustwording van maatschappelijke problematiek of van doelgroepen die op een of andere manier minder begrepen worden in

onze samenleving. Het kan ook een aantal uitdagingen hebben. Zo kan het bijvoorbeeld pijnlijk de verschillen in onze maatschappij blootleggen en wellicht het gevoel van ongelijkheid in onze samenleving vergroten. Tegelijkertijd moeten we oppassen dat de input van werknemersvrijwilligerswerk vanuit bedrijven niet ten koste zal gaan van de werkgelegenheid bij de NPO. Er vindt bij NPO's soms verdringing plaats van arbeidsplaatsen. Want de werknemersvrijwilligers onderhouden tuinen, kamers, doen spellen met de cliënten enzovoort, waardoor deze taken niet meer door betaalde krachten hoeven te worden gedaan. Daarnaast worden de websites gebouwd, worden de NPO's geadviseerd door werknemers van bedrijven en wordt soms de boekhouding gedaan. Allemaal taken die voorheen door betaalde krachten werden gedaan.

#### *Werknemersvrijwilligerswerk & de organisatie*

Voor de NPO als faciliteerder van werknemersvrijwilligerswerk kunnen we verschillende type kansen en uitdagingen onderscheiden.

Ten eerste kan het samenwerken met bedrijven en meer specifiek op basis van werknemersvrijwilligerswerk leiden tot een verbeterde reputatie van de NPO. Zowel bij potentiële donoren als wel direct bij de werknemers die vrijwilligerswerk komen doen.

Het tweede voordeel dat behaald kan worden, is dat bedrijven vaak niet alleen handen of hersenen komen brengen. In heel veel gevallen zullen ze dit combineren met een ander type bronnen; de andere 4 M's: Munten, Middelen, Media en Massa. Zo betalen bedrijven vaak de onkosten bij het organiseren van activiteiten met hun werknemers. Daarnaast kan de ervaring met de NPO ervoor zorgen dat het bedrijf zich ook meer betrokken gaat voelen bij de organisatie, waardoor het bedrijf ook op andere gebieden gaat sponsoren. Bovendien kan een eenmalige samenwerking leiden tot een meer duurzame samenwerking waarin verschillende activiteiten samen kunnen worden opgestart. Kortom, werknemersvrijwilligerswerk is een goede manier om mensen en bedrijven kennis te laten maken met de NPO en op die manier met een aantal van hen een diepgaandere relatie op te bouwen. Zo komt het voor dat werknemersvrijwilligers zich na de activiteit gaan aanmelden als reguliere vrijwilliger of donateur.

Naast de vele potentiële kansen die hierboven uiteengezet worden, zijn er grofweg drie verschillende typen uitdagingen te onderscheiden. Ten eerste zijn er opportuïteitskosten. De tijd en energie die ergens in wordt gestoken door NPO-medewerkers (of het nu betaalde krachten zijn of vrijwilligers) kan maar één keer besteed worden.

Andere dingen kunnen dan niet opgepakt worden, die wellicht beter zouden zijn voor het vervullen van de missie. Daarbij zal de keuze voor een bepaalde samenwerkingspartner automatisch andere partners gaan uitsluiten; als de lokale makelaar A zich voor je gaat inzetten tijdens een fundraising event, gaat makelaar B dat vast niet doen. Tot slot zijn er transactie- en productiekosten. Het inzetten van werknemersvrijwilligerswerk en de samenwerking met bedrijven kost vaak heel veel tijd en soms ook geld. Niet ieder bedrijf zal de onkosten van de verf of de lunch willen vergoeden en het onderhouden van het netwerk vraagt echt een relatiemanager die regelmatig contact onderhoudt met de partners. Bovendien is het nodig om steeds voelsprietten te hebben uitstaan om nieuwe partners te vinden. Een bedrijf gaat zich namelijk niet 10 jaar aan een NPO binden. Eerder zal dit rond de 1-3 jaar zijn, dus de potentiële pool van bedrijven en hun werknemers moet continu geüpdatet worden.

#### *Werknemersvrijwilligerswerk & de cliënten*

Ook kan de introductie van werknemersvrijwilligers waarde toevoegen aan de service die verleend wordt aan cliënten van de NPO. Vrijwilligers vanuit bedrijven maken het vaak mogelijk dat er een uitje wordt gedaan met de cliënten dat anders door allerlei omstandigheden niet meer aangeboden kan worden. Bovendien zijn er op deze

manier meer vrijwilligers per cliënt, waardoor de cliënt meer aandacht kan krijgen dan tijdens een normale bezetting. Zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de service die verleend wordt aan cliënten, kan dus worden verhoogd. In andere gevallen creëert het introduceren van werknemersvrijwilligers binnen organisaties ook eens een ander netwerk dan de cliënten normaal gesproken hebben. Het brengt voor sommigen zelfs letterlijk de maatschappij naar de cliënt. Zeker wanneer het voor cliënten moeilijk is om zelfstandig te participeren in de maatschappij. Voor bijvoorbeeld jongeren in de knel kan het zelfs betekenen dat bedrijven welwillend staan tegenover een mogelijke stage of misschien een baan of bijbaan. Iets waar ze anders op basis van hun CV wellicht

nooit voor in aanmerking zouden zijn gekomen. Maar ook dit is natuurlijk niet in alle gevallen zo rooskleurig. Er zijn type cliënten die wellicht heel slecht kunnen omgaan met wisselende vrijwilligers. En vrijwilligers die vanuit bedrijven komen, komen toch vaak maar een dag of in ieder geval gedurende een korte termijn. Ook zijn er gevallen bekend waarbij de cliënten zelf hebben aangegeven dat zij overvallen zijn door de hoeveelheid activiteiten waar ze opeens aan deel moesten gaan nemen. NPO's gaan graag relaties met bedrijven aan, wat soms voor cliënten wel eens teveel kan worden. Dat betekent dat een goede balans gevonden moet worden waarbij het belang van de cliënt en de missie voorop staan.

### KANSEN

- ▶ **MBO en de samenleving** Sociaal kapitaal, bonding & bridging, inzicht in maatschappelijke issues.
- ▶ **MBO en de organisatie** Sterkere reputatie, verkrijgen van meer organisatie middelen (alle 5 Ms).
- ▶ **MBO en de cliënten** Meer of andere services, betere services.

### UITDAGINGEN

- Verdringing van arbeidsplaatsen.
- Beschadiging van reputatie, opportuniteitskosten en transactiekosten.
- Kwaliteit dienstverlening gaat omlaag.

Gebaseerd op: Deze bijdrage is gebaseerd op lopend onderzoek in het kader van het promotieonderzoek van Lonneke Roza in samenwerking met Prof. Dr. Lucas Meijs, Itamar Shachar en Dr. Lesley Hustinx naar de effecten van werknemersvrijwilligerswerk.

## 2. *Het organiseren van werknemersvrijwilligerswerk in non-profit-organisaties: een praktische benadering*

**Nu bedrijven zich steeds meer aangemoedigd voelen om hun tijd en expertise te doneren in plaats van geld, en het geefgedrag hiermee verschuift, moeten non-profitorganisaties hierop inspelen en effectieve programma's ontwikkelen.**

Zeker voor grote bedrijven geldt dat het niet meer de vraag is of ze aan MBO doen, maar wat ze doen. Door dit toenemend aanbod vanuit bedrijven en de veranderde rol van de overheid in onze samenleving, gaan steeds meer non-profitorganisaties (NPO's) zich bezighouden met het inbedden van MBO-activiteiten vanuit bedrijven in hun organisatie. Gezien de variëteit en complexiteit van het aanbod van MBO, zeker als het gaat om werknemersvrijwilligerswerk door bedrijven, is het belangrijk dat NPO's goed nadenken over wat zij met het inzetten van de resources vanuit het bedrijf willen bereiken. Effectieve programma's bij NPO's zijn belangrijk, juist om ervoor te zorgen dat de bijdragen vanuit bedrijven ook hun onderliggende missie dienen en niet alleen het uitgesproken of vermeende belang van het bedrijf. Rondom het vraagstuk over het organiseren van MBO door NPO's is nog maar weinig (wetenschappelijk) onderzoek gedaan. Gebaseerd op eigen onderzoek geeft deze bijdrage kort weer wat drie overwegingen kunnen zijn bij het ontwikkelen van dergelijke MBO-programma's binnen NPO's.

### *Selecteren van partners*

#### **SELECTIE VAN PARTNERS**

Met welk bedrijf ga ik wel samenwerken, en met wie niet?  
Hoe zorg ik dat er een goede balans is tussen de belangen van het bedrijf en de belangen van mijn organisatie?  
Wat is de fit van mijn organisatie met het bedrijf?  
Wat zijn de gevolgen van het kiezen voor deze partner en voor het uitsluiten van andere partners?

De eerste overweging is het selecteren van samenwerkingspartners. Met andere woorden: met wie ga ik als NPO wel samenwerken en met wie niet? Ten eerste zijn er de kansen en uitdagingen met betrekking tot associatie. Oftewel; potentiële effecten die voortvloeien uit het feit dat de NPO zal worden geassocieerd met de partner (het bedrijf). Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat er op een of andere manier een *fit* is tussen de partners.

Met andere woorden, er moet een logische connectie zijn tussen wat de NPO doet en wat het bedrijf doet (*business fit*), de activiteit die samen uitgevoerd wordt, moet logisch worden gevonden (*activity fit*) of er moet een logische connectie zijn op bekendheid (*familiarity fit*). Als dat zo is, kan de samenwerking met het bedrijf ten goede komen aan de reputatie van de NPO, doordat de consument (of donor) een versterking van het 'merk' ziet door de samenwerking. Dit geeft bovendien het signaal af dat de NPO blijkbaar goed werk doet, want waarom zou een bedrijf met een sterk merk anders met hen samenwerken? Dus de organisatie krijgt een grotere legitimiteit en dit kan tot gevolg hebben dat er ook andere (nieuwe) donoren worden aangetrokken.

In de praktijk blijkt dat de meeste NPO's worden benaderd door bedrijven en niet andersom. Enerzijds heeft dit tot gevolg dat er niet altijd bewust wordt nagedacht over de voor- en nadelen van deze specifieke partner.

Anderzijds neemt het bedrijf veelal een dominante rol aan in de samenwerking. Zo blijkt dat het bedrijf vaak veel invloed uitoefent op wat voor vrijwilligersactiviteiten ze ontplooiën bij een NPO, wanneer dat gebeurt en op welke voorwaarden. Activiteiten die wellicht niet altijd effectief zijn voor de NPO. Zo zijn er voorbeelden van

NPO's die de kamers van hun cliënten 3 keer per jaar hebben laten verven, omdat bedrijven verven 'leuk' vinden en het gemakkelijk te organiseren is. Uiteraard is er altijd een donorafhankelijkheid die invloed heeft op wat NPO's wel en niet kunnen doen met de bronnen die zij krijgen. Maar belangrijk bij het selecteren van de partner is dat men duidelijk aangeeft wat de NPO nodig heeft. Immers, elk bedrijf met een actief MBO-beleid wil (maatschappelijke) impact hebben. Dus een 'nutteloze' dag is niet de bedoeling. Daarnaast blijken NPO's zich niet altijd bewust te zijn van de mogelijke gevolgen van het kiezen van de ene partner boven de andere: de keuze voor een bedrijf kan de reputatie aantasten van de NPO of kan een ander bedrijf uitsluiten. De kans blijkt namelijk relatief klein dat concurrerende bedrijven dezelfde NPO's ondersteunen. NPO's die zich wel bewust zijn van dergelijke gevolgen, kiezen vaker voor een proactieve aanpak waarin ze actief zoeken naar partners die passen bij hun eigen doelen en behoeftes, zoals tijd of specifieke vaardigheden.

Vervolgens is belangrijk dat er nagedacht wordt op welke termijn er wordt samengewerkt. Is het voor de NPO effectief om bijvoorbeeld veel korte projecten te doen of is het nodig om naar meer langdurige samenwerkingsverbanden te zoeken? Zou de NPO met één bedrijf samen moeten

### *Langetermijn- versus kortetermijnprojecten*

#### ► CONCRETE OVERWEGINGEN

Bestaat onze samenwerking uit kortetermijnprojecten of langetermijnprojecten? Zouden we met één bedrijf samen moeten werken voor de langere termijn, of juist met veel verschillende bedrijven samenwerken om ons te richten op de korte termijn?

werken of met veel verschillende bedrijven? Of juist een combinatie van een intensief traject op langere termijn met een of twee bedrijven, of juist allemaal kortdurende projecten met veel verschillende bedrijven? Dit is natuurlijk afhankelijk van wat een NPO wil bereiken met de samenwerking met het bedrijf. Het organiseren van veel korte/kleinere projecten kan bijvoorbeeld goed werken om de kwantiteit van de diensten uit te breiden of veel (nieuwe) mensen binnen een korte tijd kennis te laten maken met de doelgroep, de achterliggende sociale problematiek of de organisatie. Bovendien is het ‘snel’ geld verdienen, gemakkelijk op korte termijn een aantal middelen verzamelen of lokale media-aandacht door een simpele actie met de bakker, zoals “koop een brood, doneer een brood.”

Zo kan kortetermijnsamenwerking ook uitermate geschikt zijn om bijvoorbeeld uitjes te organiseren met de doelgroep, leuke spelletjesmiddagen of kleine onderhoudsklassen. In praktijk zijn veruit de meeste projecten gericht op de korte termijn en gebaseerd op eenmalige kleine activiteiten, terwijl de meeste organisaties aangeven toch een meer langetermijnbetrokkenheid te wensen. Langetermijnprojecten zijn meer geschikt voor doelstellingen die een langdurige relatie tussen de vrijwilliger en de organisatie, de medewerker of de doelgroep vereisen. Het is bijvoorbeeld uitermate geschikt voor kennisintensieve activiteiten (adviseren, bouwen van een website), voor het uitbreiden van netwerken en misschien wel het meest interessant voor NPO's: het combineren van de 5 M's. Een mogelijke derde variant is een lint- of estafettevorm van werknemersvrijwilligerswerk, waarbij het bedrijf voor een bepaalde (middel)lange periode afsprekt dat ze vrijwilligers leveren aan de NPO. Een voorbeeld hiervan is dat een bedrijf elke woensdagmiddag vijf spelbegeleiders ter beschikking stelt aan de organisatie. Dit kunnen elke week dezelfde vrijwilligers zijn, maar de aard van de activiteit laat het zeker toe om dit elke week door anderen te laten doen, zolang het bedrijf er maar voor zorgt dat er vijf begeleiders zijn.

Ondanks dat NPO's langetermijnprojecten idealiter zouden verkiezen boven de korte, kleinere projecten, wordt hier niet altijd op aangestuurd vanuit de NPO en zijn programma's gebaseerd op bijvoorbeeld coaching (nog) relatief zeldzaam. Wel is het duidelijk dat het binnenbrengen van voornamelijk werknemersvrijwilligerswerk vaak ook leidt tot het aantrekken van andere *resources*.

### *Makelaar inschakelen?*

#### **INSCHAKELING VAN EEN MAKELAAR**

Wil ik bij de selectie van een samenwerkingspartner gebruikmaken van een makelaar?

Heb ik de tijd, het geld en de energie om zelf een programma te ontwikkelen?

Heb ik voldoende bedrijven in mijn netwerk die interesse hebben, en waarmee ik samen zou kunnen werken?

Wat zijn de consequenties (positief en negatief) van het inschakelen van een makelaar?

Tegenwoordig zijn er veel zogenaamde MBO-makelaars actief die de match proberen te maken tussen NPO's en bedrijven. Deze intermediairs spelen een centrale rol in het samenbrengen van de NPO en het bedrijf, in het overeenstemmen van hun wensen en in het opzetten en overzien van het hele project. Het inschakelen van een dergelijke organisatie biedt de NPO vele voordelen, maar kan voor andere organisaties juist een belemmering betekenen.

Het aangaan van indirecte relaties door het aanstellen of gebruikmaken van deze makelaars heeft vooral voordeel vanwege de netwerkcompetenties van de makelaar. Het netwerk kan effectief en efficiënt ingezet worden, waardoor de tijd die het organiseren van het programma en het onderhouden van de relatie kost, aanzienlijk verminderd kan worden. In dit geval hebben NPO's toegang tot het netwerk van hun makelaar en is het mogelijk om hun eigen netwerk uit te breiden en om te leren hoe ze kunnen organiseren en (financieel) profiteren van de samenwerking met bedrijven. Een mogelijk nadeel van het inzetten van een makelaar, is dat de makelaar een vergoeding krijgt van het bedrijf om het te organiseren, een vergoeding die wellicht anders bij de NPO's terecht had kunnen komen.



Het alternatief, een directe relatie tussen een NPO en een bedrijf (dus zonder makelaar), kan zorgen voor een sterke betrokkenheid, zoals door extra (financiële) middelen of legitimiteit. De NPO kan ook om een vergoeding vragen voor zijn diensten. Het kan echter zijn dat de NPO een uitgebreid netwerk of accountmanager nodig heeft om het hele proces te faciliteren. Het kost dus veel tijd en energie om het programma zelf te ontwikkelen.

#### *Tot slot*

Het vragen om geld of middelen verschilt inherent van het vragen om de tijd van vrijwilligers. NPO's moeten niet alleen kunnen uitleggen wat zij willen met deze input in hun organisatie, maar dat ook vertalen in een concreet plan voor die vrijwilligers. Wat hierbij wellicht nog belangrijker is, is dat het inbedden van werknemersvrijwilligerswerk betekent dat NPO's gedwongen worden er goed over na te denken hoe programma's worden ontwikkeld om resources aan te trekken, in te zetten én te behouden voor hun organisatie. Kort gezegd heeft MBO de potentie om een positieve bijdrage te leveren aan NPO's, maar het is niet kosteloos en makkelijk. Het blijft belangrijk om kritische vragen te stellen als NPO, zoals: "Wat willen we bereiken met deze input?", "Hebben we deze input

wel nodig?", "Op welke manier bereiken we wat we willen bereiken?", "Hoe zouden we het dus moeten organiseren?", "Hoe kunnen we een goede balans vinden tussen wat de bedrijven willen bereiken en wat wij als organisatie nodig hebben?" Maar ook "Willen wij wel met deze specifieke organisatie samenwerken?" In de praktijk worden deze vragen te weinig gesteld, waardoor de NPO niet optimaal gebruikmaakt van MBO. Sterker nog, veel NPO's nemen teveel de positie in van de ontvangende, onderliggende kant en vergeten dat bedrijven het belangrijk vinden dat wat ze doen, ook impact heeft. Bovendien halen bedrijven ook echt voordeel uit de samenwerking met NPO's. Zo creëren ze door middel van MBO bijvoorbeeld meer betrokkenheid onder hun werknemers en zijn deze meer tevreden over en loyaal aan hun werk(gever).

Tot slot zou een NPO alleen met bedrijven aan de slag moeten gaan als dat op een of andere manier (op de korte of lange termijn) bijdraagt aan het vervullen van de missie.



Blijf als non-profitorganisatie kritische vragen stellen over je samenwerking met bedrijven. De samenwerking moet immers niet alleen voordelig zijn voor het bedrijf, maar ook voor jouw organisatie! Houd daarbij in het oog of de samenwerking bijdraagt aan het vervullen van je missie.

Gebaseerd op:

Deze bijdrage is gebaseerd op lopend onderzoek in het kader van het promotieonderzoek van Lonneke Roza samenwerking met Prof. Dr. Lucas Meijs, Itamar Shachar en Dr. Lesley Hustinx naar het inbedden van werknemersvrijwilligerswerk in non-profitorganisaties.



## Rotterdam School of Management

### Erasmus University

Burgemeester Oudlaan 50

3062 PA Rotterdam

T +31 10 408 2585

E [info@rsm.nl](mailto:info@rsm.nl)

[WWW.RSM.NL](http://WWW.RSM.NL)

## Accredited by



## Printed by

**RICOH**  
imagine. change.



© Rotterdam School of Management, Erasmus University. The information in this publication is correct as of April 2014, but RSM reserves the right to make changes affecting policies, fees, curricula, or any other matter announced in this publication without further notice. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without written permission from RSM."