

Van MVO naar MBO

Afstudeeronderzoek naar Maatschappelijk Betrokken Ondernemen binnen het bedrijf

Auteur: K.J.M. Aalders
S0130559

Studie: Business Administration, Universiteit Twente
Track Innovation Management

Afstudeercommissie: Dr. M. van Velzen
Prof. dr. ir. O. Fisscher
Dhr. F. ten Bokum (directeur Bcause)

Datum: Enschede, augustus 2008

Voorwoord

Deze scriptie is de afsluiting van de masteropleiding Business Administration aan de Universiteit Twente, waarbij ik gekozen heb voor de mastertrack Innovation Management. De studie was een zware periode, maar zeker leerzaam en een aanvulling op mijn HBO studie Commerciële Economie. Deze periode heb ik veel gehad aan de steun van mijn vriend, vrienden en familie, zonder hun motiverende woorden en steun had ik het niet volgehouden.

De afgelopen maanden is een spannende en zware periode geweest, maar het afstudeeronderwerp 'Maatschappelijk Betrokken Ondernemen' maakte het tevens een interessante en leerzame periode.

Ik wil Frank ten Bokum, directeur van Bcause, hartelijk bedanken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om mijn afstudeeronderzoek te doen. Het was een gezellige en leerzame periode. Martijn van Velzen en Olaf Fisscher wil ik bedanken voor de goede afstudeerbegeleiding vanuit de Universiteit Twente. Zonder de steun van Martijn van Velzen had ik het nooit gered, bedankt daarvoor. Ten slotte wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan mijn afstudeeronderzoek.

Ik wens u veel leesplezier.

Kim Aalders
Enschede, augustus 2008

Samenvatting

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bestaat uit de invulling van vier verantwoordelijkheden: de economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Hierbij kan filantropische verantwoordelijkheid gezien worden als Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO).

In deze scriptie wordt aan de hand van een literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek antwoord gegeven op de volgende probleemstelling:

‘Welke plaats neemt Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in het strategisch organisatiebeleid in?’

MBO betreft bedrijfsinitiatieven (investeringen of activiteiten) die erop zijn gericht de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren. Een bedrijf stelt zijn resources (mensen, munten en middelen) beschikbaar voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Voor bedrijven liggen hier grote kansen om naast hun economische doelstellingen ook hun maatschappelijke gezicht te laten zien. Bij een strategische invulling kan MBO voor bedrijven diverse voordelen met zich mee brengen. De vraag is of dat ook daadwerkelijk gebeurt. In dat kader is het onderzoek opgezet en is antwoord gegeven op de probleemstelling.

De uitkomsten van het literatuuronderzoek geven aan dat MBO, door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zoals een terugtrekkende overheid en de steeds explicieter wordende verwachting dat het bedrijfsleven haar maatschappelijke verantwoordelijkheid toont, een steeds belangrijker positie in de samenleving inneemt. Binnen MBO vindt er een verschuiving plaats van ad hoc filantropische activiteiten naar een meer strategische invulling van MBO. Dit betekent dat het MBO-beleid deel uitmaakt van de strategie waarmee bedrijven hun doelstellingen (economische doelen, milieu doelen en sociale doelen) en hun missie proberen te realiseren. Hierbij worden MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Belangrijke onderdelen van strategische filantropie zijn de programma's op basis van vrijwilligerswerk door werknemers en het aangaan van partnerschappen met bijvoorbeeld lokale overheden en maatschappelijke (non-profit) organisaties.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat elk bedrijf MBO-activiteiten onderneemt in de lokale gemeenschap, omdat het *hoort*. Het is sociaal wenselijk om aan MBO te doen. Maatschappelijke betrokkenheid vindt in de praktijk vooral plaats in de vorm van lokale sponsoring en donaties aan goede doelen. Bij bedrijven in de financiële sector en breder nog in de zakelijke dienstverlening ligt, zo blijkt, het accent vooral op vrijwilligerswerk door werknemers. In die bedrijven ontbreekt de mogelijkheid om tastbare producten beschikbaar te stellen. De voordelen van MBO voor het bedrijf hebben alles te maken met imago-vorming, naamsbekendheid en het creëren van goodwill, het zogenoemde marketing-profiel.

Weinig van de geïnterviewde bedrijven formuleren duidelijke doelstellingen die de MBO-activiteiten sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. Doelstellingen worden vaak globaal omschreven. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de MBO-activiteiten niet zozeer voor het bedrijf iets hoeven op te brengen, dan wel voor de doelgroep waar de activiteiten zich op richten. De meeste geïnterviewde bedrijven integreren hun MBO-activiteiten in feite niet in de kernactiviteiten van het bedrijf. Ze geven daarmee ook geen strategische invulling aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Evenmin zorgen bedrijven voor een consistentie tussen de MBO doelstellingen en de HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen. Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, integreren MBO wel in de bedrijfsvoering door het op te nemen in de CAO en onderdeel te maken van de

bedrijfscultuur. Werknemersvrijwilligerswerk ligt niet altijd dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf. Evenmin wordt het optimaal ingezet om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Strategische partnerschappen worden niet aangegaan wegens gebrek aan flexibiliteit en de mogelijkheid die bedrijven willen houden om in te springen op wensen en behoeften van de gemeenschap.

Het belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Bij de producerende bedrijven staat het milieuaspect hoger in het vaandel dan het maatschappelijk betrokken ondernemen. De druk om verantwoord met het milieu om te gaan is bij deze bedrijven groter dan om maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Als reden om niet op een actieve manier maatschappelijke betrokkenheid te tonen wordt onder andere genoemd dat men er geen tijd voor heeft. Het past niet bij de bedrijfscultuur om hier extra kosten voor te maken. Bovendien zijn werknemers moeilijk te motiveren voor collectieve activiteiten als werknemersvrijwilligerswerk.

Het zijn vooral de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening waar MBO een belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid inneemt. Uitzonderingen daargelaten, zijn dit bedrijven waar de externe druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen groot is of waar MBO onderdeel is van de bedrijfscultuur.

Summary

Corporate Social Responsibility (CSR) portrays four components of responsibilities: the economic, legal, ethical and philanthropic responsibility. Corporate Community Involvement (CCI) is captured in the philanthropic responsibility.

This thesis seeks to provide with a literature study and an empirical study to answer the next research question:

‘Which position takes Corporate Community Involvement in the strategic organization policy?’

CCI are community initiatives (investments and activities) that are undertaken by businesses in order to improve the quality of the (local) living surroundings. It is an active contribution to the solution of social questions, in the form of money, men and means. For companies major opportunities lay beyond to show besides the economic business goals their philanthropic face. For companies a strategic CCI brings many opportunities. The question is thus if this truly happens.

The literature stated that CCI due to changes in the society, a receding government and the increasing expectations that companies are socially responsible businesses, takes an increasing position in the society. CCI undergoes a significant shift from ad hoc philanthropy to strategic philanthropy. CCI is therefore seen as part of a company's strategy to targeting their goals (economic goals, environmental goals and social goals) and mission statement. In this way, CCI is becoming part of core business activities. Important examples are corporate employee volunteering projects and working in partnership with local government or charitable organizations.

The empirical study shows that all companies employed CCI-activities in their local community, because it is the right thing to do so. There is the social expectation that businesses provide it. Community involvement in practice consists of donations to charity's and local sponsoring. For corporations in the financial sector and broader in the business services, the accent lies on corporate volunteering by employees. These companies lack the possibility of non-monetary contributions in the form of donated inventory. The benefits of CCI for companies are aimed at improving the brand and generating goodwill, the so called marketing-cluster.

Only a small part of the companies specify clearly defined set of measurable goals that give direction to CCI-activities and track results over time. Goals are stated globally. A reason for this can be that CCI-activities don't need to yield returns for the company, but only need to serve society. Most companies don't integrate their CCI-activities in their core business activities. In addition they don't give a strategic approach to their community involvement. Neither companies make sure that there is a consistency between the CCI-objectives and the HRM objectives, marketing objectives and strategic objectives. Companies that employed corporate employee volunteering projects incorporated CCI in the operation by admitting it in the Collective Labour Agreement and making it a part of the corporate culture. Corporate employee volunteering projects are mostly separated from core business activities. Neither it is used to develop a stimulating HRM-policy, addressing personal development, general motivation and attracting new employees. Strategic partnerships will not be entered due to the lack of flexibility and to keep the possibility to react on wishes and needs of society.

The importance of CCI depends on the core business activities. Manufacturing companies give higher priority to the environmental aspect than to the corporate community

involvement. The pressure to take responsibility for the environmental consequences of their activities is much bigger than show their community involvement. The reason companies give for not being actively involved in community involvement is lack of time. It doesn't fit the corporate culture to make extra costs for this. Besides employees are hard to motivate for collective activities such as corporate employee volunteering projects.

For companies in the financial and business services, CCI takes an important place in the strategic organization. Exceptions are the companies in which the external pressure to be socially responsible is high and where CCI is part of the corporate culture.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
Summary	7
Hoofdstuk 1 Inleiding ‘Maatschappelijk Betrokken Ondernemen binnen het bedrijf’:	11
Een zoektocht naar maatschappelijke betrokkenheid binnen het bedrijf.	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	12
1.3 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, een eerste verkenning	14
1.4 Probleemstelling	18
1.5 Methoden van onderzoek	18
1.6 Samenvatting	20
Hoofdstuk 2 Theoretische kader	21
2.1 Typen motieven die een rol spelen bij MBO	21
2.2 Typen doelstellingen die een rol spelen bij MBO	25
2.3 Het strategisch MBO-beleid	26
2.4 De toegevoegde waarde van MBO	29
2.5 Het conceptueel model	30
Hoofdstuk 3 Resultaten empirisch onderzoek	33
3.1 Verloop interviews	33
3.2 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen: vormgeving & invulling	33
3.3 Invloeden op en motieven voor MBO	38
3.3.1 Invloeden op MBO	38
3.3.2 Motieven voor MBO	40
3.4 Doelstellingen MBO	41
3.5 Strategisch MBO-beleid	42
3.6 Toegevoegde waarde van MBO	44
3.7 Conclusie	44
Hoofdstuk 4 Vergelijking theorie en praktijk	47
4.1 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen: vormgeving & invulling	47
4.2 Invloeden op en motieven voor MBO	48
4.2.1 Invloeden op MBO	48
4.2.2 Motieven voor MBO	49
4.3 Doelstellingen MBO	50
4.4 Strategisch MBO-beleid	50
4.5 Toegevoegde waarde van MBO	53
4.6 Conclusie	54
Hoofdstuk 5 Conclusies en slotbeschouwing	57
5.1 Conclusies	57
5.2 Slotbeschouwing	60
Literatuurlijst	63
Bijlagen	67
Bijlage A: Interviewprotocol	67
Bijlage B: Geïnterviewde bedrijven	69
Bijlage C: Uitgewerkte interviews	73
Bijlage D: Tabellen	129

Hoofdstuk 1 Inleiding ‘Maatschappelijk Betrokken Ondernemen binnen het bedrijf’:

Een zoektocht naar maatschappelijke betrokkenheid binnen het bedrijf.

1.1 Aanleiding

‘Bedrijven kunnen niet meer om Maatschappelijk Betrokken Ondernemen heen’.

Een positief verband tussen een gezonde economie en een gezonde civil society maakt Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) voor bedrijven een belangrijke organisatiedoelstelling. Dit wordt veroorzaakt door veranderingen in de maatschappij (Meijs, 2004).

KPN steunt de stichting ‘Spieren voor Spieren’ met mensen en munten. De HEMA gaat onder het motto ‘Helpende handen’ een dagje uit met bejaarden en gehandicapten. En ABN AMRO maakt het voor haar medewerkers mogelijk om vrijwilligerswerk te verrichten in de tijd van de baas. Deze bedrijfsinitiatieven zijn tot stand gekomen om de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren en wordt in de samenleving Maatschappelijk Betrokken Ondernemen genoemd. Voor bedrijven liggen hier grote kansen om naast hun economische doelstellingen ook hun maatschappelijke gezicht te laten zien (Meijs & Van der Voort, 2002).

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO) staan steeds vaker in de belangstelling, niet alleen bij de grote (inter)nationaal opererende ondernemingen, maar ook bij de minder grote bedrijven. Steeds meer wordt van bedrijven verwacht dat zij zich als een goede burger gedragen. Ze worden door een breed palet van stakeholders steeds meer aangesproken op hun bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze stakeholders bestaan onder ander uit de overheid, werknemers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, media, belangengroepen en lokale samenleving (Poutsma, 1990; Anderson, 1989; Moratis & Van der Veen, 2006; McWilliams & Siegel, 2001). Van ondernemingen wordt niet alleen gevraagd om goederen en diensten te leveren waar de maatschappij om vraagt, maar tevens wordt er van ondernemingen verlangd bij te dragen aan maatschappelijke doeleinden. Ondernemingen hebben naast hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het economisch welzijn van de eigen onderneming, ook maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van het milieu en de sociale verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden hebben betrekking op aspecten van de samenleving zoals het milieu (duurzaam ondernemen), mensenrechten en het ethisch ondernemen, maar ook om de kwaliteit van de (lokale) omgeving te verbeteren (Poutsma, 1990; Moratis & Van der Veen, 2006). Hierbij wordt van bedrijven verwacht dat zij een positieve bijdrage leveren in de samenleving door verantwoordelijkheid en betrokkenheid te manifesteren ofwel maatschappelijke of filantropische activiteiten te ontplooiën ten behoeve van die samenleving (Sasse & Trahan, 2007; Anderson, 1989; Moratis & Van der Veen, 2006; ICCSR, 2006). Bedrijven zijn zich ook steeds meer bewust van hun maatschappelijke impact en verantwoordelijkheid en willen dit ook in de praktijk brengen. Daarnaast zijn ze zich bewust dat het ondersteunen van de samenleving kansen met zich meebrengt voor het bedrijf. MBO is meer dan alleen het doen van een financiële bijdrage. Het houdt ook in dat een bedrijf zijn mensen, materialen en/of kennis ter beschikking stelt ten behoeve van maatschappelijke organisaties die wel wat hulp kunnen gebruiken (Moratis & Van der Veen, 2006; ICCSR, 2006; Meijs & Van der Voort, 2004; Carroll, 1991).

Ondanks de hoeveelheid literatuur die te vinden is over het thema MVO en het toenemende bewustzijn wordt MVO echter nog door veel bedrijven als een drempel beschouwd, om er actief invulling aan te geven. De reden hiervoor is dat het een containerbegrip is en zij niet

precies weten hoe ze er inhoud aan moeten geven. De keuze is gemaakt om het onderzoek niet te richten op de gehele invulling van MVO bij bedrijven, maar meer specifiek te richten op één element van MVO wat MBO genoemd wordt. De reden hiervoor is dat de grote ondernemingen veelal een uitgebreid MVO-beleid hebben, maar veel bedrijven geven nog niet actief invulling aan het MBO-beleid doordat het niet tot het centrale bedrijfsproces behoort en het vrijwillige karakter ervan. Hierdoor is het erg interessant om onderzoek te verrichten over het thema en de invulling van MBO binnen het bedrijf (Moratis & Van der Veen, 2006). Voordat het thema MBO verder wordt ingeleid wordt er eerst nader ingegaan op het thema MVO.

1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In de afgelopen jaren heeft MVO zich ontwikkeld tot een breed en complex thema. Bij veel bedrijven is MVO dan ook een bekend fenomeen dat ook vaak duurzaam ondernemen, maatschappelijk ondernemen, waardegedreven ondernemen en ethisch ondernemen genoemd wordt. Steeds vaker maakt MVO onderdeel uit van de bedrijfsvoering. MVO houdt voor veel bedrijven in dat men rekening houdt met de effecten die de bedrijfsvoering heeft op de omgeving. De maatregelen die een bedrijf dan treft hebben vaak betrekking op het milieu, duurzame energie, mensenrechten, kinderarbeid, verslaggeving en internationale richtlijnen. Overigens moet opgemerkt worden dat deze maatregelen niet altijd een vrijwillig karakter hebben, maar vanuit de wet worden vereist. De activiteiten die ontplooid worden die verder gaan dan de core business en dan waartoe de wet verplicht worden de filantropische activiteiten van een bedrijf genoemd.

Definitie MVO

Carroll (1979 en 1999), Cochran (2007), Moratis & Van der Veen (2006) en Mullerat (2005) stellen dat in de loop van de jaren de term MVO ofwel Corporate Social Responsibility (CSR) ontwikkeld is in een variëteit aan definities en opvattingen. Vele auteurs zoals McWilliams & Siegel (2001), SER (2000), Carroll (1979 en 1991) en Mullerat (2005) hebben allen hun eigen definitie van MVO geformuleerd. De definities overlappen elkaar, maar tonen ook verschillen. De ene definitie richt zich nadrukkelijk op het economisch perspectief en de ander op het element milieu. Daarnaast stelt de ene auteur dat men binnen de wet moet kijken en de ander stelt dat MVO juist voorbij de wet reikt.

Mullerat (2005) geeft aan dat MVO een concept is waarbij bedrijven vrijwillig beslissen om de belangen van verschillende belanghebbenden te respecteren en te beschermen. Tegelijkertijd dragen ze bij aan een schoner milieu en een betere samenleving door middel van een actieve interactie met de verschillende belanghebbenden.

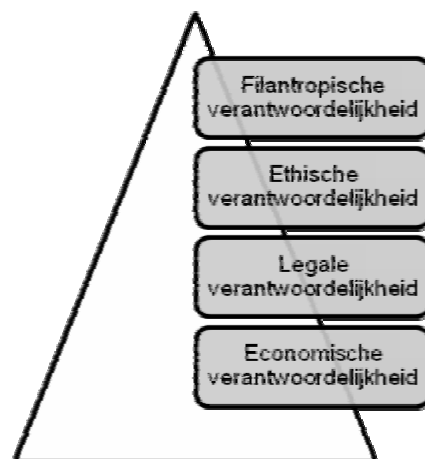
De SER (2000) benadrukt het belang van drie dimensie en stelt dat MVO:

“Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies – Profit, People, Planet – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn waarbij bedrijven een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij”. Een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de core business en dan waartoe de wet verplicht en die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij.

Deze drie P's waar het bij MVO om draait zijn afgeleid van de 'triple bottom line' van John Elkington (1997). De triple bottom line stelt dat bedrijven naast het maken van winst (Profit) ook verantwoordelijkheden hebben op het gebied van ecologische kwaliteit (Planet) en sociale rechtvaardigheid (People). Elkington (1997) en SER (2000) stellen dat bedrijven

verantwoordelijkheden hebben die verder strekken dan het maken van winst en het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. De belangrijkste reden daarvan is het bestaan van externe effecten die het bestaan van bedrijven en hun activiteiten met zich meebrengen en waarvan de kosten worden afgewenteld op de samenleving. Dit vestigt de aandacht op de noodzaak van samenhang en evenwicht tussen deze drie dimensies van MVO. Het houdt in dat ondernemingen uit zichzelf alle processen binnen de onderneming doordenken op hun externe en langetermijneffecten. Waarbij ze vervolgens zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van het eigen handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe effecten ruimte geven en versterken (SER, 2000). Elkington (1997), en met hem vele anderen, stelt dat de meest succesvolle ondernemingen van de toekomst die gene zijn die op een structurele en integrale manier doelstellingen op het gebied van People, Planet en Profit onderdeel zullen maken van hun bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie (Moratis & Van der Veen, 2006). Om de continuïteit van de onderneming te waarborgen is het behalen van voldoende rendement een eis. Winst op lange termijn is alleen te waarborgen als een bedrijf ook aandacht geeft aan de effecten op mens, milieu en maatschappij. Naast economische doelen moet de onderneming zich dus ook milieu en sociale doelen stellen. Deze balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving (Klamer & Van der Loeff, 2001).

Carroll (1991 en 1998) benadrukt vier verantwoordelijkheden en stelt dat MVO bestaat uit economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Een bedrijf moet streven om winst te maken, zich aan de wet houden, ethisch bezig zijn en er wordt verwacht dat bedrijven zich als een goed burger gedragen door een bijdrage te leveren ten behoeve van de samenleving. Dit houdt in dat bedrijven actief moeten bijdragen aan de verbetering van de samenleving door vrijwillig: tijd, financiële middelen en andere middelen zoals materiaal ter beschikking te stellen. Managers en werknemers kunnen participeren in vrijwilligerswerk of het ontplooiën van sociale activiteiten in de (lokale) omgeving. De filantropische verantwoordelijkheid neemt door zijn sociale wenselijkheid, een steeds belangrijker positie in de samenleving in. De verantwoordelijkheden van een bedrijf zijn hieronder opgenomen in een piramide: 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility'. MVO bestaat uit de invulling van deze vier verantwoordelijkheden (Carroll, 1991).



Figuur 1: De piramide van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Carroll, 1991)

Samenvattend kan men stellen dat er overlap bestaat tussen de vier verantwoordelijkheden van Carroll (1991) en de drie dimensies Profit, People en Planet van MVO geformuleerd als de triple bottom line van Elkington:

<i>Pyramid of CSR:</i>	<i>Triple bottom line:</i>
Economische verantwoordelijkheid	Profit
Legale verantwoordelijkheid	Planet, People
Ethische verantwoordelijkheid	People
Filantropische verantwoordelijkheid	People

In het kader van het onderzoek is de keuze gemaakt om de definitie van Carroll (1991) aan te houden:

‘MVO betreft dat een bedrijf moet streven om winst te maken, zich aan de wet houden, ethisch zijn en zich als een goed burger gedragen’.

Deze definitie geeft duidelijk aan waar het bij MVO om draait en gaat ook in op de filantropische verantwoordelijkheid van MVO.

1.3 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, een eerste verkenning

De plaats van MBO binnen het MVO

MVO bestaat uit de invulling van vier verantwoordelijkheden: de economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Hierbij kan filantropische verantwoordelijkheid gezien worden als MBO. Door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zoals een terugtrekkende overheid en de steeds explicieter wordende verwachting dat het bedrijfsleven haar maatschappelijke verantwoordelijkheid toont, neemt MBO een steeds belangrijkere positie in de samenleving in. De bedrijven tonen hun maatschappelijke betrokkenheid dan niet alleen in de vorm van sponsoring van allerlei maatschappelijke doelen, maar ook in de vorm van meer persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid (Meijs & Van der Voort, 2003; Meijs & Kerkhof, 2001; Carroll, 1991; Cochran, 2007; Sasse & Trahan, 2007; Waardenburg, 2001). Volgens Hemphill (2004) vindt er binnen de filantropische verantwoordelijkheid een ontwikkeling plaats naar strategische filantropie, waarbij het een integraal onderdeel is van de concurrentiestrategie. Meijs & Van der Voort (2004) geven aan dat partnerschappen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties een verschuiving ondergaan van filantropische activiteiten naar transactionele en integratieve relaties.

Hemphill (2004) geeft aan dat een belangrijk onderdeel van strategische filantropie de programma's op basis van vrijwilligerswerk door werknemers zijn. Hierbij geven volgens Meijs & Kerkhof (2001) bedrijven via hun medewerkers concreet handen en voeten aan MBO. Deze betrokkenheid kan op verschillende manieren vorm krijgen: *erkenning* (bedrijven laten zien dat ze het doen van vrijwilligerswerk waarderen), *ondersteuning* (bedrijven maken het vrijwilligerswerk van hun medewerkers gemakkelijker), *organisatie* (bedrijven zetten zelf een actief vrijwilligers(werk)beleid op) en *sponsoring* die de meest vergaande vorm van werknemersvrijwilligerswerk is (medewerkers kunnen onder werktijd vrijwilligerswerk doen waarbij bedrijven ondersteuning bieden met financiën en/of bedrijfsmiddelen). Werknemersvrijwilligerswerk dat zich richt op 'organisatie' en 'sponsoring' wordt in de praktijk op drie manieren ingevuld: via teamprojecten, via detachering en via mentoring. Bij teamprojecten voert een groep medewerkers in één of meerdere dagen een bepaald project uit. Bij detachering wordt een medewerker voor enkele uren per week aan een non-profit organisatie uitgeleend. Bij mentoring adviseert en begeleidt een medewerker een maatschappelijke organisatie of een persoon.

Definitie MBO

Net als bij MVO bestaan er verschillende definities van MBO. Moratis & Van der Veen (2006), Poutsma (1990), Carroll (1991), Sasse & Trahan (2007), Porter & Kramer (2002), Anderson (1989), Meijs (2004), Meijs & Van der Voort (2002) en ICCSR (2006) hebben allen hun eigen definitie van MBO die samenvalt met de termen Corporate Community Investment en Corporate Community Involvement.

Hieronder volgen een aantal definities:

Carroll (1991), Sasse & Trahan (2007), Porter & Kramer (2002) en Meijs & Van der Voort (2002 en 2003) omschrijven MBO als het tonen van burgerschap door middel van het participeren in diverse community ofwel filantropische activiteiten. Het doel van het tonen van burgerschap is een positieve bijdrage leveren in de samenleving. Dit houdt in dat bedrijven actief moeten bijdragen aan de verbetering van de samenleving door vrijwillig: tijd, kennis, netwerken, financiële middelen en andere middelen zoals materiaal ter beschikking te stellen. Voorbeelden hiervan zijn sponsoring, managers en/of werknemers laten participeren in vrijwilligerswerk of het ontplooiën van sociale activiteiten in de (lokale) omgeving. Het ontplooiën van sociale activiteiten kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de natuur of samenleving een handje te helpen door het opknappen van een natuurgebied of kinder- of zorgboerderij.

De definitie die in het onderzoek gehanteerd wordt is een combinatie van Anderson (1989), Meijs (2004), Meijs & Van der Voort (2002 en 2003) en ICCSR (2006):

'MBO betreft bedrijfsinitiatieven (investerings of activiteiten) die erop zijn gericht de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren. Een bedrijf stelt zijn resources (munten, mensen en middelen) beschikbaar voor het oplossen van maatschappelijke problemen'.

Naast de al langer bekende vormen munten, mensen en middelen bestaan er ook twee nieuwe vormen, deze zijn massa en media. Deze vijf vormen samen staan ook bekend onder de 5 M's. Munten verwijst naar het doneren van geld of sponsoring. Mensen verwijst naar het geven van tijd en kennis van medewerkers. Middelen verwijst naar het doneren van bijvoorbeeld materiaal of het beschikbaar stellen van accommodatie. Media verwijst naar de mogelijkheid om gebruik te maken van de uitgebreide communicatiekanalen van het bedrijf. Massa verwijst naar de mogelijkheid om aandacht te trekken van de media en de overheid.

Via het MBO-beleid geeft een bedrijf een praktische invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. MBO-activiteiten komen veelal in samenwerking met maatschappelijke (non-profit) organisaties tot stand (Meijs & Van der Voort, 2003).

De keuze om deze definitie in het onderzoek te gebruiken is om duidelijk weer te geven waar het in het onderzoek om draait.

De invulling van MBO

Een onderneming kan op verschillende manieren vorm geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid. De meeste filantropische activiteiten van een bedrijf bestaan uit incidentele activiteiten zoals het doneren van geld of middelen om op die manier goodwill en positieve publiciteit te creëren onder hun werknemers, klanten en de (lokale) gemeenschap. Bij economische tegenslag worden deze donaties vaak weer stopgezet. De contributies die gedaan worden weerspiegelen vaak de persoonlijke overtuiging van de manager of werknemers om iets goeds te doen voor de samenleving (Porter & Kramer, 2002; Meijs & Van der Voort, 2004). Binnen deze filantropische verantwoordelijkheid vindt er een verschuiving plaats, waarbij de traditionele filantropie (een eenzijdige relatie waarbij een bedrijf doneert en de non-profit organisatie ontvangt) plaats maakt voor strategische filantropie (Austin, 2000; Hemphill, 2004; Saiia, Carroll & Buchholtz, 2003). Bij strategische filantropie is er voor

gekozen om een meer structureel en duurzaam beleid te ontwikkelen. In dit beleid leveren de contributies van een bedrijf niet alleen een bijdrage in de gemeenschap waarbij de werknemers vaak worden in gezet, maar tevens moet het bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Op deze wijze wordt er zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en de onderneming behaald (Hemphill, 1999). Bedrijven kunnen dit bewerkstelligen door zich te focussen op activiteiten die de concurrentiepositie verbeteren en door gebruik te maken van de kernvaardigheden, het netwerk en resources van het bedrijf. Naast geld kan een bedrijf een maatschappelijke organisatie ondersteunen met bestuurlijke kennis, technische en communicatie ondersteuning en werknemersvrijwilligerswerk (Porter & Kramer, 2002; Smith, 1994).

MBO kan meer strategisch ingezet worden door het een onderdeel te maken van de bedrijfsstrategie, waarbij de bedrijfsinitiatieven worden gelinkt aan de kernactiviteiten van een bedrijf (Hess, Rogovsky & Dunfee, 2002). Maatschappelijke betrokkenheid wordt gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen door MBO op te nemen in het human resource beleid, het marketingbeleid en de strategie van het bedrijf. Een strategische inzet van MBO levert bedrijven profijt op deze gebieden. Bij human resource management gaat het om persoonlijke ontwikkeling, algemene motivatie en bedrijfstrots. Bij marketing draait het daarentegen om een positief imago en reputatie. Het strategische voordeel is het veiligstellen van het bestaansrecht (Meijs & Van der Voort, 2003 en 2005).

Evolutie van een partnerschap

Een onderneming die een meer structureel en duurzaam MBO-beleid wil ontwikkelen kan er voor kiezen om een langdurig partnerschap aan te gaan met een maatschappelijke organisatie (Meijs & Van der Voort, 2002).

Om te bepalen in welk stadium de relatie tussen een bedrijf en een maatschappelijke organisatie zich bevindt kan er gekeken worden naar Austin (2000). Austin geeft aan dat er een drietal stadia bestaan van het samenwerkingscontinuüm waarin de relatie tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties zich kan bevinden en kan ontwikkelen: filantropisch, transactioneel en integratief. Partnerschappen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties ondergaan een verschuiving van ad hoc filantropische activiteiten naar transactionele en integratieve relaties. Van Business Community Involvement als liefdadigheid naar meer strategische activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf (ICCSR, 2006).

Het zijn vooral de vooraanstaande bedrijven die bij de ontwikkeling van een MBO-beleid een langere termijn partnerschap aangaan met een maatschappelijke organisatie (ICCSR, 2006). Bedrijven die actief bezig zijn met betrokken ondernemen en het een onderdeel van hun beleid hebben gemaakt zijn bijvoorbeeld de Rabobank, KPMG, Fortis, ABN AMRO, Shell, Akzo Nobel, Philips en BASF. Al deze bedrijven hebben een MBO-beleid van werknemersniveau tot corporate niveau ontwikkeld. Kijkend naar het drietal stadia van het samenwerkingscontinuüm van Austin (2000) bestaan er volgens Meijs & Van der Voort (2004) in Nederland nog geen echte integratieve partnerschappen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat in de Verenigde Staten vergaande vormen van samenwerking tussen bedrijven en non-profit organisaties vanzelfsprekender en noodzakelijker zijn dan in Nederland. Maar in Nederland is een duidelijke trend waarneembaar naar meer samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben elkaar nodig om daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Maatschappelijke organisaties hebben de kennis van het maatschappelijk probleem en bedrijven beschikken over de financiën, de mankracht en de kennis om de maatschappelijke organisaties te helpen bij het oplossen van het maatschappelijk probleem (Meijs & Van der Voort, 2005).

Het verschil tussen MVO en MBO

MVO bestaat uit vier verantwoordelijkheden en één onderdeel hiervan is MBO. Het verschil is dat MVO zich richt op het streven naar meer verantwoorde bedrijfsprocessen door zich te richten op de kern van de bedrijfsactiviteiten. MBO daarentegen staan los van de kernactiviteiten en zijn de directe bedrijfsinitiatieven in de samenleving om de kwaliteit van de (lokale) gemeenschap te verbeteren. Het streven naar meer verantwoorde bedrijfsprocessen is niet altijd vrijwillig, maar wordt vanuit de wet vereist. De MBO-initiatieven hebben daarentegen wel een vrijwillig karakter.

Doelstelling

Het onderzoek richt zich op MBO. De reden hiervoor is dat bedrijven zich steeds meer bewust zijn van MBO, maar ondanks deze bewustwording valt MBO bij veel bedrijven nog buiten de boot. Veel bedrijven geven nog geen invulling aan MBO doordat het niet tot het centrale bedrijfsproces behoort en het vrijwillige karakter ervan. Hierdoor is het erg interessant om onderzoek te verrichten naar het thema MBO en de invulling van MBO bij bedrijven.

De doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

Inzicht krijgen in de wijze waarop en de mate waarin ondernemingen in het midden- en grootbedrijf invulling geven aan het begrip Maatschappelijk Betrokken Ondernemen.

Relevantie

Het onderzoek bevat zowel wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie.

Wetenschappelijke relevantie:

Het feit dat de druk op ondernemingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen steeds groter wordt, maakt het relevant om onderzoek te doen naar maatschappelijk betrokken ondernemen. MBO is immers een onderdeel van MVO. Het gevolg van die druk is dat meer bedrijven MBO gaan integreren in de strategische bedrijfsvoering. In lijn van dit onderzoek is het belangrijk om te weten of MBO daadwerkelijk net als MVO strategisch relevant is. In de literatuur is er weinig bekend over het thema MBO, omdat het een relatief nieuw fenomeen is voor veel bedrijven. In dit onderzoek gaat het om de wijze waarop en de mate waarin ondernemingen in het midden- en grootbedrijf invulling geven aan MBO.

Maatschappelijke relevantie:

Het onderzoek brengt ook een maatschappelijk voordeel met zich mee. Veel ondernemers weten geen inhoud aan MBO te geven, omdat het een nieuw fenomeen in de ontwikkeling van MVO is. Wanneer ondernemingen zich immers bewust zijn van hoe ze invulling kunnen geven aan MBO en van de voordelen ervan, zullen zij eerder geneigd zijn om uiting te geven aan MBO. Tevens zullen zij dit integreren in de bedrijfsstrategie. Daarnaast heeft MBO betrekking op de maatschappij en kan het een positief effect op deze maatschappij hebben. Veel ondernemers opereren in steden en wijken en hebben baat bij een prettige leefomgeving. Door MBO-activiteiten te ontplooien, zoals het opknappen van oude wijken, profiteren zowel de maatschappij als het bedrijf ervan.

Afbakening

Voor het onderzoek worden er minimaal 10 tot maximaal 15 bedrijven benaderd met minimaal 15 tot maximaal 2.000 werknemers in dienst. De reden hiervoor is dat tussen de verschillende grootteklassen van bedrijven nogal wat verschillen zullen bestaan omtrent de strategische invulling van MBO. Om te bepalen waar het onderzoek zich dan op richt, het kleinbedrijf, middenbedrijf en/of het grootbedrijf, is er naar de definitie van het CBS gekeken. Deze definieert het kleinbedrijf als minder dan 10 werknemers en het middenbedrijf als 10 tot 100 werknemers. Bedrijven met 100 of meer werknemers behoren tot het grootbedrijf.

Grootbedrijven worden verder opgedeeld in de grootteklassen middelgroot tot zeer groot (CBS; EIM). Kijkend naar de literatuur en door de kleinschaligheid van bedrijven in het kleinbedrijf is de keuze gemaakt om midden- en grootbedrijven te gaan interviewen. Zowel het midden- als het grootbedrijf heeft een belangrijke maatschappelijke functie in de maatschappij en hebben de middelen om MBO op verschillende manieren vorm geven.

1.4 Probleemstelling

Naar aanleiding van de doelstelling staat in het onderzoek de volgende probleemstelling centraal:

Welke plaats neemt Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in het strategisch organisatiebeleid in?

Om te achterhalen welke plaats MBO in het strategisch organisatiebeleid inneemt wordt er onderzocht welke motieven en doelstellingen een rol spelen bij MBO. Daarnaast wordt er gekeken hoe het strategisch MBO-beleid wordt ingevuld en wat de toegevoegde waarde van MBO is. Verder wordt er onderzocht hoe de motieven, de doelstellingen, het strategisch beleid en de toegevoegde waarde van MBO verband met elkaar houden.

Deelvragen

Bij het vinden van een antwoord op de centrale vraag c.q. de probleemstelling worden er eerst deelvragen geformuleerd. De deelvragen waar het onderzoek zich op richt zijn:

- Welke typen motieven zijn te onderscheiden?
- Welke typen doelstellingen zijn te onderscheiden?
- Hoe wordt het strategisch MBO-beleid ingevuld?
- Wat is de toegevoegde waarde van MBO voor de onderneming?
- Hoe beïnvloeden de motieven en doelstellingen de manier van maatschappelijk betrokken ondernemen?
- Wat heeft de manier van maatschappelijk betrokken ondernemen voor invloed op de toegevoegde waarde voor de onderneming?

1.5 Methoden van onderzoek

Type onderzoek

Kijkend naar de probleemstelling wordt er een explorerend onderzoek uitgevoerd. Het gaat hierbij om een verkennende studie, dat meer duidelijkheid moet brengen in het thema MBO. Het gaat hier om het ontdekken van verbanden of verschillen tussen kenmerken van MBO binnen de verschillende grootteklassen van bedrijven. Ook het kunnen beantwoorden van 'hoe en waarom vragen' is van explorerende aard. De gegevens die in het onderzoek dan verzameld worden zijn van kwalitatieve aard, het gaat hier om de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel 'MBO' (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001).

Onderzoekstrategie

Om het onderzoek uit te voeren wordt er eerst literatuuronderzoek verricht en daarna komt het empirisch onderzoek aan bod.

In het literatuuronderzoek wordt de relevante theoretische context voor het empirisch onderzoek behandeld. De reden hiervoor is om een kader te scheppen waarbinnen de motieven, doelstellingen en toegevoegde waarde kunnen vallen. De gevonden theoretische achtergronden worden voor het empirisch onderzoek gebruikt.

Het empirisch onderzoek bestaat uit desk research (internetonderzoek; sociaal jaarverslagen) en diepte-interviews. Het desk research wordt gebruikt als vooronderzoek voor de diepte-interviews. Hierbij wordt er informatie verzameld over het soort bedrijf en grootte van het

bedrijf. Daarnaast wordt er gekeken of er al informatie bekend is over hoe de bedrijven invulling geven aan het begrip MBO.

Kwalitatieve onderzoekstrategie

Voor de verzameling van gegevens wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews. Hierbij worden minimaal 10 tot maximaal 15 bedrijven geïnterviewd. Het aantal respondenten kan dan tussen de 10 en 30 personen liggen. Er is gekozen voor interviews van 1 tot 1,5 uur om opmerkingen en motieven voldoende uit te diepen.

Onderzoekspopulatie en steekproef

De onderzoekseenheden van het onderzoek zijn bedrijven in het midden- en grootbedrijf met minimaal 15 tot maximaal 2.000 werknemers.

Populatie van het onderzoek is het midden- en grootbedrijf in Midden-Oost Nederland: de populatie is te groot om alle bedrijven in het onderzoek te betrekken, daardoor wordt slechts een deel van de populatie betrokken in het onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van de selecte steekproef, eenheden worden niet op toevalsbasis uit de populatie getrokken. Van alle midden- en grootbedrijven worden er minimaal 10 tot maximaal 15 bedrijven bezocht in Midden-Oost Nederland. Het gaat hier om bedrijven die zich al dan niet als maatschappelijk betrokken ondernemers bestempelen. Degene die geïnterviewd wordt is iemand die verantwoordelijk is voor het MBO of MVO beleid. Van elk bedrijf kan dat 1 of 2 respondenten betreffen. Door 2 respondenten te interviewen kan er meer informatie worden verkregen en zijn de gegevens betrouwbaarder. De criteria die hierbij gehanteerd worden zijn de tijdsplanning en de bereidheid van de bedrijven om mee te werken aan het onderzoek.

De bedrijven die geïnterviewd worden zijn werkzaam in de sectoren zoals die worden omschreven door EIM: industrie, bouwsector, detailhandel, groothandel, transportsector, communicatiesector, financiële en zakelijke diensten.

Deze bedrijven zijn: ABN AMRO, Ahrend Inrichten BV, Domijn, De Woonplaats, Ernst & Young, IKEA, IT-Oost Nederland BV, PricewaterhouseCoopers, Rabobank Enschede-Haaksbergen, Sylva Bouw, Timberland European customer fulfillment center Enschede, Vredestein Banden BV, Wegener Huis-aan-huisMedia en Zwanenberg Food Group.

Dataverzamelmethode

Kwalitatief onderzoek:

- Desk research: gebruik maken van bestaande gegevens (internetonderzoek; sociaal jaarverslagen).
- Diepte-interviews: face-to-face interviews met iemand die verantwoordelijk is voor het MBO-beleid in de organisatie en met bedrijven die niet maatschappelijk betrokken ondernemen.

Vragenlijst

Om opmerkingen en motieven voldoende uit te diepen met betrekking tot van te voren vastgelegde thema's is er gekozen voor een semi-gestructureerd interview.

De methoden van kwalitatief onderzoek hebben als kenmerk dat het gesprek volledig open wordt gevoerd. Op deze manier worden opmerkingen en motieven voldoende uitgediept (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001). Hierbij wordt gebruik gemaakt van vooraf opgestelde open vragen, maar tijdens het verloop van het interview kunnen niet relevante vragen buiten beschouwing worden gelaten.

De vragenlijst bestaat uit de thema's: Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, invloeden op MBO, motieven voor MBO, doelstellingen MBO, strategisch MBO-beleid en toegevoegde waarde van MBO. Het interviewprotocol is opgenomen in Bijlage A.

Betrouwbaarheid en validiteit

De onderzoeksresultaten van het onderzoek moeten aan een zekere betrouwbaarheid en validiteit voldoen.

Betrouwbaarheid

De gehanteerde methoden moeten de onderzoeker in staat stellen op een zorgvuldige manier gegevens te verzamelen en om die gegevens vervolgens ook nauwgezet te analyseren. De gebruikte methoden en onderzoeksprocedures moeten als ze opnieuw toegepast worden hetzelfde resultaat opleveren. Wetenschappelijk onderzoek moet controleerbaar zijn. De mogelijkheid tot het nagaan en controleren van de gemaakte methodische stappen, bepaalt in belangrijke mate de betrouwbaarheid. Bij dit onderzoek worden de methodische stappen in het onderzoeksproces zo nauwkeurig mogelijk beschreven, om een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid te waarborgen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om de uitgetypte interviewverslagen in te zien.

Interne geldigheid (validiteit)

Validiteit betekent in het kort, dat men meet wat men wil weten. De onderzoeksresultaten moeten een juiste weergave zijn van de onderzochte praktijksituatie. Zijn die gegevens verzameld, die verzameld moesten worden. Naast bestaande gegevens (websites en sociaal jaarverslagen) zijn ook diepte-interviews afgenomen. Kwalitatief onderzoek is sterk in het bieden van interne geldigheid. Er wordt in het onderzoek gewerkt met verschillende onderzoeksmethoden, databronnen en theoretische perspectieven om het onderzoek uit te voeren (Baarda, De Goede & Teunissen, 2001).

Dataverwerking en -analyse

Bij de dataverwerking en -analyse van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve analyse. De interviews zijn opgenomen en uitgewerkt in een worddocument. De uitgeschreven interviews zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden. Nadat de interviews zijn goedgekeurd, worden aan de hand van de interviews en bestaande gegevens de deelvragen stuk voor stuk beantwoord.

1.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de aanleiding van het onderzoek weergegeven en zijn de begrippen MVO en MBO nader uiteengezet. Wat houden de begrippen MVO en MBO in. Het verschil tussen deze twee begrippen en de invulling van MBO. Daarnaast is het onderzoeksontwerp en zijn de methoden van onderzoek weergegeven.

Opbouw van het onderzoek

Deze onderzoeksrapportage is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 staat het theoretische kader centraal. In dit hoofdstuk wordt literatuuronderzoek verricht aan de hand van de deelvragen. De resultaten van het empirisch onderzoek en de vergelijking met de theorie worden gegeven in hoofdstuk 3 en 4. Het rapport wordt afgesloten met conclusies, slotbeschouwing en literatuurlijst.

Hoofdstuk 2 Theoretische kader

Dit hoofdstuk behandelt de relevante theoretische context voor het onderzoek dat aan de basis zal staan van het onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van de literatuur en eigen inzichten. Het doel van het onderzoek is het achterhalen: 'Welke plaats MBO in het strategisch organisatiebeleid inneemt'. Allereerst gaat het er hier om in kaart te brengen wat de motieven van een bedrijf zijn om aan MBO te doen en de daarbij behorende doelstellingen die uit de motieven voortvloeien. Daarna komt het strategisch MBO-beleid waarbij een bedrijf aangeeft welke middelen er worden ingezet om haar doelen te bereiken en de daarbij behorende waardecreatie die door MBO wordt gerealiseerd aan bod.

Aan de hand van de literatuur en eigen inzichten is in paragraaf 2.5 het conceptueel model opgezet. Het conceptueel model dient om een overzicht van de veronderstelde verbanden tussen de onderdelen en hun aspecten waarover praktijkonderzoek wordt gedaan weer te geven. De gegevens uit de diepte-interviews zullen aan de theorie gekoppeld worden om antwoord te geven op de probleemstelling: 'Welke plaats neemt MBO in het strategisch organisatiebeleid in?'

2.1 Typen motieven die een rol spelen bij MBO

Dit onderdeel biedt inzicht in de mogelijke motieven die een rol kunnen spelen om aan maatschappelijk betrokken ondernemen te beginnen. Het doel van dit onderdeel is om een kader te scheppen waarbinnen de verschillende motieven kunnen vallen. Hierdoor kunnen de motieven gecategoriseerd worden en kunnen die worden gebruikt voor de diepte-interviews.

Volgens Verhage (2004) wordt er onder motief verstaan: 'Een soort innerlijke drang (in wezen een prikkel of behoefte) die de mens aanzet tot actie, dat wil zeggen, tot een bepaald gedrag om het gestelde doel te bereiken'. In het kader van het onderzoek houdt dit in dat een ondernemer geprikkeld wordt om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Die behoefte wordt vervolgens omgezet in actie door het formuleren van doelstellingen en het ontplooiën van MBO-activiteiten.

Of een bedrijf MBO competent gevonden wordt, is afhankelijk van de opvattingen van de interne en externe stakeholders van een bedrijf. Bedrijven zijn een onderdeel van een complex krachtenveld, zij hebben te maken met allerlei belanghebbenden, de zogenoemde stakeholders. Een bedrijf is daarmee onderhevig aan verschillende krachten om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Partijen uit deze interne en externe invloedsfeer spreken bedrijven meer en meer aan op hun maatschappelijke betrokkenheid. De invloeden van interne en externe stakeholders kenmerken de motieven om aan MBO te doen en spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van MBO-activiteiten (Moratis & Van der Veen, 2006; SER, 2000; Meijs & Van der Voort, 2005; ICCSR, 2006; Googins, Mirvis & Rochlin, 2007; Brammer & Millington, 2003).

Interne invloeden op MBO

De interne invloeden komen vanuit het bedrijf zelf. Volgens de SER (2000) en Moratis & Van der Veen (2006) is een onderneming onderhevig aan verschillende krachten om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Deze krachten zijn: aan wat *moet* (vanwege de normen en regels die een onderneming zelf heeft opgesteld en vanwege de nieuwe moraal van de markt zoals maatschappelijke verwachtingen van de werknemers) (ICCSR, 2007), aan wat *hoort* (uit persoonlijke overtuiging, ingegeven door idealisme en ethische opvattingen van de ondernemer) en aan wat *loont* (het eigenbelang). Deze laatste is ingegeven door de

bedrijfsvoordelen die MBO met zich meebrengt. Bedrijfsinitiatieven in het kader van MBO kunnen de eigen capabiliteit en competenties vergroten. Verder kan het de werknemersmotivatie, betrokkenheid en bedrijfstrots vergroten (ICCSR, 2006; 2007). Daarnaast kan een reden voor MBO ook nog zijn om zich van andere ondernemers te profileren (Mullerat, 2005).

Carroll (1991) baseert het MBO-gedrag op *persoonlijke waarden en normen*, de zogenoemde ethische motieven, bedrijven zien het als hun maatschappelijke plicht om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Het welbegrepen *eigenbelang*, de zogenoemde bedrijfsvoordelen. Daarnaast kan een bedrijf vanuit filantropische motieven handelen om te tonen dat zij zich als een goed burger gedragen (corporate citizenship).

Daarnaast kunnen volgens Meijs & Kerkhof (2001) de werknemers zelf de initiatiefnemers van MBO-activiteiten zijn. De werknemers kunnen bijvoorbeeld de behoefte hebben om een bijdrage te leveren aan de samenleving. Een bedrijf kan hierop inspelen door praktisch invulling te geven aan MBO. ABN AMRO maakt het bijvoorbeeld voor haar medewerkers mogelijk om vrijwilligerswerk te verrichten in de tijd van de baas. Werkgevers geven vaak gehoor aan deze behoefte omdat volgens De Lange & Koppens (2004) werknemers een steeds belangrijkere en sterkere positie verworven hebben binnen een organisatie; hun invloed op het bedrijfsbeleid is groter geworden. Werknemers zijn mondiger geworden en geven duidelijker aan welke eisen ze stellen aan de arbeidsrelatie. De betrokkenheid van hun werknemers is daarmee een belangrijke factor geworden voor een onderneming. De motieven voor werknemersvrijwilligerswerk kunnen gekoppeld worden aan vier functies van vrijwilligerswerk. Willems (1993) onderscheidt vier functies van vrijwilligerswerk om inzicht te krijgen in de waarde en betekenis van vrijwilligerswerk (de functionele motivatiebenadering): de *waarde-expressieve functie*, dat wil zeggen met vrijwilligerswerk kan iemand zijn waarden uiten en zijn maatschappelijke betrokkenheid vorm geven. De *aanpassende functie*, door vrijwilligerswerk worden sociale contacten opgedaan. De *kennisfunctie*, ofwel vrijwilligerswerk kan een mogelijkheid zijn om vaardigheden aan te leren en in praktijk te brengen. De *ego-defensieve functie*, dat wil zeggen vrijwilligerswerk kan een compensatie zijn voor dingen die men met andere bezigheden mist.

Externe invloeden op MBO

De externe invloeden van een bedrijf komen van de overheid, de burgermaatschappij (samenleving) en de markt (leveranciers, klanten en aandeelhouders). Partijen uit deze externe invloedsfeer die op de een of andere wijze belanghebbende zijn, of 'stakeholder' spreken bedrijven meer en meer aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Deze externe invloeden brengen verschillende externe motieven met zich mee. Volgens de SER (2000) en Moratis & Van der Veen (2006) is de onderneming daarmee onderhevig aan verschillende krachten. Deze krachten zijn: aan wat *moet* (vanwege wet- en regelgeving en vanwege de nieuwe moraal van de markt zoals maatschappelijke verwachtingen van leveranciers, klanten en aandeelhouders) (Meijs & Van der Voort, 2004; ICCSR, 2007), aan wat *hoort* (voldoen aan maatschappelijke verwachtingen) en aan wat *loont* (het eigenbelang). Deze laatste is ingegeven door het streven naar continuïteit van de onderneming en het behoud van het bestaansrecht (Hemmingway & MacLagan, 2004; Mullerat, 2005). Het eigenbelang kan door verschillende overwegingen worden bepaald: *de kosten van negatieve reacties van de omgeving* (protesten en acties vanuit de samenleving leiden tot kosten) en *de waarde van een goede reputatie* (een positief imago schept vertrouwen en goodwill en vergroot daarnaast de afzet). Een extern motief kan het concurrentievoordeel zijn (door MBO-activiteiten kunnen bedrijven hun reputatie versterken, zich onderscheiden van de concurrent en het creëren van innovatie) (ICCSR, 2007; Mullerat, 2005). Tevens kunnen bedrijven hun

marktpositie versterken; de klantloyaliteit vergroot als een bedrijf gezien wordt als maatschappelijk betrokken (Mullerat, 2005).

Volgens Mullerat (2005) is bij sommige MBO-activiteiten het altruïsme de hoofdreden om maatschappelijk betrokken te ondernemen, maar steeds vaker is het een combinatie vanuit betrokkenheid naar de belanghebbenden en om de merkwaarde te verhogen. Een bedrijf kan tegelijkertijd zijn bedrijfsresultaat verbeteren en zich als een goed burger gedragen.

Binnen dit onderzoek is de keuze gemaakt om de invloeden op te splitsen in enerzijds de interne invloeden en anderzijds de externe invloeden. De interne invloeden bestaan uit de ondernemer en de werknemers. De externe invloeden bestaan uit de samenleving, de markt (leveranciers, klanten en aandeelhouders) en de overheid. Deze invloeden brengen verschillende interne en externe motieven met zich mee. De interne motieven kunnen gekoppeld worden aan het bedrijfsvoordeel, de persoonlijke waarden en normen van de ondernemer en wens vanuit de werknemers. De externe motieven worden gekoppeld aan het concurrentievoordeel.

Ter verduidelijking van de hoeveelheid aan literatuur met betrekking tot de invloeden op en motieven voor maatschappelijk betrokken ondernemen is onderstaand tabel opgesteld.

Interne invloeden	Externe invloeden
Ondernemer: - Eigen normen en regels ten opzichte van MBO ICCSR, 2006 - Persoonlijke overtuiging Meijs & Van der Voort, 2004 - Idealisme/altruïsme Meijs & Van der Voort, 2004; Hemingway & MacLagan, 2004; Mullerat, 2005 - Ethische opvattingen Meijs & Van der Voort, 2004 - Persoonlijke waarden en normen Carroll, 1991 - Maatschappelijke verwachtingen SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006 - Eigenbelang -continuïteit Meijs & Van der Voort, 2004; Carroll, 1991	Samenleving: Meijs & Van Voort, 2005; ICCSR, 2006 - Maatschappelijke verwachtingen SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006
Werknemers: - Wens vanuit de werknemers Meijs & Kerkhof, 2001 - Maatschappelijke verwachtingen SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006	Markt (nieuwe moraal van de markt): Meijs & Van der Voort, 2005; ICCSR, 2006 - Maatschappelijke verwachtingen SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006
	Overheid: Meijs & Van der Voort, 2005; ICCSR, 2006 - Wet- en regelgeving SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006; ICCSR, 2006

Interne motieven	Externe motieven
Bedrijfsvoordeel: ICCSR, 2006 - Competenties/Capabiliteit ontwikkelen en vergroten ICCSR, 2006; Willems, 1993 - Werknemersmotivatie vergroten Meijs & Van der Voort, 2004; ICCSR, 2007; Willems, 1993 - Betrokkenheid vergroten De Lange & Koppens, 2004; ICCSR, 2007 - Bedrijfstrots vergroten Meijs & Van der Voort, 2004; ICCSR, 2007; Willems, 1993	Concurrentievoordeel: ICCSR, 2007; Hemingway & MacLagan, 2004, Mullerat, 2005 - Imago/reputatie—afzet vergroting Meijs & Van der Voort, 2004; ICCSR, 2006; Hemingway & MacLagan, 2004 - Vertrouwen en goodwill—afzet vergroting Meijs & Van der Voort, 2004; ICCSR, 2006; Hemingway & MacLagan, 2004 - Klantloyaliteit vergroten Mullerat, 2005 - Creëren van innovatie ICCSR, 2007; Mullerat, 2005 - Profileren ICCSR, 2006; Mullerat, 2005 - Bestaansrecht Hemingway & MacLagan, 2004; Mullerat, 2005 - Werving nieuwe werknemers Willems, 1993; Meijs & Kerkhof, 2001
Persoonlijke waarden en normen: Carroll, 1991 - Maatschappelijke plicht Carroll, 1991 - Filantropische motieven (corporate citizenship) Carroll, 1991 - Morele of religieuze waarden Hemingway & MacLagan, 2004	
Wens vanuit de werknemers (werknemersvrijwilligerswerk): Willems, 1993 - Waarde-expressieve functie - Aanpassende functie - Kennisfunctie - Ego-defensieve functie	

Tabel 1: Invloeden op en motieven voor maatschappelijk betrokken ondernemen

2.2 Typen doelstellingen die een rol spelen bij MBO

Dit onderdeel biedt inzicht in de mogelijke doelstellingen die een rol kunnen spelen bij maatschappelijk betrokken ondernemen. Het doel van dit onderdeel is om een kader te scheppen waarbinnen de verschillende doelstellingen kunnen vallen. Hierdoor kunnen de doelstellingen gecategoriseerd worden en gebruikt worden voor de diepte-interviews.

Volgens Verhage (2004) moeten de MBO doelstellingen zo specifiek en tijdgebonden worden omschreven zodat ze het MBO-beleid sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. Daarbij moeten de doelstellingen ambitieus maar realistisch zijn.

Saiaa, Carroll & Buchholtz (2003) stellen dat diverse auteurs een verschuiving zien in de bedrijfsfilantropie naar de meer strategische bedrijfsfilantropie. Volgens Meijs & Van der Voort (2003) worden beide begrippen aangeduid als een vorm van MBO, maar het verschil ligt in hoeverre de MBO-activiteiten als betrokken worden beschouwd. Filantropie is, de zogenoemde liefdadigheid en strategische filantropie is, de zogenoemde actieve en concrete aanpak van MBO. Deze laatste wordt door het publiek als het meest betrokken bestempeld.

Porter & Kramer (2002) en Saiaa, Carroll & Buchholtz (2003) geven aan dat bij de traditionele bedrijfsfilantropie het doel van MBO is om iets goed te doen voor de samenleving. De maatschappelijke bijdragen weerspiegelen het altruïsme van de manager om iets goed te doen voor de samenleving zonder te kijken wat het oplevert voor een bedrijf. Deze vaak incidentele activiteiten bestaan uit het doneren van geld of middelen aan een maatschappelijk doel. Traditionele bedrijfsfilantropie is primair gericht op het creëren van goodwill onder de werknemers, klanten en lokale gemeenschap, het creëren van positieve publiciteit en het vergroten van de moraal van de werkgever. Van doordachte bedrijfsdoelen en sociale doelen is geen sprake. Voor een bedrijf is het echter lastig om deze charitatieve uitgaven te vertalen naar een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Om dit probleem op te lossen is het verstandig voor bedrijven om meer strategisch te zijn in hun filantropie.

Hemphill (1999) geeft aan dat bij strategische filantropie er voor gekozen is om een meer structureel en duurzaam MBO-beleid te ontwikkelen. In dit beleid houden de contributies van een bedrijf niet alleen in om een bijdrage te leveren in de gemeenschap, maar tevens moet het bijdragen aan het bedrijfsresultaat waarbij de werknemers veelal worden in gezet. Op deze wijze wordt er zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en de onderneming behaald. Bij strategische bedrijfsfilantropie worden er MBO-activiteiten ontplooid die gekoppeld zijn aan de sociale en economische doelen van een bedrijf gericht op het behalen van concurrentievoordeel op de lange termijn en tegelijkertijd het verbeteren van de kwaliteit van de lokale gemeenschap. De bedrijfsinitiatieven zoals werknemersvrijwilligerswerk of sponsoring worden gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Maatschappelijke betrokkenheid wordt hier gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen door MBO op te nemen in het human resource beleid, het marketingbeleid en de strategie van het bedrijf. Een strategische inzet van MBO levert bedrijven profijt op deze gebieden. Bij human resource management (HRM) staan persoonlijke ontwikkeling, algemene motivatie en bedrijfstrots van de werknemers centraal. Bij marketing draait het daarentegen om een positief imago en de reputatie van een bedrijf. Het strategische voordeel is het veiligstellen van het bestaansrecht van het bedrijf (Meijs & Van der Voort, 2003, 2004, 2005; Meijs, 2004).

Daarnaast kunnen MBO-doelstellingen afgeleid worden van de in paragraaf 1.2 beschreven drie P's: Profit, People en Planet. De doelstellingen bestaan uit economische doelstellingen (zorgen voor winst), sociale doelstellingen (de onderneming voegt waarde toe voor mens en

maatschappij) en ecologische doelstellingen (verantwoordelijkheid dragen op het gebied van milieu) (Porter & Kramer, 2002; Klammer & Van der Loeff, 2001).

Binnen dit onderzoek is gekozen om de doelstellingen betreffende MBO op te splitsen in enerzijds de bedrijfsdoelstellingen en anderzijds de sociale doelstellingen. De bedrijfsdoelstellingen bestaan uit HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen. Bij de sociale doelstellingen wordt er gekeken wat het maatschappelijke doel van MBO is.

2.3 Het strategisch MBO-beleid

Dit onderdeel biedt inzicht in de strategische kant van MBO. Het doel van dit onderdeel is om een kader te scheppen waarbinnen de strategie van MBO valt en dit wordt gebruikt voor de diepte-interviews.

Saia, Carroll & Buchholtz (2003) stellen dat diverse auteurs een verschuiving zien van de bedrijfsfilantropie naar de meer strategische bedrijfsfilantropie. Bij strategische filantropie is er voor gekozen om een meer structureel en duurzaam beleid te ontwikkelen om zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en de onderneming te behalen (Hemphill, 1999).

Volgens Johnson et al (2005) wordt er onder strategie verstaan:

'Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations'. De rol die een organisatie binnen haar economische en maatschappelijke context vervuld is hierbij leidend. In het strategisch MBO-beleid geeft een bedrijf aan welke middelen er worden ingezet om haar doelen te bereiken op lange termijn en welke vormen van waardecreatie wordt gerealiseerd. Hierbij is het essentieel dat die sociale initiatieven worden gekozen die passen bij de kernvaardigheden van het bedrijf met zowel de grootste waarde voor de maatschappij als het eigen concurrentievermogen (Porter, 2006; Smith, 1994). De stakeholders van een bedrijf hebben allen verschillende verwachtingen en behoeftes van een bedrijf. Om deze behoeftes en verwachtingen op een evenwichtige manier te realiseren vraagt het van bedrijven om een strategische aanpak van MBO, aangezien het de hele organisatie beïnvloed en het voor de lange termijn bepalend is. Maatschappelijk betrokken ondernemen dient dan geïntegreerd te worden in de strategische bedrijfsvoering. Dit betekent dat het MBO-beleid deel uitmaakt van de strategie waarmee bedrijven hun doelstellingen (economische doelen, milieu doelen en sociale doelen) en hun missie wensen te bewerkstelligen.

Belanghebbenden

Volgens Googins, Mirvis & Rochlin (2007) is het belangrijk om bij het opstellen van een MBO-beleid gebruik te maken van de 'outside-in' en 'inside-out' benadering. Bij de outside-in benadering moeten bedrijven rekening houden met de externe belanghebbenden en ze betrekken bij het opstellen van een MBO-beleid. De inside-out benadering houdt in dat een bedrijf de belangrijkste interne belanghebbenden, de werknemers van een bedrijf betrekken bij het opstellen van het MBO-beleid. Daarnaast omvat een strategische aanpak van MBO vijf kenmerken en deze zijn: gedeelde waarde, competentie gebonden, merk gerelateerd, werknemers participatie en capaciteit gebonden.

Gedeelde waarde: bedrijfsinitiatieven waarbij zowel de maatschappij als het bedrijf profiteren.

Competentie gebonden: bedrijfsinitiatieven die gebruik maken van de kennis, technologie en schaalgrootte van een bedrijf.

Merkgerelateerd: bedrijfsinitiatieven die merkassociatie met zich mee brengt, de cultuur van een bedrijf uitdraagt en bijdraagt aan de uitbouw van de merkpersoonlijkheid.

Werknemersparticipatie: een actieve betrokkenheid van de werknemers.

Capaciteit gebonden: een samenwerking met non-profit organisaties, de overheid, leveranciers, klanten en andere belanghebbenden om de capaciteit te vergroten en op deze wijze het grootst maatschappelijk rendement te realiseren.

Meijs & Van der Voort (2002 en 2005) geven aan dat bedrijven op verschillende manieren vorm kunnen geven aan MBO. MBO kan bestaan uit incidentele activiteiten tot het opzetten van een duurzaam en structureel MBO-beleid ofwel het aangaan van een partnerschap. Hierbij worden MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Structureel betekent dat een bedrijf een beleid en doelstellingen (bedrijfsdoelen en sociale doelen) formuleert. Maatschappelijke betrokkenheid wordt gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen door MBO op te nemen in het human resource beleid, het marketingbeleid en de strategie van het bedrijf. Daarnaast vindt er evaluatie van de voortgang plaats, resultaten worden gerapporteerd en het geheel wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Duurzaam betekent voor de langere termijn. Drie vormen van duurzaamheid worden hierbij onderscheiden: thema's, projecten en partnerschappen. Bedrijven kunnen een keuze maken voor een specifiek thema, zoals bijvoorbeeld het milieu, jongeren of gehandicapten. Alle maatschappelijk betrokken activiteiten worden dan gericht op het gekozen thema. De tweede vorm is het duurzaam maken van projecten. Het project wordt vaak gericht op een meer wezenlijk probleem in de huidige Nederlandse praktijk. Projecten kunnen duurzaam worden als een zelfde activiteit met een duidelijke frequentie wordt uitgevoerd. De derde vorm heeft betrekking op duurzame partnerschappen en is de meest verregaande vorm van duurzaam beleid. Een partnerschap is een duurzame relatie tussen het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Er is een diversiteit aan projecten en activiteiten die binnen het partnerschap worden uitgevoerd. Het investeren in de kwaliteit van de (lokale) gemeenschap wordt hierbij als een gemeenschappelijke taak beschouwd. Volgens ICCSR (2006) brengen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid hun eigen waarden en competenties mee in een partnerschap om een oplossing te zoeken voor maatschappelijke problemen, waarbij ook zij profiteren van deze partnerschap. Deze MBO-initiatieven zijn van strategische aard waarbij bedrijfsdoelstellingen en maatschappelijke doelstellingen zijn geïntegreerd. Austin (2000) en Meijs & Van der Voort (2005) geven aan dat een partnerschap tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid in opmars is en strategisch gezien steeds belangrijker wordt. Een samenkost van druk vanuit de overheid, samenleving en markt geven vorm aan deze partnerschap. Daarnaast nemen bedrijven hun huidige traditionele filantropie onder de loep en zijn zij op zoek naar nieuwe strategieën om hun betrokkenheid vorm te geven naar de gemeenschap. Dit levert een grotere meerwaarde op voor een bedrijf en heeft tevens een grotere sociale impact op de maatschappij. Voorbeeld hiervan is het aanbieden van werkervaringsplaatsen inclusief scholing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het maatschappelijke voordeel is betere arbeidsmogelijkheden voor deze groep mensen en het bedrijfsvoordeel is het werven van nieuw personeel (Porter & Kramer, 2006).

Hierbij maakt Austin (2000) een onderscheid tussen een drietal stadia waarin een relatie tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties zich kan bevinden en kan ontwikkelen: filantropisch, transactioneel en integratief.

Filantropische samenwerkingsrelaties: bedrijven willen iets goed doen voor de maatschappij en besluiten tot (eenmalige) donatie in de vorm van geld of middelen. Veel bedrijven gaan een dergelijke relatie aan, maar ontwikkelen zich op den duur naar een transactionele relatie.

Transactionele relatie: het gaat hier om concrete activiteiten met benoemd wederzijds profijt. De individuele waardecreatie van beide partijen afzonderlijk staat hier centraal. Hiertoe behoren de eenmalige zinvolle dagjes uit, sponsoring en werknemersvrijwilligerswerk. Sommige samenwerkingrelaties hebben zich ontwikkeld naar een integratief duurzaam partnerschap.

Integratieve, duurzame partnerschap: een gezamenlijk beleid met een diversiteit aan gezamenlijke activiteiten en gezamenlijke waardecreatie. De samenwerking heeft een duurzaam en strategisch karakter die gekenmerkt wordt als de meest verregaande vorm van strategisch samenwerkingsverband. Hierbij moet men zich wel afvragen of een integratief duurzaam partnerschap niet alleen voorbehouden is voor multinationale bedrijven wegens hun toereikende resources en voldoende mankracht om in deze relatie blijvend te investeren (Meijs & Van der Voort, 2004).

De gekozen samenwerkingsrelatie hangt af van de situatie, de doelstellingen en strategie van een bedrijf. Elk type samenwerking bevat diverse toegevoegde waarden. Voor bedrijven brengt het voordelen met zich mee in de vorm van een betere reputatie en imago, verbetering van de moraal van de werknemers, werven van nieuw personeel, behoud van werknemers, competentie ontwikkeling. Tevens kan het bijdragen aan een verrijking van de bedrijfswaarden en bedrijfscultuur. Door de diverse voordelen bestaan er ook verschillende motieven voor elke partner om een bepaalde samenwerking aan te gaan.

Waarom zouden het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties een dergelijk duurzaam partnerschap willen aangaan? Bedrijven en maatschappelijke organisatie hebben elkaar nodig om daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Maatschappelijke organisaties hebben de kennis van het maatschappelijk probleem en bedrijven beschikken over de financiën, de mankracht en de kennis om de maatschappelijke organisaties te helpen bij het oplossen van het maatschappelijk probleem (Meijs & Van der Voort, 2005).

Austin (2000) heeft een model opgesteld dat de drie stadia van het samenwerkingscontinuüm weergeeft. Hieronder is het model opgenomen.

<i>Samenwerkingscontinuüm</i>	<i>Fase 1 (Filantropisch)</i>	<i>Fase 2 (Transactioneel)</i>			<i>Fase 3 (Integratief)</i>
Niveau van betrokkenheid	Laag	,	,	,	Hoog
Belang van de missie	Decentraal	→	→	→	Centraal
Inzet van de middelen	Matig	→	→	→	Groot
Omvang activiteiten	Smal	,	,	,	Breed
Niveau van interactie	Matig	→	→	→	Intensief
Bestuurlijke complexiteit	Simplel	→	→	→	Complex
Strategische waarde	Klein	→	→	→	Groot

Figuur 2: Het samenwerkingscontinuüm tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties (Austin, 2000)

Het doel van het model is om meer systematisch en strategisch te denken over samenwerkingsrelaties. De samenwerkende partijen kunnen aan de hand van het model analyseren in welke fase van het continuüm hun relatie zich bevindt. Wanneer de partners besluiten om zich te ontwikkelen naar het volgende stadium kan het

samenwerkingscontinuüm gebruikt worden om te bepalen welke veranderingen er met betrekking tot de resources, processen en houding moeten plaatsvinden.

Binnen dit onderzoek is de keuze gemaakt om de drie stadia van het samenwerkingscontinuüm van Austin (2000) aan te houden. Door te kijken in welk stadium een relatie tussen bedrijf en maatschappelijke organisatie ligt kan er bepaald worden in welke mate het MBO-beleid een strategisch karakter heeft.

2.4 De toegevoegde waarde van MBO

Dit onderdeel biedt inzicht in de mogelijke toegevoegde waarde van MBO. Het doel van dit onderdeel is om een kader te scheppen waarbinnen de verschillende toegevoegde waarden kunnen vallen. Hierdoor kunnen de toegevoegde waarden gecategoriseerd worden en kunnen die worden gebruikt voor de diepte-interviews.

Volgens ICCSR (2006) brengt MBO diverse voordelen met zich mee voor bedrijven, maatschappelijke organisaties, werknemers en de (lokale) gemeenschap.

Voor *bedrijven* is MBO een manier om de eigen maatschappelijke betrokkenheid vorm te geven. Het levert hun een positieve relatie met belanghebbenden op; het creëren van goodwill en op deze manier behoud van hun bestaansrecht. MBO kan bijdragen aan de merkwaarde, aan de marketing van producten (afzet vergroting en marktaandeel) en aan productinnovatie. Verder kan het de moraal van de werknemers verbeteren en bijdragen aan competentieontwikkeling.

Volgens Meijs & Van der Voort (2005) en Meijs (2004) bestaat het gewin van MBO uit drie clusters van 'profijt' voor bedrijven.

Het eerste cluster is het profijt voor HRM, waarbij het gaat om de persoonlijke ontwikkeling, kennis opdoen, weten wat er in de maatschappij leeft, algemene motivatie en bedrijfstrots van de werknemers. Daarnaast kan het bijdragen aan het creëren van een gemeenschappelijke cultuur. Werknemersvrijwilligerswerk kan op een positieve manier bruikbaar zijn bij het ontwikkelen van een stimulerend HRM-beleid en brengt duidelijke HRM-opbrengsten met zich mee. Het HRM-beleid richt zich volgens Tuffrey (1997) hiermee op drie pijlers en deze zijn: de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Werkzoekenden die vrijwilligerswerk belangrijk vinden zullen een werkgever zoeken die dat ondersteunt. De ontwikkeling en motivatie van werknemers dragen beide bij aan het behoud van de huidige werknemers. Het gezien worden als een maatschappelijk betrokken onderneming vergroot de loyaliteit van werknemers (Mullerat, 2005).

Het tweede cluster draait om een positief imago, marketing en PR, kortweg marketing-profijt genoemd.

Het derde cluster draait om strategisch profijt, de lange termijn strategische voordelen waarbij het om het behoud van het bestaansrecht gaat, maar ook het voorkomen van onhandige wetgeving. Daarnaast is er een positief verband tussen een gezonde economie en een gezonde civil society, zodat er voor bedrijven een lange termijn strategisch belang is.

Hemphill (2004) geeft aan dat de maatschappelijk betrokken reputatie van een bedrijf een belangrijk element is om concurrentievoordeel te behalen. Zodoende bevordert een positieve reputatie de economische verantwoordelijkheid van een bedrijf. Bedrijven kunnen met MBO de marktpositie versterken. Het gezien worden als een maatschappelijk betrokken onderneming vergroot de loyaliteit van klanten (Mullerat, 2005).

Voor *maatschappelijke organisaties* zijn het de voordelen in de vorm van geld, toegang tot middelen, ondersteuning, kennisoverdracht en toegang tot nieuwe netwerken. Daarnaast kan het de reputatie vergroten wat weer kan leiden tot andere partnerschappen. Maatschappelijke

organisaties profiteren van MBO door de ondersteuning die zij ontvangen in de vorm van de 5M's: Munten, Mensen, Middelen, Massa en/of Media. Munten verwijst naar het doneren van geld of sponsoring. Mensen verwijst naar het geven van tijd en kennis van medewerkers (werknemersvrijwilligerswerk). Bij middelen kan gedacht worden aan het doneren van materialen en faciliteiten. Media verwijst naar de mogelijkheid om gebruik te maken van de uitgebreide communicatiekanalen van het bedrijf. Massa verwijst naar de mogelijkheid om aandacht te trekken van de media en de overheid.

Voordelen voor *werknemers* zijn de eigen betrokkenheid door een positieve bijdrage te leveren aan de (lokale) gemeenschap, het opdoen en ontwikkelen van (nieuwe) kennis en competenties, toegang tot nieuwe netwerken, blikverruiming en het vervullen van interesses naast hun werk. Al deze voordelen kunnen bijdragen aan het werkplezier. Daarnaast geven Meijs & Kerkhof (2001) aan dat werknemersvrijwilligerswerk bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers wat tevens bijdraagt aan de motivatie. Verder draagt werknemersvrijwilligerswerk bij aan de bedrijfswaarden (groepsontwikkeling) en de persoonlijke waarden van de werknemers; het versterkt de bedrijfstrots, vrijwilligerswerk is niet direct werk gerelateerd en kan daardoor verfrissend en motiverend zijn.

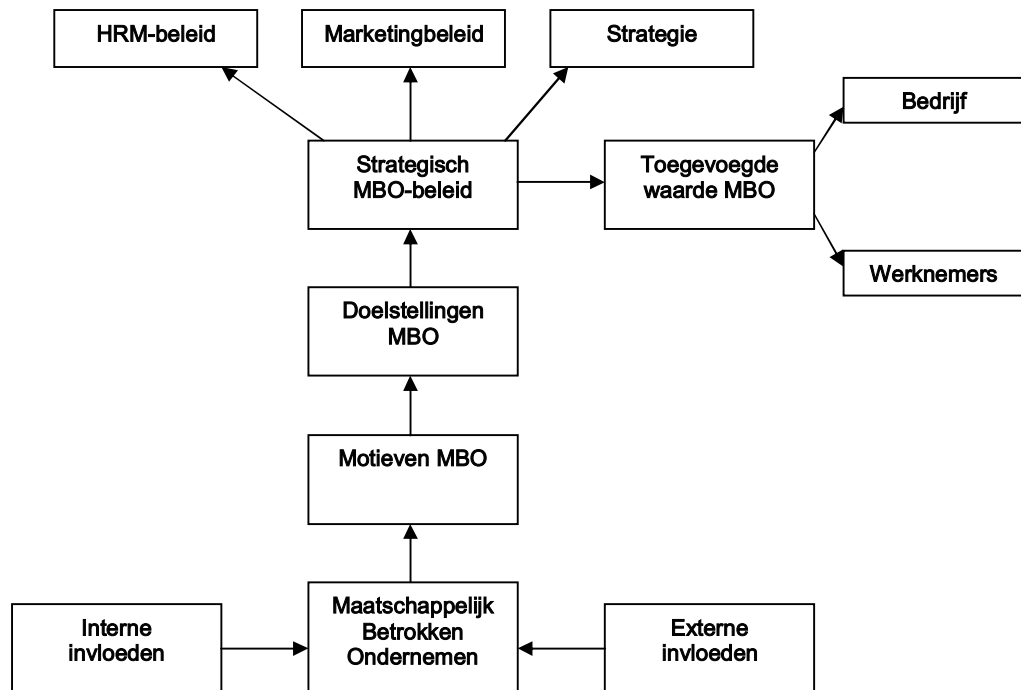
De voordelen voor de *(lokale) gemeenschap* zijn de verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving, het versterken van de sociale samenhang in de maatschappij. Hoe hechter de sociale cohesie, hoe groter de solidariteit in een gemeenschap. Bij sociale cohesie gaat het om de wederzijdse betrokkenheid van burgers en daarnaast het versterken van de civil society instituten (burgerij en non-profit organisaties). Reverda (2005) omschrijft de burgermaatschappij ofwel civil society als het platform, waarop zin- en betekenisvolle structuren kunnen ontstaan en zich kunnen bestendigen in instituties. Het gaat dan vooral om de mogelijkheid zinvolle interacties aan te gaan met anderen, om deze vervolgens te 'verobjectiveren' in instituties, waarna deze op hun beurt zich weer als een zinvolle werkelijkheid aan het individu presenteren en manifesteren. De kern van civil society wordt gevormd door pure vrijwillige associaties, die vrijwel uitsluitend op associatieve relaties gebaseerd zijn en niet primair geregeld via de markt of de Staat (Dekker, 2002).

Binnen dit onderzoek is gekozen om de toegevoegde waarde op te splitsen in waardecreatie voor bedrijven en de werknemers, omdat alleen bedrijven worden geïnterviewd.

2.5 Het conceptueel model

In de voorafgaande paragrafen is het theoretisch kader van het onderzoek stapsgewijs ontwikkeld. Om weer te geven hoe de motieven, de doelstellingen, het strategisch beleid en de toegevoegde waarde van MBO verband met elkaar houden worden deze elementen weergegeven in het conceptueel model.

Het conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 3: Binnen het conceptueel model wordt weergegeven hoe de elementen van het onderzoek verband met elkaar houden

Verschillende interne en externe krachten hebben invloed op het bedrijf om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Deze interne invloeden komen vanuit de eigen organisatie en de eigen werknemers. Deze externe invloeden komen daarentegen vanuit de samenleving, de markt (leveranciers, klanten en aandeelhouders) en de overheid. De onderneming is daarmee onderhevig aan verschillende krachten die uiteindelijk de motieven vormen om aan MBO te doen. Vanuit die motieven worden de doelstellingen van MBO geformuleerd en eventueel het strategisch MBO-beleid tezamen met de toegevoegde waarde van MBO.

De veronderstelling is dat bedrijven die uit commerciële overwegingen aan MBO doen eerder doelstellingen formuleren die zowel waarde toevoegen aan de maatschappij (sociale doelstellingen) als aan het bedrijf (bedrijfsdoelstellingen). Daarnaast zal MBO op een meer strategische manier worden ingezet, waarbij MBO deel uitmaakt van de strategie waarmee bedrijven hun doelstellingen (economische doelen, milieu doelen en sociale doelen) en hun missie proberen te realiseren. Hierbij worden MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Bij strategische filantropie is er voor gekozen om een meer structureel en duurzaam beleid te ontwikkelen. Belangrijke onderdelen van strategische filantropie zijn de programma's op basis van vrijwilligerswerk door werknemers en het aangaan van partnerschappen met bijvoorbeeld lokale overheden en maatschappelijke (non-profit) organisaties. Op deze wijze wordt er zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en de onderneming behaald. Een MBO-activiteit kan dan bijdragen aan HRM, marketing en strategisch gewin. Werknemersvrijwilligerswerk kan dan ingezet worden om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Voor de werknemer valt extra voordeel te behalen door te participeren in werknemersvrijwilligerswerk programma's.

Hoofdstuk 3 Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek uiteengezet en worden enkele opvallende zaken in beeld gebracht. In de eerste paragraaf wordt besproken hoe het verloop van de interviews is gegaan. In paragraaf 3.2 wordt besproken wat de betekenis van MBO is voor de geïnterviewde bedrijven en de manier waarop hier invulling aan wordt gegeven. De invloeden en motieven die een rol spelen bij MBO worden weergegeven in paragraaf 3.3. In paragraaf 3.4 komen de doelstellingen die een rol hebben gespeeld aan bod. Het opstellen van strategisch MBO-beleid wordt besproken in paragraaf 3.5. In paragraaf 3.6 wordt de toegevoegde waarde van MBO besproken. Met een conclusie in paragraaf 3.7 wordt het hoofdstuk afgesloten.

3.1 Verloop interviews

De diepte-interviews zijn afgenomen in de periode mei-juni 2008. Door de niet al te grote bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan het onderzoek en het verzetten van afspraken heeft het afnemen van de interviews meer tijd gekost dan gedacht. Uiteindelijk hebben 14 bedrijven deelgenomen aan het onderzoek. De interviews duurden 1 tot 1.5 uur. Het enthousiasme en de behulpzaamheid van de respondenten heeft geresulteerd in heel wat leuke en leerzame gesprekken. Binnen het onderzoek was er één bedrijf die het begrip MBO niet kende en dat was Wegener Huis-aan-huisMedia. De term MVO is wel bekend. Binnen IT-Oost Nederland, Wegener Huis-aan-huisMedia, PricewaterhouseCoopers, Rabobank, Sylva Bouw, Timberland en Zwanenberg Food Group heb ik gesproken met de verantwoordelijke voor het MBO-beleid van de bezochte vestiging. Binnen IKEA heb ik gesproken met de storemanager van IKEA Hengelo en de MVO manager van IKEA Nederland. Bij de overige geïnterviewde bedrijven werd aangegeven, dat de directie verantwoordelijk is voor het MBO-beleid. De volledige uitwerkingen van de diepte-interviews zijn terug te vinden in Bijlage C.

3.2 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen: vormgeving & invulling

De geïnterviewde bedrijven geven aan dat in de praktijk de term MVO of CSR binnen de bedrijfsvoering wordt gehanteerd, waaronder maatschappelijke betrokkenheid valt¹. Over de term MBO wordt niet specifiek gesproken. Bij de invulling van MVO dient waarde gecreëerd te worden op sociaal (People), economisch (Profit) en ecologisch (Planet) gebied. Op sociaal gebied wordt de interne en externe betrokkenheid in de lokale gemeenschap bedoeld. In het kader van externe betrokkenheid worden er diverse maatschappelijk betrokken activiteiten ontplooid. Binnen IT-Oost Nederland wordt invulling gegeven aan MVO vanuit de drie M's: Milieu, Mens en Maatschappij. Een gedeelte van de winst wordt gebruikt om iets extra's te doen voor de omgeving. De invulling die hier aan wordt gegeven zijn donaties aan een breed maatschappelijk doel als KWF Kankerbestrijding en KiKa (Kinderen Kankervrij). Sponsoring vindt vooral indirect plaats door het lidmaatschap van Business Club van 83 (businessclub bestaande uit een breed scala aan bedrijven uit de regio Twente). Een groot deel van deze jaarlijkse bijdrage is ter financiële ondersteuning van de organisatie van het grootste internationale atletiekevenement van Nederland, de FBK-Games te Hengelo. PricewaterhouseCoopers hanteert de term CSR, omdat het bedrijf een internationaal CSR-beleid voert. Volgens PricewaterhouseCoopers gaat CSR over duurzame ontwikkeling en de

¹ MVO wordt gehanteerd door: ABN AMRO, Ahrend Inrichten BV, De Woonplaats, Wegener Huis-aan-huisMedia, Rabobank, Sylva Bouw, IT-Oost Nederland BV, Vredestein Banden BV, Zwanenberg Food Group. CSR wordt gehanteerd door PricewaterhouseCoopers

betrokkenheid bij de samenleving. Verantwoordelijkheden houden dan ook niet op bij relaties met klanten, werknemers, leveranciers en toezichthouders. Onderdeel van verantwoord ondernemerschap is onder andere dat PricewaterhouseCoopers wordt aangemoedigd maatschappelijke, liefdadigheids- en onderwijsactiviteiten te ondersteunen.

ABN AMRO en de Rabobank geven beide aan dat als ze een '*good corporate citizen*' willen zijn ofwel het tonen van goed burgerschap, niet alleen de eigen (financiële) belangen worden nagestreefd, maar ook die van partijen waar zij dagelijks mee te maken hebben. ABN AMRO wil op maatschappelijk verantwoorde wijze 'Meer Mogelijk Maken', voor henzelf en voor hun belanghebbenden. Eén van de focusthema's die wereldwijd wordt ontplooid is 'bijdragen aan de lokale gemeenschap'. Binnen IKEA wordt vanuit internationaal oogpunt het 'social environmental strategy' gevoerd, dat wereldwijd wordt geïmplementeerd. Het beleid richt zich op de twee pijlers Mens & Milieu. IKEA is actief in vele landen en neemt deel aan allerlei internationale, nationale en lokale activiteiten op het gebied van mens en milieu. De bijdrage aan nationale en plaatselijke activiteiten bestaat altijd uit waar IKEA sterk in is en dat is woninginrichting. Er mag nooit een commerciële gedachte achter zitten. Ernst & Young hanteert geen specifieke definitie, want betrokkenheid komt vanuit het hart en toont zich het best in daden.

Van de geïnterviewde bedrijven zijn er vier bedrijven die op het moment van het interview veranderingen aan het doorvoeren waren omtrent het MVO-beleid. Zwanenberg Food Group is op dit moment concreet invulling aan het geven aan het MVO-beleid en aan een stukje MBO. Bij Wegener Huis-aan-huisMedia wordt op dit moment het MVO-beleid waaronder samenwerkingsverbanden en sponsorships vallen concreter vorm gegeven en daarna moet het worden geïntegreerd in de organisatie. Tevens is dit bedrijf niet op de hoogte van welke activiteiten er in het kader van MBO ontplooid kunnen worden. De heer Sülter die hiermee bezig is geeft aan dat er een veelvoud aan informatie te vinden is over het ontwerp MBO en dat het lastig is om hier de juiste weg in te vinden. Domijn is het INK-model aan het doorvoeren. Binnen dit INK-model is één van de aandachtsgebieden 'maatschappij', waarbij de actieve betrokkenheid bij de maatschappij van belang is. Deze actieve betrokkenheid moet nog concreet ingevuld worden, maar moet los staan van hun normale bedrijfsvoering.

Vormen van MBO

De invulling die de geïnterviewde bedrijven aan maatschappelijke betrokkenheid geven wordt weergegeven in tabel 7 van Bijlage D. In tabel 8 van Bijlage D wordt per bedrijf aangegeven op welke wijze de maatschappelijke activiteiten wordt ondersteund.

Maatschappelijke betrokkenheid vindt in de praktijk vooral plaats in de vorm van lokale sponsoring en donaties aan goede doelen. De incidentele donaties bij bedrijven vinden vooral plaats om een werknemer een plezier te doen. De kleinere bedrijven met één directeur ondersteunen vaak lokale projecten die de voorkeur van de directeur hebben (Sylva Bouw, IT-Oost Nederland). Alleen Ahrend geeft aan dat er in lichte mate aan lokale sponsoring wordt gedaan. De reden hiervoor is, als je als groot concern eenmaal begint met het sponsoren van lokale activiteiten, je overspoeld wordt met aanvragen. Op landelijk niveau wordt er via het hoofdkantoor wel veel aan sponsoring gedaan, alleen wordt dat gedaan puur uit commerciële motieven voor imago-vorming en om de naamsbekendheid te vergroten. Bedrijven die aan lokale sponsoring doen gaan in sommige gevallen een sponsorship aan. Sponsorship houdt in dat er een langdurig en structureel partnerschap wordt aangegaan met de gesponsorde partij. Maatschappelijke betrokkenheid komt bij Wegener Huis-aan-huisMedia tot uitdrukking in de vorm van samenwerkingsverbanden en sponsorships. Verder bieden ze redactionele aandacht en/of gratis advertentieruimte aan allerlei lokale en regionale initiatieven op het gebied van cultuur, sport, charitatieve projecten, voorlichting, onderwijs en vrijetijdsbesteding. Ze zijn

een samenwerkingsverband aangegaan met Child Care Afrika (organisatie die kinderen in Afrika een beter bestaan willen bieden), waarbij zij 'Partner van Child Care Afrika' zijn. De Rabobank kiest in haar sponsorbeleid specifiek voor sponsorships, waarbij vooral ook de gesponsorde partij voordeel van de samenwerking ondervindt. Het Coöperatiefonds van de Rabobank genaamd Stimuleringsfonds zijn de zogenoemde donaties van de bank. De hieronder weergegeven case in tabel 2 geeft een indruk van het Coöperatiefonds van de Rabobank.

MBO in de praktijk: Donaties (Rabobank Enschede-Haaksbergen)

Donaties worden hier gezien als eenrichtingsverkeer zonder dat er een tegenprestatie wordt verlangd. Bij Rabobank Enschede-Haaksbergen vinden donaties plaats via het Coöperatiefonds van de bank (genaamd: Stimuleringsfonds). Het Stimuleringsfonds heeft tot doel om een bijdrage te leveren aan een positief leef- en werkklimaat voor klanten en leden van de lokale Rabobank. De Rabobank ondersteunt met het Stimuleringsfonds lokale projecten/initiatieven op sociaal, cultureel dan wel economisch gebied die een (breed) maatschappelijk belang dienen en de leefbaarheid in de omgeving van haar leden bevordert. De Rabobank ondersteunt bijvoorbeeld initiatieven die de positie van speciale doelgroepen verbeteren. Voorbeelden zijn projecten voor mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, ouderen en nieuwe Nederlanders. Enkele projecten die in Enschede ontplooid zijn via het Stimuleringsfonds zijn: bijdragen aan het realiseren van een snoezelzwembad voor de gehandicapten van kinderdagcentrum Klim Op, het ondersteunen van het project blindengeleidehonden, het realiseren van een ontspanningsdag voor bejaarden waarbij tevens de vrijwilligers in het zonnetje werden gezet, het aanbieden van internetcursus aan senioren en het organiseren van een nieuwjaarsbrunch voor daklozen van het Leger des Heils waarbij tevens computers zijn gedoneerd.

Tabel 2: MBO in de praktijk: donaties

De bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening sponsoren alleen algemene belangen die een breed maatschappelijk belang dienen, om de onafhankelijkheid te waarborgen. ABN AMRO is het enige geïnterviewde bedrijf dat sponsoring niet als MBO ziet, voor de bank is het puur een marketinginstrument. Sponsoring heeft ook voor PricewaterhouseCoopers niet altijd een CSR doel. Tevens heeft MBO voor IT-Oost Nederland en Zwanenberg Food Group ook een bredere commerciële rol. Maatschappelijke betrokkenheid vindt plaats met een bedrijfsdoel. In tabel 3 wordt een praktijkvoorbeeld gegeven van sponsoring bij Zwanenberg Food Group en in tabel 4 wordt weergegeven wat de charity activiteiten van IKEA inhouden. Voor IKEA mag er nooit een commercieel gewin achter deze activiteiten zitten.

MBO in de praktijk: Sponsoring (Zwanenberg Food Group)

Voor Zwanenberg Food Group is door de aard van de core business het beschikbaar stellen van materialen een lastig proces en het inzetten van mensen kan men zich niet permitteren. Het tonen van maatschappelijke betrokkenheid vindt altijd in de vorm van een financiële bijdrage plaats. Om de positie binnen een lokale gemeenschap te uiten en daarvan een onderdeel te zijn is Zwanenberg Food Group sponsor van Triathlon Holten 2008 en tevens volgend jaar van het EK Triathlon Holten 2009. De triatlon van Holten is een van de grootste triatlons in Nederland.

Tabel 3: MBO in de praktijk: sponsoring

MBO in de praktijk: Organisatie/uitvoering (lokale) activiteiten (IKEA)

Door allerlei IKEA woonwarenhuizen vinden er diverse nationale en lokale charity activiteiten plaats. Deze activiteiten hebben enige relatie met het vakgebied waar IKEA sterk in is en dat is woninginrichting. Daarbij ondersteunt men organisaties of groepen mensen die dat het hardst kunnen gebruiken met enige relatie tot het kind (enige vrijheid is er wel). Door heel Nederland richt IKEA familiekamers in kinderziekenhuizen in en ook uiteenlopende opvangcentra worden voorzien van nieuw meubilair.

Tabel 4: MBO in de praktijk: organisatie/uitvoering (lokale) activiteiten

Een actieve betrokkenheid bij de maatschappij zoals werknemersvrijwilligerswerk vinden vooral bij bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening plaats (ABN AMRO, Rabobank, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers). Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat deze sector midden in de maatschappij staat en direct contact heeft met vele cliënten. In die bedrijven ontbreekt tevens de mogelijkheid om tastbare producten beschikbaar te stellen. Deze bedrijven zetten dan eerder de werknemers in om maatschappelijke betrokkenheid te tonen. In deze sector is tevens een kettingreactie ontstaan waarbij bedrijven elkaar gaan napaen. Om structuur aan te brengen in de vrijwilligersactiviteiten heeft ABN AMRO voor één centraal thema gekozen: 'Jeugd, Talent en Achterstand'. De nadruk ligt hierbij op het ontwikkelen van talenten en het stimuleren van ondernemerschap. Afhankelijk van de omvang van het dienstverband kunnen medewerkers een aantal dagen per jaar (maximaal 40 uur) tijdens kantooruren vrijwilligerswerk doen. De projecten die door de bank worden gesteund zijn éénmalig of duurzaam en variëren van handen uit de mouwen acties tot adviserende of bestuurlijke activiteiten. Werknemers doen hier individueel of samen met hun afdeling aan mee. Bij Ernst & Young zijn alle initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid afgeleid van het core sponsorschap van het NOC*NSF. In dit kader zijn er partnerschappen aangegaan, in tabel 5 wordt daar een praktijkvoorbeeld van weergegeven. Ernst & Young geeft hierbij aan dat het vrijwilligerswerk in principe plaatsvindt buiten werktijd en de bijdrage ligt in eerste instantie op terreinen die dicht bij het bedrijf staan. Ernst & Young ziet zich in de toekomst meer bezig zijn met MBO. Door bijvoorbeeld een dagdeel met het hele kantoor zich in te zetten voor een maatschappelijk doel (zorgboerderij, gehandicapten, onderhoud bos), zolang het maar iets sociaals en maatschappelijks is. De werknemers van de Rabobank mogen zelf bepalen waar zij hun vrijwilligerswerk verrichten. Hier vindt het vrijwilligerswerk in principe ook buiten werktijd plaats, maar het is wel mogelijk om dit onder werktijd te verrichten, mits het inpasbaar is. Elke werknemer van PricewaterhouseCoopers kan onder werktijd en met bedrijfsmiddelen een individueel 'Mijn Project' aandragen en uitvoeren bij een maatschappelijke organisatie. Hoewel de Charity Economy een voorkeurspositie inneemt, blijft er ruimte voor activiteiten op andere terreinen. De bijdrage bestaat vooral uit waar ze goed in zijn en dat is financieel-economisch advies geven, niet uit geld. Naast deze bedrijven in de financiële en zakelijke sector zijn er ook uitzonderingen en dat zijn Timberland (distributiecentrum) en Domijn (woningcorporatie). Timberland gelooft in de kracht van 'community service', je als bedrijf inzetten voor een betere maatschappij. De basis van deze keuze ligt in 1992 en wordt wereldwijd gedragen. MBO zit in de genen van het bedrijf en geeft een bepaalde uitstraling aan het bedrijf zoals dat voor Benetton geldt. Zonder dat je benoemd wat je doet, voelen de mensen het wel aan. Voor een verdere invulling van het community service beleid verwijs ik u naar tabel 6. Bij Domijn wordt jaarlijks de maatschappelijke dag gehouden, waarbij alle werknemers verplicht zijn om in groepen één dag vrijwilligerswerk te verrichten. De projecten bestaan vooral uit handen uit de mouwen acties in hun wijken.

MBO in de praktijk: Partnerschappen (Ernst & Young)

Bij Ernst & Young zijn alle initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid afgeleid van het core sponsorschap van het NOC*NSF. Betrokkenheid draait niet alleen om geld, maar vooral om de inzet van mensen en middelen. In Hengelo is Ernst & Young partner van 'Het Jeugdsportfonds'. Een landelijk project dat tot stand is gekomen via Scoren in de wijk. Op deze manier wordt sport toegankelijk gemaakt voor gezinnen die op bijstandsniveau leven. Ernst & Young sponsort door middel van het aanbieden van haar diensten in dit kader de wijk Berflo Es in Hengelo. Ernst & Young neemt de controle van de boekhouding voor haar rekening en geven advies over de beheersbaarheid van de financiële middelen.

Tabel 5: MBO in de praktijk: partnerschappen

MBO in de praktijk: Werknemersvrijwilligerswerk (Timberland)

Het community service beleid van Timberland is erop gericht om hun werknemers 40 uur per jaar op vrijwillige basis vrijwilligerswerk voor de gemeenschap waarin zij leven en werken te verrichten bij non-profit organisaties.

Timberland Enschede zoekt niet alleen community service projecten in Hengelo, ook in de directe omgeving van Twente zoals Duitsland, aangezien de werknemers uit de wijde omgeving komen. Community service bestaat uit het beschikbaar stellen van helpende handen. Timberland Enschede is met een aantal partijen een partnerschap aangegaan zoals met de gemeente Enschede, Kinderboerderij Enschede Noord, 't Bouwhuis en Losserhof (dagbesteding en huisvesting voor mensen met een verstandelijke handicap) om structureel werknemersvrijwilligerswerk te verrichten. Bij Kinderboerderij Enschede Noord gaan elke maand 15 man allerlei werkzaamheden verrichten en wordt er op structurele basis onderhoud verricht aan speeltuin Wesselerbrink. Bij 't Bouwhuis en Losserhof gaan ze samen met de bewoners wandelen, zwemmen en tuinwerkzaamheden en ander onderhoud uitvoeren.

Naast bovenstaande projecten kunnen werknemers ook individuele projecten aandrazen. Bij Timberland kunnen werknemers een service sabbatical aanvragen tot maximaal 6 maanden. Het geeft werknemers de mogelijkheid om groter te denken en hun expertise in te zetten om een grotere impact te realiseren voor een non-profit organisatie. Bij Timberland Enschede gaat een werknemer op sabbatical voor 4 maanden naar voormalig Joegoslavië om daar scholen te bouwen.

Tabel 6: MBO in de praktijk: werknemersvrijwilligerswerk

Vredestein geeft naast sponsoring ook invulling aan MBO door middel van donaties via de eindejaarsgift en het aanbieden van werkervaringsplaatsen inclusief scholing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Via de jaarlijkse eindejaarsgift worden er giften verstrekt aan een goed doel. Het geld wordt evenredig verdeeld onder deze goede doelen. De goede doelen hadden dit jaar enige relatie met mensen met een verstandelijke handicap zoals 't Bouwhuis te Enschede (dagbesteding en huisvesting voor mensen met een verstandelijke handicap) en stichting de Blauwe Reigers te Almelo (scoutinggroep voor verstandelijk gehandicapten). Naast de wettelijke verplichtingen investeert Vredestein in veel extra faciliteiten en voorzieningen voor het personeel. Vanuit het Sociaal Fonds is onder andere bijgedragen in de kosten van de Dolfijntherapie voor de dochter van een werknemer. Deze therapie wordt gegeven aan kinderen met een handicap. Net als Vredestein toont Sylva Bouw haar maatschappelijke betrokkenheid door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk of een (oriënterende) stageplek aan te bieden. Sylva Bouw vindt dat bij elk bedrijf een percentage van de werkvloer uit achterstandsgroeperingen moet bestaan, om zodanig maatschappelijk betrokken te zijn. Bij Sylva Bouw bestaat 5% van de werkvloer uit mensen met een zware achterstandssituatie en 2% met een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor de woningcorporaties De Woonplaats en Domijn bestaat de core business niet meer alleen uit bouwen en verhuren, maar ook uit zorg en welzijn. Vanuit deze core business wordt er invulling gegeven aan maatschappelijke betrokkenheid. Binnen De Woonplaats is er een leefbaarheidbudget opgesteld om bij te dragen aan de leefbaarheid van hun wijken zoals zorgdragen voor speeltuinen, verlichting, maar ook het sponsoren van een buurtfeest. Het

bijdragen aan de leefbaarheid is vanuit de core business niet verplicht, maar is wel branche eigen. Door middel van het Goldservice probeert De Woonplaats diegene te stimuleren voor wie zij er zijn. Goldservice is een project waarbij mensen een opleiding kunnen volgen en geholpen worden bij het zoeken naar werk met als doel om op een gegeven moment woningeigenaar te worden. Samen met Rabobank is er voor gezorgd dat men in het begin lagere hypotheeklasten heeft. Domijn geeft hierbij aan dat zij de bijdrage aan de leefbaarheid van hun wijken wel als core business beschouwen en niet als MBO. Domijn wil een maatschappelijk beleid opstellen waarbij de maatschappelijke betrokkenheid niks met hun normale bedrijfsvoering te maken heeft. De dingen die zij belangeloos extra doen. Hierbij wordt aangegeven, dat er bij woningcorporaties een moeilijke scheidslijn is tussen de maatschappelijke zaken die zij vanuit hun core business moeten doen en wat extra is. Deze maatschappelijke zaken dragen bij aan de leefbaarheid en veiligheid van hun wijken en bestaan uit het aanleggen van speeltuinen en verlichting in hun wijken. Binnen De Woonplaats is geen sprake van werknemersvrijwilligerswerk, veel werknemers doen al veel aan vrijwilligerswerk in hun eigen tijd. De organisatie trekt als maatschappelijke vastgoedonderneming toch vaak maatschappelijk betrokken mensen aan. Zowel De Woonplaats als Domijn ontpoelen in het buitenland MBO-projecten. De projecten omvatten bouwtechnische projecten, waarbij geld en kennis wordt ingezet. De woonplaats geeft hierbij aan: “Je bent pas maatschappelijk bezig als je ook zorg draagt voor de kwaliteit van die projecten”.

Vormen van ondersteuning

Maatschappelijke activiteiten worden vooral ondersteund door middel van mensen, kennis, bedrijfsmiddelen en munten. Munten worden vooral ingezet bij sponsoring. De inzet van massa (klanten en businessclubs) wordt één keer genoemd door ABN AMRO. Ondersteuning in de vorm van media vindt hierbij niet of nauwelijks plaats. De reden hiervoor is dat de activiteiten low profile worden uitgevoerd. Zoals Ernst & Young het aangeeft: ‘Goed doen doe je in stilte’. De wereld mag het wel zien, maar je hoeft het niet aan de grote klok te hangen. Zwanenberg Food Group geeft aan dat de maatschappelijke betrokkenheid **altijd** in de vorm van een financiële bijdrage plaatsvindt. Het doneren van materialen is door de aard van de core business een lastig proces en men kan zich niet permitteren om hun mensen in te zetten.

3.3 Invloeden op en motieven voor MBO

De geïnterviewde bedrijven onderscheiden verschillende invloeden op en motieven voor MBO.

3.3.1 Invloeden op MBO

Uit de interviews blijkt dat verschillende interne en externe invloeden hebben bijgedragen aan het MBO-beleid. Welke invloeden hebben bijgedragen aan het MBO-beleid heeft aan de ene kant te maken met de core business van een bedrijf en aan de andere kant met de mate van interne en externe druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen.

Interne krachten vanuit de eigen organisatie en werknemers

Bij de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening hebben de werknemers bijgedragen aan het MBO-beleid. Via de werknemers wordt er concreet handen en voeten gegeven aan werknemersvrijwilligerswerk (Rabobank, ABN AMRO, Ernst & Young).

Uit de interviews blijkt dat bedrijven vooral vanuit zichzelf lokale initiatieven ondersteunen en een bijdrage willen leveren aan maatschappelijke vraagstukken (Wegener Huis-aan-

huisMedia, Sylva Bouw, Rabobank, IKEA, Timberland, PricewaterhouseCoopers). Voor IKEA zijn dit maatschappelijke vraagstukken omtrent kinderarbeid. IKEA vindt dat je als bedrijf verantwoordelijkheid moet nemen in de landen waar je actief bent, ook waar je leveranciers zitten. Door niet je ogen voor misstanden te sluiten, maar tot goede oplossingen te komen. Het partnerschap met Unicef en Save the Children richt zich in de strijd voor kinderrechten en goed onderwijs voor kinderen. Voor IKEA is dit naast dat het *hoort*, ook een verplichting omdat het *moet*. IKEA geeft aan: “De werknemers moeten wel het vertrouwen en het goede gevoel over IKEA en het product hebben, als dat niet zo is gaan werknemers weg bij IKEA en dan kan het bedrijf niet meer voortbestaan”. De Rabobank wil zich positioneren als ‘matchmaker’ tussen partijen die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van een aantal grootstedelijke vraagstukken (zoals klimaat neutrale stad Enschede 2020, waarbij zij kennis en kunde leveren).

Vanuit een groot gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid is community service een onderdeel van het CSR-beleid en de bedrijfscultuur van Timberland. Timberland gelooft in de kracht van community service, waarbij een bedrijf zich inzet voor een betere maatschappij. Het community service beleid is erop gericht om werknemers 40 uur per jaar op vrijwillige basis vrijwilligerswerk voor de gemeenschap waarin zij leven en werken te verrichten bij non-profit organisaties.

De Woonplaats en Domijn werken vanuit hun core business (vastgoed) actief samen met stakeholders die direct belang hebben bij haar maatschappelijke prestaties. Vanuit deze core business wil Domijn meer doen voor haar huurders. Domijn wil graag vanuit zichzelf meer doen dan wat ze moeten doen. Maatschappelijke betrokkenheid toont zich door belangeloos extra dingen te doen voor de gemeenschap waar in men werkzaam is.

Bij IT-Oost Nederland zijn het de werknemers die van invloed zijn op de MBO-activiteiten. Doordat werknemers een persoonlijke connectie met een sportclub of vereniging hebben. Om zich te profileren van andere ondernemers en op die manier concurrentievoordeel te behalen gaat IT-Oost Nederland zich meer verdiepen in de mogelijkheden van MBO. Bij Ahrend hangt de omvang van de MBO-activiteiten af van de sociale bewogenheid van de mensen en kleinschaligheid van een vestiging. Bij de grotere vestigingen is iedereen individueler en dan speelt MBO een veel minder grotere rol.

Externe krachten vanuit de klanten en samenleving

ABN AMRO geeft aan dat klanten de bank voortdurend toetsen op hun maatschappelijk verantwoord gedrag, ze kiezen dan voor ABN AMRO omdat de inspanningen van de bank op MVO-gebied aansluiten bij hun eigen doelstellingen. Net als ABN AMRO geeft ook de Rabobank aan dat grote klanten zoals bijvoorbeeld Grolsch wegens de maatschappelijke betrokkenheid klant bij hen zijn geworden. Voor de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening zijn allerhande belangenhebbenden zoals de samenleving, klanten, leden en de overheid van invloed op het MBO-beleid (Rabobank, ABN AMRO, Ernst & Young). Al deze belangengroeperingen kunnen de reputatie van de bank zowel positief als negatief beïnvloeden.

De redenen van Zwanenberg Food Group om uiting te geven aan maatschappelijke betrokkenheid is enerzijds eigenbelang en anderzijds sociale wenselijkheid. Om onderdeel van je lokale omgeving te zijn, hoort een bedrijf lokale initiatieven te ondersteunen. Zwanenberg Food Group geeft aan:

“Bijna iedere ondernemer is ondernemer om zijn bedrijf te laten groeien en om waarde te vergroten. Daarbij kijkt hij naar zijn middelen die hem ten dienste staan om te zorgen dat hij zijn doel haalt. De laatste jaren is dat onder andere je bedrijfsimago, je corporatie imago en het op een vriendelijke manier inpakken van je activiteiten.

Vandaag de dag wordt dat MBO genoemd. Het doel is niet de samenleving verbeteren, maar om te zorgen dat het met je bedrijf goed gaat. Daarbij dwingen bedrijven elkaar om aan MBO te doen. Zonder de belangstelling van diverse belangengroeperingen voor MBO, wordt er door geen enkel bedrijf uiting gegeven aan MBO”.

Externe krachten vanuit de overheid

Mede onder de druk van de overheid verleggen de woningcorporaties De Woonplaats en Domijn zijn grenzen. Waarbij allerlei activiteiten worden ontplooid om het welzijn van de bewoners en de leefbaarheid in hun wijken te verbeteren door het aanleggen van speeltuinen en verlichting.

3.3.2 Motieven voor MBO

De motieven die bedrijven hebben om maatschappelijk betrokken te ondernemen variëren. Dit heeft aan de ene kant te maken met de core business van een bedrijf. Aan de andere kant kan de cultuur van het bedrijf van invloed zijn.

Deze motieven zijn:

a) Omdat het hoort; het is sociaal wenselijk om aan MBO te doen

De reden dat de geïnterviewde bedrijven aan MBO doen is dat zij midden in de samenleving staan en daar een onderdeel van willen zijn (Rabobank, Zwanenberg Food Group, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young). Ernst & Young geeft aan zich nauw betrokken te voelen bij de samenleving waarin zij werkzaam is en uit dit door maatschappelijk betrokken activiteiten te ontplooiën. Wegener Huis-aan-huisMedia geeft aan doordat je als organisatie in de lokale markt opereert hoor je ook lokale initiatieven te ondersteunen. Zonder ondersteuning zijn veel activiteiten niet mogelijk en kunnen verenigingen niet voortbestaan.

b) Vanwege de eigen normen en waarden van de organisatie

De Rabobank heeft als coöperatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid en het wordt ook breed gedragen door de gehele Rabobank Groep. De Rabobank en Ernst & Young hechten er waarde aan dat de werknemers buiten de uitoefening van hun functie maatschappelijke activiteiten ontplooiën en stimuleert het zeker. Volgens Ahrend spelen de persoonlijke waarden en normen een belangrijke rol bij het oppakken van MBO-activiteiten. Voor Timberland geldt dat zeker, community service is een onderdeel van de bedrijfscultuur. De missie van Timberland is ‘doing well and doing good’: om voor mensen het verschil te maken in hun wereld. Ze doen dit door het creëren van uitstekende producten en door te proberen verschil te maken in de gemeenschap waarin zij leven en werken. Toen het in 1997 financieel gezien niet goed ging met Timberland is de community service niet stopgezet, maar juist verdubbeld.

Naast de verplichtingen ten aanzien van wet- en regelgeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid wil PricewaterhouseCoopers vanuit een gevoelde maatschappelijke betrokkenheid een positieve bijdrage leveren aan de samenleving.

c) Het tonen van goed burgerschap

Als good corporate citizen heb je volgens ABN AMRO een belangrijke verantwoordelijkheid naar de maatschappij en ze hebben de middelen in huis om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Daarnaast is het tonen van maatschappelijke betrokkenheid niet alleen profijtelijk voor de belanghebbenden, maar ook voor zichzelf. Het is een manier om de reputatie van de bank te versterken.

d) Gezien worden als maatschappelijk betrokken onderneming

Volgens IKEA heeft elk mens een hart en toont betrokkenheid. Het uitgangspunt van het beleid Mens & Milieu is dat IKEA gezien wil worden als een maatschappelijk betrokken en verantwoordelijk bedrijf in de omgeving waar ze werken. IKEA is actief in vele landen waarin maatschappelijke problemen als kinderarbeid een rol spelen. Als organisatie moet je, om goed zaken te kunnen doen in de landen waar je actief bent, je verantwoordelijkheid nemen voor die problemen. Daarnaast wil je als bedrijf niet negatief in de publiciteit komen. Klanten moeten een goed gevoel hebben bij de producten van IKEA. IKEA geeft hierbij aan: "Een bedrijf kan nooit garanderen dat kinderarbeid niet voorkomt, bedrijven werken met zoveel leveranciers dat het niet 100% controleerbaar is".

e) MBO als taak

Vanuit de visie dat De Woonplaats een maatschappelijke vastgoedonderneming is tonen zij hun sociale en maatschappelijke betrokkenheid. Deze betrokkenheid houdt niet op bij de landsgrenzen. Het vastgoed is een middel om uiting te geven aan deze betrokkenheid. Bijdrage aan de leefbaarheid van wijken, heeft tevens een commercieel gewin voor De Woonplaats. Het draagt niet alleen bij aan een structurele kwaliteitsverbetering van een wijk, maar tevens wordt de aantrekkelijkheid en de waarde van het eigen bezit verhoogd. De reden dat in het buitenland projecten worden ontplooid is puur uit betrokkenheid. Vanuit die projecten wordt voorzien in noodzakelijke behoeften. Hierbij wordt aangegeven: 'Je bent pas maatschappelijk bezig als je ook zorg draagt voor de kwaliteit van die projecten'.

Volgens Domijn wordt in de hele sector meer belang gehecht aan MBO. Het is een ontwikkeling waarbij Domijn niet wil achterblijven. Het motief voor sponsoring is dat Domijn in de steden waar ze zitten een bijdrage wil leveren. Domijn vindt het haar taak ervoor te zorgen dat het gezonde, vitale en krachtige steden worden, omdat ze daar ook woningen hebben. De jaarlijkse maatschappelijke dag zorgt ervoor dat alle werknemers in contact komen met de dagelijkse situatie van hun huurders en het zet je met beide benen in de maatschappij.

f) Commercieel belang

De bedrijven die vanuit een commercieel belang en het creëren van goodwill aan MBO doen, geven uiting aan MBO door middel van sponsoring (Vredestein, Zwanenberg Food Group). Zwanenberg Food Group geeft aan dat uiting geven aan je maatschappelijke betrokkenheid enerzijds, vooral vanuit een commercieel motief ontstaat en anderzijds, het sociaal wenselijk is. Bepaalde samenwerkingsverbanden en sponsorships bij bedrijven zijn puur ontstaan uit commerciële overwegingen. Het is een middel om de beoogde marketingdoelstellingen zoals de uitbouw van de merkpersoonlijkheid te realiseren (PricewaterhouseCoopers, Rabobank, Wegener Huis-aan-huisMedia). De heer Ticheler van Zwanenberg Food Group geeft hierbij aan dat de sponsoring van FC Twente wat MBO betreft discutabel is. Grootschalige sponsoring ontstaan vooral uit commerciële overwegingen.

In de toekomst kan werknemersvrijwilligerswerk volgens IT-Oost Nederland worden ingezet om zich te onderscheiden van zijn concurrenten en tevens om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn werknemers. Een belangrijke factor binnen het HRM-beleid is werkplezier en persoonlijke ontwikkeling.

3.4 Doelstellingen MBO

Weinig van de geïnterviewde bedrijven formuleren duidelijke doelstellingen die de MBO-activiteiten sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. De doelstellingen die de bedrijven stellen aan het MBO-beleid zijn heel globaal. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de

MBO-activiteiten niet zozeer voor het bedrijf iets hoeven op te brengen, dan wel voor de doelgroep waar de activiteiten zich op richten. Zwanenberg Food Group geeft ook aan dat er geen ingewikkelde plannen worden opgesteld, over wat de pay-back, mediawaarde van MBO voor het bedrijf is. Voor Ernst & Young en IT-Oost Nederland is het doel op de eerste plaats betrokkenheid tonen in je lokale omgeving. Daarnaast brengt het commerciële waarde met zich mee voor het bedrijf, maar daar worden geen doelen voor opgesteld. Het MVO-beleid van de Rabobank heeft als doel: 'Bijdragen aan het creëren van een lange termijn waarde voor mensen binnen en buiten de onderneming, voor het leefmilieu en voor de economie, zodat de Rabobank de meest duurzame bank is, blijft en verder kan uitbouwen in de markt en de samenleving'. De doelen van het beleidsterrein 'Maatschappelijke betrokkenheid' van de Rabobank houdt in dat door het coöperatief dividend inhoud wordt gegeven aan de maatschappelijke betrokkenheid bij haar klanten en hun leefomgeving. Daarnaast wil de Rabobank zich positioneren als 'matchmaker' tussen partijen die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van een aantal grootstedelijke vraagstukken (zoals klimaat neutrale stad Enschede 2020, waarbij zij kennis en kunde leveren). Ten slotte participeert de bank in diverse relevante netwerken in thema's als veiligheid, leefbare wijken en integratie. Bij het vrijwilligerswerk maken werknemers en leidinggevenden afspraken over doelen en wederzijdse verwachtingen en zijn aanspreekbaar op de realisatie daarvan. Deze persoonlijke doelstellingen zijn vastgelegd in het performance management van een individuele werknemer in termen zoals werknemer heeft geparticipeerd in drie projecten (score goed). Werknemer heeft geparticipeerd in drie projecten en heeft uitvoerig schriftelijk verslag gedaan naar leidinggevende (score zeer goed). Het social environment strategy van IKEA is gelinkt aan de commerciële strategie en houdt in: Beter bestaan creëren voor zoveel mogelijk mensen, door een brede range woonartikelen aan te bieden tegen de laagst mogelijke prijs. Daarnaast mag het nooit ten koste gaan van mens en milieu. IKEA Social Initiative richt zich er bijvoorbeeld op het leven van kinderen te verbeteren zoals kinderrechten en toegang tot goed onderwijs. Voor PricewaterhouseCoopers is de doelstelling dat men een waardevolle bijdrage aan een zo breed mogelijke laag van de samenleving wil leveren. Verder moet een 'Mijn Project' een zo groot mogelijke positieve bijdrage leveren aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de werknemer. Voor de centrale en de individuele 'Mijn Projecten' zijn er doelstellingen geformuleerd over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan deze projecten. Dit aantal bedroeg in 2006/2007 voor de Centrale Projecten 4.500 uren en voor de Mijn Projecten 8.000 uren. Timberland heeft doelstellingen geformuleerd over het aantal uren dat besteed mag worden aan community service en hoeveel budget ze hiervoor mogen gebruiken. Het formuleren van doelstellingen over het totale besteedbaar aantal uren maken het MBO-beleid meetbaar. In lijn met de visie voor CSR moeten de strategische partnerschappen bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Waarbij Timberland zich inzet om positieve, relevante en duurzame veranderingen te creëren in de gemeenschap waarin zij leven en werken. Domijn geeft aan dat binnen het INK-model concrete MBO-doelstellingen worden geformuleerd.

De bedrijven die aan sponsoring doen formuleren doelstellingen omtrent de uitbouw van de merkpersoonlijkheid.

3.5 Strategisch MBO-beleid

Weinig van de geïnterviewde bedrijven hanteren een duidelijk strategisch MBO-beleid of MVO-beleid. Waarbij MBO is geïntegreerd in de missie en doelen van het bedrijf. Bij bedrijven met vestigingen over de hele wereld wordt meer strategisch nagedacht over de ondersteuning (IKEA, Timberland, PricewaterhouseCoopers). Bij de Rabobank, ABN AMRO, IKEA, PricewaterhouseCoopers en Timberland is MVO geïntegreerd in de

organisatie, waar ook maatschappelijke betrokkenheid onder valt. Echter er worden voor deze maatschappelijke betrokkenheid geen concrete doelen opgesteld. Alleen Timberland en PricewaterhouseCoopers formuleren doelstellingen over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan community service en CSR-projecten. Volgens PricewaterhouseCoopers is verankering in de organisatie en een ondersteunend beleid de belangrijkste randvoorwaarden voor het welslagen van het CSR-beleid. Voor Domijn moet het toekomstige MBO-beleid een belangrijk strategisch onderdeel worden van het organisatiebeleid. Maatschappelijk betrokken moet als kernwaarden van Domijn geïntegreerd worden in de bedrijfscultuur.

CSR strategie: community service

Het community service beleid van Timberland neemt een belangrijke plaats in de CSR strategie in en ze zijn als zodanig op zoek naar geschikte projecten voor hun werknemers. Timberland heeft een strategische visie, waarbij men op zoek is naar strategische partnerschappen die het bedrijf kunnen helpen om positieve, relevante en duurzame veranderingen te creëren in de gemeenschap waarin zij leven en werken. Door de community service bij Kinderboerderij Enschede Noord is deze kinderboerderij de schoonste en milieuvriendelijkste kinderboerderij in Enschede.

Strategische partnerschappen

IKEA heeft strategische partnerschappen opgezet met onder andere Unicef om de maatschappelijke problemen aan te pakken. Het partnerschap is aangegaan omdat zij de kennis en het specialisme in huis hebben om bepaalde maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, waar IKEA zich met haar beleid op wil richten. De samenwerking richt zich op de strijd voor kinderrechten en goed onderwijs.

Werknemersvrijwilligerswerk

Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen geven aan deze vorm van maatschappelijke betrokkenheid een strategische invulling. Tevens is werknemersvrijwilligerswerk bij ABN AMRO en Timberland opgenomen in de CAO.

Bij PricewaterhouseCoopers is CSR een belangrijk strategisch speerpunt en wordt er een internationaal CSR-beleid gehanteerd. In dit kader is er een strategische keuze gemaakt voor actieve ondersteuning van de charitatieve sector, de Charity Economy. Als kennisorganisatie kan PricewaterhouseCoopers in deze sector een belangrijke rol vervullen. Hoewel de Charity Economy een voorkeurspositie inneemt, blijft er ruimte voor activiteiten op andere terreinen. Wereldwijd worden er CSR-projecten gedraaid. De Centrale Projecten zijn afgebakende projecten die top-down zijn uitgewerkt. Een 'Mijn Project' is een individueel project die door een werknemer wordt aangedragen en uitgevoerd. In de begroting van PricewaterhouseCoopers Nederland werd in 2006/2007 8.000 uur vrijgemaakt voor Mijn Projecten.

De plaats van MBO in het strategisch organisatiebeleid

Het belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Ahrend is een producerend bedrijf en daar staat vooral het milieuaspect hoog in het vaandel. De plaats die MBO inneemt in het strategisch organisatiebeleid is niet groot, maar er wordt wel ruimte voor geboden om dat per vestiging persoonlijk op te pakken. Ook bij Zwanenberg Food Group staat MBO niet hoog in het vaandel. In de bedrijfsvoering staat de P van Profit bovenaan, want die bepaalt de continuïteit en het bestaansrecht. Naar de aard van de core business is Planet een belangrijk aspect en onder People zijn de interne mensen van belang.

Bij de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening neemt MBO een belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid in. Uitzonderingen als IKEA en Timberland daargelaten.

3.6 Toegevoegde waarde van MBO

De geïnterviewde bedrijven geven aan dat MBO voordelen met zich brengt voor zowel het bedrijf als voor de eigen werknemers.

Voordelen voor bedrijven

De toegevoegde waarde voor bedrijven door maatschappelijk betrokken te ondernemen kan variëren naar aard van de activiteit. In tabel 9 van Bijlage D wordt de toegevoegde waarde voor het bedrijf uiteengezet en in tabel 10 van Bijlage D de toegevoegde waarde voor de werknemer. Per bedrijf is met kruisjes aangegeven welke toegevoegde waarde voor hen geldt. De toegevoegde waarde die bedrijven hebben door maatschappelijk betrokken te ondernemen kan op verschillende gebieden liggen. Naast dat bedrijven lokale activiteiten ondersteunen omdat het *hoort* als onderdeel van de gemeenschap, *loont* het ook. Activiteiten als sponsoring brengt voor een bedrijf marketing-profijt met zich mee zoals een positief imago, naamsbekendheid en het creëren van goodwill. Anderen voordelen zijn de mogelijkheid van netwerken, klantenbinding en het aantrekken van nieuwe klanten.

De bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, zien dat het duidelijke HRM-opbrengsten met zich mee brengt, het zogenoemde HRM-profijt. De geïnterviewde bedrijven zien voordelen in de vorm van: bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, ‘met beide benen in de maatschappij staan’, en versterking van de bedrijfscultuur.

ABN AMRO, IKEA, Rabobank, Wegener Huis-aan-huisMedia en Zwanenberg Food Group geven aan dat het strategisch profijt, de lange termijn strategische voordelen, vooral om het behoud van het bestaansrecht gaat.

Voor de Rabobank bestaat de meerwaarde niet zozeer uit financiële winst, maar vooral winst door nieuwe ervaringen, nieuwe vaardigheden, trots en betrokkenheid.

Voordelen voor werknemers

Uit tabel 4 blijkt dat bij alle geïnterviewde bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen de toegevoegde waarde voor de werknemer op het gebied van persoonlijke ontwikkeling ligt. Het opdoen en ontwikkelen van nieuwe competenties en vaardigheden. Behalve bij PricewaterhouseCoopers geven deze bedrijven tevens aan dat het bijdraagt aan de blikverruiming. ABN AMRO, PricewaterhouseCoopers, de Rabobank en Domijn geven aan dat het bijdraagt aan de bevordering van de betrokkenheid naar het bedrijf toe. Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers en de Rabobank noemen verder nog verrijking van de ervaring. Volgens de Rabobank draagt werknemersvrijwilligerswerk bij aan de bedrijfstrots en Timberland geeft aan dat de werknemers na een dag van klussen een voldaan gevoel krijgen en de dag werkt teambuildend. In de toekomst wil IT-Oost Nederland werknemersvrijwilligerswerk inzetten om zich te onderscheiden van zijn concurrenten en tevens om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn werknemers.

3.7 Conclusie

De geïnterviewde bedrijven geven aan dat in de praktijk de term MVO of CSR binnen de bedrijfsvoering wordt gehanteerd, waaronder maatschappelijke betrokkenheid valt. Over de term MBO wordt niet specifiek gesproken. In de praktijk komt naar voren dat elk bedrijf MBO-activiteiten onderneemt in de lokale gemeenschap die in de ogen van het bedrijf als

maatschappelijk betrokken worden beschouwd, omdat het *hoort*. Het is sociaal wenselijk om aan MBO te doen. Commerciële motieven liggen hier niet aan ten grondslag. Maatschappelijke betrokkenheid vindt in de praktijk vooral plaats in de vorm van lokale sponsoring en donaties aan goede doelen. De bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening sponsoren alleen algemene belangen die een breed maatschappelijk belang dienen, om de onafhankelijkheid te waarborgen. Bij deze bedrijven blijkt het accent vooral op vrijwilligerswerk door werknemers te liggen. In die bedrijven ontbreekt de mogelijkheid om tastbare producten beschikbaar te stellen. Hoe actief er aan werknemersvrijwilligerswerk wordt gedaan hangt veel van de betrokkenheid van de eigen mensen af. De reden hiervoor is dat werknemersvrijwilligerswerk op vrijwillige basis plaatsvindt. De voordelen van MBO voor het bedrijf hebben alles te maken met imago-vorming, naamsbekendheid en het creëren van goodwill, het zogenoemde marketing-profijt. Weinig van de geïnterviewde bedrijven formuleren duidelijke doelstellingen die de MBO-activiteiten sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. Doelstellingen worden vaak globaal omschreven. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de MBO-activiteiten niet zozeer voor het bedrijf iets hoeven op te brengen, dan wel voor de doelgroep waar de activiteiten zich op richten. Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, integreren MBO wel in de bedrijfsvoering door het op te nemen in de CAO en onderdeel te maken van de bedrijfscultuur. Echter koppelen ze dit niet altijd aan de kernactiviteiten van een bedrijf.

Het belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Bij de producerende bedrijven staat het milieuaspect hoog in het vaandel dan het maatschappelijk betrokken ondernemen. De druk om verantwoord met het milieu om te gaan is bij deze bedrijven groter dan om een uitgebreid MBO-beleid op te stellen. Als reden om niet op een actieve manier maatschappelijke betrokkenheid te tonen wordt onder andere genoemd dat men er geen tijd voor heeft. Zwanenberg Food Group geeft aan dat het niet past bij de bedrijfscultuur om hier extra kosten voor te maken. Ze zijn een kostenbewust bedrijf en aan MBO hangen kosten. De branche waarin ze opereren bestaat uit keiharde concurrentie, waar enorm op de kosten moet worden gelet. Binnen het bedrijf is ook geen ruimte om hun mensen in te zetten, de werknemers werken al keihard, ruim boven de 40-uur per week. Daarnaast interesseert het de consument niet of zij aan MBO doen. Ook Ahrend geeft aan dat ze hun werknemers niet extra willen belasten bij de al hoge werkdruk en bovendien zijn werknemers moeilijk te motiveren voor collectieve activiteiten als werknemersvrijwilligerswerk. In het verleden was er elk jaar een sportdag, maar die is door een afnemende participatie afgeschaft. Daarnaast geven ze net als Vredestein aan dat de externe druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen niet groot is en ze worden daar ook niet op afgerekend door hun belanghebbenden. Bij deze bedrijven is de druk om verantwoord met het milieu om te gaan wel groot. Het verrichten van vrijwilligerswerk tijdens werktijd is in de ogen van Sylva Bouw een zwakke manier om maatschappelijke betrokkenheid te tonen.

Hoofdstuk 4 Vergelijking theorie en praktijk

De resultaten van het empirisch onderzoek zullen in dit hoofdstuk vergeleken worden met de resultaten van het literatuuronderzoek. Per thema zal besproken worden in hoeverre de uitkomsten overeenkomen of verschillen en waarom dat zo is. In paragraaf 4.1 komt de betekenis en invulling van MBO aan bod. De invloeden en motieven die een rol spelen bij MBO worden weergegeven in paragraaf 4.2. In paragraaf 4.3 komen de doelstellingen aan bod. Het opstellen van strategisch MBO-beleid wordt besproken in paragraaf 4.4. In paragraaf 4.5 wordt de toegevoegde waarde van MBO besproken. Met een conclusie in paragraaf 4.6 wordt het hoofdstuk afgesloten.

4.1 Maatschappelijk Betrokken Ondernemen: vormgeving & invulling

Binnen de literatuur is er een duidelijke definitie van MBO opgesteld als een nieuw onderdeel van MVO. Een bedrijf heeft naast zijn economische, legale en ethische verantwoordelijkheid ook filantropische verantwoordelijkheid die gezien kan worden als MBO (Carroll, 1991). De geïnterviewde bedrijven geven aan dat binnen de organisatie niet expliciet wordt gesproken van MBO, maar worden de termen MVO of CRS wel gehanteerd. Een reden hiervoor is dat MBO als onderdeel van MVO gezien wordt. Bij de invulling van MVO geven deze bedrijven aan dat waarde gecreëerd dient te worden op sociaal (People), economisch (Profit) en ecologisch (Planet) gebied. Op sociaal gebied vindt tevens de invulling van de maatschappelijke bijdrage aan de lokale gemeenschap plaats, wat meestal maatschappelijke betrokkenheid wordt genoemd.

Vormen van MBO

Volgens de literatuur kan een onderneming op verschillende manieren vorm geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid. Niet alleen in de vorm van donaties en sponsoring van allerlei maatschappelijke doelen, maar ook in de vorm van meer actieve en persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid als werknemersvrijwilligerswerk. De MBO invulling bestaat bij bedrijven vooral uit ad hoc filantropische activiteiten en sponsoring (Meijs & Van der Voort, 2003; Meijs & Kerkhof, 2001; Carroll, 1991; Cochran, 2007; Sasse & Trahan, 2007; Waardenburg, 2001).

Saia, Carroll & Buchholtz (2003) stellen dat er tegenwoordig een verschuiving plaatsvindt van ad hoc filantropische activiteiten naar een meer strategische invulling van MBO. Dit betekent dat het MBO-beleid deel uitmaakt van de strategie waarmee bedrijven hun doelstellingen (economische doelen, milieu doelen en sociale doelen) en hun missie proberen te realiseren. Hierbij worden MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Een belangrijk onderdeel van strategische filantropie zijn de programma's op basis van vrijwilligerswerk door werknemers (Hempill, 2004). Hierbij geven volgens Meijs & Kerkhof (2001) bedrijven via hun medewerkers concreet handen en voeten aan MBO. Deze betrokkenheid kan op verschillende manieren vorm krijgen: *erkenning* (bedrijven laten zien dat ze het doen van vrijwilligerswerk waarderen), *ondersteuning* (bedrijven maken het vrijwilligerswerk van hun medewerkers gemakkelijker), *organisatie* (bedrijven zetten zelf een actief vrijwilligers(werk)beleid op) en *sponsoring* die de meest vergaande vorm van werknemersvrijwilligerswerk is (medewerkers kunnen onder werktijd vrijwilligerswerk doen waarbij bedrijven ondersteuning bieden met financiën en/of bedrijfsmiddelen). Werknemersvrijwilligerswerk dat zich richt op 'organisatie' en 'sponsoring' wordt in de praktijk op drie manieren ingevuld: via teamprojecten, via detachering en via mentoring. Bij teamprojecten voert een groep medewerkers in één of meerdere dagen een bepaald project uit. Bij detachering wordt een medewerker voor enkele uren per week aan een non-profit

organisatie uitgeleend. Bij mentoring adviseert en begeleidt een medewerker een maatschappelijke organisatie of een persoon. Naast werknemersvrijwilligerswerk kunnen bedrijven ook partnerschappen aangaan met lokale overheden en maatschappelijke (non-profit organisaties).

Alle geïnterviewde bedrijven ontplooiën activiteiten die als maatschappelijk betrokken worden beschouwd. Ongeacht de grootte van het bedrijf ondersteunen bedrijven activiteiten op kleine schaal, om de lokale gemeenschap te ondersteunen. De grotere bedrijven hebben meer (financiële) middelen in huis om ook op grotere schaal activiteiten te ontplooiën. Uit het onderzoek blijkt dat ondanks het belang van MBO voor bedrijven, er in de praktijk weinig of geen strategische invulling aan wordt gegeven. Het zijn vooral de internationaal opererende bedrijven die MBO integreren in de bedrijfsvoering. Hierbij worden er strategische partnerschappen aan gegaan om een bijdrage te leveren aan een breed maatschappelijk probleem en/of vindt er werknemersvrijwilligerswerk plaats. Deze bedrijven zetten zelf een actief werknemersvrijwilligersbeleid op (*organisatie*) en ze bieden ondersteuning met bedrijfsmiddelen (*sponsoring*). De invulling vindt via teamprojecten plaats (ABN AMRO, Timberland, Domijn) of individueel (ABN AMRO, Ernst & Young, Rabobank, PricewaterhouseCoopers). Het werknemersvrijwilligerswerk ligt bij deze bedrijven meestal dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf en bestaat vaak uit adviserende of bestuurlijke activiteiten. De projecten die door de ABN AMRO worden gesteund zijn eenmalig of duurzaam en variëren van handen uit de mouwen acties tot adviserende of bestuurlijke activiteiten op het gebied van 'Jeugd, Talent en Achterstand'.

Eén vorm van maatschappelijke betrokkenheid die in de literatuur weinig wordt genoemd, maar wel door twee geïnterviewde bedrijven aangekaart wordt als in hun ogen de meest vergaande vorm van maatschappelijke betrokkenheid is het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een beperking (Vredestein, Sylva Bouw). Het is een vorm van MBO die een grote sociale impact op de maatschappij heeft. Het maatschappelijke voordeel is betere arbeidsmogelijkheden voor deze groep mensen.

Vormen van ondersteuning

Ondernemingen kunnen vijf vormen van ondersteuning hanteren. Deze vijf vormen worden ook wel de 5M's genoemd, verwijzend naar Munten, Mensen, Middelen, Media en Massa (Meijs, 2004). In de praktijk worden maatschappelijke activiteiten vooral ondersteund door middel van mensen (kennis), middelen (materialen en faciliteiten) en munten. Munten worden vooral ingezet bij sponsoring. De inzet van massa wordt één keer genoemd door ABN AMRO. Ondersteuning in de vorm van media vindt hierbij niet of nauwelijks plaats. De reden hiervoor is dat de activiteiten low profile worden uitgevoerd.

4.2 Invloeden op en motieven voor MBO

4.2.1 Invloeden op MBO

De uitkomsten van het literatuuronderzoek geven aan dat MBO, door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zoals een terugtrekkende overheid en de steeds explicieter wordende verwachting dat het bedrijfsleven haar maatschappelijke verantwoordelijkheid toont, een steeds belangrijker positie in de samenleving inneemt. Bedrijven zijn een onderdeel van een complex krachtenveld, zij hebben te maken met allerlei belanghebbenden, de zogenoemde stakeholders. Een bedrijf is daarmee onderhevig aan verschillende interne en externe krachten om maatschappelijk betrokken te ondernemen (Moratis & Van der Veen,

2006; SER, 2000; Meijs & Van der Voort, 2005; ICCSR, 2006; Googins, Mirvis & Rochlin, 2007; Brammer & Millington, 2003).

Interne krachten en externe krachten

De invloeden die in de literatuur worden genoemd komen overeen met wat de bedrijven aangeven. De meeste geïnterviewde bedrijven geven aan dat het enerzijds sociaal wenselijk is om maatschappelijk betrokken te ondernemen en anderzijds vinden ze dat het ook moet, door niet je ogen te sluiten voor maatschappelijke problemen. Community service is bij Timberland een onderdeel van het CSR-beleid en de bedrijfscultuur. Als good corporate citizen heb je volgens ABN AMRO een belangrijke verantwoordelijkheid naar de maatschappij toe. Daarnaast zijn er een aantal bedrijven, die vanuit commerciële overwegingen MBO-activiteiten ontplooiën. Deze bedrijven bestempelen sponsoring als een MBO-activiteit, wat voor hun voordelen oplevert. Bij de meeste bedrijven wordt er gehoor gegeven aan de behoefte van de primaire interne belanghebbenden, de eigen werknemers om een donatie of een ondersteuning in de vorm van een lokale sponsoring. Alleen bij de woningcorporaties heeft de overheid invloed gehad om maatschappelijk betrokken te ondernemen.

4.2.2 Motieven voor MBO

Volgens de literatuur bestaan de motieven om maatschappelijk betrokken te ondernemen vooral uit: aan wat *moet*, aan wat *hoort* en aan wat *loont* (SER, 2000; Moratis & Van der Veen, 2006).

Omdat het moet

Vanwege de eigen normen en waarden van de organisatie geven de geïnterviewde bedrijven uiting aan MBO. De Rabobank heeft als coöperatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid en deze wordt ook breed gedragen door de gehele Rabobank Groep. Tevens wordt bij Timberland MBO breed gedragen door het bedrijf en is community service een onderdeel van de bedrijfscultuur. IKEA vindt het belangrijk om gezien te worden als een maatschappelijk betrokken en verantwoordelijk bedrijf in de omgeving waar men werkt.

De Rabobank en Ernst & Young hechten er waarde aan dat de werknemers buiten de uitoefening van hun functie maatschappelijke activiteiten ontplooiën. Werknemersvrijwilligerswerk verrijkt de ervaring en verbreedt de horizon van werknemers. Het waarborgt tevens het werkplezier en werknemers kunnen zich persoonlijk ontwikkelen. De woningcorporaties vinden het door de core business hun taak om maatschappelijk betrokken te zijn.

Omdat het hoort

Bij de meeste geïnterviewde bedrijven is de reden om aan MBO te doen, dat bedrijven midden in de samenleving staan en daar een onderdeel van willen zijn. Als je als organisatie in de lokale markt opereert hoor je ook lokale initiatieven te ondersteunen. Het is sociaal wenselijk om aan MBO te doen.

Voor ABN AMRO en de Rabobank geldt dat als ze een 'good corporate citizen' willen zijn, ze de lokale gemeenschap horen te ondersteunen.

Omdat het loont

Maatschappelijk betrokken ondernemen heeft niet alleen profijt voor de belanghebbenden, maar ook voor het bedrijf zelf. MBO is een manier om de reputatie van de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening te versterken. Bepaalde samenwerkingsverbanden en

sponsorships bij bedrijven zijn puur ontstaan uit commerciële overwegingen. Het is een middel om de beoogde marketingdoelstellingen zoals de uitbouw van de merkpersoonlijkheid te realiseren.

In de toekomst kan werknemersvrijwilligerswerk volgens IT-Oost Nederland worden ingezet om zich te onderscheiden van zijn concurrenten en tevens om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn werknemers.

Het enige verschil met de literatuur is dat de geïnterviewde bedrijven de motieven gericht op de werknemer als de werknemersmotivatie, betrokkenheid naar het bedrijf toe en bedrijfstrots vergroten niet noemen. Daarnaast noemt geen enkel bedrijf het creëren van innovatie door middel van MBO.

4.3 Doelstellingen MBO

Volgens de literatuur moeten doelstellingen zo specifiek en tijdgebonden mogelijk worden omschreven, zodat ze het MBO-beleid sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. Daarbij moeten de doelstellingen ambitieus maar realistisch zijn (Verhage, 2004). Bij strategische bedrijfsfilantropie worden er MBO-activiteiten ontplooid die gekoppeld zijn aan de sociale doelstellingen en bedrijfsdoelstellingen van een bedrijf. Maatschappelijke betrokkenheid wordt gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen door MBO op te nemen in het human resource beleid, het marketingbeleid en de strategie van het bedrijf (Hempill, 1999). In de praktijk worden er geen concrete HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen geformuleerd. Daar worden de MBO-doelstellingen ondergebracht onder de sociale doelstellingen van People. Een reden hiervoor is dat de meeste geïnterviewde bedrijven een MVO-beleid hanteren met als invulling de drie P's (People, Profit en Planet). De doelen die de bedrijven hebben met hun MBO-beleid zijn heel globaal en houden in dat een bedrijf maatschappelijke betrokkenheid wil tonen in zijn lokale omgeving.

Alleen Timberland en PricewaterhouseCoopers formuleren doelstellingen over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan community service en CSR-projecten. Bij de Rabobank maken werknemers en leidinggevenden afspraken over doelen en wederzijdse verwachtingen van het vrijwilligerswerk en zijn aanspreekbaar op de realisatie daarvan. Deze doelstellingen maken het MBO-beleid meetbaar.

De bedrijven die aan sponsoring doen formuleren wel marketingdoelstellingen omtrent de uitbouw van de merkpersoonlijkheid.

4.4 Strategisch MBO-beleid

Volgens de literatuur houdt een strategische aanpak van MBO in dat het MBO-beleid deel uitmaakt van de strategie waarmee bedrijven hun doelstellingen (economische doelen, milieu doelen en sociale doelen) en hun missie proberen te realiseren. Hierbij worden MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf (Porter, 2006; Smith, 1994).

Volgens Googins, Mirvis & Rochlin (2007) omvat een strategische aanpak van MBO vijf kenmerken en deze zijn: gedeelde waarde, competentie gebonden, merk gerelateerd, werknemers participatie en capaciteit gebonden. *Gedeelde waarde*: bedrijfsinitiatieven waarbij zowel de maatschappij als het bedrijf profiteren. *Competentie gebonden*: bedrijfsinitiatieven die gebruik maken van de kennis, technologie en schaalgrootte van een bedrijf. *Merkgerelateerd*: bedrijfsinitiatieven die merkassociatie met zich mee brengt, de cultuur van een bedrijf uitdraagt en bijdraagt aan de uitbouw van de merkpersoonlijkheid. *Werknemersparticipatie*: een actieve betrokkenheid van de werknemers. *Capaciteit gebonden*: een samenwerking met non-profit organisaties, de overheid, leveranciers, klanten en andere

belanghebbenden om de capaciteit te vergroten en op deze wijze het grootst maatschappelijk rendement te realiseren.

Men kan stellen dat in de praktijk weinig gebruik gemaakt wordt van een strategische aanpak. In de praktijk hebben de bedrijfsinitiatieven niet altijd het doel om ook voor het bedrijf rendement op te leveren. MBO-activiteiten worden vooral uitgevoerd zonder doordachte bedrijfsdoelstellingen. Niet altijd wordt er gebruik gemaakt van de kennis van een bedrijf. Timberland is het enige bedrijf waarvan het community service beleid een actief onderdeel is van de bedrijfscultuur, en op die wijze draagt het bij aan de uitbouw van de merkpersoonlijkheid. Het draagt bij om in de top 10 beste werkgever te komen. De bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen geven aan dat werknemers betrokken worden bij het opstellen van het MBO-beleid. Werknemersvrijwilligerswerk vindt op vrijwillige basis plaats en wordt opgepakt en uitgevoerd door de werknemers. Op lokaal niveau vinden er weinig samenwerkingsverbanden met diverse partijen plaats om op deze wijze het grootst maatschappelijk rendement te realiseren (Timberland).

Duurzaam en structureel MBO-beleid (Meijs & Van der Voort)

Volgens Meijs & Van der Voort (2002 en 2005) moet een bedrijf om tot een strategisch MBO-beleid te komen er voor kiezen om een meer structureel en duurzaam beleid op te zetten om zodoende maximaal rendement voor maatschappij en het bedrijf zelf te behalen. Een MBO-activiteit kan dan bijdragen aan HRM, marketing en strategisch gewin. Structureel betekent dat er een beleid en doelstellingen worden geformuleerd. Daarnaast vindt er evaluatie van de voortgang plaats, resultaten worden gerapporteerd en het geheel wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Duurzaam betekent voor de langere termijn. Drie vormen van duurzaamheid worden hierbij onderscheiden: thema's, projecten en partnerschappen. Bedrijven kunnen een keuze maken voor een specifiek thema, zoals bijvoorbeeld het milieu, jongeren of gehandicapten. Alle MBO-activiteiten worden dan gericht op het gekozen thema. De tweede vorm is het duurzaam maken van projecten. Het project wordt vaak gericht op een meer wezenlijk probleem in de huidige Nederlandse praktijk. Projecten kunnen duurzaam worden als een zelfde activiteit met een duidelijke frequentie wordt uitgevoerd. De derde vorm heeft betrekking op duurzame partnerschappen en is de meest verregaande vorm van duurzaam beleid. Een partnerschap is een duurzame relatie tussen het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Er is een diversiteit aan projecten en activiteiten die binnen het partnerschap worden uitgevoerd. Het investeren in de kwaliteit van de (lokale) gemeenschap wordt hierbij als een gemeenschappelijke taak beschouwd. Door de samenwerking wordt meer rendement behaald dan dat de afzonderlijke partners alleen hadden kunnen bereiken.

Hieronder worden de drie vormen van duurzaamheid getoetst met de praktijk.

1) Thema's

In de praktijk kiest een enkel bedrijf voor een centraal thema. Van de geïnterviewde bedrijven geeft ABN AMRO aan dat alle maatschappelijk betrokken activiteiten zich richten op het thema 'Jeugd, Talent en Achterstand'. Bij Ernst & Young zijn alle initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid afgeleid van het core sponsorschap van het NOC*NSF. PricewaterhouseCoopers heeft in het kader van maatschappelijke betrokkenheid tonen een strategische keuze gemaakt voor actieve ondersteuning van de charitatieve sector, de Charity Economy. Hoewel de Charity Economy een voorkeurspositie inneemt, blijft er ruimte voor activiteiten op andere terreinen. De reden dat bedrijven voor een bepaald thema kiezen is, dat het MBO-beleid anders niet te overzien is.

2) Projecten

Bij geen enkel bedrijf is er sprake van echte duurzame projecten. De jaarlijkse maatschappelijke dag van Domijn en de Serv-a-palooza, de jaarlijkse community service dag van Timberland kunnen aangeduid worden als projecten, maar ze zijn minder duurzaam. Structureel worden ongeveer dezelfde activiteiten uitgevoerd, alleen steeds bij andere maatschappelijke organisaties.

3) Duurzame partnerschappen

In de praktijk zijn er nauwelijks duurzame partnerschappen te onderscheiden. Alleen IKEA en Timberland zitten het dichtst bij het aangaan van duurzame partnerschappen. IKEA is met Unicef en Save the Children een partnerschap aangegaan om bepaalde maatschappelijke vraagstukken als kinderarbeid aan te pakken. Overigens heeft het thema 'kinderarbeid' eerder te maken met MVO dan met MBO. Alleen kenmerkt het partnerschap zich door een financiële bijdrage. Timberland is met aantal partijen een partnerschap aangegaan om structureel en voor langere periode werknemersvrijwilligerswerk te verrichten. Binnen deze partnerschappen worden diverse MBO-activiteiten uitgevoerd, maar altijd in de vorm van helpende handen.

Samenwerkingscontinuüm van Austin

Het model van Austin (2000) in paragraaf 2.3 laat het samenwerkingscontinuüm tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties zien. Volgens Austin kan de samenwerking op drie verschillende niveau's plaatsvinden.

Samenwerkingscontinuüm	Fase 1 (Filantropisch)	Fase 2 (Transactioneel)	Fase 3 (Integratief)
Niveau van betrokkenheid	Laag	, , ,	Hoog
Belang van de missie	Decentraal	→ → →	Centraal
Inzet van de middelen	Matig	→ → →	Groot
Omvang activiteiten	Smal	, , ,	Breed
Niveau van interactie	Matig	→ → →	Intensief
Bestuurlijke complexiteit	Simple	, , ,	Complex
Strategische waarde	Klein	→ → →	Groot

Figuur 4: Het samenwerkingscontinuüm tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties (Austin, 2000)

Een *filantropische samenwerkingsrelatie* is een eenzijdige relatie waarbij het bedrijf besluit tot (eenmalige) donatie aan een goed doel.

In een *transactionele samenwerkingsrelatie* wordt gestreefd naar een win-win situatie, waarin de non-profit organisatie een zakelijke partner is. De beide partijen ontwikkelen concrete activiteiten met wederzijds profijt. Individuele waardecreatie voor beide partners afzonderlijk staat hier centraal.

Een *integratieve, duurzame partnerschap* gaat nog een stapje verder. Binnen deze relatie wordt een gezamenlijk beleid met een diversiteit aan gezamenlijke activiteiten en gezamenlijke waardecreatie opgesteld. Het is daarbij belangrijk om ook te denken aan andere vormen van ondersteuning, dan alleen geld. Synergie is hierbij het sleutelwoord, meer samen bereiken dan dat de individuele partners ieder voor zich hadden kunnen bereiken.

Hieronder worden het drietal stadia getoetst met de praktijk.

De meeste geïnterviewde bedrijven hebben een filantropische of transactionele samenwerkingsrelatie met een vereniging of organisatie. Bedrijven die uit commerciële motieven aan sponsoring doen, bevinden zich in de transactionele relatie. Hiertoe behoort tevens het werknemersvrijwilligerswerk als er een enkele activiteit plaatsvindt.

Alleen bij IKEA en Timberland kun je stellen dat er sprake is van duurzame partnerschappen. Bij IKEA met Unicef en Save the Children. Alleen kenmerkt het partnerschap zich door een financiële bijdrage. Bij Timberland wordt er een diversiteit aan projecten binnen het partnerschap met de gemeente Enschede en 't Bouwhuis en Losserhof ontplooid.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat MBO minder strategisch relevant is dan MVO, in de praktijk wordt er nog weinig een strategische invulling aan gegeven. Het strategische belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Bij de producerende bedrijven staat het milieuaspect hoger in het vaandel dan het maatschappelijk betrokken ondernemen. De druk om verantwoord met het milieu om te gaan is bij deze bedrijven groter dan om maatschappelijke betrokkenheid te tonen. De plaats die MBO dan inneemt in het strategisch organisatiebeleid is niet groot. Het zijn vooral de internationaal opererende bedrijven zoals IKEA en Timberland en de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening die MBO integreren in de bedrijfsvoering. Hierbij worden er strategische partnerschappen aan gegaan om een bijdrage te leveren aan een breed maatschappelijk probleem of vindt er werknemersvrijwilligerswerk plaats. Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, integreren MBO in de bedrijfsvoering door het op te nemen in de CAO en onderdeel te maken van de bedrijfscultuur. Echter worden niet altijd de MBO-activiteiten gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Waarbij maatschappelijke betrokkenheid wordt gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen door MBO op te nemen in het human resource beleid, het marketingbeleid en de strategie van het bedrijf. De vele MBO-activiteiten die tot stand komen zijn nog steeds veelal incidenteel van aard en het duurzame karakter van het MBO-beleid reikt vaak niet verder dan de duurzame keuze van een bepaald thema of project. De beschrijving van Meijs & Van der Voort (2002 en 2005) over duurzame partnerschappen komt overeen met de uiteenzetting door Austin (2000) van een integratieve, duurzame partnerschap. Zowel Meijs & Van der Voort als Austin geven aan dat het aangaan van duurzame partnerschappen de meest verregaande vorm van strategisch samenwerkingsverband is om zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en het bedrijf zelf te behalen. Dergelijke partnerschappen komen in de praktijk nauwelijks voor. Een belemmerende factor voor het aangaan van duurzame partnerschappen is het gebrek aan flexibiliteit en de mogelijkheid die bedrijven willen houden om in te springen op wensen en behoeften van de gemeenschap.

4.5 Toegevoegde waarde van MBO

Volgens de literatuur brengt MBO diverse voordelen met zich mee voor bedrijven en voor de eigen werknemers.

Voordelen voor bedrijven

Volgens ICCSR (2006), Meijs & Van der Voort (2005) en Meijs (2004) kunnen bedrijven op allerlei gebieden voordelen halen door maatschappelijk betrokken te ondernemen. Deze gebieden zijn: HRM, marketing en strategie.

Voor bijna alle geïnterviewde bedrijven is een bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap, de belangrijkste reden om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Als bedrijf wil je onderdeel van de gemeenschap zijn. De voordelen die hieruit voortvloeien zijn een positief imago, naamsbekendheid en het creëren van goodwill. Deze opbrengsten kunnen gekenmerkt worden als marketing-profijs. Sommige bedrijven geven aan dat maatschappelijk betrokken ondernemen bijdraagt aan het behoud van het bestaansrecht; het strategisch profijt.

De bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, zien dat het duidelijke HRM-opbrengsten met zich mee brengt, het zogenoemde HRM-profit. De geïnterviewde bedrijven zien voordelen in de vorm van: bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, 'met beide benen in de maatschappij staan', en versterking van de bedrijfscultuur. Het gezien worden als een maatschappelijk betrokken onderneming vergroot de loyaliteit van werknemers.

De voordelen die bedrijven volgens de literatuur kunnen halen door maatschappelijk betrokken te ondernemen, komen in grote lijnen overeen met wat de geïnterviewde bedrijven als voordelen zien. Nieuwe voordelen die uit het praktijkonderzoek naar voren komen zijn de mogelijkheid van netwerken en het aantrekken van nieuwe klanten. Deze voordelen kunnen gekenmerkt worden als marketing-profit.

In de praktijk wordt werknemersvrijwilligerswerk niet optimaal ingezet om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Deze uitkomst spoort niet met wat de literatuur aangeeft.

Voordelen voor werknemers

De voordelen die werknemers volgens de literatuur kunnen halen door werknemersvrijwilligerswerk, komen in grote lijnen overeen met wat de geïnterviewde bedrijven als voordelen zien. Het enige verschil is dat de geïnterviewde bedrijven de motiverende factor en de toegang tot nieuwe netwerken van werknemersvrijwilligerswerk niet noemen. Daarnaast geeft Timberland nieuwe voordelen aan en die zijn dat werknemersvrijwilligerswerk een voldaan gevoel geeft en teambuildend werkt bij teamprojecten.

4.6 Conclusie

In de praktijk wordt niet expliciet gesproken van MBO, maar worden de termen MVO of CSR gehanteerd. MBO wordt als onderdeel van MVO gezien. Ongeacht de grootte van het bedrijf ondersteunen bedrijven activiteiten op kleine schaal, om de lokale gemeenschap te ondersteunen. De MBO invulling bestaat bij bedrijven vooral uit filantropische activiteiten (donaties) en lokale sponsoring. De grotere bedrijven hebben meer (financiële) middelen in huis om ook op grotere schaal activiteiten te ontplooiën. Vooral bij bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening blijkt het accent op vrijwilligerswerk door werknemers te liggen. In die bedrijven ontbreekt de mogelijkheid om tastbare producten beschikbaar te stellen. Zowel Meijs & Van der Voort (2002 en 2005) als Austin (2000) geven aan dat het aangaan van duurzame partnerschappen de meest verregaande vorm van strategisch samenwerkingsverband is om zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en het bedrijf zelf te behalen. Hierbij worden de behoeften van de (lokale) gemeenschap gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Met name door kennisoverdracht van het bedrijfsleven worden maatschappelijke organisaties duurzaam versterkt. Dergelijke partnerschappen komen in de praktijk nauwelijks voor. Een belemmerende factor voor het aangaan van duurzame partnerschappen is het gebrek aan flexibiliteit en de mogelijkheid die bedrijven willen houden om in te springen op wensen en behoeften van de gemeenschap.

De voordelen die bedrijven en werknemers volgens de literatuur kunnen halen door maatschappelijk betrokken te ondernemen, komen in grote lijnen overeen met wat de geïnterviewde bedrijven als voordelen zien. Nieuwe voordelen die uit het praktijkonderzoek naar voren komen zijn de mogelijkheid van netwerken en het aantrekken van nieuwe klanten. Deze voordelen kunnen gekenmerkt worden als marketing-profit.

Verder is een verschil dat de geïnterviewde bedrijven de motiverende factor en de toegang tot nieuwe netwerken van werknemersvrijwilligerswerk niet noemen. Daarnaast geeft

Timberland nieuwe voordelen aan en die zijn dat werknemersvrijwilligerswerk een voldaan gevoel geeft en teambuildend werkt bij teamprojecten.

Weinig van de geïnterviewde bedrijven formuleren duidelijke doelstellingen die de MBO-activiteiten sturen en het resultaat ervan meetbaar maken. Doelstellingen worden vaak globaal omschreven. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de MBO-activiteiten niet zozeer voor het bedrijf iets hoeven op te brengen, dan wel voor de doelgroep waar de activiteiten zich op richten. Alleen Timberland en PricewaterhouseCoopers formuleren doelstellingen over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan community service en CSR-projecten. Bij de Rabobank maken werknemers en leidinggevendenden afspraken over doelen en wederzijdse verwachtingen van het vrijwilligerswerk en zijn aanspreekbaar op de realisatie daarvan. Deze doelstellingen maken het MBO-beleid meetbaar. De meeste geïnterviewde bedrijven integreren hun MBO-activiteiten in feite niet in de kernactiviteiten van het bedrijf. Ze geven daarmee ook geen strategische invulling aan hun maatschappelijke betrokkenheid. Evenmin zorgen bedrijven voor een consistentie tussen de MBO doelstellingen en de HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen. Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, integreren MBO wel in de bedrijfsvoering door het op te nemen in de CAO en onderdeel te maken van de bedrijfscultuur.

Werknemersvrijwilligerswerk ligt niet altijd dicht bij de kernactiviteiten van het bedrijf. Evenmin wordt in de praktijk werknemersvrijwilligerswerk optimaal ingezet om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers.

In de praktijk is MBO minder strategisch relevant dan MVO. MVO heeft betrekking op de kernactiviteiten van het bedrijf en MBO-activiteiten hebben in de praktijk vaak niet direct te maken met de bedrijfsactiviteiten.

Het belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Bij de producerende bedrijven neemt MBO geen belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid in. Bij deze bedrijven neemt het milieuaspect een belangrijke en grote plaats in de organisatie in.

Het zijn vooral de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening waar MBO een belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid inneemt. Uitzonderingen daargelaten, zijn dit bedrijven waar de externe druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen groot is of waar MBO onderdeel is van de bedrijfscultuur.

Hoofdstuk 5 Conclusies en slotbeschouwing

In dit laatste hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek 'Van MVO naar MBO: Maatschappelijk Betrokken Ondernemen binnen het bedrijf'. De resultaten van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek worden gekoppeld aan de probleemstelling. In paragraaf 5.1 worden de conclusies weergegeven in relatie tot de deelvragen om een antwoord te geven op de probleemstelling. Met een slotbeschouwing in paragraaf 5.2 wordt het hoofdstuk afgesloten.

5.1 Conclusies

In dit onderzoek wordt beoogd aan de hand van een literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek een antwoord te geven op de volgende probleemstelling:

'Welke plaats neemt MBO in het strategisch organisatiebeleid in?'

Voor het vinden van een antwoord op de centrale vraag c.q. de probleemstelling is een zestal deelvragen geformuleerd. In deze paragraaf worden per deelvraag de antwoorden gegeven.

De eerste onderzoeksvraag luidt:

1. *Welke typen motieven zijn te onderscheiden?*

De meeste geïnterviewde bedrijven geven aan vanuit zichzelf een bijdrage te willen leveren aan maatschappelijke doeleinden. Commerciële motieven liggen hier niet aan ten grondslag. De bedrijven die vanuit een commercieel belang als naamsbekendheid vergroten aan MBO doen, geven uiting aan MBO door middel van sponsoring. Al deze bedrijven geven wel aan dat het sociaal wenselijk is om aan MBO te doen. Verschillende interne en externe krachten hebben invloed op het bedrijf om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Deze interne krachten komen vanuit de eigen organisatie en de eigen werknemers. Deze externe krachten komen daarentegen vanuit de klanten, de samenleving en de overheid. Daarnaast is het tonen van maatschappelijke betrokkenheid omdat het *hoort*, niet alleen profijtelijk voor de belanghebbenden, maar ook voor het bedrijf zelf. Een goede verbinding met de lokale gemeenschap door het ondersteunen van lokale activiteiten *loont*. MBO-activiteiten kunnen bijdragen aan HRM, marketing en strategisch gewin. Geconcludeerd kan worden dat het sociaal wenselijke aspect de boventoon voert om aan MBO te doen.

De tweede onderzoeksvraag luidt:

2. *Welke typen doelstellingen zijn te onderscheiden?*

Bedrijven stellen wel een MBO-beleid op binnen de organisatie. Echter, worden er voor deze maatschappelijke betrokkenheid geen concrete doelstellingen geformuleerd. Wanneer er geen concrete doelstellingen worden opgesteld, is het ook moeilijk meetbaar. Het is dan lastig om het MBO-beleid te evalueren. De doelen die de bedrijven hebben met hun MBO-beleid zijn heel globaal en houden in dat een bedrijf maatschappelijke betrokkenheid wil tonen in zijn lokale omgeving. Evenmin wordt maatschappelijke betrokkenheid gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen. Deze bedrijfsdoelstellingen bestaan uit HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen. Dit kan er op wijzen dat MBO niet zozeer voor het bedrijf iets hoeft op te brengen, dan wel voor de doelgroep waar de MBO-activiteiten zich op richten. Alleen Timberland en PricewaterhouseCoopers formuleren doelstellingen over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan community service en CSR-projecten. Bij de Rabobank maken werknemers en leidinggevendenden afspraken over doelen en wederzijdse verwachtingen van het vrijwilligerswerk en zijn aanspreekbaar op de realisatie daarvan. Deze doelstellingen maken het MBO-beleid meetbaar. Bij bedrijven zoals IKEA waar bepaalde maatschappelijke vraagstukken als bijvoorbeeld kinderarbeid een belangrijke rol spelen in de

bedrijfsvoering, worden doelstellingen geformuleerd die het beleid sturen. Overigens heeft het thema 'kinderarbeid' eerder te maken met MVO dan met MBO.

De derde onderzoeksvraag luidt:

3. Hoe wordt het strategisch MBO-beleid ingevuld?

De verschuiving van ad hoc filantropische activiteiten, naar een meer strategische invulling van MBO is in de praktijk minder zichtbaar dan de literatuur aangeeft. Weinig van de geïnterviewde bedrijven hanteren een duidelijk strategisch MBO-beleid, waarbij MBO is geïntegreerd in de missie en doelen van het bedrijf. Bij de vorige onderzoeksvraag is aan gegeven dat bedrijven geen concrete doelstellingen opstellen. Zonder deze doelstellingen is het lastig om MBO-activiteiten te integreren in de kernactiviteiten van het bedrijf en te zorgen voor een consistentie tussen de MBO doelstellingen en de HRM doelstellingen, marketing doelstellingen en strategische doelstellingen.

Een belangrijk onderdeel van strategische filantropie zijn de werknemersvrijwilligerswerk programma's en het aangaan van partnerschappen. Bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, integreren MBO in de bedrijfsvoering door het op te nemen in de CAO en onderdeel te maken van de bedrijfscultuur. Echter koppelen ze dit niet altijd aan de kernactiviteiten van een bedrijf.

De uitingvorm van MBO blijkt sterk afhankelijk van de organisatie en haar kernactiviteiten. De MBO invulling bestaat bij bedrijven vooral uit filantropische activiteiten (donaties) en lokale sponsoring. Zowel Meijs & Van de Voort (2002 en 2005) als Austin (2000) geven aan dat het aangaan van duurzame partnerschappen de meest verregaande vorm van strategisch samenwerkingsverband is om zodoende maximaal rendement voor de maatschappij en het bedrijf zelf te behalen. Hierbij worden de behoeften van de (lokale) gemeenschap gekoppeld aan de kernactiviteiten van een bedrijf. Met name door kennisoverdracht van het bedrijfsleven worden maatschappelijke organisaties duurzaam versterkt. Dergelijke partnerschappen komen in de praktijk nauwelijks voor. Een belemmerende factor voor het aangaan van duurzame partnerschappen is het gebrek aan flexibiliteit en de mogelijkheid die bedrijven willen houden om in te springen op wensen en behoeften van de gemeenschap.

De vierde onderzoeksvraag luidt:

4. Wat is de toegevoegde waarde van MBO voor de onderneming?

De voordelen die bedrijven kunnen halen door maatschappelijk betrokken te ondernemen liggen vooral op het gebied van imago-vorming, naamsbekendheid en het creëren van goodwill, het zogenoemde marketing-profijt. Nieuwe voordelen die uit het praktijkonderzoek naar voren komen betreft de mogelijkheid van netwerken en het aantrekken van nieuwe klanten. De bijdrage aan het behoud van het bestaansrecht als strategisch profijt, wordt door een enkel bedrijf genoemd. Het HRM-profijt komt vooral voor bij bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen zoals bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, 'met beide benen in de maatschappij staan', en versterking van de bedrijfscultuur.

Voor de werknemer brengt MBO vooral voordelen met zich mee in de vorm van: persoonlijke ontwikkeling van competenties en vaardigheden, blikverruiming, bevorderen van betrokkenheid naar het bedrijf toe, verrijking van ervaring en bijdragen aan de bedrijfstrots. De motiverende factor en de toegang tot nieuwe netwerken worden echter niet genoemd.

In de praktijk wordt werknemersvrijwilligerswerk niet optimaal ingezet om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers, zoals de literatuur aangeeft. Voor bedrijven valt hier veel meer uit te halen door werknemersvrijwilligerswerk te koppelen aan de kernactiviteiten van het bedrijf en door het opstellen van persoonlijke leerdoelen.

De vijfde onderzoeksvraag luidt:

5. Hoe beïnvloeden de motieven en doelstellingen de manier van maatschappelijk betrokken ondernemen?

Bedrijven die aan MBO doen om een onderdeel van de lokale omgeving te zijn of om verschil te maken in de gemeenschap waarin zij leven en werken, zullen vanuit dit motief lokale MBO-activiteiten ontplooiën. Deze activiteiten bestaan vooral uit lokale sponsoring en werknemersvrijwilligerswerk. Bij bedrijven waar bepaalde maatschappelijke vraagstukken als kinderarbeid een belangrijke rol spelen in de bedrijfsvoering, worden strategische partnerschappen aangegaan met maatschappelijke (non-profit) organisaties die kunnen bijdragen aan een oplossing van dat probleem. Bij bedrijven waar de mogelijkheid ontbreekt om tastbare producten beschikbaar te stellen of een meer actieve en persoonlijke betrokkenheid willen tonen zal het accent vooral op werknemersvrijwilligerswerk liggen. Ook bedrijven die er waarde aan hechten dat de werknemers buiten de uitoefening van hun functie maatschappelijke activiteiten ontplooiën en zich persoonlijk ontwikkelen stimuleren deze vorm van MBO zeker. Hierbij worden er vooral globale doelstellingen geformuleerd die waarde toevoegen aan de maatschappij.

De zesde onderzoeksvraag luidt:

6. Wat heeft de manier van maatschappelijk betrokken ondernemen voor invloed op de toegevoegde waarde voor de onderneming?

Ongeacht de vorm van maatschappelijke betrokkenheid bestaat de toegevoegde waarde vooral uit imago-vorming, naamsbekendheid, het creëren van goodwill en het aantrekken van nieuwe klanten, het zogenoemde marketing-profiel. De bedrijven die aan werknemersvrijwilligerswerk doen, zien dat het duidelijke HRM-opbrengsten met zich mee brengt. Het HRM-profiel bestaat vooral uit het bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap, 'met beide benen in de maatschappij staan', en versterking van de bedrijfscultuur.

Extra voordeel voor de werknemer valt te behalen door te participeren in werknemersvrijwilligerswerk programma's. Deze voordelen zijn: persoonlijke ontwikkeling van competenties en vaardigheden, blikverruiming, bevorderen van betrokkenheid naar het bedrijf toe, verrijking van ervaring en bijdragen aan de groepsontwikkeling. Een andere vorm van MBO is het aanbieden van werkervaringsplaatsen inclusief scholing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het bedrijfsvoordeel is de mogelijkheid tot het werven van nieuw personeel. Bij een meer strategische invulling van MBO, kan er meer rendement behaald worden voor zowel de maatschappij als het bedrijf. Voor het bedrijf liggen de voordelen op het gebied van HRM, marketing en strategisch gewin.

Door antwoord te geven op de verschillende deelvragen, wordt er beoogd antwoord te geven op de probleemstelling:

'Welke plaats neemt MBO in het strategisch organisatiebeleid in?'

Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk MBO wel leeft bij bedrijven, maar het wordt niet als zodanig benoemd. Bedrijven benoemen het anders of zien het niet als MBO. Binnen de bedrijfsvoering hanteren bedrijven vaak de term MVO. Binnen dit MVO-beleid kan een onderdeel opgenomen worden dat de maatschappelijke betrokkenheid genoemd wordt. Geconcludeerd kan verder worden dat in sommige sectoren MBO in de praktijk minder strategisch relevant is dan MVO. MVO heeft betrekking op de kernactiviteiten van het bedrijf en MBO-activiteiten hebben in de praktijk vaak niet direct te maken met de bedrijfsactiviteiten. Het belang van MBO hangt sterk af van de core business van een bedrijf. Er is sprake van een verband tussen het soort bedrijf en de manier waarop invulling wordt

gegeven aan MBO. Bij producerende bedrijven neemt MBO geen belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid in. Bij deze bedrijven neemt het milieuaspect een belangrijke en grote plaats in de organisatie in. Bij de bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening neemt MBO wel een belangrijke plaats in het strategisch organisatiebeleid in. Deze bedrijven staan midden in de samenleving en een goede verbinding met de lokale gemeenschap is dan ook wenselijk. Diverse lokale activiteiten worden door deze bedrijven ondersteund. Het accent ligt hierbij vooral op vrijwilligerswerk door werknemers. Uitzonderingen daargelaten, zijn dit bedrijven waar de externe druk om maatschappelijk betrokken te ondernemen groot is of waar MBO onderdeel is van de bedrijfscultuur.

5.2 Slotbeschouwing

In dit onderzoek is veel aandacht besteed aan de theoretische en empirische onderbouwing van de verschillende deelvragen. Door verschillende grootteklassen, en meerdere bedrijven uit de zelfde sector te interviewen is het mogelijk bedrijven met elkaar te vergelijken. De verscheidenheid aan bedrijven maakte het mogelijk te onderzoeken of er een onderscheid is te maken tussen het soort bedrijf en de grootte van het bedrijf waarop invulling wordt gegeven aan het MBO. In dit onderzoek is een kwalitatieve analyse uitgevoerd bij een relatief klein aantal onderzoekseenheden. De resultaten van dit empirisch onderzoek zijn dus niet te generaliseren. Het onderzoek is slechts explorerend van aard. Om meer duidelijkheid te krijgen in het thema MBO is een diepgaand onderzoek naar MBO dan ook wenselijk.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op welke plaats MBO inneemt in het strategisch organisatiebeleid. Uit het onderzoek blijkt dat ondanks het belang van MBO voor bedrijven, er in de praktijk weinig of geen strategische invulling aan wordt gegeven. De reden hiervoor is dat voor bedrijven MBO een relatief nieuw begrip is en het is niet altijd duidelijk wat nu precies MBO-activiteiten zijn. Bedrijven zijn zich ook niet altijd bewust van de bedrijfsvoordelen dat een strategische invulling met zich meebrengt. Bij de geïnterviewde bedrijven is MBO bovenal lokaal gericht en bestaat voor een belangrijk deel uit donaties en sponsoring. Op het gebied van MBO valt er voor bedrijven nog veel winst te behalen. Vooral op het gebied van werknemersvrijwilligerswerk valt veel voordeel te behalen. Maatschappelijke betrokkenheid in de vorm van werknemersvrijwilligerswerk komt bij bedrijven weinig voor. Evenmin wordt het in de praktijk ingezet om een stimulerend HRM-beleid te ontwikkelen. Daarbij gaat het om de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en het aantrekken van nieuwe werknemers. Veel bedrijven weten nog niet precies wat het concept werknemersvrijwilligerswerk inhoudt en wat het voor hen kan betekenen. Verdere theoretisch onderzoek naar het begrip werknemersvrijwilligerswerk is dan ook wenselijk.

In een volgend onderzoek zou kunnen worden onderzocht in hoeverre werknemersvrijwilligerswerk bruikbaar kan zijn bij het ontwikkelen van een stimulerend HRM-beleid. Werknemers zijn voor bedrijven het belangrijkste vermogen en de wijze waarop werknemers hun competenties en vaardigheden, zoals zelfstandigheid, creativiteit, leiderschap en sociale en communicatieve vaardigheden kunnen ontwikkelen is niet altijd binnen het bedrijf te leren. Daarentegen vormen maatschappelijke organisaties een ideaal leerveld. Hierbij is het tevens interessant de werknemers te vragen naar hun opvattingen en ervaringen omtrent werknemersvrijwilligerswerk. Je kunt als bedrijf alleen gestalte geven aan vrijwilligerswerk door middel van je werknemers. Werknemers nemen het initiatief in het opstarten en uitvoeren van een vrijwilligersproject.

Aanbevelingen voor bedrijven

Kijkend naar de praktijk zal de sociale wenselijkheid om maatschappelijk betrokken te ondernemen van de samenleving toenemen en wordt het vanzelfsprekend dat bedrijven actief hun maatschappelijke betrokkenheid tonen. Deze maatschappelijke betrokkenheid dient gepaard te gaan met terugkerende MBO-activiteiten. MBO verdient dan ook een eigen plaats in het strategisch organisatiebeleid. Op die manier kunnen bedrijven zich beter en duidelijker presenteren als goed bedrijf en goed werkgever. Door invulling te geven aan MBO kunnen bedrijven inhoud geven aan goed werkgeverschap. In een krappe arbeidsmarkt, is goed werkgeverschap een eis bij het behoud en aantrekken van (nieuwe) werknemers. Bedrijven kunnen zich meer verbinden met maatschappelijke doelen door de kennis en kunde van de werknemers in te zetten, het zogeheten 'werknemersvrijwilligerswerk'. Voor bedrijven valt hier veel uit te halen door werknemersvrijwilligerswerk te koppelen aan de kernactiviteiten van het bedrijf en door het opstellen van persoonlijke leerdoelen om zijn competenties te verbeteren. Het opzetten van een competentieprofiel maakt het MBO-beleid beter meetbaar, waardoor evaluatie van competentieontwikkeling door middel van werknemersvrijwilligerswerk mogelijk is. Werknemersvrijwilligerswerk kan hierbij ingezet worden als een HRM-instrument, gericht op de ontwikkeling van werknemers, de motivatie van werknemers en aantrekken van nieuwe werknemers. Voor een bedrijf brengt dit duidelijke opbrengsten met zich mee. De ontwikkeling en motivatie van werknemers dragen beide bij aan het behoud van de huidige werknemers. Nieuwe werknemers zullen factoren als het verrichten van vrijwilligerswerk steeds vaker laten meewegen in hun keuze van werkgever. Tevens kan het werknemersvrijwilligerswerk ook ingezet worden als marketinginstrument. Werknemersvrijwilligerswerk heeft een positieve invloed op het imago en de reputatie van het bedrijf en op het creëren van goodwill in de lokale gemeenschap waarin zij opereren. Het kan ook een manier zijn om zich te onderscheiden van andere ondernemers. Een bedrijf kan zich profileren als betrokken ondernemer.

Literatuurlijst

- Anderson, J.W. (1989). *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*. New York, Quorum Books.
- Austin, J.E. (2000). "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 (2000) No. 1: 69-97.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (1997). *Basisboek Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen, Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Stenfert Kroese.
- Brammer, S., Millington, A. (2003). "The Effect of Stakeholder Preferences, Organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 (2003) No. 3: 213-226.
- Carroll, A.B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 4 (1979) No. 4: 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, (July-August 1991): 39-48.
- Carroll, A.B. (1998). "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol. 100 (1998) No. 1: 1-7.
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, Vol. 38 (1999) No. 3: 268-295.
- Cochran, P.L. (2007). "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 50 (2007): 449-454.
- De Lange, W., Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie. Een geloofwaardig vervolg op maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Zwolle, Netwerk Pers.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Publicatie. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Capstone.
- Googins, B.K., Mirvis, P.H., Rochlin, S.A. (2007). *Beyond Good Company. Next Generation Corporate Citizenship*. New York, Palgrave Macmillan.
- Hemphill, T.A. (1999). "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", *Business Horizons*, Vol. 42 (1999) No. 3: 57-62.
- Hemphill, T.A. (2004). "Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model", *Business and Society Review*, Vol. 109 (2004) No. 3: 339-361.
- Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T.W. (2002). "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, Vol. 44 (2002) No. 2: 110-125.
- Hemingway, C.A., MacLagan, P.W. (2004). "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 50 (2004) No. 1: 33-44.

- ICCSR (2006). *An evaluation of Corporate Community Investment in the UK: Current developments, future challenges*. Onderzoeksrapport. Nottingham, ICCSR - Nottingham University Business School.
- ICCSR (2007). *The Role of Stakeholder Engagement in Corporate Community Investment*. Onderzoeksrapport. Nottingham, ICCSR - Nottingham University Business School.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall, 7th edition.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2001) No. 1: 117-127.
- Meijs, L.C.P.M., Kerkhof, M. (2001). "Bedrijven als loyaliteitskader", *Humanistiek*, Nr. 8 (2001) 2^e jaargang: 18-25.
- Meijs, L.C.P.M., Van der Voort, J.M. (2002). *Duurzaam betrokken ondernemen: duurzame thema's, projecten en partnerschappen*. Paper. Rotterdam, Business Society Management Faculteit Bedrijfskunde - Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Meijs, L.C.P.M., Van der Voort, J.M. (2003). "Maatschappelijk betrokken ondernemen: de publieke perceptie", *Management Executive*, Vol. 1 (2003) No. 2: 1-17.
- Meijs, L.C.P.M., Van der Voort, J.M. (2004). "Partnerships in Perspective: About Sustainable Relationships between Companies and Voluntary Organisations". *The Nonprofit Review*, Vol. 4 (2004) No. 1: 1-9.
- Meijs, L.C.P.M. (2004). "The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition", *Erasmus Research Institute of Management University*, 4-75.
- Meijs, L.C.P.M., Van der Voort, J.M. (2005). "Duurzame partnerschappen in perspectief: samenwerken tussen bedrijven en non-profit organisaties". *Markant*, 5-14.
- Moratis, L., Van der Veen, M. (red.) (2006). *Basisboek MVO*. Assen, Van Gorcum.
- Mullerat, R. (2005). *Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21st Century*. De Haag, Kluwer Law International.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, (December 2002): 57-68.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, (December 2006): 1-14.
- Poutsma, E. (1990). *Ethiek en kleinschalig ondernemen. Maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf*. Zoetermeer, EIM.
- Reverda, N. (2005). *De staat, de markt en burgermaatschappij: Een korte inleiding*. Maastricht, Hogeschool Zuyd.
- Saiia, D.H., Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2003). "Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity "Begins at Home", *Business & Society*, Vol. 42 (2003) No. 2: 169-201.
- Sasse, C.M., Trahan, R.T., (2007). "Rethinking the new corporate philanthropy", *Business Horizons*, Vol. 50 (2007): 29-38.
- Smith, C. (1994). "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 72 (1994) No. 3: 105-116.

- Sociaal-Economische Raad (SER) (2000). *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen (publicatienummer 11)*. Publicatie. Den Haag, Sociaal-Economische Raad.
- Tuffrey, M. (1997). "Employees and the community: how successful companies meet human resource needs through community involvement", *Career Development International*, Vol. 2 (1997) No. 1: 33-35.
- Verhage, B. (2004). *Grondslagen van de marketing*. Groningen, Stenfert Kroese.
- Waardenburg, M. (2001). *Communicatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Be good and tell it*. Amsterdam, Kluwer.
- Willems, L. (1993). "Vrijwilligerswerk tussen altruïsme, eigenbelang en burgerzin", *Sociale Interventie*, (1993) 2^e jaargang: 9-16.

Bijlagen

Bijlage A: Interviewprotocol

Introductie

- Introductie van de onderzoeker.
- Doel van het onderzoek (Inzicht krijgen in de wijze waarop en de mate waarin ondernemingen invulling geven aan het begrip Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). Om op deze wijze antwoord te krijgen op: ‘Welke plaats MBO inneemt in het strategisch organisatiebeleid?’).

Voorbeeld definitie MBO:

‘MBO betreft bedrijfsinitiatieven (investeringen of activiteiten) die erop zijn gericht de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren. Een bedrijf stelt zijn resources (mensen, munten en middelen) beschikbaar voor het oplossen van maatschappelijke problemen’.

- Verloop van het interview (mag je het interview opnemen op band of liever alleen aantekeningen).
- Naam geïnterviewde en functie, soort sector en grootte van bedrijf of anonimiteit.
- Wel of geen derden aanwezig.
- Bekend met het begrip Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO).
- Wel of niet verantwoordelijk voor het opstellen MBO-beleid.

De vragen

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

- 1) Wat verstaat u onder MBO?
- 2) Op welke manier wordt er binnen uw bedrijf invulling gegeven aan MBO (concrete voorbeelden)?

Invloeden (interne invloeden en externe invloeden) op MBO

- 3) Welke interne invloeden hebben bijgedragen aan het MBO-beleid en op welke manier?
- 4) Welke externe invloeden hebben bijgedragen aan het MBO-beleid en op welke manier?

Motief voor MBO

- 5) Vanuit welk motief wordt er aandacht geschonken aan MBO?
- 6) Wordt er binnen uw branche/sector belang gehecht aan MBO?
- 7) Wordt op basis van de wensen en eisen van de belanghebbenden (ondernemer, werknemers, overheid, markt en samenleving) met betrekking tot MBO vastgesteld aan welke maatschappelijke vraagstukken aandacht moet worden besteed?

Doelstellingen MBO

- 8) Hanteert u specifieke MBO doelstellingen en waar let u op?
- 9) Welke sociale doelstellingen (maatschappelijk belang) en bedrijfsdoelstellingen (bedrijfsbelang) hanteert u gerelateerd aan het MBO-beleid?
- 10) Zijn die doelstellingen op een structurele manier onderdeel van de bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie?

Strategisch MBO-beleid

- 11) Welke invulling geeft u aan MBO activiteiten (MBO-vormen)?
- 12) Waardoor wordt de relatie gekenmerkt (5M's: munten, mensen, middelen, media en/of massa)?
- 13) Heeft u een voorkeur voor het ondersteunen van maatschappelijke doelen?
- 14) Welke aandachtspunten of factoren zijn bij het succesvol ontplooiën van MBO activiteiten van belang of kunnen van belang zijn?
- 15) Wat voor soort samenwerkingsrelatie kenmerkt het MBO-beleid?
- 16) Wat zijn de knelpunten van maatschappelijk betrokken ondernemen?

Toegevoegde waarde MBO

- 17) Wat is de toegevoegde waarde van MBO voor de onderneming?
- 18) Probeert u uw bedrijf expliciet te profileren op het gebied van MBO?
- 19) Wat is de toegevoegde waarde voor de werknemers?

Overig

- 20) Welke plaats neemt MBO in het strategisch organisatiebeleid in?
- 21) Welke verwachtingen heeft u van toekomstige ontwikkelingen op het gebied van MBO in uw branche/sector?

Afronding van het gesprek

- Wilt u nog iets toevoegen?
- Zou ik nog contact op kunnen nemen voor aanvullende informatie en bij wie moet ik dan zijn?
- Interview verslag opsturen voor akkoord.
- Bedank respondent.

Bijlage B: Geïnterviewde bedrijven

ABN AMRO

Interviewdatum: 16 mei 2008

Locatie: ABN AMRO Enschede

Geïnterviewde: dhr. Beernink (commercieel directeur corporate cliënts Twente)

Bedrijfsomvang: in Enschede 60 werknemers, in Nederland 27.000 werknemers, wereldwijd 100.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: ABN AMRO is een vooraanstaande internationale bank. Door de overname van Fortis van bepaalde activa van ABN AMRO leidt de combinatie Fortis en ABN AMRO tot een versterkt commercial banking-netwerk en betere mogelijkheden voor innovatieve productontwikkeling.

Ahrend Inrichten BV

Interviewdatum: 30 mei 2008

Locatie: Ahrend Inrichten BV te Hengelo

Geïnterviewde: dhr. Beijck (binnenhuisarchitect)

Bedrijfsomvang: in Hengelo 15 werknemers, wereldwijd 1.500 werknemers

Omschrijving bedrijf: Ahrend Inrichten BV bestaat al meer dan 100 jaar en zorgt voor de totale projectinrichting van bedrijven, zorginstellingen en onderwijsinstellingen met kantoorinrichtingsadvies en kantoormeubilair. De vestiging Ahrend in Hengelo is één van de 13 verkoopvestigingen in Nederland. Daarnaast zijn er vestigingen in diverse Europese landen en in Australië, Nieuw Zeeland, Rusland en de USA. Naast deze verkoopvestigingen kent Ahrend ook twee productievestigingen (één in Nederland en één in Tsjechië).

De Woonplaats

Interviewdatum: 28 mei 2008

Locatie: De Woonplaats te Enschede

Geïnterviewde: dhr. Trinks (directiemedewerker)

Bedrijfsomvang: in Enschede 200 werknemers, inclusief kantoor Winterswijk 250 werknemers

Omschrijving bedrijf: De Woonplaats is een vastgoedonderneming met een maatschappelijke doelstelling. Het woningaanbod bestaat uit woningen in Enschede en de Achterhoek. Naast de verhuur en het beheer van huurwoningen, verkopen ze ook woningen, zowel nieuwbouw als bestaand bezit. Het maatschappelijke vastgoed bestaat onder andere uit scholen, kinderdagverblijven, woonzorg complexen en woningen. De ambitie is om door te groeien naar de toonaangevendste maatschappelijke vastgoedonderneming.

Domijn

Interviewdatum: 28 mei 2008

Locatie: Woongroep Twente te Hengelo

Geïnterviewde: mevr. Hoogerheiden (bestuurssecretaris)

Bedrijfsomvang: in Hengelo 160 werknemers

Omschrijving bedrijf: Domijn is een betrokken woningcorporatie, met vestigingen in Haaksbergen, Losser en Enschede. Domijn werkt aan het realiseren van een prettig woon- en leefklimaat voor ongeveer 11.000 huishoudens in Enschede. Het gaat daarbij om goede en betaalbare woningen voor de lagere inkomensgroepen, maar ook om huisvestingsmogelijkheden voor de hogere inkomensgroepen. Domijn wil mensen meer geven dan alleen onderdak, mensen moeten zich thuis kunnen voelen. Thuis in een goede woning en een prettige woonomgeving. Domijn wil woningen en diensten leveren waar de woonconsument behoefte aan heeft.

Ernst & Young

Interviewdatum: 8 mei 2008

Locatie: Ernst & Young te Hengelo

Geïnterviewde: dhr. Getkate (senior manager)

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 50 werknemers, in Nederland 4.295 werknemers, wereldwijd 140.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: Ernst & Young Nederland maakt deel uit van de wereldwijde Ernst & Young-organisatie waarin zo'n 140.000 werknemers werkzaam zijn. Ernst & Young opereert in Nederland vanuit een breed kantorennetwerk. In Nederland werken 4.295 werknemers verspreid over 29 vestigingen. Zo behoudt het bedrijf zijn lokale betrokkenheid en persoonlijke aandacht. Elke vestiging heeft zijn eigen invulling van MBO in haar eigen werkgebied.

IKEA

Interviewdatum: 2 juni 2008

Locatie: IKEA te Hengelo

Geïnterviewde: dhr. Visser (storemanager) en dhr. Rotteveel (MVO manager)

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 300 werknemers, wereldwijd 118.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: IKEA is een van oorsprong Zweeds concern, met vestigingen over de hele wereld. Het Retail Service Centra van Nederland is gevestigd in Amsterdam. Het richt zich op het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen met een goede vormgeving en kwaliteit tegen een lage prijs.

IT Oost Nederland BV

Interviewdatum: 13 mei 2008

Locatie: IT Oost Nederland BV te Hengelo

Geïnterviewde: dhr. Lohuis (commercieel directeur)

Bedrijfsgrootte: 37 werknemers

Omschrijving bedrijf: IT Oost Nederland is kennisleverancier van IT-oplossingen gebaseerd op Microsoft technologie in de B2B markt in Oost-Nederland. Hierbij profileren zij zich als kennisleverancier.

PricewaterhouseCoopers

Interviewdatum: 19 mei 2008

Locatie: PricewaterhouseCoopers te Hengelo

Geïnterviewde: dhr. Dassen (business development)

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 75 werknemers, in Nederland 4.600 werknemers, wereldwijd 146.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: PricewaterhouseCoopers (PwC) Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met meer dan 146.000 collega's in 150 landen. In Nederland werken ruim 4.600 professionals met elkaar samen vanuit zestien vestigingen en drie verschillende invalshoeken: Assurance, Tax & Human Resource Services en Advisory. Op basis van het gedachtegoed Connected Thinking leveren zij sectorspecifieke diensten en oplossingen.

Rabobank Enschede-Haaksbergen

Interviewdatum: 7 mei 2008

Locatie: Rabobank Enschede

Geïnterviewde: dhr. Horváth (adviseur Coöperatie/MVO/Sponsoring)

Bedrijfsomvang: in Enschede 300 werknemers, in Nederland 29.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: De Rabobank Groep is een financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag met een zeer breed aanbod van financiële diensten en producten.

Sylva Bouw

Interviewdatum: 22 mei 2008

Locatie: Sylva Bouw te Enschede

Geïnterviewde: dhr. Kuipers (algemeen directeur)

Bedrijfsomvang: in Enschede 50 werknemers

Omschrijving bedrijf: Sylva Bouw is opgericht in 1933 en heeft zich ontwikkeld tot een middelgroot, allround bouwbedrijf. De onderneming is op veel terreinen actief: utiliteitsbouw, woningbouw, verbouw, onderhoud, renovatie, restauratie, projectmatig onderhoud en projectontwikkeling. Sylva Bouw combineert ambachtelijk vakmanschap en modern management. Kernwoorden in dit geheel zijn kwaliteit, zekerheid en veiligheid. Grote opdrachtgevers zijn overheid, semi-overheid, non-profit, zorginstellingen en diverse profit bedrijven.

Timberland European customer fulfillment center Enschede

Interviewdatum: 4 juni 2008

Locatie: Timberland European customer fulfillment center Enschede

Geïnterviewde: dhr. Helmhout (inkoop en global steward/projectleider community service beleid)

Bedrijfsomvang: 200 werknemers

Omschrijving bedrijf: Timberland European customer fulfillment center Enschede is een van de drie distributiecentra van Timberland. Vanuit dit distributiecentrum wordt wekelijks 10.000 adressen binnen heel Europa, Afrika, Latijns Amerika en Midden-Oosten bevoorrad.

Vredestein Banden BV

Interviewdatum: 14 mei 2008

Locatie: Vredestein Banden BV te Enschede

Geïnterviewde: dhr. Heerze (P&O manager)

Bedrijfsomvang: 1.200 werknemers, wereldwijd 1.350 werknemers

Omschrijving bedrijf: Vredestein Banden BV ontwikkelt, produceert en verkoopt hoogwaardige banden voor personenauto's, bestelwagens, tweewielers en voor agrarische en industriële toepassingen.

Wegener Huis-aan-huisMedia

Interviewdatum: 10 juni 2008

Locatie: Wegener Huis-aan-huisMedia te Enschede

Geïnterviewde: dhr. Sülter (communicatiespecialist; verantwoordelijk voor interne/externe/marketing communicatie)

Bedrijfsomvang: in Enschede 1.000 werknemers

Omschrijving bedrijf: Koninklijke Wegener NV is de in Apeldoorn gevestigde, beursgenoteerde (Euronext) onderneming in kranten en multimedia. Wegener is de grootste uitgever van regionale dagbladen en huis-aan-huiskranten in Nederland. Daarnaast ontwikkelt en exploiteert Wegener internetproducten en -diensten en levert Wegener grafische producten en diensten. Wegener Huis-aan-huisMedia is een werkmaatschappij van Koninklijke Wegener NV met de tak van huis-aan-huis-kranten (225 titels), speciale uitgaven (magazines) en online producten.

Zwanenberg Food Group

Interviewdatum: 12 juni 2008

Locatie: Zwanenberg Food Group te Almelo

Geïnterviewde: dhr. Ticheler (marketing manager)

Bedrijfsomvang: in Almelo 120 werknemers, wereldwijd 1.250 werknemers

Omschrijving bedrijf: Met 1.250 werknemers op dertien locaties en een omzet van circa 350 miljoen euro behoort Zwanenberg Food Group (ZFG) tot de leidende producenten van vleeswaren en vleesconserven in Europa. ZFG voert onder andere de merken Zwanenberg, Zwan, Linera, Limco, Offerman, Hooymans, Kips' en Huls. Daarnaast levert de groep verschillende bekende private labels, en heeft zij een goede positie verworven op zowel de huishoudelijke als de buitenhuishoudelijke markt voor (gesneden) vleesproducten. ZFG richt zich in toenemende mate op specifieke marktsegmenten. ZFG exporteert haar vleeswaren en -conserven naar vele tientallen landen in alle werelddelen en regio's, waaronder Europa, de Verenigde Staten, het Midden- en Verre Oosten, West-Afrika, Azië en Australië.

Bijlage C: Uitgewerkte interviews

ABN AMRO

Interviewdatum: 16 mei 2008

Locatie: ABN AMRO Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Beernink (commercieel directeur corporate cliënts Twente) en aanvullende informatie MVO van intranet.

Bedrijfsomvang: in Enschede 60 werknemers

Profiel

ABN AMRO is een vooraanstaande internationale bank. Door de overname van Fortis van bepaalde activa van ABN AMRO leidt de combinatie Fortis en ABN AMRO tot een versterkt commercial banking-netwerk en betere mogelijkheden voor innovatieve productontwikkeling. Hieronder wordt het thema MBO behandeld voor ABN AMRO met concrete voorbeelden voor het gebied Twente.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Binnen ABN AMRO wordt er niet specifiek gesproken van MBO, maar van MVO. MVO betekent in de praktijk dat “wij handelen naar onze Waarden en Business Principles”. De basis van deze keuze ligt in 1998. ABN AMRO is een verantwoordelijke organisatie en gedraagt zich als een good corporate citizen. Met MVO wordt niet alleen de eigen (financiële) belangen nagestreefd, maar ook die van partijen waar zij dagelijks mee te maken hebben. Daarbij zijn ze steeds op zoek naar een balans van de veelal uiteenlopende belangen en verwachtingen van hun belanghebbenden en van hun zelf, op financieel-economisch (Profit), sociaal-ethisch (People) en op milieu (Planet) gebied. MVO maakt integraal onderdeel uit van de gehele bedrijfsvoering. Kortom ABN AMRO wil op maatschappelijk verantwoorde wijze ‘Meer Mogelijk Maken’, voor henzelf en voor hun belanghebbenden.

Het MVO gebeuren is geïnitieerd door de Raad van Bestuur van ABN AMRO. In dit brede terrein zijn zes focusthema's geformuleerd die wereldwijd worden ontplooid²:

1. Transparant en aanspreekbaar zijn
2. Zorgdragen voor maatschappelijk verantwoorde financiële dienstverlening: Als financiële instelling een verantwoorde omgang met het milieu en maatschappelijke kwesties bevorderen.
3. Een aantrekkelijke werkgever zijn: Werknemers die voldoening en stimulans vinden in hun werk zijn meer betrokken en productiever.
4. Bijdragen aan de lokale gemeenschap: Actief inzetten voor de gemeenschap waarin de bank actief is. Door een bijdrage te leveren aan de sociaal stabiele, cultureel rijke en ecologisch duurzame leefomgeving.
5. De directe impact op het milieu minimaliseren
6. Onze activa beschermen

Focusgebied 1: transparant en aanspreekbaar zijn

Stakeholdersdialoog

De afdeling Sustainability Business Unit Nederland (BU NL) in Amsterdam voert actief gesprekken met Non Government Organizations (NGO's) om onder andere samen te werken op het gebied van vrijwilligerswerk.

² MVO intranet

Focusgebied 2: zorgdragen voor maatschappelijk verantwoorde financiële dienstverlening

Toegankelijkheid speciale doelgroepen

ABN AMRO biedt speciale klankgroepen als senioren en gehandicapten extra hulp bij het bankieren.

Klussenbus

ABN AMRO is partner van Stichting Jeugdzorg De Combinatie. Het project 'zelfstandig klussenbus ondernemer' is erop gericht jonge Turkse werklozen (vooral drop-outs uit het beroepsonderwijs) klaar te stomen voor de opleiding tot gecertificeerd 'klussenbus ondernemer'. ABN AMRO neemt als begeleider de rol van accountmanager op zich. Het biedt deze jongeren toekomstperspectief en stimuleert etnisch ondernemerschap onder jonge Turkse werklozen.

Focusgebied 3: een aantrekkelijke werkgever zijn

Arbeidsvoorwaarden

ABN AMRO biedt werknemers de mogelijkheid om tijdens kantooruren vrijwilligerswerk te verrichten.

Focusgebied 4: bijdragen aan de lokale gemeenschap

Hieronder worden een aantal thema's uitgewerkt.

Vrijwilligerswerk

Om structuur aan te brengen in de vrijwilligersactiviteiten heeft de bank voor één centraal thema gekozen: 'Jeugd, Talent en Achterstand'. De nadruk ligt hierbij op het ontwikkelen van talenten en het stimuleren van ondernemerschap. Afhankelijk van de omvang van het dienstverband kunnen medewerkers een aantal dagen per jaar (maximaal 40 uur) tijdens kantooruren vrijwilligerswerk doen. De projecten die door de bank worden gesteund zijn éénmalig of duurzaam en variëren van handen uit de mouwen acties tot adviserende of bestuurlijke activiteiten. Werknemers doen hier individueel of samen met hun afdeling aan mee.

De afdeling Sustainability heeft als taak om ABN AMRO's MVO-strategie te vertalen naar de situatie van de BU NL en de integratie van MVO in de bedrijfsvoering van de BU NL te coördineren. Daarnaast coördineert de afdeling Sustainability de vrijwilligersprojecten waarmee de bank iets teruggeeft aan de samenleving. Met gerichte communicatie activiteiten worden werknemers gestimuleerd om MVO in praktijk te brengen. De banken zijn redelijk zelfstandig in het kiezen van projecten. De afdeling Sustainability kan de banken daarbij helpen. Ook is mogelijk om als werknemer zelf lokale projecten te initiëren, voor hulp kan een coördinator daarbij ingeschakeld worden.

Enkele projecten die ontplooid zijn door ABN AMRO district Enschede in het kader van bijdragen aan de lokale gemeenschap zijn: een dag op de Losserhof te Losser meewerken en een fundraising gehouden (klanten van de bank bellen om geld te storten), een speeltuin opgeknapt in een wijk in Zwolle, voor de kinderboerderij van 't Bouwhuis te Enschede een fundraising gehouden en meewerken en een fundraising gehouden voor Manege het Roessingh te Enschede. De Losserhof en 't Bouwhuis biedt wonen en dagbesteding voor mensen met een verstandelijke handicap. Verder is er in Almelo een workshop MVO gehouden voor acht ondernemers, actief mensen helpen en een cursus met geld om gaan gehouden voor verstandelijk gehandicapten van het Meester Siebelink huis te Almelo.

Bij de ABN AMRO in Hengelo is er een beleid opgesteld waarbij de werknemers zich een paar dagen per jaar inzetten voor een maatschappelijk doel zonder profilering van het merk.

Partnerschappen en lidmaatschappen

ABN AMRO is lid van diverse organisaties zoals Samenleving & Bedrijf. Samen met de overheid en maatschappelijke organisaties zoeken deze organisaties naar wegen om problemen op het gebied van onder andere veiligheid, onderwijs, werk en zorg op te lossen. In dit netwerk worden kennis en ervaringen gedeeld.

Workmate

Via workmate kun je de handen uit de mouwen steken voor goede doelen die extra handjes nodig hebben. Het zijn vooral doe-activiteiten die bijdragen aan het welzijn van mens, dier of natuur & milieu (vooralsnog alleen actief in de regio Rotterdam. In de toekomst zal het project verder worden uitgebreid).

Kids in Bizz

Kids in Bizz is een programma van 'Jong Ondernemen', waarin leerlingen in groep 8 in een korte periode kennismaken met het opzetten van een eigen bedrijf.

ABN AMRO Foundation

De ABN AMRO Foundation is opgericht met het doel een concrete bijdrage te leveren aan armoedebestrijding. Door gebruik te maken van de middelen, kennis, ervaringen en vaardigheden die binnen de bank aanwezig zijn. De ABN AMRO Foundation is een stichting en maakt geen deel uit van de bankorganisatie. ABN AMRO heeft geen formele bevoegdheid waar het gaat om de besluitvorming door de Foundation.

ABN AMRO en sponsoring

ABN AMRO is een actieve sponsor van een groot aantal initiatieven en evenementen op het gebied van Sport, Culture, People en Planet. Sponsoring is voor ABN AMRO geen MVO project, en valt niet onder het tonen van maatschappelijke betrokkenheid.

Invloeden op MBO

Op Profit, People en Planet gebied kunnen alle belanghebbenden van ABN AMRO grote invloed uitoefenen op ABN AMRO. Klanten, aandeelhouders en belangenorganisaties kunnen de reputatie van de bank zowel positief als negatief beïnvloeden. Klanten toetsen voortdurend ABN AMRO op hun maatschappelijk verantwoord gedrag. Ze kiezen ook voor ABN AMRO omdat de inspanningen van ABN AMRO op MVO-gebied aansluiten op hun eigen doelstellingen.

Werknemers hebben een grote invloed op het vrijwilligerswerk, zij nemen het initiatief in het opstarten en uitvoeren van een vrijwilligersproject.

Klanten en relaties van de bank geven regelmatig aan waar hun interesses liggen, daar wil de bank bij aansluiten door initiatieven te ontplooiën om zijn maatschappelijke betrokkenheid te tonen.

Motieven voor MBO

ABN AMRO heeft als good corporate citizen, een belangrijke verantwoordelijkheid naar de maatschappij toe. Met MVO kunnen zij zich actief inzetten voor de maatschappij. Door rekening te houden met de belangen van de belanghebbenden kan ABN AMRO hun vertrouwen behouden en winnen en tevens bijdragen aan het bestaansrecht van de bank. Daarnaast heeft ABN AMRO ook de middelen in huis om uiting te geven aan MVO en een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Voor ABN AMRO is MVO niet alleen profijtelijk voor hun belanghebbenden, maar ook voor zichzelf: de zogenoemde win-win situatie. De reputatie van ABN AMRO kan worden

versterkt door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een goede reputatie weegt vervolgens mee in de beslissing van prospects om klant te worden en te blijven.

Doelstellingen MBO

ABN AMRO wil zich tonen als een maatschappelijk betrokken onderneming. Specifieke bedrijfsdoelstellingen worden niet geformuleerd. Werknemersvrijwilligerswerk moet wel passen in de Waarden en Business Principles van de onderneming.

Strategisch MBO-beleid

MVO maakt een integraal onderdeel uit van de gehele bedrijfsvoering. Hierbij zijn een aantal punten belangrijk:

- Integratie van MVO-criteria in procedures en systemen.
- Ondersteunen van werknemers bij het integreren van MVO in hun werk.
- De jaarlijkse vastlegging van de voortgang van MVO in ABN AMRO's duurzaamheidsverslag.

Projecten die worden ontplooid in het kader van 'Focusgebied 6: bijdragen aan de lokale gemeenschap' vinden vooral plaats door het inzetten van middelen, mensen en massa (klanten en businessclubs). Munten worden door fundraising events verzameld. Wegens de low profile van de activiteiten maken zij zelf geen gebruik van media uitingen. Voor lokale projecten geldt dat ze elk jaar plaatsvinden, maar niet steeds bij de zelfde maatschappelijke organisatie. Op deze wijze ben je flexibel en kun je inspringen op wensen/behoefte van klanten.

Een belangrijk element van werknemersvrijwilligerswerk is een goede communicatie. Daarom is het verstandig de mogelijkheid om werknemersvrijwilligerswerk te verrichten op te nemen in de CAO. Daarnaast moeten de projecten bij de bank passen.

Toegevoegde waarde van MBO

Voor ABN AMRO hoeft het in principe niks op te brengen, maar wel voor doelgroep waar het project zich op richt. Daarbij ontkennen zij niet dat een sterk MVO-beleid een positief imago-effect heeft. Het uitvoeren van projecten in het kader van werknemersvrijwilligerswerk brengt een blijvend resultaat voor een maatschappelijke organisatie met zich mee. Voor werknemers bestaat het gewin uit persoonlijke ontwikkeling, blikverruiming en het bevordert de betrokkenheid. Kantoor veruilen voor een andere wereld verrijkt je leven. Daarnaast profiteert de bank er ook indirect van het creëert goodwill, het heeft een positief effect op het imago en behoud van zijn bestaansrecht.

Conclusie

Banken zijn per definitie verweven met de gemeenschap en de samenleving waarin zij opereren. Daarom vindt ABN AMRO dat zij moeten bijdragen aan de lokale gemeenschap. Grote ondernemingen kunnen ook de middelen vrij voor maken om daar uiting aan te geven. ABN AMRO wil daar een voortrekker in zijn. Sponsoring is voor ABN AMRO geen MVO project en valt niet onder het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. Maatschappelijke betrokkenheid vindt vooral plaats door werknemersvrijwilligerswerk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van mensen, middelen en massa. Eigen geld wordt hier niet ingezet en wegens de low profile wordt er geen gebruik gemaakt van media. Voor lokale projecten geldt dat ze elk jaar plaatsvinden, maar niet steeds bij de zelfde maatschappelijke organisatie. Er is geen sprake van een duurzaam partnerschap met een maatschappelijke organisatie.

Het tonen van maatschappelijke betrokkenheid brengt ook profijt voor de bank met zich mee, het is een manier om klanten te behouden en te werven. Een goede reputatie weegt vervolgens mee in de beslissing van prospects om klant te worden en te blijven. Het tonen van

maatschappelijke betrokkenheid kan ook bijdragen om van ABN AMRO's onterecht arrogante imago af te komen.

Wegens de overname van Fortis die onder andere de Fortis Foundation heeft opgericht is het afwachten hoe het MVO gebeuren zich in de toekomst gaat ontwikkelen. Volgens ABN AMRO gaan in de toekomst steeds meer bedrijven zich met MVO bezig houden. Daarbij wordt er ook meer aandacht besteed aan maatschappelijke betrokkenheid, doordat bedrijven elkaar gaan nadoen. Voor dienstverlenende bedrijven is het tevens een manier om klanten te trekken.

Ahrend Inrichten BV

Interviewdatum: 30 mei 2008

Locatie: Ahrend Inrichten BV te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Beijk (binnenhuisarchitect) en aanvullende informatie website Ahrend en website De Slinger Hengelo.

Bedrijfsomvang: in Hengelo 15 werknemers

Profiel

Ahrend Inrichten BV bestaat al meer dan 100 jaar en zorgt voor de totale projectinrichting van bedrijven, zorginstellingen en onderwijsinstellingen met kantoorinrichtingsadvies en kantoormeubilair. De vestiging Ahrend in Hengelo is één van de 13 verkoopvestigingen in Nederland. Daarnaast zijn er vestigingen in diverse Europese landen en in Australië, Nieuw Zeeland, Rusland en de USA. Naast deze verkoopvestigingen kent Ahrend ook twee productievestigingen (één in Nederland en één in Tsjechië).

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

MBO en MVO lopen door elkaar heen, Ahrend toont al jaren zijn maatschappelijke betrokkenheid vooral ten opzichte van het milieu. De heer Beijk zegt: “We gaan met eer en geweten met alles om en kijken per situatie hoe we er mee omgaan”. Doordat zij een producerend bedrijf zijn wordt er veel aandacht besteed aan MVO en vooral het milieuaspect staat hoog in het vaandel. Vanuit de visie goed omgaan met milieu en energie is het MVO tot stand gekomen. Hierbij dient het creëren van waarden op sociaal, economisch en ecologisch gebied in onderlinge samenhang plaats te vinden. Per locatie is die betrokkenheid en hoe men ermee omgaat verschillend. In Hengelo zijn ze hierin erg betrokken en dat heeft met de sociale bewogenheid van de mensen en de kleinschaligheid van de vestiging te maken. Bij de grotere vestigingen is iedereen individueler en dan speelt het een veel minder grotere rol. Vanuit het hoofdkantoor worden wel richtingen aangegeven wat wenselijk is, maar hoe men het oppakt is per situatie en vestiging verschillend. Dat heeft mede te maken met de sociale bewogenheid van de mensen. De heer Beijk geeft aan dat er binnen Ahrend Hengelo sprake is van een grote sociale bewogenheid van de mensen. Dit komt tot uiting in individuele betrokkenheid bijvoorbeeld de heer Beijk is uit persoonlijke betrokkenheid bestuurslid van Dr. A. Fuldauerstichting. Deze stichting houdt zich bezig met verstandelijke gehandicapten. Ahrend Hengelo stelt dan een vergaderruimte ter beschikking.

De maatschappelijke betrokkenheid van Ahrend Hengelo komt tot uiting door zijn betrokkenheid bij De Slinger Hengelo. Ahrend Hengelo heeft zich aangesloten als

Sympathie Partner en is toen met het volgende initiatief gekomen: Er komen dikwijls klanten voor nieuw kantoormeubilair, die vragen of Ahrend iets kan doen met hun oude meubilair. Ahrend wil nu deze klanten vragen om het oude meubilair gratis ter beschikking te stellen voor een geschikt hergebruik. De Slinger is dan de bemiddelaar tussen het aanbod en de vraag van de maatschappelijke organisaties in Hengelo³. Vanuit deze aanzet in Ahrend Hengelo heeft Ahrend Inrichten BV dat landelijk opgepakt en zijn alle vestigingen met dit initiatief bezig. Sommige vestigingen zijn wat actiever dan andere. Dit heeft met het individu te maken.

Aan lokale sponsoring wordt in lichte mate gedaan. De reden is dat als je als groot concern er aan begint dan wordt je overvraagd. Wordt wel aangedaan, maar dan gedoceerd.

Op landelijk niveau wordt er wel veel aan sponsoring gedaan, alleen wordt dat gedaan puur uit commerciële motieven (imago en naamsbekendheid vergroten). Het sponsorbeleid hiervoor vindt via het hoofdkantoor plaats. Op die manier doen ze liever een paar dingen goed, dan allemaal losse sponsorings.

³ Website De Slinger Hengelo

Ahrend Hengelo stelt de directievergaderkamer altijd ter beschikking voor de Dr. A. Fuldauerstichting bestuursvergadering (inclusief koffie en kopiëren).

Aanvragen vanuit eigen geledingen worden meestal wel gehonoreerd, om een werknemer te matsen. Daarnaast zijn de werknemers individueel in hun vrije tijd bezig met vrijwilligerswerk. De tuin wordt onderhouden door mensen van een sociale werkplaats en mensen van de sociale werkplaats worden wel eens ingeschakeld bij het herstofferen van stoelen. De heer Beijck zou ook graag de schoonmaakwerkzaamheden uitbesteden aan cliënten van de Dr. A. Fuldauerstichting, alleen de algehele leiding ziet dat niet zo zitten. Zij geven hierbij aan dat het klanten kan afschrikken. Verder wordt overmatig materiaal binnen Ahrend gedoneerd aan partijen die daar behoeften aan hebben, maar dit vindt op ad hoc basis plaats. Op de productievestiging in Nederland zijn er mensen met een beperking werkzaam. De bewuste keuze hiervoor is niet bekend bij de heer Beijck.

Invloeden op MBO

Stakeholders van Ahrend spreken hun niet aan op hun maatschappelijke betrokkenheid.

Met betrekking tot betrokkenheid ten opzichte van het milieu, heeft de samenleving een grote invloed. Anders zouden beide productievestigingen in de woonkernen niet kunnen blijven bestaan. De markt vraagt ook steeds meer om producten die maatschappelijk en ecologisch verantwoord zijn.

Motieven voor MBO

Steeds meer klanten hechten belang aan producten en diensten die maatschappelijk en ecologisch verantwoord zijn. Ahrend is zich bewust van haar verantwoordelijkheid hierin.

Dit betekent dat de milieueffecten als gevolg van de activiteiten van Ahrend zoveel mogelijk moet worden voorkomen of beperkt. Het milieu heeft dan ook een hoge prioriteit voor Ahrend⁴.

De heer Beijck stelt dat Ahrend een grote onderneming is, dus moet je je eigen weg vinden in het MBO gebeuren. Hoe dit van de grond komt hangt van de persoonlijke waarden en normen van het individu af. Vanuit het Pact MVO van de gemeente Hengelo is Ahrend zodanig betrokken geraakt bij De Slinger. De reden dat Ahrend Hengelo zich heeft aangesloten aan De Slinger is om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke organisaties. Het is ontstaan uit een oprechte integriteit, anders hou je dit niet vol. Voor de buitendienst liggen er wel commerciële motieven aan ten grondslag, het is een commercieel instrument om een klant over de streep te trekken. Ahrend is en blijft een handelsonderneming. Via dat netwerk willen ze ook in contact komen met potentiële klanten. Er is sprake van een oprechte integriteit.

Het uitbesteden van werkzaamheden aan een sociale werkplaats heeft als reden het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. Het levert geen commercieel voordeel op, je krijgt meer waar voor je geld. Het geeft een signaal af aan de klanten dat ze op een maatschappelijke verantwoorde manier bezig zijn. Aangezien zij als projectinrichter zorgklanten zoals instellingen voor mensen met een beperking als doelgroep hebben is het volgens de heer Beijck niet verkeerd. Er ligt een raakvlak met hun bedrijfsactiviteit.

Vroeger werkte MVO in je nadeel. Sinds de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore en het *cradle to cradle* principe is het een hype geworden. Vanaf dat moment kun je het commercieel gezien beter exploiteren.

⁴ Milieubeleid Koninklijke Ahrend NV

Doelstellingen MBO

Doordat er geen strategisch MBO-beleid is opgesteld zijn er geen doelstellingen opgesteld. Alleen milieudoelstellingen met betrekking tot water- en energieverbruik.

Strategisch MBO-beleid

Binnen Ahrend is er geen MBO-beleid opgesteld. De term wordt ook niet gehanteerd binnen het bedrijf er is ook geen standaard MVO definitie opgesteld. Ahrend voert een omvattend MVO-beleid, dat een belangrijke plaats inneemt in het strategisch organisatiebeleid.

De plaats die MBO inneemt in het strategische organisatiebeleid is niet groot, maar lokaal is er wel de ruimte om dat persoonlijk op te pakken.

Ze zijn al lang met MVO bezig, maar er wordt weinig gecommuniceerd omdat het niet ingezet wordt als een commercieel instrument.

Toegevoegde waarde van MBO

Een commercieel toegevoegde waarde voor Ahrend is dat door de aansluiting bij De Slinger je netwerk vergroot en met potentiële klanten in contact komt.

Vanuit de Dr. A. Fuldauerstichting haalt de heer Beijck klussen voor Ahrend binnen. Het betaalt zich terug door het ontstaan van leuke samenwerkingsverbanden.

Een omvattend milieubeleid: Door op een goede manier met energie om te gaan, genereer je geld (energielasten gaan omlaag).

Conclusie

Ahrend Inrichten BV is een producerend bedrijf van duurzaam kantoormeubilair met een scherp oog voor het milieu. Steeds meer kantoormeubilair wordt bij Ahrend gemaakt van verantwoord hout en metaal. Kijkend naar het hele MVO gebeuren zijn ze actief met duurzaamheid bezig, daarbij doen ze veel meer dan wettelijk verplicht. Ahrend is altijd al een voortrekker geweest in duurzaam ondernemen. Ze worden vanuit de overheid gevraagd om met pilots mee te werken om als voorbeeld te dienen over hoe het zou kunnen en moeten. Doordat ze zoveel aandacht besteden aan het milieu kunnen beide productievestingen in de woonkernen blijven bestaan. Dit bestaansrecht kun je alleen behouden door goed met je omgeving om te gaan zoals geluids- en stankoverlast. De maatschappelijke betrokkenheid ten opzichte van het milieu neemt een belangrijke plaats in het organisatiebeleid in.

De lokale maatschappelijke betrokkenheid vindt plaats door klanten te vragen om het oude meubilair gratis ter beschikking te stellen voor een geschikt hergebruik. De tuin wordt onderhouden door mensen van een sociale werkplaats en mensen van de sociale werkplaats worden wel eens ingeschakeld bij het herstofferen van stoelen.

De heer Beijck geeft aan dat werknemersvrijwilligerswerk niet iets is dat ze structureel willen gaan invoeren. De reden hiervoor is dat ze al redelijk actief zijn, maar hiervoor weinig tijd hebben en ze willen hun werknemers niet extra belasten. Voor aanvragen om activiteiten te ontplooiën in het kader van MBO staan ze altijd open. Vroeger wel elk jaar een sportdag gehad, maar is toen afgeschaft omdat er steeds minder werknemers kwamen. Mensen zijn moeilijk te motiveren voor collectieve activiteiten. De heer Beijck geeft aan dat alles het ontstaat binnen Ahrend is dat prima en wordt er daar ook de ruimte voor geboden. Maar het wordt geen verplichting voor de werknemers, het wordt geen wet.

De Woonplaats

Interviewdatum: 28 mei 2008

Locatie: De Woonplaats te Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Trinks (directiemedewerker) en aanvullende informatie Jaarverslag 2006.

Bedrijfsgrootte: in Enschede 200 werknemers

Profiel

De Woonplaats is een vastgoedonderneming met een maatschappelijke doelstelling. Het woningaanbod bestaat uit woningen in Enschede en de Achterhoek. Naast de verhuur en het beheer van huurwoningen, verkopen ze ook woningen, zowel nieuwbouw als bestaand bezit. Het maatschappelijke vastgoed bestaat onder andere uit scholen, kinderdagverblijven, woonzorg complexen en woningen. De ambitie is om door te groeien naar de toonaangevendste maatschappelijke vastgoedonderneming.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

De woningcorporatie die alleen woningen bouwt en verhuurt bestaat niet meer. De Woonplaats heeft zich ontwikkeld tot een maatschappelijke vastgoedonderneming. De meeste bouwprojecten zijn gericht op wonen en zorg.

De doelstelling van De Woonplaats is: "De Woonplaats is er voor mensen, de klant staat centraal en wij leveren daarbij behorende diensten. De Woonplaats heeft een bijzondere doelgroep, is er voor mensen met een laag inkomen en met een zwakke positie op de woningmarkt. Voor deze doelgroep wil De Woonplaats niet alleen voorzien in goede huisvesting, maar bevorderen zij actief de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van haar klanten en biedt waar nodig zorg en ondersteuning". Het vastgoed is daarbij een middel om invulling te geven aan hun doelstelling. De doelstelling toont de maatschappelijke betrokkenheid van De Woonplaats. Naast maatschappelijke betrokkenheid is de sociale betrokkenheid er ook, twee dingen die dicht naast elkaar staan. Ze investeren niet alleen in wonen, maar ook in leefbaarheid en creëren van kansen voor mensen. Aan zaken als dure lease-auto's en andere niet maatschappelijke zaken wordt niet gedaan.

Binnen De Woonplaats wordt het begrip MVO gehanteerd (People, Profit en Planet). Daaronder valt dan ook de maatschappelijke betrokkenheid. Het milieubeleid omvat onder andere dat bij bouwprojecten gebruik gemaakt wordt van FSC-hout en dat er op een duurzame manier gebruik gemaakt wordt van energie, materialen en water. De Woonplaats richt zich op kwaliteit in wonen. Wat onder andere erop is gericht achterstanden te voorkomen of achterstanden om te buigen. Zij willen hierdoor de positie van bewoners in achterstandswijken verstevigen door verbetering van de kwaliteit, de leefbaarheid, de veiligheid, het versterken van het economische draagvlak, het bevorderen van de sociale samenhang, het verbeteren van de bereikbaarheid en het bevorderen van de kwaliteit van de openbare ruimte⁵.

Maatschappelijk betrokken

De maatschappelijke betrokkenheid toont zich in de sociale volkshuisvestelijke doelstelling, bouwen voor de zwakkere doelgroep (sprake van een onrendabele top).

Actief bezig zijn met het bevorderen van de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van klanten om hun levenssituatie te verbeteren. Ze doen aan stedelijke vernieuwing door fysieke versterking van wijken. Wonen, welzijn en zorg, bouwen en exploiteren woningen en voorzieningen voor ouderen en mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking.

⁵ Jaarverslag 2006

Daarbij proberen zij mensen zolang mogelijk zelfstandig te laten leven om zo lang mogelijk een goede levenskwaliteit te houden. Verder bieden zij oplossingen voor bijzondere doelgroepen zoals studenten en ontwikkelen onroerend goed voor mensen met een laag inkomen⁶. Al deze dingen zijn wel hun core business.

Er is een leefbaarheidbudget opgesteld om bij te dragen aan de leefbaarheid zoals zorgen voor speeltuinen, verlichting, maar ook het sponsoren van een buurtfeest. Deze zaken zijn niet verplicht vanuit hun core business, maar is wel branche eigen, andere woningcorporaties doen het ook.

De Woonplaats probeert diegene te stimuleren voor wie zij er zijn door middel van het Goldservice. Goldservice is een project waarbij goed gedrag wordt beloond. Daarnaast kunnen mensen een opleiding volgen en geholpen worden bij het zoeken naar werk met als doel om op een gegeven moment woningeigenaar te worden. Samen met Rabobank is er voor gezorgd dat men in het begin lagere hypotheeklasten heeft. Hierbij is een fonds opgezet die een deel van de lasten betaald.

Verder steunen zij een goed doel. Hierbij faciliteren zij een uitvoerend bureau voor Het Family Help Programme Holland Sri Lanka (FHP Holland). Deze stichting heeft als doel om de allerarmsten op Sri Lanka te ondersteunen. De Woonplaats stelt belangeloos kantoorruimte ter beschikking voor de stichting. Verder sponsoren zij het onderhoud van het Nederlands Welkom Dorp (opvang dorp voor dakloze ouderen) en andere giften in natura. Men levert twee mensen waar de stichting een gering bedrag voor wordt betaald. De directeur van De Woonplaats is tevens belangeloos de directeur van het uitvoerend bureau. De heer Trinkis heeft vanuit De Woonplaats een hulpactie opgezet na de tsunami waarbij geld en kennis is ingezet. In Peru, Polen en Rusland zijn projecten ontplooid in het kader van sociale betrokkenheid. De projecten omvatten bouwtechnische projecten, waarbij De Woonplaats zijn kennis heeft ingezet zoals projectbegeleiding. Sponsoring staat op dit moment op een laag pitje, maar wordt wel gedaan. In het verleden hebben zij de ING Bank Enschede Marathon gesponsord. Willen nu graag zaken gaan sponsoren die maatschappelijk rendement oplevert. Binnen De Woonplaats is geen sprake van werknemersvrijwilligerswerk, veel werknemers doen al veel aan vrijwilligerswerk in hun eigen tijd. De organisatie trekt toch vaak maatschappelijk betrokken mensen aan.

Invloeden op MBO

De Woonplaats werkt actief samen met stakeholders die direct belang hebben bij haar maatschappelijke prestaties. Er wordt regelmatig de dialoog aangegaan met hun doelgroep. In het kader van maatschappelijk verantwoord is er sprake van een vergaande participatie. Bewoners worden betrokken bij het ontwikkelen van een project. Waarbij ze een eigen wijk ontwikkelen. Tevens worden maatschappelijke organisaties betrokken bij bouwprojecten gericht op wonen en zorg. Het personeel heeft de mogelijkheid om maatschappelijke projecten voor te dragen aan de directie.

Motieven voor MBO

Vanuit de visie dat ze een maatschappelijke vastgoedonderneming zijn tonen zij hun sociale en maatschappelijke betrokkenheid. Deze betrokkenheid houdt niet op bij de landsgrenzen. Het vastgoed is een middel om uiting te geven aan deze betrokkenheid.

Het leefbaarheidbudget is opgesteld omdat er een leefomgeving wordt gebouwd en die moet leefbaar zijn. Daarbij worden bewoners gestimuleerd om ook een steentje bij te dragen zoals het Goldservice systeem waarbij goed gedrag wordt beloond. Meer draagkrachtige wijkbewoners vergroten de leefbaarheid van de wijk.

⁶ Jaarverslag 2006

De reden dat in het buitenland projecten worden ontplooid is puur uit betrokkenheid. Vanuit die projecten wordt voorzien in noodzakelijke behoeften.

Doelstellingen MBO

Kwaliteit in Wonen heeft als doelstelling de positie van bewoners te verstevigen door verbetering van de kwaliteit, de leefbaarheid, de veiligheid, het versterken van het economische draagvlak, het bevorderen van de sociale samenhang, het verbeteren van de bereikbaarheid en het bevorderen van de kwaliteit van de openbare ruimte (verstedelijk vernieuwing). Daarbij het actief bevorderen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid van bewoners. Moeilijk om bovenstaande doelstellingen te kwantificeren. Het ene project is meer maatschappelijk betrokken dan de ander.

Sponsoring moet passen in het gedachtegoed van De Woonplaats (zelfredzaamheid, zelfstandigheid en leefbaarheid). Alleen toegankelijke evenementen worden gesponsord geen chique tennistoernooien. Daarbij is het dat ze niet elke sportclub in de omgeving willen sponsoren.

Strategisch MBO-beleid

MBO neemt een grote plaats in het organisatiebeleid in. Binnen De Woonplaats wordt ruimte geboden om hulpprogramma's op te zetten. Daarbij wordt er een verantwoordelijke aangesteld om het project in gang te zetten. De Woonplaats treedt hiermee via hun website naar buiten en 'verkoop' het aan hun relaties. Huurdersorganisaties weten wat zij doen.

Binnen de organisatie is ingekaderd hoeveel promille van de opbrengsten daar aan besteed mag worden. De doelstelling van De Woonplaats is sturen op kwaliteit en die kwaliteit verwachten zij ook van hun maatschappelijke projecten. Organisaties die zij ondersteunen moeten het CBF keurmerk hebben. Zoals bij het FPH Holland dat de gebouwen die er neergezet worden aan bepaalde kwaliteit en duurzaamheidseisen voldoen. "Je bent pas maatschappelijk bezig als je ook zorg draagt voor de kwaliteit van die projecten".

Moeilijk om criteria voor sponsoring vast te leggen. Binnen De Woonplaats is er wel een budget voor opgesteld. Een eis is dat het maatschappelijke rendement moet opleveren.

Het MVO-beleid wordt aangezet door de directie. Zij zijn tevens verantwoordelijk voor het MVO-beleid.

Toegevoegde waarde van MBO

Kwaliteit in Wonen draagt niet alleen bij aan een structurele kwaliteitsverbetering van het stedelijke gebied, maar tevens wordt de aantrekkelijkheid en de waarde van het eigen bezit verhoogd.

Sponsoring wordt gedaan om De Woonplaats te laten zien (imago verhogend) en om maatschappelijk rendement te realiseren. Daarbij kun je zaken sponsoren waarbij je direct met de maatschappij bezig bent.

Conclusie

De Woonplaats is een maatschappelijke vastgoedonderneming. In de toekomst blijft dat maatschappelijke aspect bestaan. Hoe dat in de toekomst eruit zal zien hangt ook af van de veranderende maatschappij. Het is een organisch geheel.

De persoonlijke visie van de heer Trinks is dat in de volgende 5 tot 10 jaar bedrijven niet om MVO heen kunnen. Door stijging van de olieprijs, de uitputting van natuurlijke bronnen en de druk van de keten om milieu vriendelijk te produceren zal groen produceren in de toekomst een must zijn. Partijen gaan eisen dat bedrijven op een groenere manier produceren. Naast meer aandacht aan MVO zal de aandacht om maatschappelijke betrokkenheid te tonen ook

blijven bestaan. Het zijn de mensen zelf die op hun gebied zorgdragen voor de toekomst en vanuit die verantwoordelijkheid het MVO en MBO beleid voor de toekomst inrichten.

Projecten die gezien kunnen worden als maatschappelijk betrokken ondernemen liggen in lijn met de core business van de onderneming en deze betrokkenheid is ook in hun eigenbelang. Het zijn de extra's die worden gedaan om de leefbaarheid in de gemeente Enschede te bevorderen boven het wettelijke kader opgelegd door het Ministerie van VROM. Daarbij moet opgemerkt worden dat het wel branche eigen is, andere woningcorporaties doen het ook. De maatschappelijke projecten in binnen- en buitenland vinden plaats met geld en kennis. Binnen De Woonplaats is geen sprake van werknemersvrijwilligerswerk, maar werknemers doen al wel veel aan vrijwilligerswerk in hun eigen tijd.

Domijn

Interviewdatum: 28 mei 2008

Locatie: Woongroep Twente te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met mevr. Hoogerheiden (bestuurssecretaris) en aanvullende informatie website Domijn.

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 160 werknemers

Profiel

Domijn is een betrokken woningcorporatie, met vestigingen in Haaksbergen, Losser en Enschede. Domijn werkt aan het realiseren van een prettig woon- en leefklimaat voor ongeveer 11.000 huishoudens in Enschede. Het gaat daarbij om goede en betaalbare woningen voor de lagere inkomensgroepen, maar ook om huisvestingsmogelijkheden voor de hogere inkomensgroepen. Domijn wil mensen meer geven dan alleen onderdak, mensen moeten zich thuis kunnen voelen. Thuis in een goede woning en een prettige woonomgeving. Domijn wil woningen en diensten leveren waar de woonconsument behoefte aan heeft.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Mevrouw Hoogerheiden houdt zich bezig met beleid en strategie en afstemming tussen organen. Op dit moment zit Domijn in de voorbereidingsfase om het INK-model door te voeren (kwaliteitsmodel). Het doel van dit model is om je organisatie verder te ontwikkelen, projectleider hiervan is mevrouw Hoogerheiden. Eén van de aandachtsgebieden binnen dit model is maatschappij. De actieve betrokkenheid bij de maatschappij is op dit gebied van belang en een ander speerpunt is duurzaamheid. Domijn wil een maatschappelijk beleid opstellen waarbij de maatschappelijke betrokkenheid niks met hun normale bedrijfsvoering te maken heeft. De dingen die zij belangeloos extra doen. Mevrouw Hoogerheiden geeft aan dat er bij woningcorporaties een moeilijke scheidslijn is tussen de maatschappelijke zaken die zij vanuit hun core business moeten doen en wat extra is.

Het MBO-beleid moet een belangrijk strategisch onderdeel worden van het organisatiebeleid, waar de directie de eindverantwoordelijkheid voor gaat dragen. Het aandachtsgebied MBO moet in lijn staan met de 5 thema's van Domijn:

1. Wonen
2. Zorg
3. Welzijn
4. Educatie
5. Arbeid en inkomen

Er moet nog wel concreet gemaakt worden of ze zich met het MBO-beleid gaan richten op alle thema's en op welke doelgroepen. Deze gebieden zijn ontstaan uit de filosofie dat "de core business is wonen, maar we zien wonen heel breed we willen wonen voor iedereen mogelijk maken, ook voor mensen die daar moeilijk in kunnen voorzien". Dit betekent dat alleen een dak boven je hoofd niet voldoende is om goed te kunnen participeren in de samenleving. Er zijn een aantal randvoorwaarden die vervuld moeten worden, je heb niet alleen een dak boven je hoofd nodig, maar ook een opleiding waardoor je een baan kunt vinden (arbeid en inkomen garanderen) mensen die een handicap hebben, oud zijn of zorgbehoevend moeten ook de nodige voorzieningen krijgen. Voor welzijn geldt een prettige buurt om in te wonen tot aan een rol kunnen spelen in het sociale isolement waar men in kan verkeren. Domijn stelt dat je aan deze elementen moet voldoen om op een fatsoenlijke manier in deze samenleving te kunnen functioneren. Dit is nog globaal geformuleerd, maar ze zijn bezig om dit verder uit werken.

Naast wonen willen ze samen met andere partijen dingen op het gebied van zorg, welzijn, educatie en arbeid en inkomen realiseren. Dit kan door zorg te dragen voor een gebouw, anderzijds het participeren in projecten die er zijn. Over welke rol ze hier in kunnen spelen financieel of anders moeten ze nog beslissen. Domijn wil graag meer doen dan alleen voorzien in stenen.

De reden dat ze een beleid willen opstellen is dat ze al veel doen aan maatschappelijke betrokken ondernemen, maar er zit nog geen bewust beleid achter. Sinds de fusie met Woningstichting Lucht&Licht en Stichting Woningcorporatie Losser (SWL) vorig jaar juli is er een nieuwe organisatie ontstaan, er moet een lijn komen tussen visie, missie en strategie. Daarbij willen ze het MBO meer vorm geven. Waar het accent op komt te liggen hetzij buitenland en/of de regio waar ze werkzaam zijn weten ze nog niet.

Dit gebeurt er nu

Domijn toont haar maatschappelijke betrokkenheid door sponsoring en de jaarlijkse maatschappelijke dag. Sponsoring van projecten in het gebied van de tsunami. In Indonesië en Zuid-Amerika worden projecten ontplooid waarbij geld en kennis wordt ingezet. Projecten in het buitenland kunnen ook in samenwerkingsverband plaats vinden. In Enschede zijn zij de hoofdsponsor van het Domijn kerstlabyrint. Sponsoring van het gehandicapten deel van de ING Bank Enschede Marathon. De maatschappelijke dag wordt elk jaar gehouden, waarbij alle werknemers verplicht zijn om in groepen één dag vrijwilligerswerk te verrichten. Enkele voorbeelden in samenwerking met de mensen het schilderen en inrichten van een opvanghuis van Tactus (instelling voor verslavingszorg) en het bouwen en schilderen van een kippenhok. Deze dag wordt sinds 2005 gehouden. Dit jaar waren er een dertigtal projecten opgezet. Hieraan wordt geen ruchtbaarheid gegeven in de pers. Daarbij is bij een project tevens voor de financiering van de materialen gezorgd. Aan donaties wordt niet echt gedaan, er wordt niet expliciet geld geschonken aan instellingen.

Domijn is een driejarige samenwerkingsverband aangegaan met de gemeente Enschede en de stichting FC Twente Scoren in de Wijk. In dat samenwerkingsverband worden acties en projecten opgezet en begeleid op de terreinen sport, gezondheid, scholing en betrokkenheid (leefbaarheid/participatie) van wijkbewoners. Het doel van het project is een bijdrage te leveren aan de verbetering van de leefbaarheid, de sociaal maatschappelijke positie en de participatie van wijkbewoners in de 'supportwijk Twekkelerveld'⁷. Één van die projecten is het reïntegratie- en participatieproject 'Scoren met Werk: iedereen in de basis'. Dit werkgelegenheidsproject heeft als opzet om werkzoekenden uit de wijk Twekkelerveld aan een baan te helpen. Alleen de bijdrage die ze leveren aan het project Scoren in de Wijk ziet Domijn niet als maatschappelijk betrokken ondernemen. Het is hun core business, ze moeten dat vanuit hun speelveld doen. De projecten vinden plaats in hun wijken. Voor hun is dit maatschappelijk verantwoord ondernemen. De bijdrage bestond uit middelen en deelname aan de projectgroep. Andere initiatieven die als hun core business worden beschouwd en geen MBO is, is het bouwen van een opvang tehuis voor ex-verslaafden van Tactus. Aanleggen van speeltuinen in hun wijken en verlichting. Op deze manier dragen ze bij aan de leefbaarheid en veiligheid van hun wijken.

In Twente is er een samenwerkingsverband tussen alle woningcorporaties. Uit deze samenwerking is de verplichting ontstaan om wat aan de dak- en thuislozen te doen. Over vier jaar moet iedereen een dak boven zijn hoofd hebben. Elke woningcorporatie moet naar ratio van zijn bezit daar zorg voor dragen. Daarbij worden er ook trajecten naar werk opgezet en de nodige begeleiding met als doel om te participeren in de samenleving. Om dit te waarborgen

⁷ Website Domijn

worden er mogelijke samenwerkingsverbanden aangegaan met de gemeente. Daarbij is er ook een aanpak van de probleemwijken. De elementen die hierin een rol spelen zijn leefbaar, werk, dak boven het hoofd en zorg. Tevens vindt Domijn dit haar taak als corporatie en ziet dit niet als een MBO-activiteit.

Duurzaamheid

Naast de maatschappelijke betrokkenheid vindt Domijn ook dat ze een duurzame organisatie moeten worden. Dit houdt in energiezuinige woningen bouwen, met name om naast milieuoverwegingen de vaste lasten voor haar huurders zo laag mogelijk te houden.

Invloeden op MBO

Domijn wil graag vanuit zichzelf meer doen dan wat ze moeten doen. Het tonen van maatschappelijke betrokkenheid, door belangeloos extra dingen te doen voor de gemeenschap in waar ze werkzaam zijn. Binnen Domijn is er een werkgroep die zich bezig houdt met de maatschappelijke dag en zorg draagt voor de begeleiding.

Vanuit de dagelijkse bedrijfsvoering heeft Domijn vele lijntjes met maatschappelijke instellingen. Stichtingen of andere partijen vragen een bijdrage bestaande uit kennis en geld aan Domijn, als het bij de organisatie past willen ze daar wel in participeren.

Met de opbouw van de nieuwe organisatie wordt in alles ideeën en suggesties vanuit iedereen gewenst. Hierbij is ook een cultuurtraject aan de gang, hoe krijg je dat mensen zich geroepen voelen om betrokken te zijn.

Een belangrijke invloed is de huurdersorganisatie die verenigd is in een huurderplatform. Een kritische partij die wil weten wat Domijn met zijn geld doet. Zij volgen Domijn kritisch wat het doel van het MBO-beleid is en hebben ook inspraak.

Motieven voor MBO

In de hele sector wordt meer belang gehecht aan MBO. Het is een ontwikkeling waarbij Domijn niet wil achterblijven. Domijn wil graag vanuit zichzelf meer doen dan wat ze moeten doen, een actieve betrokkenheid bij de maatschappij. Het participeren in projecten door middel van geld, middelen, kennis en zijn mensen.

Het motief voor sponsoring is dat Domijn in de steden waar ze zitten een bijdrage wil leveren. Domijn vindt het haar taak ervoor te zorgen dat het gezonde, vitale en krachtige steden worden, omdat ze daar ook woningen hebben. De ING Bank Enschede Marathon geeft naamsbekendheid aan de stad en geeft een impuls aan de economie van de stad.

Het evenement Domijn kerstlabyrint sluit aan bij de ambities op het gebied van leefbaarheid. De verbetering van de woon- en leefomgeving in Enschede staat hoog in het vaandel. Het kerstlabyrint kon daar een bijdrage aan leveren. Naast de aandacht voor leefbaarheid speelde nog een argument mee en die was om het evenement in te zetten bij de opbouw van de herkenbaarheid van de nieuwe corporatie die ontstaan is na de fusie (Domijn met een nieuwe huisstijl).

De maatschappelijke dag:

Het werk van Domijn heeft veel raakvlakken met de hele maatschappij. Één van de kernwaarden van Domijn is maatschappelijke betrokkenheid. De maatschappelijke dag zorgt ervoor dat alle werknemers in contact komen met de dagelijkse situatie van bepaalde mensen en het zet je met beide benen in de maatschappij. Verder draagt het bij aan een grotere betrokkenheid bij de corporatie. Op deze manier wordt er concreet iets gedaan. De maatschappelijke dag moet wel zinnig zijn voor de maatschappelijke instellingen, daar door is er een werkgroep aangesteld om dat te waarborgen.

Doelstellingen MBO

In het toekomstige MBO-beleid worden concrete doelen geformuleerd over wat Domijn wil bereiken. Het moet passen bij de kernwaarden van de organisatie.

Strategisch MBO-beleid

Criteria die nu worden gehanteerd zijn: spreekt het aan en past de MBO-activiteit bij de organisatie, willen wij ons hiermee associëren. Aanvragen met betrekking tot religie en politiek worden afgekeurd. In de toekomst moeten betere criteria opgesteld worden om betere afwegingen te maken.

Het MBO-beleid moet in lijn staan met de 5 thema's van Domijn:

6. Wonen
7. Zorg
8. Welzijn
9. Educatie
10. Arbeid en inkomen

Hieronder gaat vallen het sponsorbeleid en de maatschappelijke dag (in de toekomst richt die zich misschien op één thema). De taakverantwoordelijkheid ligt op verschillende plekken.

Sponsorbeleid komt bij communicatie te liggen. Vastgoed projecten in het buitenland verzorgt de afdeling projectontwikkeling. Het MBO-beleid kenmerkt zich door geld, middelen en mensen.

Succesfactoren maatschappelijke dag:

- Goede begeleiding van de maatschappelijke instellingen.

Belangrijke elementen bij het opstellen MBO-beleid

- Passendheid bij de organisatie.
- Betrokkenheid van de werknemers bij het opstellen MBO-activiteiten.
- Betrokken bedrijfscultuur. Maatschappelijk betrokken is een kernwaarde van Domijn en is geïntegreerd in de bedrijfscultuur. Betrokkenheid tonen hoort als werknemer van Domijn.
- Goede communicatie naar de werknemers en extern (imago uitstraling).

Toegevoegde waarde van MBO

De MBO-activiteiten dragen bij aan de verbetering van de leefbaarheid, de sociaal maatschappelijke positie en de participatie van wijkbewoners in de wijken waar Domijn huurwoningen heeft staan.

Het doel van maatschappelijke betrokkenheid is om iets concreets te gaan doen voor de samenleving. Daarnaast creëert het bewustwording binnen de corporatie, alle werknemers zijn zich bewust wat er bij hun klanten speelt.

Een maatschappelijke dag levert de mensen van een maatschappelijke instelling een leuke dag op en/of een blijvend resultaat.

Voor de werknemers brengt het waarde met zich mee in de vorm van:

- Bewustwording van wat er in de samenleving leeft/andere kijk op het leven
- Verrijkt de ervaring
- Verbreedt de horizon
- Interne betrokkenheid gaat omhoog
- De bedrijfstrots gaat omhoog

Conclusie

Lastig voor deze bedrijfstak om te bepalen welke bedrijfsactiviteiten nu als MBO-activiteiten beschreven kunnen worden. Domijn doet al veel voor de samenleving, maar vanuit hun core business vinden ze ook dat het hun plicht is om daar veel voor te doen. De bedrijfsvoering heeft zoveel maatschappelijke raakvlakken, Domijn staat in contact met haar huurders en maatschappelijke issues. De core business is vanaf 2002 verbreed, het is niet alleen wonen meer. Daar is ook verantwoordelijkheid van zorg, welzijn, educatie en arbeid en inkomen bij gekomen. De maatschappelijke betrokkenheid is geïntegreerd in de bedrijfscultuur. Het MBO gebeuren heeft twee kanten het is een ontwikkeling die gaande is de sector waarbij Domijn niet kan achterblijven en deels vinden zij dat ze het moeten doen.

Ernst & Young

Interviewdatum: 8 mei 2008

Locatie: Ernst & Young te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Getkate (senior manager) en aanvullende informatie Jaarverslag 2006-2007.

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 50 werknemers

Profiel

Ernst & Young Nederland maakt deel uit van de wereldwijde Ernst & Young organisatie waarin zo'n 140.000 werknemers werkzaam zijn. Ernst & Young opereert in Nederland vanuit een breed kantorennetwerk. In Nederland werken 4.295 werknemers verspreid over 29 vestigingen. Zo behoudt het bedrijf zijn lokale betrokkenheid en persoonlijke aandacht. Elke vestiging heeft zijn eigen invulling van MBO in haar eigen werkgebied. Hieronder wordt het thema MBO behandeld voor Ernst & Young met als werkgebied Twente.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Ernst & Young hanteert geen specifieke definitie van MBO en ook niet van MVO. Betrokkenheid toont zich het best in daden. Naar de aard van het vak zijn ze al 125 met MVO bezig; bijdragen aan het versterken van het vertrouwen van maatschappelijk verkeer (belanghebbenden van de onderneming: werknemers, banken, financiers en fiscus) in het financiële reilen en zeilen van organisaties.

Het tonen van maatschappelijk betrokken ondernemen op lokaal niveau is afgeleid van het beleid geïnitieerd vanuit de Raad van Bestuur van Ernst & Young. De invulling die Ernst & Young aan maatschappelijke betrokkenheid geeft zijn donaties op laag en lokaal niveau (zoals carnavalsvereniging om werknemers te plezieren of doneren aan een relatie), sponsoring en werknemersvrijwilligerswerk. Betrokkenheid draait niet alleen om geld, maar vooral om de inzet van mensen en middelen. Ernst & Young hecht er waarde aan dat de medewerkers buiten de uitoefening van hun functie maatschappelijke activiteiten ontplooiën gericht op sport en stimuleert deze activiteiten zeker. Vanuit het core sponsorschap van het NOC*NSF is er gekozen voor sport. De betrokkenheid van de werknemers gebeurt op vrijwillige basis en ze mogen zelf bepalen waar zij hun vrijwilligerswerk verrichten. In principe vindt het plaats buiten werktijd, maar Ernst & Young stelt ook wel tijd ter beschikking in de avonden om lezingen te geven bij sportverenigingen met betrekking tot bijvoorbeeld lonen en sociale verzekeringen. Zolang het in hun reguliere werkzaamheden past. Veel werknemers verrichten hun vrijwilligerswerk bij sportverenigingen, culturele organisaties, religieuze instellingen of stichtingen. Verder is Ernst & Young op lokaal niveau een samenwerkingsverband aangegaan met PACT MVO Hengelo, om lokaal gezamenlijk maatschappelijk betrokken activiteiten te ontplooiën. PACT MVO Hengelo is een samenwerking tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de gemeente om het grootste maatschappelijk rendement te realiseren. Ernst & Young's bijdrage ligt in eerste instantie op terreinen die dicht bij het bedrijf staan, zoals het coachen van startende ondernemers vanuit een uitkeringssituatie en het vormen van een participatiefonds waardoor budgetten voor inburgering, educatie en reïntegratie gezamenlijk worden ingezet.

Ernst & Young voelt zich betrokken bij de sport in Nederland. Dit uit zich in de samenwerking met NOC*NSF. Alle initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid zijn afgeleid van Partner in Sport van NOC*NSF (sponsoring van geld, maar vooral expertise)⁸:

- Je bent goed bezig bij een sportvereniging. Werknemers die als vrijwilliger aan de slag gaan bij een sportvereniging door hun expertise (financieel-administratieve, fiscale en juridische kennis) in te zetten. Het vrijwilligerswerk vindt eenmalig of structureel plaats (meestal eenmalig). Enkele voorbeelden zijn helpen bij verkrijgen van subsidies, het maken van risicoanalyses of in het bestuur gaan zitten. Ook mogelijk om niet je expertise in te zetten (in de kantine helpen).
- Speciale projecten 'Het Jeugdsportfonds'. Een landelijk project dat tot stand is gekomen via Scoren in de Wijk samen met FC Twente. Op deze manier wordt sport toegankelijk gemaakt voor gezinnen die op bijstandsniveau leven. Ernst & Young sponsort door middel van het aanbieden van haar diensten in dit kader de wijk Berflo Es in Hengelo. Ernst & Young neemt de controle van de boekhouding voor haar rekening en geven advies over de beheersbaarheid van de financiële middelen.
- Stichting Handzzup. Het doel is om kinderen en jongeren met een handicap te laten kennismaken met rolstoeltennis.

Invloeden op MBO

Overheid, werknemers, samenleving en markt hebben alle invloed op de maatschappelijke betrokkenheid van Ernst & Young. Werknemers hebben invloed op maatschappelijke vraagstukken. De werknemers hebben een grote invloed op maatschappelijke betrokken activiteiten. Je kunt als bedrijf alleen gestalte geven aan maatschappelijk betrokken ondernemen door middel van je werknemers. Je doet dit niet vanuit het hoofdkantoor, maar op lokaal niveau met je mensen. Daarnaast hebben grote opdrachtgevers invloed op het MBO-beleid. Non-profit organisaties en de overheid vinden het belangrijk dat Ernst & Young maatschappelijke betrokkenheid toont.

Motieven voor MBO

Ernst & Young geeft aan zich nauw betrokken te voelen bij de samenleving waarin zij werkzaam is en uit dit door maatschappelijk betrokken activiteiten te ontplooiën.

De reden dat Ernst & Young Partner in Sport van NOC*NSF is dat de doelstellingen van het NOC*NSF binnen hun cultuur past waarin waarden als respect, teamgeest, energie, enthousiasme, durf en ambitie een grote rol spelen, en het sluit aan bij het verder reiken. Daarnaast heeft het een positieve werking op het aantrekken van jong talent, door een aantrekkelijke werkgever te zijn. Vrijwilligerswerk verrijkt de ervaring en verbreedt de horizon van de werknemers. Ernst & Young vindt het belangrijk dat hun werknemers sociaal en maatschappelijk betrokken zijn en zich daar in ontwikkelen. Het waarborgt tevens het werkplezier en ze kunnen zich persoonlijk ontwikkelen.

Het sponsoren van het Jeugdsportfonds is een manier om het maatschappelijke belang van sport te onderstrepen. Voor stichting Handzzup geldt kinderen en jongeren met een handicap het plezier in sport te laten ervaren.

Verder vinden diverse stakeholders zoals non-profit organisaties en de overheid het belangrijk dat Ernst & Young zijn maatschappelijke betrokkenheid toont.

⁸ Jaarverslag 2006-2007

Doelstellingen MBO

Ernst & Young hanteert geen specifieke doelstellingen, maar indirect brengen de activiteiten wel waarde voor hen mee. Het doel van maatschappelijke betrokkenheid is op de eerste plaats betrokkenheid tonen in je lokale omgeving. Daarnaast brengt het lokale waarde met zich mee voor het bedrijf.

Strategisch MBO-beleid

Met betrekking tot donaties en sponsoring wordt een belangrijk criterium gesteld: politieke of religieus getinte aanvragen worden uitgesloten. Alleen algemene belangen worden gesponsord en niet een specifiek belang. Ernst & Young moet zijn onafhankelijkheid waarborgen. Aan vrijwilligerswerk worden geen specifieke eisen gesteld, het enige criterium is mits dat de onafhankelijkheid van de werknemer niet in het geding komt.

Werknemers worden actief benaderd om op vrijwillige basis vrijwilligerswerk te gaan verrichten. Één keer per jaar komen alle betrokkenen bij elkaar voor een lezing van bijvoorbeeld Erica Terpstra of Vigo Waas en die dag wordt er een leuke sportactiviteit georganiseerd.

Belangrijke elementen bij het opstellen MBO-beleid

- Continuïteit/productiviteit moet gewaarborgd blijven.
- Passendheid met het bedrijf.
- Draagvlak creëren voor MBO; werknemers worden regelmatig geïnformeerd over de mogelijkheid van vrijwilligerswerk.
- Het meten van de meerwaarde van MBO; 1 keer per jaar vindt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats, waar het vrijwilligerswerk aan bod komt.
- Geïntegreerd in de bedrijfsvoering.
- Betrokkenheid van de werknemers bij het opstellen MBO-activiteiten.

Voorkeur van maatschappelijke doelen: Ernst & Young richt zich op jong, ontplooiing en ontwikkeling van de sociaal zwakkeren zoals Jeugdsportfonds.

Toegevoegde waarde van MBO

Het doel van maatschappelijke betrokkenheid is op de eerste plaats betrokkenheid tonen, daarnaast brengt het indirect waarde voor Ernst & Young mee:

- Het imago wordt beter naar voren gebracht.
- Het creëren van goodwill
- Bekendheid vergroten
- Klantenbinding
- Netwerken
- Tonen van je lokale betrokkenheid brengt nieuwe klanten met zich mee.
- Maatschappelijke betrokkenheid zet je met beide benen in de maatschappij.

Voor de werknemers brengt het ook waarde met zich mee in de vorm van:

- Verrijkt de ervaring
- Verbreedt de horizon
- De persoonlijke ontwikkeling (competenties en vaardigheden)

Conclusie

Voor Ernst & Young betekent MBO 'Goed doen doe je in stilte'. De wereld mag het wel zien, maar je hoeft het niet aan de grote klok te hangen. MBO neemt een belangrijke plaats in het

organisatiebeleid in, maar wel op een integere wijze. MBO komt vanuit het hart en toont zich het best in daden. Dit kan het best gebeuren op lokaal niveau en daarom kan elk kantoor van Ernst & Young zijn eigen invulling geven aan MBO op lokaal gebied. Hierbij is het belangrijk om zelf een actieve rol te spelen en de handen uit de mouwen te steken. Door persoonlijk te staan voor een initiatief, in plaats van alleen anoniem er mee bezig te zijn door geld te leveren.

Ernst & Young geeft aan de persoonlijke ontplooiing van hun werknemers in het maatschappelijke leven erg belangrijk te vinden. Ze laten hun werknemers vrij in het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Aan vrijwilligerswerk wordt geen eisen gesteld, het enige criterium is mits dat de onafhankelijkheid van de werknemer niet in het geding komt.

Het doel van maatschappelijke betrokkenheid is op de eerste plaats betrokkenheid tonen in je lokale omgeving. De samenleving laten zien dat Ernst & Young zich in wil zetten voor de maatschappij en niet dat ze alleen dure accountants zijn, die hoge nota's kunnen sturen.

Daarnaast zijn ze zich ook wel bewust van het feit dat het commercieel gezien hun ook wat oplevert, zoals het imago wordt beter naar voren gebracht en het kweken van goodwill. Verder komt het steeds meer voor dat grote opdrachtgevers in hun keuze van een accountant het belangrijk vinden hoe ver zij zich begeven op het gebied van MBO.

Ernst & Young ziet zich in de toekomst meer bezig zijn met MBO. Door bijvoorbeeld een dagdeel met het hele kantoor zich in te zetten voor een maatschappelijk doel (zorgboerderij, gehandicapten, onderhoud bos), zolang het maar iets sociaals en maatschappelijks is.

IKEA

Interviewdatum: 2 juni 2008

Locatie: IKEA te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Visser (storemanager) en dhr. Rotteveel (MVO manager) en aanvullende informatie IKEA verslag verantwoordelijkheid voor Maatschappij & Milieu 2006, IKEA brochure Mens & Milieu en website IKEA.

Bedrijfsomvang: in Hengelo 300 werknemers

Profiel

IKEA is een van oorsprong Zweeds concern, met vestigingen over de hele wereld. Het Retail Service Centra van Nederland is gevestigd in Amsterdam. Het richt zich op het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele woonartikelen met een goede vormgeving en kwaliteit tegen een lage prijs.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Sinds het bestaan van IKEA is er een duidelijke filosofie betreffende MVO, sinds 1980 heeft dat een echt internationaal beleid gekregen. Binnen IKEA hanteren ze vanuit hun internationale positie het social environmental strategy beleid dat wereldwijd wordt geïmplementeerd. Het beleid richt zich op de twee pijlers Mens & Milieu. IKEA is actief in vele landen en neemt deel aan allerlei internationale, nationale en lokale activiteiten op het gebied van mens en milieu. Nationale en lokale activiteiten moeten gelieerd zijn aan de internationale activiteiten en gebaseerd op basis van het nationale en internationale beleid, maar kunnen per locatie anders worden ingevuld.

Internationale activiteiten

IKEA Social Initiative werkt samen met Unicef, Save the Children en Wereldnatuurfonds (WNF) bij verschillende projecten in de gemeenschappen in de landen waar zij zaken doen. Het IKEA Social Initiative gaat over de sociale betrokkenheid op internationaal niveau door middel van donaties. Om de maatschappelijke problemen aan te pakken hebben ze daar een partner voor gezocht. Het partnerschap met Unicef en WNF is aangegaan omdat zij de kennis en het specialisme in huis hebben om bepaalde maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, waar IKEA zich met haar beleid op wil richten. Deze partners helpen IKEA, maar wijzen hen ook terecht. Het gedachtegoed van deze organisaties staat in lijn met wat IKEA wil bereiken. Samenwerking met Unicef en Save the Children richt zich op de strijd voor kinderrechten en goed onderwijs voor kinderen. De projecten gaan voor een brede aanpak; een betere gezondheid voor vrouwen en kinderen, toegang tot goed onderwijs en een grotere onafhankelijkheid voor vrouwen. Er is een jaarlijkse donatie aan Save the Children en Unicef ten bate van sociale programma's voor kinderen door middel van een wereldwijde knuffelactie in IKEA woonwarenhuizen. Dit houdt in dat er voor elke verkochte knuffel 1 euro wordt geschonken aan Unicef en Save the Children. Het ingezamelde geld uit 2007 is onder andere besteed aan de bouw van scholen, de aanschaf van bureaus en lesmateriaal en de aanleg van waterleidingen en sanitair. Daarnaast is er sprake van incidentele donaties van goederen of andere hulpmiddelen aan noodprojecten van Unicef of Save the Children bij noodsituaties. Na de tsunami zijn er lakens, dekens, matrassen en speelgoed van IKEA geschonken aan slachtoffers in Indonesië, Sri Lanka en India. De samenwerking met WNF zijn milieuprojecten die zich richten op verantwoorde bosbouw, betere katoenteelt en een vermindering van de invloed van IKEA op de klimaatverandering⁹. Kinderbedjes die door maatwisseling niet verkocht konden worden zijn geschonken aan goede doelen in landen die

⁹ Website IKEA en IKEA verslag verantwoordelijkheid voor Maatschappij & Milieu 2006

het hardst nodig hebben zoals Roemenië en Bulgarije. IKEA probeert in principe niks weg te gooien wat goed is. Verder ondersteunt IKEA op internationaal niveau SOS-Kinderdorpen.

Nationale en plaatselijke activiteiten

Het aanbieden van Fair Trade koffie in de IKEA's restaurants. Door allerlei IKEA woonwarenhuizen worden diverse nationale en plaatselijke activiteiten georganiseerd.

In Nederland is het Glazen Huis ingericht en aan het eind van de uitzending werden veel IKEA producten per opbod verkocht voor het goede doel. Door heel Nederland richt IKEA familiekamers in kinderziekenhuizen in en ook uiteenlopende opvangcentra worden voorzien van nieuw meubilair. De vuurwerkramp in Enschede is gezien op de ramp nationaal opgepakt, en daar is een grote schenking voor gedaan.

Hengelo

Elke vestiging van IKEA heeft zijn eigen verantwoordelijkheid voor de winkel en moet redelijk zelfstandig kunnen opereren. Daarbij is er ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid op lokaal niveau, daarbij zijn duidelijke richtlijnen. Men kan daarbij tot zekere hoogte zijn eigen invulling geven aan charity activiteiten of een samenwerking opstarten.

IKEA Hengelo speelt een rol in de gemeenschap en de invulling is gebaseerd op een nationaal beleid. Er moet enige relatie zijn met het vakgebied waar IKEA sterk in is en dat is woninginrichting. Daarbij ondersteunt men organisaties of groepen mensen die dat het hardst kunnen gebruiken met enige relatie tot het kind (enige vrijheid is er wel). Er mag nooit een commerciële gedachte achter zitten. Verdere invulling kan door de storemanager van een IKEA vestiging worden bepaald. De heer Visser vindt het niet relevant om specifieke voorbeelden aan instanties te noemen, dit verschilt per jaar nogal. In Polen is er een stichting waar ze goederen leveren aan een weeshuis. In de gemeenschap van de winkel lopen een aantal projecten waar men als organisatie een bijdrage aan kan leveren. In een wijk iets tot stand brengen, om een rol te spelen om bijvoorbeeld een theater voor moeilijk opvoedbare kinderen tot stand te brengen. De rol die IKEA op zich neemt is in de vorm van aankleding en meubels leveren. Het leveren van materiaal aan scholen. Kleine projecten die uit een charity gedachte en door overschot van materialen tot stand komen (producten zijn wel van goede kwaliteit). Aan sponsoractiviteiten om puur de naam IKEA te promoten doen ze niet. IKEA geeft incidenteel kleine bedragen om iets mogelijk te maken zoals de Europe Run.

Invloeden op MBO

Zelf gaat IKEA niet actief op zoek, er komt zoveel vraag binnen. Er komen veel aanvragen bij IKEA Hengelo binnen van maatschappelijke organisaties, van de gemeente en van collega's.

IKEA is in vele landen actief waarin ze worden geconfronteerd met maatschappelijke vraagstukken zoals kinderarbeid. Binnen IKEA is daar een duidelijk beleid voor opgesteld waarin ze partners hebben gezocht die hen hierbij kan helpen. In bepaalde landen zoals India zijn andere maatschappelijke problemen en omstandigheden aan de orde dan in Nederland. Door verandering van kennis die je als organisatie krijgt zoals kinderarbeid of weekmakers in speelgoed, moet je daar als organisatie kritisch naar kijken wat je er aan kan doen. Vanuit dat gedachtegoed hebben ze binnen de organisatie het social environmental strategy beleid Mens & Milieu opgesteld. In eerste instantie gebeurt dit door hun core business beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen, door middel van een goed product af te zetten, maar dit mag nooit ten koste gaan van mens en milieu. Als je dit laatste in je bedrijfsvoering opneemt betekent dit dat je als bedrijf verantwoordelijkheid moet nemen in de landen waar je actief bent, ook waar je leveranciers zitten. Door niet je ogen voor misstanden te sluiten, maar actief met die wetenschap om gaan en proberen tot goede oplossingen te komen.

Naast de maatschappelijke vraagstukken die spelen in de wereld vinden bepaalde klanten en de eigen mensen van IKEA het belangrijk dat een product goed tot stand is gekomen (per land is dat wel verschillend). Externe stakeholders zoals klanten, milieuorganisaties, de overheid en interne stakeholders de eigen mensen hebben bepaalde verwachtingen van IKEA, die verwachtingen zijn in tijd verschillend. Transport is nu in Nederland een vraagstuk.

Voornamelijk de interne stakeholders hebben een grote invloed op het beleid van IKEA. IKEA is een grote organisatie met 100.000 werknemers. De werknemers moeten wel het vertrouwen en het goede gevoel over IKEA en het product hebben als dat niet zo is gaan werknemers weg bij IKEA en dan kan het bedrijf niet meer voortbestaan.

Motieven voor MBO

Elk mens heeft een hart en toont betrokkenheid.

Het uitgangspunt van het beleid Mens & Milieu is dat IKEA gezien wil worden als een maatschappelijk betrokken en verantwoordelijk bedrijf in de omgeving waar ze werken.

IKEA is actief in vele landen waarin maatschappelijke problemen een rol spelen, daar willen ze een steentje aan bijdragen. Problemen in India zijn niet te vergelijken met problemen in Nederland. De bijdrage aan het buitenland vindt voornamelijk via Unicef plaats en richt zich op gezondheid en scholing.

In sommige landen waar IKEA producten inkoopt, komt kinderarbeid voor. Een bedrijf kan nooit garanderen dat kinderarbeid niet voorkomt, je werkt met zoveel leveranciers dat het niet 100% controleerbaar is. Om dit probleem aan te pakken, werkt IKEA met preventieve maatregelen, het zogenoemde code of conduct bij haar leveranciers en wordt er samengewerkt met diverse instellingen om kinderen een beter leven te geven. Als organisatie moet je daar, om goed zaken te kunnen doen, je verantwoordelijkheid voor nemen en natuurlijk wil je niet negatief in de publiciteit komen. Klanten moeten een goed gevoel hebben bij IKEA.

Doelstellingen MBO

Het social environmental strategy is gelinkt aan de commerciële strategie en houdt in: Beter bestaan creëren voor zoveel mogelijk mensen, door een brede range woonartikelen aan te bieden tegen de laagst mogelijke prijs. Daarnaast mag het nooit ten koste gaan van mens en milieu.

Voor het gebied betrokkenheid bij de gemeenschap houdt de doelstelling in: Door de eigen mensen en in de lokale gemeenschap gezien worden als een maatschappelijk betrokken organisatie in de regio waarin ze actief zijn. Dat doen ze door lokale acties gebaseerd op het beleid Mens & Milieu. Welke activiteiten hieruit worden ontplooid hangt af van tijd, locatie en kennis.

IKEA Social Initiative richt zich er bijvoorbeeld op het leven van kinderen te verbeteren zoals kinderrechten en toegang tot goed onderwijs.

Strategisch MBO-beleid

IKEA heeft een strak Mens & Milieu beleid, nationale en plaatselijke activiteiten vinden op basis van het internationale beleid plaats en waar ze goed in zijn woninginrichting. Het doneren van materialen die niet meer via de reguliere weg verkocht kunnen worden, IKEA is en blijft een commercieel bedrijf. De organisatie die zich hier mee bezig houdt is de local marketing afdeling. Deze afdeling houdt zich bezig met het opbouwen van een relatie met de omgeving. Niet alleen vanuit de charity gedachte, maar ook vanuit een commerciële gedachte. In de samenwerking wordt het beschikbaar stellen van goederen, tijd (mensen) en het schenken van geld gestoken.

IKEA werkt samen met Unicef, Save the Children en het Wereldnatuurfonds. Via deze samenwerkingverbanden kunnen zij die projecten ondersteunen die het best overeenkomen met de behoeften van de gemeenschappen waar ze plaatsvinden.

De criteria voor nationale en plaatselijke activiteiten in Nederland

- De invulling is gebaseerd op een nationaal beleid.
- Op lokaal gebied vinden projecten en ondersteuning van lokale acties plaats met beschikbaar budget.
- Er moet enige relatie zijn met het vakgebied waar IKEA sterk in is en dat is woninginrichting.
- Daarbij het ondersteunen van organisaties die enige link met het kind hebben of groepen mensen die dat het hardst kunnen gebruiken, niet commerciële instellingen.
- Er mag nooit een commerciële gedachte achter zitten.
- Betrokkenheid van de werknemers bij charity activiteiten op lokaal niveau.
- Actief omgaan met de kennis die je als organisatie ontvangt (vanuit eigen organisatie en externe factoren zoals sociale kennis en forestry kennis).

De factoren die belangrijk zijn om succesvol te zijn in het beleid Mens & Milieu

- Gedachtegang werknemers veranderen/cultuurverandering
- De interactie met maatschappelijke organisaties, IKEA heeft niet alle kennis zelf in huis. Het gedachtegoed van deze organisaties moet in lijn staan met wat IKEA wil bereiken en men moet voor een brede aanpak gaan.
- Het beleid integreren in de bedrijfsvoering.
- Goede interne communicatie om de mensen op de hoogte te houden door middel van intranet.
- Mensen de mogelijkheid geven om aandachtspunten aan te kaarten.
- Het opstellen van een werkgroep die zich meer kan verdiepen in de maatschappelijke vraagstukken en kennis kan doorgeven.
- Het meten van hoe maatschappelijk betrokken IKEA wordt gezien. Daar zijn heldere en meetbare externe en interne targets voor opgesteld. 90% van hun mensen moet dit onderschrijven.

Het beleid wordt goed gecommuniceerd naar de eigen mensen, maar niet naar de klanten. In de toekomst gaat dat wel veranderen door middel van hun magazine, waarbij ze elke maand een thema pakken vanuit hun brochures.

Toegevoegde waarde van MBO

Als organisatie kan IKEA een relevante bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap waar ze actief zijn. Door middel van Unicef bijdragen aan de ontwikkeling van het kind. Voor IKEA mag er nooit een commercieel gewin achter zitten. Door het tonen van betrokkenheid creëer je wel goodwill in de gemeenschap en dat kan imagoverhogend werken.

Voor de werknemers bestaat de toegevoegde waarde uit een fijne werkgever om voor te werken en trots op te zijn.

Conclusie

Binnen IKEA hanteren ze vanuit hun internationale positie het social environmental strategy beleid die wereldwijd wordt geïmplementeerd. Het beleid neemt een belangrijke plaats in de organisatie in en richt zich op twee pijlers Mens & Milieu. Nationale en lokale activiteiten

hebben het zelfde uitgangspunt als de internationale activiteiten. De invulling die eraan wordt gegeven hangt van de tijd en veranderende aandachtspunten van de desbetreffende locatie af. IKEA is actief in vele landen waarin maatschappelijke problemen zoals kinderarbeid een rol spelen, daar willen ze een steentje aan bijdragen. Door niet je ogen voor misstanden te sluiten, maar actief met die wetenschap om gaan en proberen tot goede oplossingen te komen. De bijdrage in het buitenland vindt voornamelijk via Unicef plaats en richt zich op een brede aanpak van gezondheid en scholing. Dit partnerschap is aangegaan omdat zij de kennis en het specialisme in huis hebben om bepaalde maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, waar IKEA zich met haar beleid op wil richten.

Elke vestiging van IKEA heeft zijn eigen verantwoordelijkheid voor de winkel en moet redelijk zelfstandig kunnen opereren. Daarbij is er ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid op lokaal niveau. Elke storemanager van IKEA kan zijn eigen invulling hier aan geven. Men ondersteunt organisaties of groepen mensen die dat het hardst kunnen gebruiken met enige relatie tot het kind (enige vrijheid is er wel). De bijdrage moet enige relatie hebben met het vakgebied waar IKEA sterk in is en dat is woninginrichting. Er mag nooit een commercieel gewin achter zitten. Deze kleine projecten komen tot stand uit een charity gedachte en door overschot van materialen die via de reguliere weg niet meer verkocht kunnen worden. Bij de charity activiteiten wordt nooit vanuit IKEA zelf publiciteit aangegeven, het gaat niet om hen maar om het project en dat kan soms een groot drama zijn.

IT Oost Nederland BV

Interviewdatum: 13 mei 2008

Locatie: IT Oost Nederland BV te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Lohuis (commercieel directeur).

Bedrijfsomvang: 37 werknemers

Profiel

IT Oost Nederland is kennisleverancier van IT-oplossingen gebaseerd op Microsoft technologie in de B2B markt in Oost-Nederland. Hierbij profileren zij zich als kennisleverancier.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Binnen IT-Oost Nederland wordt er gesproken van MVO, van het woord MBO wordt niet expliciet gebruik gemaakt. Binnen de organisatie is er nog geen MBO-beleid opgesteld. Dat heeft tijd nodig. De heer Lohuis heeft in zijn rol als commercieel directeur het thema MVO geïnitieerd binnen de organisatie. Binnen IT-Oost Nederland is MVO wel strategisch gepositioneerd, maar wordt er geen specifieke definitie van MVO en MBO opgenomen in de ondernemingsdoelstellingen. MBO heeft volgens de heer Lohuis ook een breder doel en dat is een commerciële rol. Met het thema MVO en MBO neemt je onderscheidend vermogen in de markt toe, en op die manier valt er concurrentievoordeel te behalen.

MVO wordt hier omschreven als de drie M's Maatschappij, Mens en Milieu. De primaire bestandsvoorwaarde van IT-Oost Nederland is het genereren van winst, maar hierbij streven zij niet naar winstoptimalisatie. De continuïteit van de onderneming moet wel gewaarborgd worden. Maatschappij wordt hier ingevuld door een gedeelte van de winst te gebruiken om iets extra's te doen voor de omgeving. De invulling die hier aan wordt gegeven zijn donaties aan goede doelen en sponsoring. Van een sponsorbeleid is binnen de organisatie geen sprake. De donaties komen uit een donatiepot en hebben een breed maatschappelijk doel zoals KWF Kankerbestrijding en KiKa (Kinderen Kankervrij). Daarnaast worden meestal de aanvragen van werknemers gehonoreerd zoals een carnavalsbijdrage of een bijdrage voor de sportclub. Sponsoring vindt vooral indirect plaats door het lidmaatschap van Business Club van 83 (businessclub bestaande uit een breed scala aan bedrijven uit de regio Twente). Een groot deel van de jaarlijkse bijdrage gaat naar de FBK-Games; het grootste internationale atletiekevenement van Nederland. Daarnaast zijn ze lid van een business club die als platform dient van Stichting Mountainbike Promotie Twente. Deze business club is gelieerd aan een professioneel mountainbike team. Waarvan een deel van de bijdrage van het lidmaatschap naar het mountainbike team gaat. In het verleden hebben ze alle kosten (twee weken training) op zich genomen om een werknemer van zijn stotterprobleem af te helpen. Verder is IT-Oost Nederland op lokaal niveau een samenwerkingsverband aangegaan met PACT MVO Hengelo, om lokaal gezamenlijk maatschappelijk betrokken activiteiten te ontplooiën. PACT MVO Hengelo is een samenwerking tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de gemeente om het grootst maatschappelijk rendement te realiseren.

Invloeden op MBO

Van alle belanghebbenden zijn het vooral de werknemers die invloed hebben op welke doelen worden gesponsord en gedoneerd. Dit komt doordat werknemers vragen om hun sportclub of vereniging te sponsoren of een donatie te doen.

Motieven voor MBO

De reden om in de toekomst meer aan MBO te gaan doen zoals werknemersvrijwilligerswerk is vooral om maatschappelijke betrokkenheid te tonen en iets goeds te doen voor je omgeving.

Daarnaast wil IT-Oost Nederland zich op deze manier ook onderscheiden van zijn concurrenten en tevens om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn werknemers (commercieel motief). Een belangrijke factor binnen het HRM-beleid is werkplezier en persoonlijke ontwikkeling. Om vorm te geven aan MBO willen ze mensen, middelen en kennis beschikbaar stellen. Hierbij wordt aangegeven: “het organiseren van een bedrijfsevenement op een zaterdagmiddag met alle werknemers, een stuk bos opschonen, met gehandicapten iets leuks ondernemen of een lang weekend naar Roemenië gaan om een kindertehuis te schilderen. Wat bij een positieve impact jaarlijks terug kan keren”.

Doelstellingen MBO

Het doel van MBO is maatschappelijke betrokkenheid tonen met zijn werknemers. Daarnaast voor zijn eigen mensen een onderscheidend vermogen hebben en waarbij werknemers zich persoonlijk kunnen ontwikkelen.

Strategisch MBO-beleid

IT-Oost Nederland heeft geen sponsorbeleid opgesteld. De donaties aan de goede doelen Kankerbestrijding en KiKa hebben een structureel karakter. De aanvragen van werknemers hebben een incidenteel karakter. Religieuze en politieke aanvragen met betrekking tot donaties en sponsoring worden niet gehonoreerd.

Belangrijke elementen om een strategisch MBO-beleid op te stellen zijn

- Draagvlak creëren binnen de onderneming.
- Commitment
- Betrokkenheid werknemers bij opstellen MBO-beleid.
- Het inzetten van kennis en mensen.
- Continuïteit moet gewaarborgd blijven.
- Commercieel instrument

Toegevoegde waarde van MBO

De toegevoegde waarde van de donaties en sponsoring is imago vergrotend. In de toekomst moet MBO een profilerend vermogen hebben ten opzichte van de concurrenten.

Conclusie

Binnen IT-Oost Nederland wordt nog niet veel gedaan aan MBO. Een reden is dat IT-Oost Nederland geen landelijke onderneming is. In de toekomst is het de bedoeling om het MBO gebeuren verder uit te bouwen, waarbij het een belangrijke plaats moet gaan innemen in het organisatiebeleid. Er moeten meer activiteiten gaan plaats vinden op het gebied van MBO. Op dit moment is men nog in de beginfase waarbij het al wel naar het personeel is gecommuniceerd om eerst draagvlak te creëren binnen de onderneming. MBO moet dienen als een commercieel uithangbord. In de toekomst moet MBO naast dat het een maatschappelijk doel heeft ook een profilerend vermogen hebben ten opzichte van de concurrenten en dienen als een commercieel instrument. Het niet uitvoeren van MBO is geen disqualifier in offertetrajecten, maar kan wel een onderscheidend vermogen hebben, wanneer men zich op kennis niet meer kan profileren.

PricewaterhouseCoopers

Interviewdatum: 19 mei 2008

Locatie: PricewaterhouseCoopers te Hengelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Dassen (business development) en aanvullende informatie Corporate Social Responsibility PricewaterhouseCoopers, Gedragscode: onze manier van werken PricewaterhouseCoopers en website PricewaterhouseCoopers.

Bedrijfsgrootte: in Hengelo 75 werknemers

Profiel

PricewaterhouseCoopers (PwC) Nederland is een zelfstandig onderdeel van een wereldwijd netwerk met meer dan 146.000 collega's in 150 landen. In Nederland werken ruim 4.600 professionals met elkaar samen vanuit zestien vestigingen en drie verschillende invalshoeken: Assurance, Tax & Human Resource Services en Advisory. Op basis van het gedachtegoed Connected Thinking leveren zij sectorspecifieke diensten en oplossingen.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Binnen PwC wordt er niet specifiek gesproken van MBO. PwC hanteert de term Corporate Social Responsibility (CSR), omdat het bedrijf een internationaal CSR-beleid voert. Met betrekking tot het maatschappelijke verantwoord ondernemen handelt PwC vanuit de CSR gedachte. PwC voelt zich verantwoordelijk voor de wereld in waar zij leven en werken, als onderneming, als locatie en als individu. Deze gedachte is in 1990 ontstaan. Doordat PwC midden in de samenleving staat, betekent CSR een brede maatschappelijke betrokkenheid tonen. CSR gaat over duurzame ontwikkeling en de betrokkenheid bij de samenleving. Verantwoordelijkheden houden dan ook niet op bij relaties met klanten, werknemers, leveranciers en toezichthouders.

PwC ondersteunt en stimuleert op nationaal en internationaal niveau, diverse evenementen en activiteiten. De drie sponsorgebieden van PwC zijn Sport, Cultuur en Maatschappelijk Verantwoord¹⁰. De reden dat voor deze gebieden is gekozen is dat het past bij de bedrijfsfilosofie van PwC. Bij sport is dat de KNVB en Team Distance Runners. Bij cultuur is dat het Concertgebouw, Het Nationale Ballet en V&V Entertainment.

Sponsoring heeft niet altijd een CSR doel. Sponsoring van bijvoorbeeld de KNVB en FC Twente is puur naamsbekendheid vergroten en netwerken/business genereren. Soms is het een combinatie van maatschappelijke betrokkenheid tonen en puur eigenbelang. Het grootste internationale atletiekevenement van Nederland, de FBK-Games wordt bijvoorbeeld gesponsord om sport een warm hart toe te dragen en om het evenement mogelijk te maken en niet zozeer om naamsbekendheid te krijgen. Andere MBO-activiteiten zijn: in het verleden heeft onder andere PwC Hengelo een deel van het Rabotheater beschikbaar gesteld voor een bijeenkomst van het AvelijnSDT (zorgaanbieder) en die avond geholpen. De jaarlijkse Hulp bij belastingaangifte (HUBA), mensen helpen met het invullen van aangifte inkomstenbelasting, die dat niet kunnen betalen. Hier staat wel een bijdrage tegenover, maar die bijdrage gaat naar een goed doel, afgelopen keer was dat stichting Mathijs. Dit zijn allemaal kleine projecten. Minimaal wordt er alleen actief de handen uit de mouwen gestoken. Op initiatief van de heer Dassen is er in het verleden samen met Staatsbosbeheer op de Holterberg een stuk bos opgeschoond. Daarnaast worden er kleinschalige bijdragen ontplooid in het kader van goodwill waarbij er gebruik gemaakt wordt van bedrijfsmiddelen, bijvoorbeeld het maken van reclame brochures, tegoedbonnen, brieven versturen, etc. voor bijvoorbeeld de Bloemenmarkt in Hengelo waarvan de opbrengst naar de Stichting Rotary

¹⁰ Website PricewaterhouseCoopers

Helpt ging. Voor de bijeenkomsten van Slinger Hengelo regelen zij gratis de koffie en broodjes.

Naast de verplichtingen ten aanzien van compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid willen zij vanuit een gevoelde maatschappelijke betrokkenheid een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Dat is de essentie van hun visie op CSR.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid komt tot uiting op verschillende terreinen en manieren. Het vertrekpunt is hierbij Connected Thinking. Daarbij is ook Gedragscode opgesteld. Onderdeel van verantwoord ondernemerschap is onder andere:

- PwC spreekt hun steun uit voor mensenrechten en vermijden van deelname aan bedrijfsactiviteiten waar mensenrechten worden geschonden. Klanten die gebruik maken van kinderarbeid, willen zij niet als klant hebben.
- PwC draagt op een verantwoorde wijze bij aan de ontwikkeling van de gemeenschap in de landen waar zij werkzaam zijn.
- PwC wordt aangemoedigd maatschappelijke, liefdadigheids- en onderwijsactiviteiten te ondersteunen¹¹. In dit kader wordt er gratis lesgegeven op Saxion Enschede.

CSR-projecten

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent onder meer een brede maatschappelijke betrokkenheid tonen. In dit kader is er een strategische keuze gemaakt voor actieve ondersteuning van de charitatieve sector, de Charity Economy. Als kennisorganisatie kan PwC in deze sector een belangrijke rol vervullen. Ondersteuning vindt niet met geld plaats, maar met kennis en vaardigheden. Wereldwijd worden er CSR-projecten gedraaid. Dit gebeurt door de zogenaamde Centrale Projecten en Mijn Projecten. De Centrale Projecten zijn afgebakende projecten (top-down). Daarbij kan PwC hulp bieden bij het zoeken naar oplossingen voor algemene maatschappelijke problemen zoals arbeidsparticipatie van chronisch zieken (Project 'Werk en Chronisch Zieken'). De uitvoering van deze veelal meerjarige projecten komt in handen van specialisten die hiervoor tijdelijk worden vrijgemaakt. Projecten kunnen ook in het buitenland plaatsvinden. Waarbij de handen uit de mouwen wordt gestoken in combinatie met het opzetten van een stukje organisatie. Deze Centrale Projecten zijn wel door een werknemer aangedragen, maar zijn te groot voor een Mijn Project.

Elke werknemer van PwC kan onder werktijd en met bedrijfsmiddelen een individueel 'Mijn Project' aandragen en uitvoeren bij een maatschappelijke organisatie (bottom-up). Hoewel de Charity Economy een voorkeurspositie inneemt, blijft er ruimte voor activiteiten op andere terreinen. De bijdrage bestaat uit kennis en kunde, niet uit geld. Een 'Mijn Project' is gericht op het welzijn van een zo breed mogelijke laag van de samenleving¹². Enkele voorbeelden van een 'Mijn Project' is dat de heer Dassen in het verleden na de tsunami in Indonesië stichting H20-partners Sumatra heeft opgericht om hulp te bieden. PwC heeft hierbij zijn expertise ingezet en de fiscale en financiële verslaggeving gedaan. Daarbij werd ook expertise ingezet voor de financiële afwikkeling van de hulp in Indonesië van de Wereldbank. Verder heeft hij de Slinger Hengelo opgericht. Slinger Hengelo heeft als doel om samen de krachten te bundelen om allerlei activiteiten te ondernemen voor een betere samenleving. Hierbij stimuleren zij samenwerking ten behoeve van goede initiatieven. Het Slinger concept is toen centraal uitgewerkt en omarmd, en vervolgens lokaal uitgerold. Via de lokale kantoren zijn er Slinger projecten opgezet. In Hengelo worden nog niet zoveel 'Mijn Projecten' geïnitieerd. Bij andere kantoren zijn er 'Mijn Projecten' bij Live Earth, de Bas van de Goor-Foundation, die tot doel heeft mensen met diabetes aan het sporten te krijgen en de stichting Chakana die Boliviaanse indianen ondersteunt. Waarbij een PwC'er meestal de bestuursfunctie op zich

¹¹ Gedragscode: onze manier van werken PricewaterhouseCoopers

¹² Corporate Social Responsibility PricewaterhouseCoopers

neemt. PwC doet aan verschillende hardlooppwedstrijden mee. Voor de vierde keer gaat PwC samen met klanten, prospects, relaties en studenten de halve marathon lopen van New York. Elke loper wordt geacht een sponsor te zoeken op de lokale kantoren. Het gesponsorde geld wordt gedoneerd aan het goede doel.

Invloeden op MBO

Werknemers hebben grote invloed op het maatschappelijk betrokken beleid doordat zij degene zijn die een 'Mijn Project' aandragen en uitvoeren. Steeds meer sollicitanten vragen of ze bij PwC vrijwilligerswerk kunnen doen. Maatschappelijke vraagstukken kunnen door een Centraal Project opgepakt worden.

Motieven voor MBO

PwC staat midden in de samenleving en vindt dat zij moeten bijdragen aan het creëren en in stand houden van een duurzame samenleving. De drie sponsorgebieden van PwC zijn Sport, Cultuur en Maatschappelijk Verantwoord. De reden hiervoor is dat sport en cultuur een groot deel van de samenleving uitmaakt. Zonder sponsoring zijn veel van deze dingen niet mogelijk.

Doelstellingen MBO

De doelstelling die PwC stelt aan het CSR-beleid is dat men een waardevolle bijdrage aan een zo breed mogelijke laag van de samenleving wil leveren. Niet geld geven of klusjes doen, maar doen waar PwC goed in is en dat is financieel-economisch advies geven. Het ondersteunen van de charitatieve sector als geheel en niet slechts één goed doel. CSR-projecten dragen niet het karakter van sponsoring. Een 'Mijn Project' moet verder een zo groot mogelijke positieve bijdrage leveren aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van een werknemer. De doelstelling is geen business genereren, alleen speelt die soms wel indirect een rol. Voor de Centrale en de individuele 'Mijn Projecten' zijn er doelstellingen geformuleerd over het totale aantal uren dat er besteed moet worden aan deze projecten. Dit aantal bedroeg in 2006/2007 voor de Centrale Projecten 4.500 uren en voor de 'Mijn Projecten' 8.000 uren.

Strategisch MBO-beleid

CSR is een belangrijk strategisch speerpunt van PwC en is door de hele organisatie verweven. Daarbij hebben zij gezorgd voor concretisering van activiteiten en structurele verankering van het CSR-beleid in de organisatie. In de begroting van PwC Nederland werd in 2006/2007 8.000 uur vrijgemaakt voor 'Mijn Projecten'. Een 'Mijn Project' heeft gemiddeld een tijdsbesteding van tussen de 80 tot 200 uren. PwC wil zijn werknemers stimuleren om zich vanuit een persoonlijk commitment in te zetten voor maatschappelijke doeleinden. Daarbij kunnen zij wel op steun rekenen van PwC.

Het CSR-beleid voldoet aan de volgende criteria¹³

- Het is verankerd in de strategie van PwC, met een aansprekend thema Charity Economy.
- Het heeft een directe relatie met hun kernactiviteiten.
- Het maakt een brede betrokkenheid van alle PwC'ers mogelijk.
- Het is gebaseerd op het beschikbaar stellen van kennis.
- Politieke of religieuze getinte aanvragen voor 'Mijn Projecten' en waar de onafhankelijkheid van de werknemer in geding komt worden uitgesloten.

¹³ Corporate Social Responsibility PricewaterhouseCoopers

- ‘Mijn Projecten’ moet plaatsvinden met een speciaal doel/maatschappelijk doel.

Verankering in de organisatie en een ondersteunend beleid zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor het welslagen van het CSR-beleid. Voor het dagelijkse management en de coördinatie is een CSR-office in het leven geroepen. Daarnaast is op elke vestiging een CSR-coördinator aangesteld en diegene is tevens de vestigingleider. In Hengelo is dat de heer Dassen.

Toegevoegde waarde van MBO

De CSR-projecten levert zowel profijt voor de maatschappij als PwC. CSR-projecten zijn erop gericht om een duurzame bijdrage te leveren aan de samenleving en draagt bij aan de ontwikkeling van de werknemers. Daarnaast levert het PwC een positief imago en goodwill op. Voor PwC is het een manier om een goede naam te creëren, vooral omdat PwC een dienstverlening aanbiedt en geen tastbaar product levert. Doordat de omgeving ziet dat je betrokkenheid toont levert het je klanten op die maatschappelijke betrokkenheid ook hoog in het vaandel hebben staan. Soms leiden Centrale of Mijn Projecten tot business.

Een ‘Mijn Project’ is een effectieve manier voor een PwC’er om zichzelf persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Het is belangrijk om jezelf te verrijken en vaardigheden opdoen zoals samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, afspraken maken en nakomen. Werknemers zijn trots op hun goede doelen projecten. Het vergroot de betrokkenheid naar PwC toe. Deelnemen aan hardlooppwedstrijden versterkt de bedrijfscultuur.

Project ‘Werk en Chronisch Zieken’ is niet alleen uit economische motieven van belang. Maar het langer aan het werk houden van mensen met een chronische ziekte is ook voor de maatschappelijke positie van de mensen zelf een cruciale factor.

Het gratis lesgeven op Saxion Enschede draagt bij aan goede educatie en voor PwC is het een mogelijkheid om in contact te komen met potentiële werknemers.

Conclusie

Doordat PwC midden in de samenleving staat, zijn ze zich bewust van hun maatschappelijke rol. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee, die verder reiken dan alleen de kernactiviteiten van de bedrijfsvoering. Binnen PwC wordt er niet gesproken van MBO. Met betrekking tot het maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt er gehandeld vanuit de CSR gedachte. MVO betekent ook een brede maatschappelijke betrokkenheid tonen. De CSR-projecten bestaan uit initiatieven die aansluiten bij de kernactiviteiten van PwC. Hierbij worden kennis en vaardigheden ingezet. Een reden hiervoor is ook dat PwC een dienstverlening aanbiedt en geen tastbaar product levert. Doordat de aandrager van ‘Mijn Projecten’ de werknemers zijn hangt het tonen van je lokale betrokkenheid van hen af. De visie van PwC op de toekomst is dat commerciële ondernemingen steeds nadrukkelijker zullen samenwerken met publieke instellingen en maatschappelijke organisaties. Op die manier leveren deze ondernemingen een bijdrage aan een duurzame samenleving. Er wordt geen structurele partnerschap aangegaan met maatschappelijke organisaties. Bedrijven willen een brede maatschappelijke betrokkenheid tonen en zich niet verbinden aan een bepaald maatschappelijk doel.

Rabobank Enschede-Haaksbergen

Interviewdatum: 7 mei 2008

Locatie: Rabobank Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Horváth (adviseur Coöperatie/MVO/Sponsoring) en aanvullende informatie Maatschappelijk jaarbericht 2007: Duurzaam in de markt Rabobank Groep, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Beleidsplan 2007-2009 Rabobank Enschede-Haaksbergen en website Rabobank Enschede-Haaksbergen.

Bedrijfsgrootte: in Enschede 300 werknemers

Profiel

De Rabobank Groep is een Financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag met een zeer breed aanbod van Financiële diensten en producten. De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige, lokale, coöperatieve Rabobanken met alle hun eigen beleidsplan in hun eigen werkgebied op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Hieronder wordt het thema MBO behandeld voor de Rabobank Enschede-Haaksbergen genoemd de Rabobank, met als werkgebied Enschede-Haaksbergen.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

De Rabobank kent het begrip MBO wel, maar maakt niet expliciet gebruik van de term Maatschappelijk Betrokken Ondernemen. Maatschappelijke betrokkenheid valt binnen het MVO-beleid van de bank. De Rabobank heeft als coöperatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid en het wordt ook breed gedragen door de gehele Rabobank Groep. Sinds 2006 is er een beleidskader opgesteld op het gebied van MVO. In Nederland staan ze in de top 5 als het om MVO-beleid gaat. De Rabobank verstaat onder MVO dat een bedrijf in zijn bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening heeft te houden met de drie P's: People, Planet en Profit om goed ondernemerschap en duurzaamheid te waarborgen. De hierop afgestemde missie van de Rabobank Groep luidt: 'De Rabobank wil met haar bedrijfsactiviteiten bijdragen aan het creëren van lange termijn waarde voor mensen binnen en buiten de onderneming (People), voor het leefmilieu (Planet) en voor de economie (Profit) in het werkgebied van de bank. De daarbij gehanteerde waarden respect, integriteit, professionaliteit, duurzaamheid geeft de kern weer van wat de Rabobank onder goed MVO-beleid verstaat'.

De invulling die de Rabobank aan maatschappelijke betrokkenheid geeft zijn donaties via het Coöperatiefonds van de bank (genaamd: Stimuleringsfonds), sponsoring en vrijwilligerswerk. Donaties worden hier gezien als eenrichtingsverkeer zonder dat er een tegenprestatie wordt verlangd en bij sponsoring wordt er wel een tegenprestatie verlangd. Een ander verschil dat naar voren komt is de te bereiken doelstellingen. Sponsoring is bij voorkeur een vorm van samenwerken, waarbij twee partijen elkaar van dienst zijn. Sponsoring draait niet alleen om geld, het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld faciliteiten of inzetten van personeel kan ook een vorm van sponsoring zijn. Het Stimuleringsfonds heeft tot doel om een bijdrage te leveren aan een positief leef- en werkklimaat voor klanten en leden van de lokale Rabobank. De Rabobank ondersteunt met het Stimuleringsfonds lokale projecten/initiatieven op sociaal, cultureel dan wel economisch gebied die een (breed) maatschappelijk belang dienen en de leefbaarheid in de omgeving van haar leden bevordert. De Rabobank ondersteunt bijvoorbeeld initiatieven die de positie van speciale doelgroepen verbetert zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, ouderen en nieuwe Nederlanders.

Enkele projecten die in Enschede ontplooid zijn in het kader van maatschappelijke betrokkenheid (Stimuleringsfonds) zijn: bijdragen aan het realiseren van een snoezelzwembad voor kinderdagcentrum Klim Op voor gehandicapten door middel van een donatie, het

ondersteunen van het project blindengeleidehonden, bijdrage voor het realiseren van het nieuwe Hospice (zieke mensen in de laatste fase van hun leven een huiselijke omgeving bieden om te sterven als dat thuis niet meer mogelijk is), het realiseren van een ontspanningsdag voor bejaarden waarbij tevens de vrijwilligers in het zonnetje zijn gezet, het aanbieden van internetcursus aan senioren, het organiseren van een nieuwjaarsbrunch voor daklozen van het Leger des Heils waarbij tevens computers zijn gedoneerd.

Diverse projecten zijn uitgevoerd in 2007-2008 zoals: veiligheid binnenstad Enschede, stimulering gehandicaptensport, vrijwilligerswerk en middels stimulerings/projectenfonds en behoud van het cultureel erfgoed¹⁴.

De adviseur Coöperatie/MVO/Sponsoring) is tevens de MVO-coördinator. De directie is gezamenlijk verantwoordelijk voor het MVO-beleid en via het directieteam wordt bewustwording gecreëerd. Voor het creëren van commitment van medewerkers is het uitgangspunt dat medewerkers worden betrokken bij MVO door middel van MVO-activiteiten daar waar dat in hun reguliere werkzaamheden past.

Invloeden op MBO

De P van People staat voor de relatie met de klanten, leden, medewerkers, leveranciers, de overheid en allerhande belangengroeperingen, de zogenoemde stakeholders. Al deze belanghebbenden hebben een grote invloed op het MVO-beleid. Leden van de Rabobank kunnen bijvoorbeeld via de ledenraad invloed uitoefenen op de koers van bank.

Motieven voor MBO

De Rabobank heeft als coöperatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid en wil een geaccepteerd lid van de gemeenschap zijn. Ze staan midden in de samenleving en houden bewust rekening met de belangen en behoeftes van de wereld om hun heen. MVO is pas volledig geïntegreerd in de kernactiviteiten als daarbij versterking van de maatschappelijke betrokkenheid plaatsvindt. Om dichtbij en betrokken bij de maatschappij te blijven stimuleert de Rabobank zijn medewerkers om vrijwilligerswerk te doen. Dit draagt verder bij aan het doel een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn medewerkers.

Diverse stakeholders zoals grote klanten vinden het belangrijk dat de Rabobank zijn maatschappelijke betrokkenheid toont. De motieven van klanten om lid te worden bestaat uit het lidmaatschapsmotief 'maatschappelijke betrokkenheid'.

In het sponsorbeleid spelen naast merkprofilering ook de bevordering van een vitale en sociale samenleving een belangrijke rol.

Maatschappelijke organisaties komen vaak knowhow en middelen tekort om zich volledig te kunnen ontplooiën. Door kennis, medewerkers, faciliteiten, netwerken en geld beschikbaar te stellen, wil de Rabobank de kwaliteit van het vrijwilligerswerk langdurig verhogen.

Doelstellingen MBO

De MVO-doelen binnen de Rabobank zijn gebaseerd op het zogenoemde MVO-wiel. Hierbij is MVO onderverdeeld in vier beleidsterreinen: Beleid & Identiteit, Financiële dienstverlening, Maatschappelijke betrokkenheid en Bedrijfsvoering¹⁵.

Beleidsterrein: 'Maatschappelijke betrokkenheid'

Coöperatief dividend

Door het coöperatieve dividend wordt inhoud gegeven aan de maatschappelijke betrokkenheid bij haar klanten en hun leefomgeving. Een deel van de winst wordt hiervoor

¹⁴ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Beleidsplan 2007-2009 Rabobank Enschede-Haaksbergen

¹⁵ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Beleidsplan 2007-2009 Rabobank Enschede-Haaksbergen

beschikbaar gesteld. Het coöperatief dividend¹⁶ omvat sponsoring, het Stimuleringsfonds (donaties) opgesteld door de club van de leden, vrijwilligerswerk en samenwerking met vrijwilligersorganisaties. Deze investeringen bestaan uit munten, mensen, middelen en massa.

Sponsoring levert een bijdrage om de beoogde marketingdoelstellingen te realiseren.

Doelstellingen van het sponsorbeleid zijn¹⁷:

- Uitbouw van de merkpersoonlijkheid
- Bijdragen aan de uitstraling van marktleiderschap
- Bijdragen aan de interne trots
- Verdieping van relaties en de verkoop van producten en diensten

Rabobank als matchmaker

De Rabobank wil zich positioneren als 'matchmaker' tussen partijen die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van een aantal grootstedelijke vraagstukken (zoals klimaat neutrale stad Enschede 2020, waarbij zij kennis en kunde leveren).

Klantwaarde, dialoog en marktoriëntatie

Leden van de Rabobank kunnen via de ledenraad invloed uit oefenen op de koers van bank. Periodiek wordt de tevredenheid van de klanten gemeten om de dienstverlening zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de klantbehoefte. Ten slotte participeert de Rabobank in diverse relevante netwerken om in te spelen op de behoefte van de markt. In deze netwerken werken bedrijfsleven, gemeente en maatschappelijke organisaties samen in thema's als veiligheid, leefbare wijken en integratie.

Strategisch MBO-beleid

MVO is pas volledig geïntegreerd in de kernactiviteiten als daarbij versterking van de maatschappelijke betrokkenheid plaatsvindt. MVO is als beleidsthema opgenomen in het Strategisch Plan 2007-2009 met als doel: Bijdragen aan het creëren van een lange termijn waarde voor mensen binnen en buiten de onderneming, voor het leefmilieu en voor de economie, zodat de Rabobank de meest duurzame bank is, blijft en verder kan uitbouwen in de markt en de samenleving. Waarbij rekening wordt gehouden met een gezonde balans tussen de drie P's: People, Planet en Profit geïntegreerd in de kernactiviteiten. Als sturingsmechanisme wordt jaarlijks de MVO-monitor gebruikt om het MVO-beleid te toetsen en verslag gedaan in het jaarverslag. Medewerkers worden periodiek geïnformeerd over de voortgang van de MVO-activiteiten.

Belangrijke elementen die een rol spelen bij het opstellen MVO-beleid

- Verankering in de gehele organisatie
- Structurele opbouw
- Organisatie en uitvoering activiteitenplan
- Taakverdeling en aangeven wie verantwoordelijk is
- Niet alleen inzetten van geld, maar ook kennis en kunde
- Bewustwording creëren
- Betrokkenheid werknemers bij het opstellen MVO-beleid
- Tijdsplanning opgeteld met betrekking tot de activiteiten

¹⁶ Coöperatief dividend omvat alle investeringen en bestedingen die worden gedaan ter verbetering van de economische, sociale en culturele omgeving (inclusief initiatieven op het terrein van duurzaamheid) zonder dat er een directe tegenprestatie wordt verlangd.

¹⁷ Website Rabobank Enschede-Haaksbergen

- Extern kijken wat in de markt leeft en waar behoefte aan is

Voor maatschappelijk betrokken projecten houdt dit verder in dat ze een breed maatschappelijk belang dienen in de lokale omgeving en geen religieus tintje hebben. Educatie en cultuur zijn belangrijke elementen bij het ontplooiën van deze maatschappelijk betrokken initiatieven.

Voor het beleidsterrein Maatschappelijke betrokkenheid 'Coöperatief dividend' zijn een aantal activiteiten opgesteld die bij moeten dragen aan het realiseren van de doelstellingen¹⁸. Deze zijn: ontwikkelen beleid (ook onderdeel ledenbeleid), implementeren beleid en communicatie, inventariseren vrijwilligersorganisaties en in beeld brengen op welke vlakken de Rabobank kan en wil samenwerken.

Met betrekking tot sponsoring en Stimuleringsfonds worden een aantal criteria gesteld¹⁹:

- Politieke of religieus getinte aanvragen worden uitgesloten.
- Verzoeken van instellingen en activiteiten met een commerciële doelstelling worden uitgesloten.
- Sponsoring van sporten die het milieu onnodig belasten worden uitgesloten.
- De Rabobank respecteert de rechten van de mens. Zij wil niet betrokken zijn bij omstandigheden die de waardigheid van de mens aantasten.
- Het betreft een sociaal-maatschappelijk, cultureel of educatief doel.
- De donatie is in principe éénmalig, het gaat om een stimulans.

Vrijwilligerswerk

De Rabobank hecht er waarde aan dat de medewerkers buiten de uitoefening van hun functie maatschappelijke activiteiten ontplooiën; het verrijkt de ervaring en verbreedt de horizon.

Door kennis, medewerkers, faciliteiten, netwerken en geld beschikbaar te stellen willen zij de vrijwillige inzet stimuleren en de kwaliteit van het vrijwilligerswerk structureel verhogen. De Rabobank stimuleert en faciliteert medewerkers om persoonlijk een actieve bijdrage te leveren aan maatschappelijke activiteiten. Planmatig worden tijd, geld en energie in medewerkers geïnvesteerd om hen in staat te stellen toegevoegde waarde te leveren. Medewerkers en leidinggevenden maken afspraken over doelen en wederzijdse verwachtingen en zijn aanspreekbaar op de realisatie daarvan. Deze persoonlijke doelstellingen zijn vastgelegd in het performance management van een individuele medewerker in termen zoals medewerker heeft geparticipeerd in drie projecten (score goed). Medewerker heeft geparticipeerd in drie projecten en heeft uitvoerig schriftelijk verslag gedaan naar leidinggevende (score zeer goed). Medewerkers mogen zelf bepalen waar zij hun vrijwilligerswerk verrichten. In principe vindt het plaats buiten werktijd, maar het is wel mogelijk om dit onder werktijd te verrichten, mits het inpasbaar is. De Rabobank faciliteert vrijwilligerswerk bij non-profit organisaties, de overheid, stichtingen en verenigingen met een ideëel doel waar men een helpende hand nodig heeft. Om goed te functioneren als vrijwilliger hebben werknemers die in het bestuur van een vereniging zitten een workshop gehad. Voor deze mensen is het doel van de workshop om de mensen gereedschappen te geven om beter te functioneren als bestuursvrijwilliger en bij het aantrekken van externe fondsen. Aan vrijwilligerswerk worden geen specifieke eisen gesteld, het enige criterium is dat de bank wel neutraal wil zijn. De Katholieke ouderenbond die een dagje uit willen en begeleiding en vervoer nodig hebben is prima.

¹⁸ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Beleidsplan 2007-2009 Rabobank Enschede-Haaksbergen

¹⁹ Website Rabobank Enschede-Haaksbergen

Structurele partnerships m.b.t. sponsorbeleid

De Rabobank kiest in haar sponsorbeleid voor langdurige en structurele partnerships. Hoewel commerciële overwegingen een belangrijke rol spelen bij het aangaan van sponsorships, moet vooral ook de gesponsorde partij voordeel van de samenwerking ondervinden²⁰.

Toegevoegde waarde van MBO

De Rabobank wil op het gebied van MVO toonaangevend en koploper zijn in de financiële sector en zodoende moet het bij dragen aan de continuïteit, lange termijn winstgevendheid en het risicoprofiel van de Rabobank.

De waarde die het sponsorbeleid met zich meebrengt is naast merkprofilering, het bevorderen van een vitale en sociale samenleving²¹.

Door vrijwilligerswerk toont de Rabobank haar maatschappelijke betrokkenheid en biedt ze op deze manier ook de mogelijkheid aan medewerkers tot het ontwikkelen van persoonlijke competenties en vaardigheden, verbreding van hun horizon en verrijking van de ervaring. Dit draagt verder bij aan het doel een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zijn medewerkers.

De Rabobank is overtuigd van de meerwaarde van projecten die uit een samenwerking ontstaan. Projecten waarin middelen, menskracht, expertise en relatienetwerken uitgewisseld worden, ervaren beide partijen als winst. Voor de Rabobank niet zozeer financiële winst, maar vooral winst door nieuwe ervaringen, nieuwe vaardigheden, trots en betrokkenheid.

Conclusie

De Rabobank heeft als coöperatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid en dat is ook de hoofdreden om actief bezig te zijn met maatschappelijk betrokken ondernemen. MBO is een onderdeel van het MVO-beleid. Elke Rabobank geeft aan haar Coöperatiefonds (genaamd: Stimuleringsfonds) een eigen invulling, het is een puur lokaal gebeuren. Op deze wijze wordt ook het best de lokale omgeving gediend. Het tonen van lokale betrokkenheid hoort bij het imago van de bank. Ondersteuning in de vorm van media vindt hierbij niet of nauwelijks plaats. Voor de Rabobank is een bijdrage voor een clubhuis geen vorm van donatie, want het dient geen breed maatschappelijk belang en kan alleen een bijdrage krijgen in de vorm van sponsoring. De Rabobank kiest in haar sponsorbeleid voor langdurige en structurele partnerships. Hoewel commerciële overwegingen een belangrijke rol spelen bij het aangaan van sponsorships, moet vooral ook de gesponsorde partij voordeel van de samenwerking ondervinden. De bevordering van een vitale en sociale samenleving speelt een belangrijke rol. De Rabobank wil in de toekomst een database opzetten om inzichtelijk te hebben wat de medewerkers aan vrijwilligerswerk doen om matches te maken met maatschappelijke organisaties en een benchmark opzetten 'vrijwilligersparticipatie werknemers', om te kijken hoe betrokken hun medewerkers zijn in het kader van het vrijwilligersbeleid.

²⁰ Maatschappelijk jaarbericht 2007: Duurzaam in de markt Rabobank Groep

²¹ Maatschappelijk jaarbericht 2007: Duurzaam in de markt Rabobank Groep

Sylva Bouw

Interviewdatum: 22 mei 2008

Locatie: Sylva Bouw te Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Kuipers (algemeen directeur).

Bedrijfsomvang: in Enschede 50 werknemers

Profiel

Sylva Bouw is opgericht in 1933 en heeft zich ontwikkeld tot een middelgroot, allround bouwbedrijf. De onderneming is op veel terreinen actief: utiliteitsbouw, woningbouw, verbouw, onderhoud, renovatie, restauratie, projectmatig onderhoud en projectontwikkeling. Sylva Bouw combineert ambachtelijk vakmanschap en modern management. Kernwoorden in dit geheel zijn kwaliteit, zekerheid en veiligheid. Grote opdrachtgevers zijn overheid, semi-overheid, non-profit, zorginstellingen en diverse profit bedrijven.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Binnen Sylva Bouw is er geen strategisch MBO-beleid opgesteld, waarbinnen de maatschappelijke betrokkenheid is geconcretiseerd op verschillende terreinen en manieren.

De term MVO wordt wel binnen de organisatie gehanteerd. Waarbij ze dicht bij het milieu staan en dicht bij de mens. Ze willen bewust met het milieu omgaan. Door middel van afvalscheiding en door er goed op toe te zien waar de producten vandaan komen. Dat betekent voor bijvoorbeeld hout dat waar het kan en de opdrachtgever ervoor wil betalen gebruik gemaakt wordt van FSC- gecertificeerd hout. Dit is een keurmerk voor verantwoord bosbeheer. Binnen dit keurmerk wordt er rekening gehouden met milieu en sociale omstandigheden. Sylva Bouw eist wel altijd een certificaat van herkomst. Om er op toe te zien dat de boeren een eerlijke marktprijs hebben gekregen en er geen kinderarbeid bij betrokken is. De heer Kuipers geeft aan dat het erg moeilijk is om daar op toe te zien. Verantwoord ondernemerschap komt ook tot uiting in het feit dat Sylva Bouw deelname aan bedrijfsactiviteiten vermijdt waarbij crimineel geld in omloop is of waar niet te achterhalen valt waar het geld vandaan komt en mensenrechten zoals kinderarbeid niet worden geschonden.

Sylva Bouw toont haar maatschappelijke betrokkenheid door praktisch gericht te zijn, door nauw betrokken te zijn bij achterstandsgroeperingen zoals laagopgeleiden, kansarmen en gehandicapten. Sylva Bouw helpt deze groep mensen door het bieden van werk en een (oriënterende) stageplek. Zij willen deze mensen een kans geven om in de bouw aan de slag te gaan. Zo'n 30/40 jaar zijn ze hier al mee bezig. 25 jaar geleden waren ze een van de voorlopers in het aannemen van vrouwen. Sylva Bouw heeft een vrouwelijke uitvoerder in dienst en vrouwelijke bouwvakkers. Voor de bouwsector was en is dit nog steeds een groep die moeilijk aan een baan komt. Daarbij wordt er door klanten ook raar naar gekeken. Deze betrokkenheid is geïnitieerd door de heer Kuipers. Verder bieden zij werk en begeleiding aan mensen die afglijden. Bijvoorbeeld die strafrechtelijk iets hebben gedaan, maar door hun celstraf te geven daar ook niet beter van worden. Een taakstraf blijft hierbij wel gehandhaafd. Maximaal één persoon begeleiden zij in dat traject. Doordat diegene geen celstraf krijgt, kan hij zijn opleiding vervolgen en is zijn toekomst misschien nog gered. In het kader van kansarme aan werk helpen heeft Sylva Bouw een werknemer in dienst die geen verschil ziet tussen goed en kwaad (door de gruwelijke ervaringen die deze persoon heeft meegemaakt). De school waar hij op zat kon hem niet meer handhaven. Er is toen aan Sylva Bouw gevraagd, of zij hem willen begeleiden. Sylva Bouw zorgt voor een strakke begeleiding en bijsturing om hem een keurslijf aan te meten. Alleen kan Sylva Bouw niet altijd zorgen voor een vaste baan nadat de begeleiding is afgelopen. Binnen dit kader begeleiden zij maximaal twee mensen. Verder is er een werknemer in dienst die door haar strenge geloof door veel andere bedrijven

werd afgewezen. Verder is er een op maat gemaakt leerprogramma ontwikkeld voor een jongen uit Aruba, die daar studeert maar niet de mogelijkheid heeft om goed af te studeren. Al deze voorbeelden geeft aan wat Sylva Bouw onder betrokkenheid verstaat en dat is kansen geven aan mensen.

Sylva Bouw vindt dat elk bedrijf zodanig maatschappelijk betrokken moet zijn. Bij Sylva Bouw zijn 5% van de mensen uit een zware achterstandssituatie aan het werk en 2% met specifieke situaties, waar in principe geen problemen mee zijn. Ze komen moeilijk aan het werk omdat ze bijvoorbeeld een donkere huiskleur hebben, vrouw zijn of in eigen land geen goede afstudeerplek kunnen krijgen.

In financieel opzicht willen zij waar plaatselijke noden zijn voornamelijk bij zorginstellingen voor niet gesubsidieerde doelen een bijdrage leveren. Andere terreinen zijn of kunnen zijn achterstandswijken, bibliotheken of scholen. Deze bijdrage bestaat niet uit geld geven, maar uit middelen. Dit kan variëren van het beschikbaar stellen van pallets voor bijvoorbeeld Universiteit Twente, het beschikbaar stellen van kermisattracties voor een open dag van een zorginstelling, het regelen van een diskjockey, tot het schenken van een speeltoestel. Het gebeurt regelmatig dat ze iets bouwen en het ter beschikking stellen aan een instelling dat het geld er niet voor heeft. Het doel mag geen studentenfeest zijn. Tijdens het jubileum is er geld gedoneerd rechtstreeks aan het goede doel zodat er niks aan de strijkstok blijft hangen. Met de tsunami in Indonesië is er voor gezorgd dat het geld rechtstreeks op de juiste plek terecht kwam, zonder tussenkomst van een goed doel. Verder is op persoonlijk initiatief van de heer Kuipers twee shetland pony's geschonken aan De Viermarken te Enschede (zorgboerderij).

Invloeden op MBO

Doordat achterstandsgroeperingen en kansarmen niet zo snel een baan krijgen in de bouwsector wil Sylva Bouw daar hun bijdrage aan leveren.

Aanvragen kunnen uit eigen geledingen komen en uit de markt. Kijken zelf actief naar waar behoeften aan is en door het netwerk van dhr. Kuipers komt er ook veel vraag voor ondersteuning binnen. Doordat werknemers in hun eigen tijd vrijwilligerswerk verrichten is wel eens behoefte aan ondersteuning. Bijvoorbeeld het lenen van vrachtwagen, aanhanger etc. maar dit gebeurt wel in eigen tijd.

Scholen en het CWI komen bij Sylva Bouw voor hulp omdat zij met sommige personen geen kant op kunnen en soms moeten ze als mens ook nog bijgestuurd worden.

Motieven voor MBO

Sylva Bouw staat midden in de samenleving en heeft verbinding met de lokale omgeving. Men vindt het normaal om maatschappelijk betrokken te zijn in haar lokale omgeving.

Doelstellingen MBO

Sylva Bouw hanteert geen specifieke MBO-doelstellingen.

Verzoeken die binnenkomen moeten aan een aantal criteria voldoen:

- Het leveren van een bijdrage gebeurt in eerste instantie in natura en geen geld. Geld komt niet altijd goed terecht.
- Aan vage instellingen wordt geen donaties gegeven.
- Bijdragen moeten primair bij die mensen terechtkomen waarvoor het bedoeld is.
- Dicht bij huis zijn (er moet feeling zijn).
- Politieke aanvragen worden niet gehonoreerd.
- Continuïteit mag niet in geding komen. De kosten moeten beheersbaar blijven.

Strategisch MBO-beleid

Sylva Bouw gaat verantwoord om met aanvragen voor het leveren van een bijdrage. Het moet om een oprecht doel gaan, geen studentenfeest. Verder gaan ze niet met vage instellingen in zee, er mag niks aan de strijkstok blijven hangen.

Met betrekking tot het aan het werk helpen van kansarmen is de keuze gemaakt om maximaal twee personen daarin te begeleiden.

Toegevoegde waarde van MBO

Een maatschappelijke organisatie doe je een plezier met een schenking in natura.

Doordat een cliënt van De Viermarken shetland pony's verzorgd, is ze mensvriendelijker geworden, haar agressiviteit is verminderd.

Conclusie

Sylva Bouw geeft aan dat in de bouwsector 25% van de ondernemingen maatschappelijk betrokken bezig zijn. MVO en MBO liggen dicht bij elkaar, het loopt door elkaar heen. Sylva Bouw staat midden in de samenleving, ze kijken actief naar waar behoefte aan is door het netwerk van de heer Kuipers komen er veel aanvragen binnen voor hulp. Sylva Bouw toont haar maatschappelijke betrokkenheid door praktisch gericht te zijn, door nauw betrokken te zijn bij achterstandsgroeperingen zoals laagopgeleiden, kansarmen en gehandicapten door het bieden van werk en een (oriënterende) stageplek aan deze groep mensen. In financieel opzicht willen zij waar plaatselijke noden zijn voornamelijk bij zorginstellingen voor niet gesubsidieerde doelen een bijdrage leveren. Deze bijdrage bestaat meestal uit middelen, als dat niet mogelijk dan pas wordt er geld geschonken.

Als werknemer tijdens werktijd vrijwilligerswerk verrichten door in een bestuur gaan zitten of iets op knappen is in de ogen van de heer Kuipers zwak. De reden is dat veel mensen in hun eigen tijd al aan vrijwilligerswerk doen. Betrokkenheid tonen en worden betaald door middel van je kantoor verruilen voor buiten, is geen maatschappelijke betrokkenheid. De toegevoegde waarde voor de werknemers is summier. De heer Kuipers vindt dat je pas van maatschappelijke betrokkenheid mag spreken als je 50% van je salaris ontvangt.

Timberland European customer fulfillment center Enschede

Interviewdatum: 4 juni 2008

Locatie: Timberland European customer fulfillment center Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Helmhout (inkoop & global steward/projectleider community service beleid) en aanvullende informatie website Timberland.

Bedrijfsgrootte: 200 werknemers

Profiel

Timberland European customer fulfillment center Enschede is één van de drie distributiecentra van Timberland. Vanuit dit distributiecentrum wordt wekelijks 10.000 adressen binnen heel Europa, Afrika, Latijns Amerika en Midden-Oosten bevoorrad.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Timberland heeft een zeer uitdrukkelijk Corporate Social Responsibility (CSR)-beleid opgesteld. De CSR strategie 2008-2015 omvat vier pijlers:

- 1) Become carbon neutral in 2010
- 2) Design cradle-to-cradle product
- 3) Fair, safe and non-discrimatory workplaces
- 4) Service campaign: community greening → community service programme

Timberland is launching a two-years service campaign to energize and engage their employees in service.

Het community service beleid neemt een belangrijke plaats in de CSR strategie in en Timberland is als zodanig op zoek naar geschikte projecten voor hun werknemers. De basis van deze keuze ligt in 1992. De visie en waarden wordt wereldwijd gedragen. Het beleid van Timberland is erop gericht om hun werknemers 40 uur per jaar op vrijwillige basis vrijwilligerswerk voor de gemeenschap waarin zij leven en werken te verrichten bij non-profit organisaties. Bij minder dan 20 uur per week kan er 20 uur vrijwilligerswerk worden verricht. Timberland gelooft in de kracht van het individu om hun gemeenschap te versterken en versterking van onze wereld. Door middel van community service, strategische partnerschappen en community investment, streven zij ernaar om positieve, relevante en duurzame veranderingen te creëren²². Door het aangaan van strategische partnerschappen wordt er zorggedragen voor een voortdurende participatie, duurzaamheid en reële meting.

Bij Timberland Enschede wordt het community service beleid geleid door 1 projectleider en drie medewerkers. Het is een functie naast je hoofdfunctie, die voor 3 jaar wordt aangegaan.

In Enschede doet 80% van de werknemers mee met community service projecten. Dit jaar worden er 19 projecten uitgevoerd. Alles vindt op vrijwillige basis plaats, men kan zich intekenen voor een aangeboden project. Timberland zoekt niet alleen community service projecten in Hengelo, ook in de directe omgeving van Twente zoals Duitsland, aangezien de werknemers uit de wijde omgeving komen. 30% van de werknemers komt uit Duitsland.

Timberland Enschede is met een aantal partijen een partnerschap aangegaan zoals met de gemeente Enschede, Kinderboerderij Enschede Noord, 't Bouwhuis en Losserhof (dagbesteding en huisvesting voor mensen met een verstandelijke handicap). Community service bestaat uit het beschikbaar stellen van helpende handen. Bij Kinderboerderij Enschede Noord gaan elke maand 15 man allerhande werkzaamheden verrichten. Voor de gemeente Enschede hebben ze voor de opbouw, begeleiding en afbouw van een drie daagse sportdag (schoolvaardigheidstest) op het Ruthbeek voor kinderen gezorgd en het verrichten op structurele basis van onderhoud aan speeltuin Wesselerbrink. Bij 't Bouwhuis en Losserhof

²² Website Timberland

samen met de bewoners wandelen, zwemmen, tuinwerkzaamheden en ander onderhoud uitvoeren. Helpen opbouwen, afbouwen en begeleiden van de Schoolatletiek 2008. Met de bewoners van Zorggroep Manna een bezoek brengen aan het Kröller Müller museum. Fundraising gehouden waarbij 10.000 artikelen opgestuurd zijn naar voormalig Joegoslavië. Werknemers kunnen hun schoenen na 4 jaar inleveren voor 50 euro, ze kunnen dit geld zelf houden of doneren aan een goed doel. De meeste werknemers doneren het aan een goed doel. Naast bovenstaande projecten kunnen werknemers ook individuele projecten aandragen. In Enschede gaat een werknemer op sabbatical voor 4 maanden naar voormalig Joegoslavië om daar scholen te bouwen. Bij Timberland kunnen werknemers een service sabbatical aanvragen tot maximaal 6 maanden. Het geeft werknemers de mogelijkheid om groter te denken en hun expertise in te zetten om een grotere impact te realiseren voor een non-profit organisatie. Hierbij moet een werknemer wel een voortgangsrapportage opstellen.

Goede doelen donaties in de vorm van geld of middelen vinden via de Timberland Company plaats. Timberland Enschede heeft in het verleden goederen verstuurd naar het buitenland bij noodsituaties zoals New Orleans, maar de goederen kwamen niet aan ook niet via Unicef. Elk jaar is er de Global Earth Day waarbij alle winkels van Timberland dicht gaan. Tevens is er elk jaar een community service dag genoemd de Serv-a-palooza hierbij gaan werknemers, partners en andere partijen van de gemeenschap zich inzetten om een verschil te maken in de gemeenschap.

Invloeden op MBO

Vanuit een groot gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid is community service een onderdeel van de bedrijfscultuur. Van alle werknemers wordt verwacht 40 uur per jaar te besteden aan community service projecten. Deze projecten worden geïnitieerd door de community service afdeling of door de werknemers zelf. Timberland wil graag een responsible corporate citizen zijn. Timberland gelooft in de kracht van community service, waarbij een bedrijf zich inzet voor een betere maatschappij. Timberland is begonnen met dit beleid doordat zij in 1992 zijn benaderd door een non-profit instelling in Boston die wel wat helpende handen kon gebruiken. Jeff Swartz president & CEO van de Timberland Company is die dag mee gaan helpen. Hij is toen zo enthousiast geraakt dat hij het community service programme wereldwijd heeft geïmplementeerd in de organisatie.

Doordat Timberland een community service beleid heeft, worden ze door vele non-profit organisaties benaderd, voor hulp.

Motieven voor MBO

De missie van Timberland is 'doing well and doing good': om voor mensen het verschil te maken in hun wereld. Ze doen dit door het creëren van uitstekende producten en door te proberen verschil te maken in de gemeenschap waarin zij leven en werken. Vanuit een groot gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid is het community service beleid opgesteld. Toen het in 1997 financieel gezien niet goed ging met Timberland is de community service niet stopgezet, maar juist verdubbeld.

Doelstellingen MBO

In lijn met de visie voor CSR moeten de strategische partnerschappen bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Waarbij Timberland zich inzet om positieve, relevante en duurzame veranderingen te creëren in de gemeenschap waarin zij leven en werken.

Bedrijven waar Timberland zaken mee doet enthousiast maken om ook een community service beleid op te zetten zoals Grolsch. Grolsch heeft in het verleden meegedaan aan een project en is toen zo enthousiast geraakt dat ze zelf een MBO-beleid op gaan stellen. En

hopelijk kan Grolsch zijn netwerk enthousiast maken om ook een bijdrage te leveren en een MBO-beleid binnen hun organisatie gaan opstellen.

In Enschede mag er in 2008 250 uur community service worden besteed met een budget van 500 euro.

Strategisch MBO-beleid

Binnen Timberland is er de Global Stewards programma waarbij 24 mensen worden opgeleid als regionale projectleider van het community service beleid. Om een community service project op te zetten kan er gebruik gemaakt worden van de Service Toolkit.

Projecten ten behoeve van de gemeenschap moeten voldoen aan de CSR criteria van Timberland. Deze zijn niet politiek of religieusverbonden en gericht op de lokale gemeenschap. De continuïteit van de onderneming mag niet in geding komen, bij drukke periodes worden er minder projecten ontplooid.

Het betrekken van stakeholders in de community service creëert zinvolle projecten in de gemeenschap waar we leven en werken. Het aangaan van strategische partnerschappen draagt bij aan duurzame veranderingen en maximaal resultaat bij de partner. De lokale partnerschappen bieden de expertise om te zorgen dat de inspanningen duurzaam en relevant zijn.

Elementen die bijdrage aan succesvol community service beleid

- De instelling van de mensen
- De juiste mensen op juiste plek om tot optimaal resultaat voor de non-profit organisatie te komen.
- Het creëren van draagvlak voor MBO binnen de onderneming. Hierdoor is het voor managers binnen Timberland erg belangrijk dat zij meedoen aan community service projecten.
- Geïntegreerd in de bedrijfsvoering

Toegevoegde waarde van MBO

De community service projecten zijn gericht om een relevante bijdrage te leveren aan de gemeenschap. Door de community service aan Kinderboerderij Enschede Noord is deze kinderboerderij de schoonste en milieuvriendelijkste kinderboerderij in Enschede.

Voor het personeel draagt een community service project bij aan een voldaan gevoel, de dag werkt teambuildend, draagt bij aan respect naar de medemens en een dergelijke dag kan bijdragen aan doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Bij elk project wordt er een projectleider aangesteld, op die manier kun je achter toekomstige leiders komen. Aan het eind van elk project wordt er een enquête afgenomen over wat ze van de dag vonden. Over het algemeen geeft het personeel de projecten een 8,5.

Voor Timberland draagt het bij om in de top 10 beste werkgever te komen. Het is imagoverhogend, het creëert goodwill in de lokale omgeving en het trekt klanten aan.

Conclusie

Timberland heeft een zeer uitdrukkelijk CSR-beleid opgesteld. Het community service programme neemt een belangrijke plaats in de CSR strategie in. De visie en waarden van community service worden wereldwijd gedragen om verschil te maken in de gemeenschap waarin zij leven en werken. Ook al vindt de community service op vrijwillige basis plaats, hoort het er wel bij als Timberland werknemer. Binnen Timberland wordt het community service beleid dan ook door iedereen gedragen. De instelling van de mensen die de community service projecten uitvoeren is het belangrijkste element die bijdragen aan een succesvol resultaat voor de non-profit organisatie. In Timberland Enschede zijn er structurele

partnerschappen aangegaan met diverse non-profit organisaties, zodat er een voortdurende community service bijdrage plaatsvindt.

Vredestein Banden BV

Interviewdatum: 14 mei 2008

Locatie: Vredestein Banden BV te Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Heerze (P&O manager) en aanvullende informatie Sociaal Jaarverslag 2007.

Bedrijfsomvang: in Enschede 1.200 werknemers

Profiel

Vredestein Banden BV ontwikkelt, produceert en verkoopt hoogwaardige banden voor personenauto's, bestelwagens, tweewielers en voor agrarische en industriële toepassingen.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

De invulling die Vredestein aan MBO geeft is vooral sponsoring. Via de eindejaarsgift worden er giften verstrekt aan een goed doel (donaties). Het geld wordt evenredig verdeeld onder deze goede doelen. Dit jaar waren dat vijf goede doelen. Onder andere waren dat 't Bouwhuis te Enschede (dagbesteding en huisvesting voor mensen met een verstandelijke handicap), stichting de Blauwe Reigers te Almelo (scoutinggroep voor verstandelijk gehandicapten) en stichting vrienden van J.P. van den Bent te Enschede (het Talmahuis logeerkamer en buitenschoolse opvang voor gehandicapten). Werknemersvrijwilligerswerk is iets wat ze binnen Vredestein niet kennen. Sponsoring is voor Vredestein een vorm van samenwerken, waarbij twee partijen elkaar van dienst zijn. Er is sprake van sponsoring als de gesponsorde in staat en bereid is een (behoorlijke) tegenprestatie te bieden. Voor Vredestein moet het een commercieel belang dienen. Bij sponsoring hoeft het niet alleen om geld te gaan. Het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld faciliteiten of het inzetten van personeel kan ook een vorm van sponsoring zijn. Essentieel is dat de kernwaarden van Vredestein (ondernemende, moderne en verantwoorde organisatie) en de gesponsorde dicht bij elkaar liggen. Sponsoring vindt plaats door de sponsoring van een professioneel mountainbike team Cannondale-Vredestein. Op deze wijze wil Vredestein de sport promoten en voor zichzelf reclame maken. Verder sponsoren zij hun eigen bedrijventeam tijdens de Enschede Marathon. Ze kweken goodwill door hun naam er aan te verbinden. Vredestein heeft een groot aandeel in de Sponsoring van ROC van Twente om de merknaam te introduceren en op deze wijze potentiële werknemers binnen te halen. Daarbij helpen zij de scholen met hun inrichting van studies. Verder zijn ze betrokken bij Job Quest van ROC Twente. Daarnaast biedt Vredestein werkervaringsplaatsen inclusief scholing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze voorbeelden benadrukken de drie pijlers waar Vredestein zich op richt (Sport, Scholing en Milieu).

Vredestein investeert in Career Center Twente wat een samenwerkingsverband van topbedrijven in Twente is. Om de regio te ondersteunen bij het zoeken van personeel, zodat de Twentse economie blijft draaien.

Binnen Vredestein wordt er veel waarde gehecht aan de gezondheid en welzijn van haar werknemers. Naast de wettelijke verplichtingen investeert Vredestein in veel extra faciliteiten en voorzieningen. Er is een Sociaal Fonds opgesteld en werknemers hebben de mogelijkheid om te gaan sporten tegen sterk gereduceerde tarieven bij een regionale fitnessketen. Vanuit de eigen arbo-dienst is gestart met (vrijwillige) gezondheidsonderzoeken voor de categorie 55-plus. De komende jaren worden deze onderzoeken voortgezet voor de overige arbeidscategorieën. Vanuit het Sociaal Fonds is onder andere bijgedragen in de kosten van de Dolfijntherapie voor de dochter van een werknemer. Deze therapie wordt gegeven aan kinderen met een handicap.

Een aantal werknemers zit bij de nationale reserve (defensie) en Vredestein wil ze daarbij ondersteunen door de trainingen onder werktijd mogelijk te maken.

Invloeden op MBO

De werknemers hebben een grote invloed op het MBO-beleid, zij zijn regelmatig de initiatiefnemers van een activiteit waarbij zij wel wat sponsoring kunnen gebruiken.

Motieven voor MBO

De redenen om MBO-activiteiten te ontplooiën zijn vooral het commerciële belang en het creëren van goodwill in de lokale omgeving.

Het motief van de werkervaringsplaatsen is enerzijds personeel werven en anderzijds verantwoordelijkheid nemen en dat ook uit te stralen.

Vredestein vindt het belangrijk om het personeel te ondersteunen bij hun sportieve activiteiten (Enschede Marathon) in het kader van gezondheidsbeleid. Daarnaast is het een mooie manier om je merknaam te promoten.

Doelstellingen MBO

Doelstelling van Vredestein voor sponsoring is een uitbouw van de merkpersoonlijkheid, bijdrage aan de uitstraling van het merk, bijdrage aan interne trots, verdieping van relaties en de verkoop van producten.

Strategisch MBO-beleid

Binnen Vredestein is er geen strategisch MBO-beleid of sponsorbeleid opgesteld. Politieke en religieuze aanvragen worden niet gehonoreerd. Bij aanvragen met betrekking tot sponsoring wordt er altijd gekeken wat de meerwaarde voor Vredestein is, de consequentie van de deelname is en er moet een relatie zijn met de bedrijfswaarden. De commerciële uitstraling mag niet te grabbel gegooid worden. Daarbij geven zij aan een regionale benadering belangrijker te vinden dan een nationale benadering.

Toegevoegde waarde van MBO

De toegevoegde waarde van sponsoring is de commerciële opbrengst dat het met zich meebrengt.

Het aanbieden van werkervaringsplaatsen is een manier om nieuw personeel te werven en het maatschappelijke voordeel is dat deze mensen de kans krijgen om zich te ontwikkelen en een betere kans krijgen op de arbeidsmarkt.

Door waarde te hechten aan de gezondheid en welzijn van de werknemers draagt Vredestein bij aan een aantrekkelijk werkgeverschap.

De regionale sponsoractiviteiten brengt een aantal meerwaarden met zich mee: binnen je omgeving een goede naam hebben, personeel werven en een positief klimaat creëren ten opzichte van het bedrijf.

Conclusie

Vredestein is een producent dat niet in een consumentenmarkt opereert. Belangrijke belanghebbenden van Vredestein verwachten niet dat ze aan MBO doen. Dit is ook een reden dat zij niet een actieve en uitgebreid MBO-beleid hebben en ze worden daar ook niet op afgerekend door hun belanghebbenden. Daarbij wordt Vredestein niet zo snel benaderd om iets te sponsoren, eerder worden banken en andere ondernemingen in de financiële dienstverlening gevraagd om een bijdrage. De betrokkenheid die zij tonen in maatschappelijke zin is vooral intern gericht op het eigen personeel en het aanbieden van werkervaringsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het aanbieden van werkervaringsplaatsen brengt zowel rendement voor het bedrijf als de maatschappij op. Het is een manier om nieuw personeel te werven en het maatschappelijke voordeel is dat deze mensen de kans krijgen om zich te ontwikkelen en een betere kans krijgen op de

arbeidsmarkt. Verder worden een aantal sponsoractiviteiten ontplooid met een regionale benadering. Hierbij is het wel belangrijk dat de activiteiten een meerwaarde voor Vredestein hebben.

Doordat zij een productiebedrijf zijn, zijn ze meer met MVO bezig dan MBO, waarbij zij ook een extra stap willen zetten. Het milieu en in bredere zin duurzaamheid staan hoog genoteerd binnen het bedrijf.

Vredestein geeft wel aan dat ze open staan voor MBO-activiteiten, zolang het maar een meerwaarde voor Vredestein heeft. Misschien komt er wel een actieve MBO-beleid in de toekomst, omdat de maatschappij verandert. Zulke initiatieven kun je niet uitsluiten in de toekomst. De heer Heerze geeft aan dat in de toekomst bij veel organisaties meer uiting wordt gegeven aan MBO en dat MBO als kritische succesfactor wordt meegenomen binnen het marketing gebeuren om te profileren. Daarbij geeft hij aan dat je het niet te sterk moet doen, mensen prikken er snel doorheen, is het echt of doe je het alleen voor jezelf.

Wegener Huis-aan-huisMedia

Interviewdatum: 10 juni 2008

Locatie: Wegener Huis-aan-huisMedia te Enschede

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Sülter (communicatiespecialist, verantwoordelijk voor interne/externe/marketing communicatie) en aanvullende informatie Visie Wegener Huis-aan-huisMedia op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen/Duurzaam Ondernemen en Financieel Jaarverslag 2007.

Bedrijfsgrootte: in Enschede 1.000 werknemers

Profiel

Koninklijke Wegener NV is de in Apeldoorn gevestigde, beursgenoteerde (Euronext) onderneming in kranten en multimedia. Wegener is de grootste uitgever van regionale dagbladen en huis-aan-huiskranten in Nederland. Daarnaast ontwikkelt en exploiteert Wegener internetproducten en -diensten en levert Wegener grafische producten en diensten. Wegener Huis-aan-huisMedia is een werkmaatschappij van Koninklijke Wegener NV met de tak van huis-aan-huis-kranten (225 titels), speciale uitgaven (magazines) en online producten.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Binnen Wegener Huis-aan-huisMedia wordt er niet gesproken van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, maar van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of duurzaam ondernemen. Het bewust zijn van het aspect MVO is in 1969 ontstaan, maar de visie van Wegener Huis-aan-huisMedia op MVO sluit aan op heel Wegener en wordt sinds 2008 gepraktiseerd. Door naast het streven naar winst (Profit) ook rekening te houden met het effect van de activiteiten op het milieu (Planet) en oog hebben voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (People). Het gaat om een goede balans te vinden tussen People, Planet en Profit, wat leidt tot betere resultaten voor zowel Wegener Huis-aan-huisMedia als de samenleving. Ook wel de drievoudige duurzaamheid genoemd. Het MVO-beleid wordt op dit moment concreter ingevuld en daarna moet het worden geïntegreerd in de organisatie. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan het begrip MVO maakt deel uit van de visie, missie en strategie:

- Gedragscode medewerkers
- Maatschappelijke betrokkenheid
- De adverteerder en de lezer
- Samenwerkingsverbanden en sponsorships
- Personeelsbeleid
- Het milieu (wegens de core business is milieu een heel belangrijk aspect waarbij al jaren het milieubeleid is ingebed in de organisatie)²³

Gedragscode medewerkers

De gedragscode waarbij met betrekking tot integriteit, openheid, omgangsvormen, zorg voor arbeidsomstandigheden en veiligheid is vastgesteld.

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid is wat de organisatie als kernactiviteit heeft. Wat speelt er in de maatschappij, de lokale en regionale betrokkenheid. Wegener Huis-aan-huisMedia opereert diep in de haarvaten van de samenleving in de verspreidingsgebieden van haar producten. Men levert via haar producten een bijdrage aan het kennisniveau en de ontwikkeling daarvan van de Nederlandse samenleving. Verder stellen zij de laatste tijd de lezers in staat om zelf

²³ Visie Wegener Huis-aan-huisMedia op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen/Duurzaam Ondernemen

contents aan hun producten toe te voegen via de krant of internet. Constant zijn ze in dialoog met zowel de adverteerders als de lezers over wat hun behoeftes zijn en hoe ze daar op kunnen inspelen.

Samenwerkingsverbanden en sponsorships

Maatschappelijke betrokkenheid komt ook tot uitdrukking in de vorm van samenwerkingsverbanden en sponsorships of het aanbieden van redactionele aandacht en/of gratis advertentieruimte. Door de omvang van de organisatie zijn er binnen elke regio wel samenwerkingsverbanden of clubs die worden gesponsord. Wegener Huis-aan-huisMedia is een samenwerkingsverband aangegaan met Child Care Afrika (organisatie die kinderen in Afrika een beter bestaan willen bieden), waarbij zij 'Partner van Child Care Afrika' zijn door middel van een jaarlijkse financiële donatie. Een initiatief dat wordt gesponsord met als doel zelfredzaamheid. Onder andere hebben ze hiervoor een benefiet concert georganiseerd. Men is onlangs sponsor en media partner geweest van het Nationale File Forum. Er is aan de ene kant een financiële bijdrage geleverd en aan de andere kant media ruimte beschikbaar gesteld. Waarbij zij het file probleem onder de aandacht brengen om op die manier een bijdrage te leveren aan een oplossing van dit probleem. Een manier van samenwerking die wordt aangegaan om een maatschappelijk probleem aan te pakken. In de toekomst kan dat ook op basis van andere onderwerpen zijn. Wegener Huis-aan-huisMedia is tevens sponsor van allerlei lokale, regionale en nationale evenementen op gebied van sport en cultuur door middel van een financiële bijdrage. Enkele voorbeelden zijn sponsor van: de FBK-Games (het grootste internationale atletiekevenement van Nederland), de nacht van Hengelo, Stichting Helemaal Hengelo en de ijsbaan op de markt in Hengelo. Daarnaast zijn ze media partner van een foyer in het Rabotheater Hengelo, media sponsor van de Robot Zoo, museum supporter van het Twents Techniekmuseum HEIM en sponsor van diverse sportverenigingen in Hengelo zoals HVV Hengelo en ATC'65 (voetbalverenigingen). Verder bieden ze redactionele aandacht en/of gratis advertentieruimte aan allerlei lokale en regionale initiatieven op het gebied van cultuur, sport, charitatieve projecten, voorlichting, onderwijs en vrijetijdsbesteding. Het gratis aanbieden van advertentieruimte aan goede doelen als Jantje Beton en KWF Kankerbestrijding wordt gezien als donaties.

Koninklijke Wegener NV

Eén van de manieren waarop Koninklijke Wegener haar maatschappelijke betrokkenheid toont, is door het steunen van het Fonds Slachtofferhulp, als één van de founding members. Het Fonds Slachtofferhulp streeft ernaar om de situatie van slachtoffers (en hun naasten en nabestaanden) van misdrijven, verkeersongelukken en rampen te verbeteren. Het Fonds werft gelden om initiatieven op het gebied van de hulpverlening aan slachtoffers te ondersteunen. Ook ondersteunt Koninklijke Wegener de Stichting Freevoice bij het ten uitvoer brengen van ontwikkelingsprogramma's bedoeld voor onafhankelijke media in landen in Oost-Europa, Afrika en Latijns-Amerika ter versterking van democratische processen en de rol van vrije media in deze landen. Deze steun bestaat uit het gratis beschikbaar stellen van deskundigen op journalistiek-en managementterrein en uit financiële bijdragen voor de realisering van specifieke projecten²⁴.

²⁴ Financieel Jaarverslag 2007

Personeelsbeleid

De onderneming streeft naar een positieve werkomgeving creëren, waarin de werknemers zich zo goed mogelijk kunnen ontplooiën. Er zijn ruime opleidingsfaciliteiten en jaarlijks worden groepen pas afgestudeerde jongeren (journalistiek en management) intensief begeleid in de opbouw van een carrière.

Het Milieu

De betrokkenheid bij het zorgvuldig omgaan met het milieu is al jaren ingebed in de dagelijkse operatie. Zowel in het voorkomen van vervuiling, het terugdringen van de hoeveelheid afvalstoffen als het verminderen van energieverbruik.

Invloeden op MBO

Wegener Huis-aan-huisMedia opereert vanuit de samenleving en brengt lokaal en regionaal nieuws en wil vanuit daar invulling geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid. Om een toegevoegde waarde te leveren via haar producten aan het kennisniveau en de ontwikkeling daarvan van de Nederlandse samenleving. De lokale en regionale betrokkenheid is één van de kenmerken van haar product. Verder zijn er lokale en regionale samenwerkingsverbanden en sponsorships opgezet. Doordat je als organisatie in de lokale markt opereert hoor je ook lokale initiatieven te ondersteunen. Binnen deze visie staat het belang van de klanten centraal (de adverteerder en de lezer).

De samenwerkingsverbanden en sponsorships liggen dicht bij het strategisch MVO-beleid van de organisatie, door middel van het karakter van haar producten op die manier het best te kunnen opereren. Enerzijds stellen ze advertentieruimte en redactionele ruimte ter beschikking van hun producten die rechte lijnen naar de lezers gaan en onder de aandacht wordt gebracht. Anderzijds door middel van een financiële bijdrage om initiatieven te ondersteunen.

Wegener Huis-aan-huisMedia vindt het uit zichzelf belangrijk om activiteiten op het gebied van sport en cultuur te sponsoren. Door middel van een financiële bijdrage of redactionele aandacht te besteden en/of gratis advertentieruimte te bieden. Om zo het evenement of goede doel goed te kunnen profileren.

Wegener Huis-aan-huisMedia wordt vaak door partijen benaderd. Dit komt om dat ze zoveel producten hebben, alleen al van de huis-aan-huis-kranten zijn 225 titels in omloop. De afweging die hierbij wordt gemaakt is of het past bij de organisatie en de focus bij sponsoring ligt op sport en cultuur.

Motieven voor MBO

Bepaalde samenwerkingsverbanden en sponsorships hebben een commercieel motief zoals de uitbouw van de merkpersoonlijkheid. Wegener Huis-aan-huisMedia positioneert zich in de lokale en regionale markt en door lokale, regionale en nationale initiatieven te ondersteunen willen ze hun bestaansrecht waarborgen. Daarnaast hoor je als organisatie die in de lokale markt opereert ook lokale initiatieven te ondersteunen.

Met betrekking tot het personeelsbeleid is een goed arbeidsklimaat belangrijk, omdat de mensen het succes bepalen van de organisatie.

Doelstellingen MBO

Wegener Huis-aan-huisMedia hanteert geen specifieke MBO-doelstellingen. De doelstelling van MVO: Het gaat om een goede balans te vinden tussen People, Planet en Profit; wat leidt tot betere resultaten voor zowel Wegener Huis-aan-huisMedia als de samenleving.

In bepaalde gevallen van samenwerkingsverbanden en sponsorships is het middel om de beoogde marketingdoelstellingen zoals naamsbekendheid en imago vergroten te realiseren doordat Wegener Huis-aan-huisMedia wordt meegenomen in de uitingen.

Strategisch MBO-beleid

Het MVO-beleid waaronder samenwerkingsverbanden en sponsorships vallen wordt op dit moment concreter ingevuld en daarna moet het worden geïntegreerd in de organisatie.

Samenwerkingsverbanden en sponsorships worden gezien als win-win situaties en vinden vooral plaats door een financiële bijdrage. Het aanbieden van redactionele aandacht en/of gratis advertentieruimte met eventueel een financiële bijdrage vinden plaats bij de goede doelen. Politieke of religieus getinte aanvragen worden hierbij niet uitgesloten. In bepaalde gevallen van de samenwerkingsverbanden en sponsorships is de voorwaarde dat de organisatie wordt meegenomen in de uitingen.

Voor het MVO-beleid zijn onderstaande elementen van belang

- Het belangrijkste is een goede balans vinden tussen de drie P's.
- Draagvlak creëren binnen de organisatie en helderheid naar je mensen.
- Geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

Belangrijke elementen bij het opstellen van samenwerkingsverbanden en sponsorships

- Passendheid met het bedrijf. De doelstelling van bijvoorbeeld Child Care Afrika past binnen de kernwaarden van Wegener Huis-aan-huisMedia.
- De initiatieven moeten dicht bij het product van de organisatie liggen, waarbij de eigen producten worden ingezet om media ruimte ter beschikking te stellen.
- Binden aan initiatieven waarbij de identiteit van je producten en organisatie goed wordt geprofileerd.

Toegevoegde waarde van MBO

Via de producten wordt er een bijdrage geleverd aan het kennisniveau en de ontwikkeling daarvan van de Nederlandse samenleving.

Door middel van lokale, regionale en nationale initiatieven te ondersteunen kun je de identiteit van je producten en organisatie goed profileren, creëer je goodwill en vergroting van de naamsbekendheid. Het samenwerkingsverband 'Partner van Child Care Afrika' is puur het tonen van maatschappelijke betrokkenheid waar geen tegenprestatie tegenover staat. Daarnaast zijn er strategische opbrengsten waarbij het gaat om het waarborgen van het bestaansrecht. Verder draag je bij aan het voortbestaan van de ondersteunde maatschappelijke organisaties.

Conclusie

De heer Sülter geeft in het gesprek aan dat hij niet bekend is met de term MBO, maar hij is wel bekend met de term MVO. In 2008 is Wegener Huis-aan-huisMedia concreet invulling aan het geven aan het MVO-beleid, waaronder onder andere maatschappelijke betrokkenheid valt. De heer Sülter is bezig om hier invulling aan te geven en geeft aan dat er een veelvoud aan informatie te vinden is over het ontwerp en dat het lastig is om hier de juiste weg in te vinden. De invulling die aan maatschappelijke betrokkenheid wordt gegeven is dat via haar producten een bijdrage wordt geleverd aan het kennisniveau en de ontwikkeling daarvan van de Nederlandse samenleving. Deze invulling is gelijk aan de core business van de organisatie. Daarnaast komt de maatschappelijke betrokkenheid tot uitdrukking in de vorm van samenwerkingsverbanden en sponsorships door middel van een financiële bijdrage of het aanbieden van media aandacht. Het ondersteunen van de Stichting Freevoice gebeurt via

Koninklijke Wegener NV door het beschikbaar stellen van kennis. Het beschikbaar stellen van materialen is lastig in verband met de core business van de organisatie. Vele lokale initiatieven worden gesponsord in het kader van maatschappelijke betrokkenheid.

De fase waar ze nu in zitten is dat in 2006 een aantal kernwaarden zijn vastgesteld die een onderdeel van de bedrijfscultuur vormen. Deze zijn betrouwbaar, effectief, dynamisch, toegewijd en lerend. Het zijn die eigenschappen van de organisatie die uitgedragen moeten worden door de werknemers. Op dit moment wordt het verankerd bij de werknemers binnen de organisatie. Waarbij de werknemers zich herkennen in de kernwaarden.

De heer Sülter geeft aan dat het lastig is om te zeggen of in de toekomst hun mensen worden ingezet om maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Ze zijn nu bezig om concreter invulling te geven aan het MVO-beleid, maar of die maatschappelijke betrokkenheid er heel anders uit gaat zien dan wat ze nu doen weet hij niet. Werknemersvrijwilligerswerk is op dit moment wel iets wat ze niet gaan ontplooiën. Binnen de organisatie vinden de werknemers dat er al veel aan samenwerkingsverbanden en sponsoring wordt gedaan. In de toekomst zouden er meer samenwerkingsverbanden kunnen worden aangegaan met een bepaald onderwerp.

Zwanenberg Food Group

Interviewdatum: 12 juni 2008

Locatie: Zwanenberg Food Group te Almelo

Onderzoeksmateriaal: diepte-interview met dhr. Ticheler (marketing manager) en aanvullende informatie website Zwanenberg Food Group.

Bedrijfsomvang: in Almelo 120 werknemers

Profiel

Met 1.250 werknemers op dertien locaties en een omzet van circa 350 miljoen euro behoort Zwanenberg Food Group (ZFG) tot de leidende producenten van vleeswaren en vleesconserven in Europa. ZFG voert onder andere de merken Zwanenberg, Zwan, Linera, Limco, Offerman, Hooymans, Kips' en Huls. Daarnaast levert de groep verschillende bekende private labels, en heeft zij een goede positie verworven op zowel de huishoudelijke als de buitenhuishoudelijke markt voor (gesneden) vleesproducten. ZFG richt zich in toenemende mate op specifieke marktsegmenten. ZFG exporteert haar vleeswaren en -conserven naar vele tientallen landen in alle werelddelen en regio's, waaronder Europa, de Verenigde Staten, het Midden- en Verre Oosten, West-Afrika, Azië en Australië²⁵.

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

ZFG is in het beginstadium van het concreet invullen en uitdragen van MVO. Ze doen op het gebied van Profit, Planet en People al veel, maar zijn nu aan het formuleren waar ze voor staan. Op dit moment wordt in kaart gebracht wat de invulling van de drie P's wordt en later wordt dat op hun website weergegeven. Door naast het streven naar winst (Profit) ook rekening te houden met het effect van de activiteiten op het milieu (Planet) en oog hebben voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (People). De P van Profit staat bovenaan, want die bepaalt de continuïteit en het bestaansrecht. Waarbij Planet naar de aard van de core business een belangrijk aspect is. Doordat ZFG een productiebedrijf is, gaan ze verantwoord om met grondstoffen, afvalstoffen, materialen (verpakkingen), uitstoot, energie (besparingsprojecten) en dieren welzijn. Onder People wordt verstaan de werving en selectie van personeel, trainingen en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarbij moet de komende jaren ook een duidelijke invulling worden gegeven aan een stukje MBO. De reden hiervoor is dat het zowel intern steeds meer draagvlak krijgt bij de mensen. Het heeft te maken met de mentaliteit en de cultuur. In de samenleving wordt MBO steeds meer een belangrijk onderdeel. Als ZFG onderdeel van deze samenleving wil zijn, moeten ze daar een steentje aan bijdragen. Daar wordt dan wel op een pragmatische manier mee omgegaan.

Huidige invulling

De maatschappelijke betrokkenheid bestaan nu uit incidentele financiële donaties en er vinden op kleinschalige en op professionele schaal grootschalige sponsoring op het gebied van sport of andere positieve zaken plaats. Uit iedere vestiging wordt ook aan sponsoring op lokaal niveau gedaan en er komen zoveel aanvragen binnen. Om hier helder in te zijn en een duidelijke lijn in te krijgen wordt hiervoor een sponsorbeleid opgesteld. Waarbij het een onderdeel van het MBO is om de positie binnen een lokale gemeenschap te uiten.

Sinds enkele jaren is Zwanenberg onder andere sponsor van eredivisieclub FC Twente en sponsor van Triathlon Holten 2008 en volgend jaar van het EK Triathlon Holten 2009. De triatlon van Holten is een van de grootste triatlons in Nederland. Ze zijn partner van Child Care Afrika (organisatie die kinderen in Afrika een beter bestaan willen bieden), dit partnerschap heeft de vorm van een financiële donatie. Door de core business van het bedrijf

²⁵ Website Zwanenberg Food Group

hebben ze te maken met een overschot aan voedingsmiddelen wat de retailer niet wil afnemen omdat ze een te korte THT hebben of een product dat niet meer verkocht wordt. Dit overschot wordt niet vernietigd, maar geschonken aan de Voedselbank. De heer Ticheler geeft aan dat het moeilijk te zeggen is of bovenstaande maatschappelijke betrokkenheid is of puur eigenbelang. Ook de sponsoring van FC Twente is wat MBO betreft discutabel.

Invloeden op MBO

De redenen dat ZFG een MVO-beleid gaat opstellen is enerzijds eigenbelang. Bijna iedere ondernemer is ondernemer om zijn bedrijf te laten groeien en om waarde te vergroten. Daarbij kijkt hij naar zijn middelen die hem ten dienste staan om te zorgen dat hij zijn doel haalt. De laatste jaren is dat onder andere je bedrijfsimago, je corporatie imago en het op een vriendelijke manier inpakken van je bedrijfsactiviteiten. Vandaag de dag wordt dat MBO genoemd. Het doel is niet de samenleving verbeteren, maar om te zorgen dat het met je bedrijf goed gaat. Daarbij dwingen bedrijven elkaar om aan MBO te doen. Voor de consument is MBO beperkt interessant zeker bij de grote bedrijven. Het houdt de samenleving scherp, maar je moet ervoor waken dat het niet teveel een wassen neus wordt. Wanneer is iets echt MBO?

Anderzijds is het sociaal wenselijk om hier invulling aan te geven als bedrijf en ZFG is een onderdeel van de lokale gemeenschap. Als onderdeel van de lokale gemeenschap wil je erbij horen en hoor je maatschappelijke betrokkenheid te tonen door lokale initiatieven te ondersteunen. Diverse kleinschalige sponsoring vindt plaats doordat werknemers of managers in hun vrije tijd betrokken zijn bij een maatschappelijke organisatie of sportvereniging. Aanvragen uit de maatschappij met betrekking tot sponsoring worden bijna nooit gehonoreerd, omdat het meestal om studentenverenigingen gaat die om gratis etenswaren vragen. Deze aanvragen dienen geen commercieel doel en brengt veel kosten met zich mee voor ZFG. Producten ter beschikking stellen voor een keten van kinderdagverblijven dient wel een doel, de doelgroep van ZFG komt daar. Het past in de day-to-day business.

Motieven voor MBO

De reden dat er door middel van sponsoring uiting wordt gegeven aan maatschappelijke betrokkenheid is altijd eigenbelang. Het voelt goed om hier uiting aan te geven, maar uiteindelijk draait het om een commercieel motief. ZFG is een bedrijf om geld te verdienen voor zijn aandeelhouder, op een dergelijke prettig mogelijke manier, wat niet ten koste gaat van mens en milieu. Daar komt het MVO en MBO om de hoek kijken, een bedrijf heeft te maken met zijn omgeving en de interne en externe mensen. Niet alles is altijd intern gedreven, maar ook extern gedreven zoals regelgeving en subsidies. Uit eigenbelang neem je maatschappelijke verantwoordelijkheid, want op die manier waarborg je continuïteit. Het is maatschappelijk relevant om hier invulling aan te geven. Diverse belangengroeperingen en de consument tonen belangstelling voor MVO. Zonder die belangstelling wordt er door geen enkel bedrijf uiting gegeven aan MVO.

De reden dat Zwanenberg sponsor is van FC Twente is dat deze vorm van communicatie helpt de naamsbekendheid van Zwanenberg substantieel te vergroten. De exposure van eredivisievoetbal op de Nederlandse televisie is enorm. Ook op de arbeidsmarkt leidt deze sponsoring tot grotere naamsbekendheid en populariteit. Op die manier laat je je zien. Daarnaast wil ZFG onderdeel van deze regio zijn. ZFG een bedrijf uit Twente en FC Twente is een onderdeel van Twente. Veel mensen weten ook niet dat ZFG in Almelo zit. Ook de donatie van voedingsmiddelen aan de Voedselbank is uit eigenbelang. Als je etenswaren moet vernietigen voelt dat niet lekker en aan vernietigen zitten kosten verbonden (bijdrage aan de vuilstort). Aan de sponsoring van Triathlon Holten wordt commercieel niks gedaan. Dit brengt PR waarde in je lokale omgeving met zich mee.

Doelstellingen MBO

De doelstelling van MBO is om een maatschappelijk profiel op te stellen, waarbij sponsoring het middel is wat daar in kan bijdragen. Op het gebied van milieu zijn concrete doelstellingen geformuleerd.

De sponsoring van FC Twente levert een bijdrage om de beoogde marketingdoelstellingen te realiseren. Deze marketingdoelstellingen bestaan uit grotere naamsbekendheid en een positief bedrijfsimago creëren.

Er worden geen ingewikkelde plannen opgesteld, over wat de pay-back, mediawaarde voor het bedrijf is. Het moet goed voelen en ZFG wil zich laten zien in de lokale omgeving.

Strategisch MBO-beleid

Het MVO-beleid wordt niet geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Tevens wordt het niet extreem intern gecommuniceerd. De sponsoractiviteiten gebeuren altijd in de vorm van een financiële bijdrage. Het doneren van materialen is door de aard van de core business een erg lastig proces (complexe logistieke keten). MBO heeft ZFG niet hoog in het vaandel, maar is best belangrijk, zolang het inpasbaar is in de dagelijkse processen.

De criteria die gesteld worden in het sponsorbeleid zijn:

- Voelt het goed
- Passendheid met het bedrijf
- Lokaal gericht
- De commerciële waarde voor het bedrijf
- Het voorkomen van associatie met wat negatief is.

Toegevoegde waarde van MBO

Uit eigenbelang neem je maatschappelijke verantwoordelijkheid, want op die manier waarborg je continuïteit. De sponsoring heeft een commercieel motief. Sponsor van FC Twente helpt de naamsbekendheid van Zwanenberg substantieel te vergroten en ook op de arbeidsmarkt leidt deze sponsoring tot grotere naamsbekendheid en populariteit. Lokale ondersteuning vindt plaats om een plek in te nemen in de regio en het creëert goodwill.

Conclusie

ZFG geeft aan dat er binnen de branche niet actief aan MBO wordt gedaan of dat de term wordt benoemd. De heer Ticheler geeft aan dat maatschappelijke betrokkenheid bij alle bedrijven een uitzondering daargelaten plaatsvindt met een bedrijfsdoel. 'Mag je geen bedrijfsdoel hebben om maatschappelijk betrokken te zijn'? Bijna iedere ondernemer is ondernemer om zijn bedrijf te laten groeien en om waarde te vergroten. Daarbij kijkt hij naar zijn middelen die hem ten dienste staan om te zorgen dat hij zijn doel haalt. De laatste jaren is dat onder andere je bedrijfsimago, je corporatie imago en het op een vriendelijke manier inpakken van je activiteiten. Vandaag de dag wordt dat MBO genoemd. Het doel is niet de samenleving verbeteren, maar om te zorgen dat het met je bedrijf goed gaat. Daarbij dwingen bedrijven elkaar om aan MBO te doen. Voor de consument is MBO beperkt interessant zeker bij de grote bedrijven. De heer Ticheler geeft aan dat het houdt de samenleving scherp, maar je moet ervoor waken dat het niet teveel een wassen neus wordt. Wanneer is iets echt MBO? De reden dat er door middel van sponsoring uiting wordt gegeven aan maatschappelijke betrokkenheid is puur uit eigenbelang (commercieel motief). De sponsoring van FC Twente is puur een middel om de beoogde marketingdoelstellingen te realiseren. De sponsor activiteiten gebeuren altijd in de vorm van een financiële bijdrage. Het doneren van materialen is door de aard van de core business een erg lastig proces.

Bij ZFG gaan er geen vergaande vormen van maatschappelijke betrokkenheid plaats vinden. Ze gaan de komende jaren verder in versterkte vorm door met name lokale initiatieven te

ondersteunen om meer onderdeel te worden van de zaken die er spelen in de samenleving. De heer Ticheler vindt het zelf goed dat er bedrijven zijn die hier een actieve uiting aan geven. Alleen past het op dit moment niet binnen de bedrijfscultuur om hier extra kosten voor te maken. ZFG is een kostenbewust bedrijf in alle opzichten en aan MBO hangen bepaalde kosten. De heer Ticheler geeft aan dat daar binnen de organisatie geen ruimte voor is om zich te permitteren om hun mensen in te zetten, de werknemers werken al keihard (ruim boven de 40-uur per week). Daarbij zijn de mensen bij hen schaars. Ook al is die ruimte er wel, hebben zij te veel mensen in dienst om aan werknemersvrijwilligerswerk te doen. Ze opereren in een branche met keiharde concurrentie, waar enorm op de kosten moet worden gelet. Daarnaast geeft hij aan dat het de consumenten ook niet interesseert. MBO staat bij ZFG niet hoog in het vaandel, maar is best belangrijk, zolang het inpasbaar is in de dagelijkse processen. De maatschappelijke betrokkenheid zou in de toekomst op een andere manier plaatsvinden, niet actief met de eigen mensen, maar bijvoorbeeld door projecten te adopteren.

Bijlage D: Tabellen

Tabel 7: Invulling maatschappelijke betrokkenheid

Invulling Bedrijf	Donaties	Sponsoring	Werknemers- vrijwilligerswerk	Organisatie/uitvoering (lokale) activiteiten	Partnerschappen
ABN AMRO		Geen MVO project	Individueel of samen op het gebied van Jeugd, Talent en Achterstand		- Stichting Jeugdzorg 'De Combinatie' - Samenleving&Bedrijf - Kids in Bizz
Ahrend Inrichten BV	Incidenteel	Lokale sponsoring			- De Slinger Hengelo - Sociale werkplaats
De Woonplaats		- FHP Holland - Lokale sponsoring		- Buitenlandse projecten - Leefbaarheidbudget	- Goldservice - Rabobank
Domijn		- Maatschappelijke projecten in het buitenland - (Sport) activiteiten Enschede	Jaarlijkse maatschappelijke dag		Projecten in het buitenland
Ernst & Young	Laag en lokaal niveau	Sponsorschap NOC*NSF	Je bent goed bezig bij een sportvereniging		- PACT MVO Hengelo - Het Jeugdsportfonds - Stichting Handzzup
IKEA	Incidentele donaties			Nationale en lokale Charity activiteiten o.a.: - Inrichten van familiekamers in kindziekenhuizen	IKEA Social Initiative o.a.: - Unicef - Save the Children
IT-Oost Nederland BV	Goede doelen	Lokale sponsoring			PACT MVO Hengelo
Pricewaterhouse-Coopers	Lokale ondersteuning	Sponsorgebieden Sport, Cultuur en Maatschappelijk Verantwoord	CSR projecten: - Mijn Projecten	CSR projecten: - Centrale Projecten	- De Slinger Hengelo - Saxion Enschede
Rabobank Enschede-Haaksbergen	Stimulerings-fonds	Langdurige en structurele sponsorships	Faciliteert vrijwilligerswerk bij non-profit organisaties, de overheid, stichtingen en verenigingen met een ideëel doel		Samenwerking met vrijwilligersorganisaties
Sylva Bouw	Plaatselijke noden				Scholen en CWI; achterstandsgroeperingen bieden van werk of stageplek
Timberland European customer fulfillment center Enschede			- Lokale projecten - Serv-a-palooza (community service dag) - Service sabbatical		- Gemeente Enschede - Kinderboerderij Enschede Noord - 't Bouwhuis & Losserhof
Vredestein Banden BV	Eindejaarsgift	- Sponsoring mountainbike team - Sponsoring ROC van Twente - Regionale sponsoring op het gebied van sport en scholing		- Werkervarings-plaatsen - Sociaal Fonds	
Wegener Huis-aan-huisMedia	Goede doelen	Lokale, regionale en nationale sponsoring op gebied van sport & cultuur			- Child Care Afrika - Nationale File Forum - Fonds Slachtofferhulp - Stichting Freevoice
Zwanenberg Food Group	Incidentele donaties	- Sponsor van FC Twente - Lokale sponsoring op het gebied van sport of andere positieve zaken			- Child Care Afrika - Voedselbank

Tabel 8: De manier van invulling maatschappelijke betrokkenheid

Invulling	Donaties	Sponsoring	Werknemersvrijwilligerswerk	Organisatie/uitvoering (lokale) activiteiten	Partnerschappen
Bedrijf					
ABN AMRO			Mensen, kennis, middelen, massa		Mensen, kennis
Ahrend Inrichten BV	Materiaal	Materiaal			Middelen (materiaal)
De Woonplaats		Munten, faciliteiten, mensen, middelen		Munten, Kennis	Munten, mensen
Domijn		Munten, kennis	Mensen		Munten, kennis
Ernst & Young	Munten	Munten, middelen, kennis	Mensen, kennis		Kennis
IKEA	Munten, middelen			Middelen	Munten, middelen
IT-Oost Nederland BV	Munten	Munten			Kennis
PricewaterhouseCoopers	Materiaal	Munten	Mensen, kennis, middelen	Mensen, kennis, middelen	Mensen, kennis
Rabobank Enschede-Haaksbergen	Munten	Munten, faciliteiten, mensen	Munten, mensen, kennis, faciliteiten, netwerken		Kennis, ervaringen
Sylva Bouw	Middelen				Tijd, kennis, munten
Timberland European customer fulfillment center Enschede			Mensen		Mensen
Vredestein Banden BV	Munten	Munten, faciliteiten, mensen		Tijd, kennis en munten	
Wegener Huis-aan-huisMedia	Middelen	Munten			Munten, middelen, kennis
Zwanenberg Food Group	Munten	Munten			Munten, voedingsmiddelen

Tabel 9: De toegevoegde waarde voor bedrijven door maatschappelijk betrokken te ondernemen

Toegevoegde waarde	Bestaans recht	Merkprofi lering	Naams bekendheid	Imago	Goodwill	Lokale ondersteuning	Bijdrage aan breed maatschappelijk probleem/ Bevorderen vitale en sociale samenleving	Goed gevoel	Aantrekkelijk werkgeversch ap
Bedrijf									
ABN AMRO	x			x	x	x	x		
Ahrend Inrichten BV						x			
De Woonplaats				x			x		
Domijn			x				x		
Ernst & Young			x	x	x	x			
IKEA	x			x	x	x	x		x
IT-Oost Nederland BV				x		x			
PricewaterhouseCoopers				x	x	x	x		
Rabobank Enschede-Haaksbergen	x	x				x	x		x
Sylva Bouw						x	x		
Timberland European customer fulfillment center Enschede				x	x	x	x		x
Vredestein Banden BV		x	x		x	x	x		x
Wegener Huis-aan-huisMedia	x	x	x		x	x	x		
Zwanenberg Food Group	x		x		x	x		x	x

Toegevoegde waarde Bedrijf	Klantenbinding	Netwerken	Aantrekken nieuwe klanten	Versterkt bedrijfscultuur	Met beide benen in de maatschappij staan	Commercieel instrument
ABN AMRO			x			
Ahrend Inrichten BV		x	x			x
De Woonplaats						
Domijn					x	
Ernst & Young	x	x	x		x	
IKEA						
IT-Oost Nederland BV						
PricewaterhouseCoopers			x	x		
Rabobank Enschede- Haaksbergen						
Sylva Bouw						
Timberland European customer fulfillment center Enschede			x			
Vredestein Banden BV						
Wegener Huis-aan- huisMedia						
Zwanenberg Food Group						

Tabel 10: De toegevoegde waarde voor de werknemer door maatschappelijk betrokken te ondernemen

Toegevoegde waarde Bedrijf	Persoonlijke ontwikkeling (competenties en vaardigheden)	Blikverruiming	Bevorderen betrokkenheid	Verrijking ervaring	Voldaan gevoel	Bedrijfstrots	Teambuildend
ABN AMRO	x	x	x				
Ahrend Inrichten BV							
De Woonplaats							
Domijn		x	x	x		x	
Ernst & Young	x	x		x			
IKEA						x	
IT-Oost Nederland BV							
PricewaterhouseCoopers	x		x	x			
Rabobank Enschede- Haaksbergen	x	x	x	x		x	
Sylva Bouw							
Timberland European customer fulfillment center Enschede	x	x			x		x
Vredestein Banden BV						x	
Wegener Huis-aan- huisMedia							
Zwanenberg Food Group							