

## **2. Inrichting van een MBO-programma bepaalt het succes**

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

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

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

#### ***Elk voordeel heeft zijn nadeel***

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

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

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

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

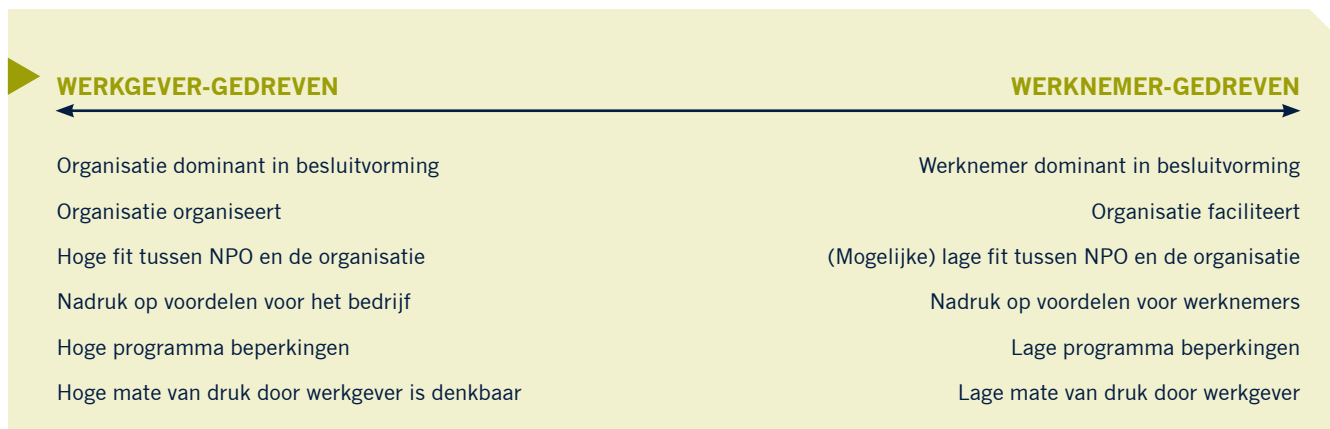
woensdag een aantal uur beschikbaar worden gesteld. Het wat, waar, wanneer en hoe wordt hier dus bepaald door de werknemer en het bedrijf kan hierin faciliteren door een flexibel rooster aan te bieden of, als het meer wil ondersteunen, zelfs deze paar uur beschikbaar te stellen. Het bedrijf neemt hierbij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

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

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

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

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



*Figuur 3: Programma continuüm*

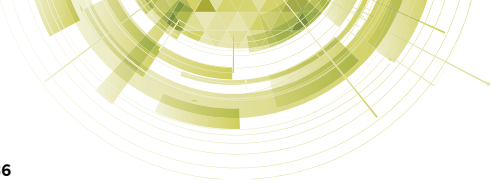
de keuzes die gemaakt worden bij de ontwikkeling van het programma. De activiteiten die binnen deze twee oriëntaties worden georganiseerd en gefaciliteerd, kunnen hetzelfde zijn, maar hebben wel andere effecten. Zo kan er in beide type programma's gekozen worden voor team- of individuele vrijwilligersactiviteiten.

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

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

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

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



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

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

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

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

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