

*Rotterdam, 8 september 2016*

Dames en heren, geachte hoogleraren, leden van mijn doctoraatscommissie en geachte Rector Magnificus,

**Welkom bij mijn promotie over de betrokkenheid van medewerkers in maatschappelijk verantwoord ondernemen: een verzameling van essays**

De komende 15 minuten zal ik u de resultaten van mijn werk van de afgelopen 4 jaar toelichten. Laat ik beginnen met de relevantie en de waarde van mijn onderzoek.

Over het algemeen hebben we het goed in Nederland, maar er zijn talloze gevallen waarin we geconfronteerd worden met uitdagingen waarbij onze samenleving en ons welzijn onder druk wordt gezet, althans voor sommigen.

Wist u bijvoorbeeld dat bijna 60.000 kinderen in Nederland hun verjaardag niet kunnen vieren, simpelweg omdat hun ouders het zich niet kunnen veroorloven? Omdat ze op school niet kunnen trakteren, gaan veel van deze kinderen op hun verjaardag niet naar school.

Een ander voorbeeld heeft te maken met de herpositionering van de overheid, hierdoor worden wij genoodzaakt veel meer zelfredzaam te worden. Voor velen is dit al een uitdaging, voor sommigen zelfs onmogelijk. Mensen met fysieke of mentale beperkingen bijvoorbeeld, zijn mogelijk niet in staat om dusdanig zelfredzaam te zijn als van hen wordt verwacht.

Tegelijkertijd leven we ook in een uiterst veerkrachtige samenleving, met een breed scala aan goede doelen en non-profit organisaties, zoals Stichting Jarige Job, een stichting die families ondersteunt die de verjaardag van hun kind niet kunnen vieren en Nationale Vereniging De Zonnebloem, een stichting die zich inzet voor mensen met fysieke beperkingen.

Bedrijven zijn zich steeds meer bewust van het feit dat ook zij deel uitmaken van deze maatschappij en dat zij alleen kunnen floreren in een maatschappij die sterk en veerkrachtig is. Daarom is het voor bedrijven van belang dat maatschappelijke issues worden aangepakt. Hun betrokkenheid is wat wij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) noemen; verder gaan dan wat (wettelijk) van een bedrijf verwacht wordt. Binnen dit brede onderwerp ben ik vooral geïnteresseerd in de inspanningen van de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf en hoe bedrijven hun middelen, zoals geld, tijd en andere instrumenten inzetten om non-profit organisaties te ondersteunen.

Nu klinkt het misschien alsof dit alleen is weggelegd voor grote bedrijven, maar ook kleine en middelgrote bedrijven blijken zeer betrokken bij de lokale gemeenschap. Alhoewel ik het toentertijd niet herkende als maatschappelijke betrokkenheid, herinner ik me nog goed dat toen ik ongeveer 5-6 jaar oud was, het ontbijt en de lunches bij mijn tennisvereniging werden gedoneerd door de plaatselijke bakker. Deze vorm van steun was een belangrijke input voor onze tennisvereniging om hoogwaardige diensten te leveren aan hun leden en lokaal sociaal kapitaal op te bouwen. Een ander voorbeeld van lokaal sociaal kapitaal opbouwen, is een voorbeeld uit Gorinchem, de plaats waar ik opgegroeid ben en nog steeds woon. Sinds 1957 organiseert en financiert het bedrijfsleven een zomerfeest. Dit dagje uit was oorspronkelijk opgezet voor families die zich een vakantie niet kunnen veroorloven en om de lokale gemeenschap te verbinden.

De maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven is dus geen nieuw fenomeen en zeker niet alleen voor grote bedrijven, maar wat ik wel zie, is dat bedrijven steeds vaker hun medewerkers hierbij willen betrekken.

Zo kunnen bedrijven hun werknemers betrekken door middel van pay-roll giving, waarbij medewerkers geld doneren aan goede doelen via hun salaris, vaak gematched door de werkgever of via collectief vrijwilligerswerk, waarin werknemers - namens hun werkgever - hun tijd en of expertise beschikbaar stellen aan non-profit organisaties.

In 2009 raakte ik door dit soort initiatieven gefascineerd toen ik stage liep bij Fortis Foundation Nederland, een stichting opgezet door het bedrijf Fortis Groep met als doel het ondersteunen van jeugd in moeilijke situaties. Door deze ervaring, realiseerde ik me dat bedrijven kunnen én bereid zijn om een deel van de oplossing van maatschappelijke vraagstukken te zijn en hard nodig zijn om onze veerkrachtige samenleving te ondersteunen en te ontwikkelen. Ik zag ook van dichtbij dat de betrokkenheid van medewerkers in maatschappelijk betrokken activiteiten een verrijking is voor non-profitorganisaties, het bedrijf en de medewerkers.

Deze eerste interesse bleek uiteindelijk het hoofdonderwerp van mijn proefschrift: *Werknemer betrokkenheid bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, met een focus op maatschappelijke betrokkenheid. Aan het einde van 2011, toen ik begon aan deze reis naar mijn doctorstitel, realiseerde ik me dat er nog veel vragen in zowel de academische wereld als in de praktijk onopgelost waren en dat veel van de vragen overeenkomsten vertoonden.

Mijn onderzoek omvat veel vragen, maar ik heb de academische vragen samengevat in de belangrijkste onderzoeksvraag: wat zijn de antecedenten, interventies en gevolgen van werknemersbetrokkenheid in Corporate Social Responsibility (MVO). Binnen dit kader wil ik vandaag drie belangrijke vragen toelichten.

Ten eerste, na de anekdotische verhalen over de manier waarop werknemers profiteren van hun ervaringen in de gemeenschap en hoe ze naar hun werkgever kijken na deel te hebben genomen aan een dergelijk programma, ben ik benieuwd - en ik neem aan vele MVO-managers met mij, welke rol betrokkenheid bij de gemeenschap kan spelen in de relatie tussen een werknemer en zijn werkgever.

Ten tweede, gezien de voordelen van medewerkersbetrokkenheid bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), worden veel MVO-managers in toenemende mate onder druk gezet om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Dus voor mijn tweede vraagstuk vraag ik me af waarom sommige medewerkers deelnemen en anderen afzien van een dergelijk engagement in MVO; en wat MVO-managers kunnen doen om de participatie te verhogen.

Laten we tot slot het hoofddoel van maatschappelijke betrokkenheid niet vergeten: het ondersteunen van non-profitorganisaties, die zo fundamenteel zijn voor de opbouw en het onderhouden van een veerkrachtige samenleving, zoals Stichting Jarige Job of De Zonnebloem, die ik al eerder heb genoemd. Dit riep vragen bij mij op over de gevolgen van medewerkersbetrokkenheid in MVO voor de non-profitorganisaties. Ik zit per slot van rekening niet voor niets op een business school en vraag mij af hoe - in dit geval managers van non-profitorganisaties - deze extra middelen van bedrijven effectief kunnen inzetten.

Na vier jaar hard werken en met de hulp en steun van velen van jullie hier in het publiek kan ik met trots zeggen dat ik een aantal antwoorden op sommige van deze vragen heb gevonden.

Laten we terug gaan naar de eerste vraag: Welke rol kan MVO en betrokkenheid van de gemeenschap spelen in de relatie tussen een werknemer en de werkgever? Zoals het een academicus betaamt, heb ik geprobeerd om deze complexe werkelijkheid te vereenvoudigen in een eenvoudige typologie. Deze typologie is uniek omdat het kan worden toegepast op zowel werknemers als werkgevers op basis van hun maatschappelijk verantwoorde identiteit en gedrag. Hier ziet u vier MVO patronen voor zowel werknemers als werkgevers die kunnen worden gebruikt om te bepalen of er een match of een mis-match is op basis van hun patroon. Een match tussen werkgevers en werknemers wat betreft hun MVO-patroon kan positieve voordelen zoals verhoogde inzet en loyaliteit van de medewerkers opleveren, maar het hebben van een mis-match zou kunnen leiden tot ontevreden werknemers en misschien zelfs wrok en wantrouwen.

Een tweede studie over deze vraag deed me nadenken over de stadia die werknemers doormaken in de relatie met hun werkgever. Ik heb bevonden dat MVO uiteindelijk een positieve bijdrage kan leveren in elk van deze fasen.

Bijvoorbeeld, wanneer een bedrijf nieuwe medewerkers werft, kunnen zij hun MVO programma's gebruiken om duidelijk te maken wat voor een soort bedrijf ze zijn en wat ze belangrijk vinden als bedrijf.

Als je nieuw bent bij een organisatie, zou betrokkenheid bij maatschappelijke programma's kunnen helpen om meer vertrouwd te raken met de bedrijfscultuur en kun je op een informele manier nieuwe collega's leren kennen en daarmee dus sociaal kapitaal opbouwen.

Maatschappelijke betrokkenheid van werknemers die al langer bij een organisatie werken, kan zorgen voor versterkte toewijding aan de organisatie en tevredenheid op het werk.

In latere stadia kan maatschappelijke betrokkenheid ook nuttig zijn voor degenen die de organisatie willen of moeten verlaten. Het kan werknemers helpen een nieuwe weg in hun carrière in te slaan of het kan een zinvol doel zijn bij pensioen.

Natuurlijk zijn al deze resultaten afhankelijk van hoe het programma is ontworpen, daarom beschrijf ik ook strategieën die MVO-managers zouden kunnen gebruiken in elk van deze fasen.

Dit is de eerste cliffhanger van vandaag - ik verwijst u naar mijn proefschrift voor het antwoord op deze vraag.

Dit brengt me bij de tweede vraag in mijn proefschrift: aangezien er bewijs is dat MVO en maatschappelijke betrokkenheid potentieel veel voordelen voor het bedrijf en de werknemers oplevert, hoe kunnen we verklaren dat mensen afzien van deze betrokkenheid? En wat kunnen bedrijven en MVO managers doen om hun werknemers te stimuleren om deel te nemen? Op basis van de theorie heb ik bevonden dat er op zijn minst vijf min of meer gerelateerde redenen zijn waarom werknemers niet deelnemen aan maatschappelijke betrokkenheid programma's:

1) Werknemers kunnen negatieve opvattingen over MVO en betrokkenheid van de gemeenschap hebben; ze vinden het simpelweg geen goed idee of vinden dat dit niet iets is waaraan een bedrijf zijn middelen aan zou moeten besteden.

2) Werknemers hebben niet het gevoel dat zij in staat zijn om deel te nemen (perceived behavioural control), bijvoorbeeld omdat ze ervaren dat ze geen tijd hebben of dat er geen mogelijkheid is binnen hun eigen beschikbaarheid.

3) Werknemers hebben geen eerdere ervaring met maatschappelijke betrokkenheid. Ze hebben bijvoorbeeld nooit eerder vrijwilligerswerk gedaan.

4) De werknemers hebben geen rolmodellen in hun nabije omgeving. Collega's, peers en managers zijn niet bezig met de gemeenschap, noch hebben werknemers het gevoel dat dit wordt verwacht van hen. Dat is wat we het gebrek aan subjectieve normen noemen.

5) Ten slotte voelen mensen zich angstig wanneer zij uit hun comfort zone gehaald worden. Mensen voelen zich bijvoorbeeld angstig als ze te maken krijgen met onbekende organisaties of moeten werken met mensen die zij niet kennen.

Dat brengt mij bij de tweede cliffhanger van vandaag: als je wilt weten hoe een bedrijf deelname aan vrijwilligerswerkprogramma's kan stimuleren en dus om deze barrières te weg te nemen, stel ik voor om mijn proefschrift te lezen.

Voor de derde vraag kom ik graag nog terug op de voorbeelden aan het begin van mijn betoog; over non-profitorganisaties zoals Stichting Jarige Job, de Zonnebloem maar ook mijn plaatselijke tennisvereniging. Deze organisaties zijn belangrijke vehikels om een veerkrachtige samenleving op te bouwen en in stand te houden. En als bedrijven hun middelen willen delen met hen, zou men kunnen denken dat dit alleen ten goede zal komen aan de non-profitorganisaties. In mijn proefschrift daag ik de veronderstelling dat alles wat bedrijven geven enkel de non-profitorganisaties voordeel brengen uit. Op basis van mijn onderzoek kom ik tot de conclusie dat dit veel genuanceerder ligt.

Samenwerking met bedrijven en hun werknemers bij non-profit organisaties levert inderdaad veel voordelen op voor de non-profit zoals het ontvangen van extra middelen, maar ook kan het de zichtbaarheid en bekendheid van non-profitorganisaties verbeteren.

Op werknemer niveau kan het de trots van werknemers verhogen en het kan voor de non-profit organisatie ook leiden tot de uitbreiding van diensten en ondersteuning bij projecten waar de capaciteit beperkt is. Zo kunnen werknemers van een bedrijf zich opgeven als vrijwilliger voor een dagje uit naar het museum met oudere cliënten van De Zonnebloem of kunnen ze als teamuitje helpen bij het inpakken van de verjaardagsboxen bij Stichting Jarige Job. Hulp van dit soort vrijwilligers betekent bijvoorbeeld dat de werknemers van stichting Jarige Job zich kunnen richten op de distributie van deze verjaardagsboxen.

Maar de betrokkenheid van medewerkers in non-profit organisaties kan ook risico's met zich meebrengen voor non-profit organisaties omdat de samenwerking kan leiden tot reputatieschade of afdwaling van de oorspronkelijke missie van de non-profit organisatie. Het kan ook schadelijk zijn voor de diensten aan hun klanten, omdat deze eenmalige vrijwilligers vanuit het bedrijfsleven wellicht niet beschikken over de professionele bekwaamheid en kennis die soms nodig is.

Ik ondervond ook dat werknemers van bedrijven betrekken bij non-profit organisaties kan betekenen dat werknemers van de non-profit organisaties vrezen dat ze zullen worden vervangen door werknemersvrijwilligers en dat deze vrijwilligers "alle kersen op de taart" krijgen. Met andere woorden, de vrijwilligers van bedrijven doen vaak alleen de leuke dingen, wat zou kunnen leiden tot wrok bij de non-profit medewerkers.

Deze voordelen en uitdagingen zijn factoren die non-profit managers kunnen beïnvloeden of waar ze in ieder geval rekening mee moeten houden bij de beslissing of, hoe en met welk doel ze willen samenwerken met de bedrijven en hun werknemers.

Dit is mijn laatste teaser van vandaag, meer hierover kunt u lezen in mijn proefschrift.

Voordat ik het woord weer aan de Rector Magnificus geef, wil ik graag benadrukken dat deze reis van het doen van onderzoek naar dit onderwerp zeker niet tot een einde is gekomen, het is slechts een mijlpaal van wat wij hier doen bij Rotterdam School of Management. We blijven de komende jaren het onderzoek rondom dit onderwerp voortzetten, om zowel de academische wereld als de professionals uit het veld op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid, MVO, foundations, en dergelijke. We zullen nauw blijven samenwerken met de professionals uit het veld, de bedrijven, stichtingen en non-profit organisaties. Een ruwe diamant die we op dit moment vormgeven is een internationaal project over corporate stichtingen en CSR met 12 wetenschappers van over de hele wereld. Een project in nauwe samenwerking met Professor Meijs en Von Schnurbein, beide in ons midden vandaag. En met deze laatste woorden geef ik het woord weer aan de Rector Magnificus.