

De geheime kracht van MVO

Onderzoeksrapport 1%Club naar relatie tussen **MVO-beleid** en medewerkersbetrokkenheid





Introductie

Betrokken medewerkers zijn essentieel voor iedere organisatie. Uit stapels wetenschappelijk onderzoek blijkt dat organisaties met betrokken medewerkers productiever, innovatiever en winstgevender zijn. In deze organisaties is er minder ziekteverzuim, is de doorstroom van personeel beduidend lager en vertonen medewerkers minder contraproductief gedrag. Ook de klant profiteert van betrokken medewerkers, zo blijkt uit een groot aantal klanttevredenheidsonderzoeken. Het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid is, kortom, voor iedere organisatie cruciaal.

Om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen, ontdekken steeds meer organisaties de kracht van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De roep om verantwoord ondernemerschap komt tegenwoordig niet alleen vanuit de politiek, media en consument, maar in toenemende mate vanuit de organisatie zelf. Medewerkers, met name 55-plussers en de jongste generatie op de werkvloer, de zogenaamde Millennials (na 1980 geboren), zien graag dat de organisatie waarvoor ze werken zich in alle opzichten fatsoenlijk gedraagt. Sterker nog, MVO is een middel geworden om talent aan te trekken en te behouden. MVO heeft dan ook steeds minder te maken met liefdadigheid en steeds meer met de core business van ondernemingen.

In dit rapport gaat 1%Club op zoek gegaan naar het verband tussen het MVO-beleid van bedrijven en hun medewerkersbetrokkenheid. Wat heeft het MVO-beleid te maken met de motivatie van medewerkers? Hoe kunnen bedrijven hun MVO-beleid optimaal vormgeven om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen? Wat zijn de best practices in dit verband?

Om op deze vragen antwoorden te geven zijn we eerst in de stapel wetenschappelijk onderzoek gedoken die de laatste jaren over dit onderwerp is verschenen. Daarnaast interviewden we bij grote bedrijven 20 Nederlandse MVO managers over hoe zij de medewerkers betrekken bij hun MVO-beleid. In dit rapport presenteren we de resultaten. Daarmee hopen we organisaties te inspireren en handreikingen te doen om hun eigen MVO-beleid te verbeteren en hun medewerkersbetrokkenheid te vergroten.

Anna Chojnacka & Bart Lacroix
Oprichters 1%Club

Aan dit onderzoek werkten de volgende bedrijven mee:



Inhoudsopgave

Tien geleerde lessen

1. MVO belangrijker dan ooit
2. Wie wil er nou voor een fout bedrijf werken?
3. MVO-beleid dat ertoe doet
4. Wel tevreden, niet betrokken
5. Betrokken medewerkers, betere resultaten
6. Betrokken medewerkers door MVO
7. Bottom up communicatie MVO
8. Inzet tijd, kennis en talent
9. Samen iets voor elkaar krijgen met crowdfunding
10. De baas moet meedoen

Succes of niet?

MVO doe je zo

Bijlagen

Literatuur

Deelnemende bedrijven

Gestelde vragen



Tien geleerde lessen

Steeds meer bedrijven zetten hun MVO-beleid in om de kerndoelstellingen van hun organisatie te behalen. Ook voor de HR-afdeling vormt het MVO-beleid een krachtig instrument. Hoewel de praktische en thematische invulling van het MVO-beleid verschilt per organisatie, kan er wel een beeld worden geschetst van de manier waarop het MVO-beleid optimaal kan worden vormgegeven ten gunste van het verhogen van de medewerkersbetrokkenheid. Aan de hand van de geraadpleegde onderzoeken en de interviews met MVO-managers zetten we tien geleerde lessen op een rij.

1

MVO belangrijker dan ooit

Consumenten eisen in toenemende mate van bedrijven dat ze verantwoord ondernemen. MVO is voor bedrijven niet langer een *nice to have* maar een *must*.

2

Wie wil er nou voor een fout bedrijf werken?

De druk op bedrijven om verantwoord te ondernemen komt niet alleen van buitenstaanders (consumenten, politiek en media) maar in toenemende mate vanuit de medewerkers zelf.

3

MVO-beleid dat ertoe doet

MVO verschuift van liefdadigheid steeds meer naar een integraal onderdeel van de duurzame groeistrategie van bedrijven.

4

Wel tevreden, niet betrokken

Slechts 38% van de Nederlandse werknemers voelt zich betrokken bij hun organisatie en omschrijft zichzelf als bevlogen in hun werk.

5

Betrokken medewerkers, betere resultaten

Hoge medewerkersbetrokkenheid leidt tot een toename in productiviteit, klanttevredenheid, loyaliteit en omzetgroei.

6

Betrokken medewerkers door MVO

MVO heeft een directe relatie met medewerkersbetrokkenheid. Het MVO-beleid wordt steeds bepalender voor medewerkers of ze bij een bedrijf gaan werken, hoe bevlogen ze zijn en of ze er willen blijven werken.

7

Bottom up communicatie MVO

Combineer interne top down communicatie campagnes met de inzet van enthousiaste medewerkers als ambassadeurs en geef hen de bottom up communicatie tools in handen om andere medewerkers uit te nodigen om mee te doen.

8

Inzet tijd, kennis en talent

De vrijwillige inzet van tijd, kennis en talent is op dit moment de populairste manier om de "involve me" generatie medewerkers actief bij MVO te betrekken.

9

Samen iets voor elkaar krijgen met Crowdfunding

Crowdfunding is bij uitstek een MVO-instrument dat vaak leidt tot een hoge medewerkersbetrokkenheid en een gevoel van samenhang.

10

De baas moet mee doen

Stel MVO niet verplicht maar stimuleer wel dat medewerkers actief betrokken worden en zorg dat het management het oprecht ondersteunt en actief meedoet.

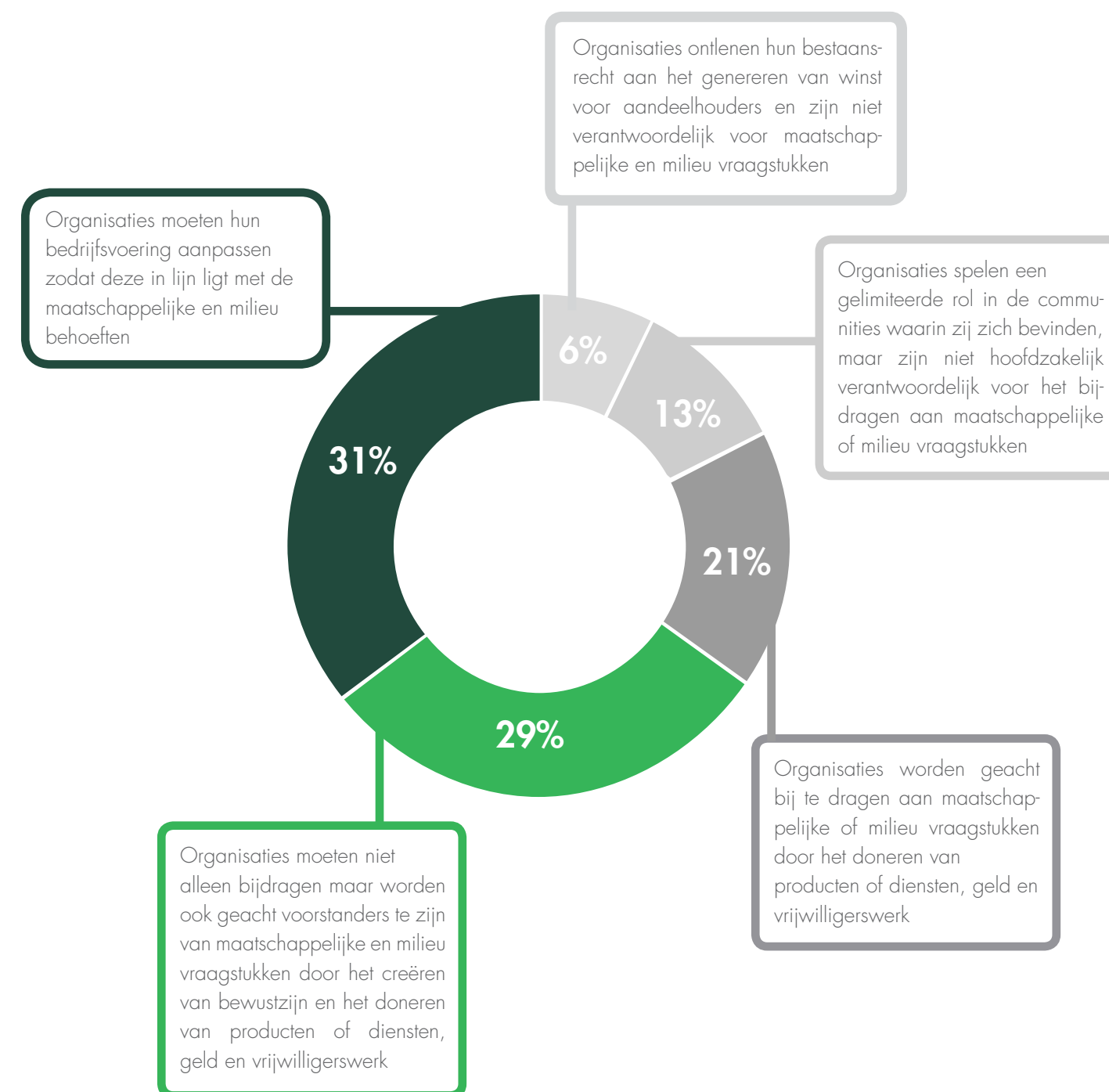
1 MVO belangrijker dan ooit

Onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt verstaan het resultaatgerichte proces waarbij een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op het gebied van people (sociaal), planet (ecologisch) en profit (economisch) en daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden (definitie: MVO Loont).

MVO wordt steeds belangrijker voor bedrijven. MVO-activiteiten versterken de merkwaarde, beïnvloeden het koopgedrag van consumenten en dragen bij aan een betrouwbare en eerlijke reputatie van bedrijven. Daarnaast versterken MVO-activiteiten de organisatiebeleving van alle stakeholders (Bhattacharya, Korschun & Sen 2009; Luo & Bhattacharya, 2006). Consumenten eisen in toenemende mate van bedrijven dat ze verantwoord ondernemen. Uit een mondiaal consumentenonderzoek van Cone Communications & Echo Research (2013) onder meer dan 10.000 consumenten blijkt dat 91% van de consumenten zou switchen naar een bedrijf dat verantwoord onderneemt als de prijs en kwaliteit vergelijkbaar zijn. Verder hebben consumenten meer vertrouwen in (94%) en zijn ze loyaler (93%) aan bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO beïnvloedt ook de houding van consumenten ten opzichte van bedrijven waar ze willen werken (81%), waar ze gaan winkelen of wat ze kopen (87%) en welke producten en services ze aan anderen aanraden (85%).

Terwijl overheden en media verantwoord ondernemerschap belichten en soms proberen af te dwingen, geeft de burger in zijn rol als consument en werknemer de doorslag. Consumenten vinden, volgens het onderzoek van Cone & Echo, dat MVO voor bedrijven niet langer een nice-to-have is, maar een must. Volgens 31% van de consumenten moeten organisaties de bedrijfsvoering aanpassen aan de maatschappelijke en milieu behoeften. Daarbij vindt 21% van de consumenten dat organisaties geacht worden om een bijdrage te leveren en 29% vindt dat organisaties niet alleen bij moeten dragen maar worden ook geacht voorstander te zijn van maatschappelijke en milieu vraagstukken. (Cone/ Echo Research 2013) Het is dus niet langer de vraag óf bedrijven een MVO beleid moeten voeren, maar hoe organisaties een echte en waardevolle impact kunnen creëren met hun MVO-beleid.

Bij veel bedrijven is het MVO beleid gebaseerd op een aantal pijlers: Duurzaamheid van interne processen, Verantwoording productie en / of inkopen, Goed werkgeverschap, Betrouwbaarheid, Milieu, Transparantie Diversiteit en Maatschappelijke betrokkenheid. De scope van dit rapport is vooral gericht op de maatschappelijke betrokkenheid.



Bron: Cone / Echo Research (2013)

2 Wie wil er nou voor een fout bedrijf werken?

De druk op bedrijven om verantwoord te ondernemen komt niet alleen van buitenstaanders (consumenten, politiek en media) maar in toenemende mate vanuit de medewerkers zelf. Medewerkers willen binnen hun bedrijven graag werken aan projecten die bijdragen aan hun persoonlijke groei maar ook aan iets dat groter is dan zichzelf. Uit een enquête onder medewerkers van Booking.com kwam naar voren dat 84% van het personeel zeer geïnteresseerd is om actief deel te nemen aan MVO-activiteiten. En uit een onderzoek van de Amerikaanse non-profit organisatie NetImpact (2014) blijkt dat maar liefst 45% van de Amerikaanse werknemers bereid is om salaris in te leveren voor een baan waarmee ze maatschappelijke of milieu-impact kunnen maken.

In 2020 is de helft van de beroepsbevolking Millennial



Opmerkelijk daarbij is dat Millennials – de jongste generatie op de werkvloer, geboren na 1980 – MVO erg belangrijk vinden. Aangezien de helft van de beroepsbevolking in 2020 uit deze generatie zal bestaan, wordt MVO voor bedrijven steeds belangrijker om talent aan te trekken en te behouden. Uit onderzoek van IBM (2008) blijkt dat voor meer dan 50% van de Millennials het MVO-beleid medebepalend is om te kiezen voor een bedrijf. Bovendien zou 44% niet voor een werkgever willen werken met een slechte reputatie op het gebied van MVO.

Maar het zijn zeker niet alleen de Millennials voor wie MVO belangrijk is. Ook onder 55-plussers leeft maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zoals Niels van Geenhuizen, programmamanager Sustainability bij ARCADIS het omschrijft “Veel 55-plussers hebben jarenlang keihard gewerkt en vragen zich af ‘Is dit het nou?’ Het draait bij hen niet langer om carrière maken of salaris. Zij willen een echte bijdrage leveren aan de maatschappij.”

3 MVO-beleid dat ertoe doet

Hoewel het MVO-beleid van veel bedrijven aanvankelijk vaak werd omschreven in termen van goede doelen en liefdadigheid, sluit het MVO-beleid van ondernemingen tegenwoordig steeds meer aan bij hun centrale missie. Uit een onderzoek van IBM onder 250 CEO's wereldwijd blijkt dat 68% een strategische kijk heeft op MVO. Deze CEO's zien MVO als een integraal onderdeel van de duurzame groeistrategie van hun bedrijf.

Uit interviews met Nederlandse MVO-managers komt een vergelijkbaar beeld naar voren. “De tijd is voorbij dat je met het sponsoren van een goed doel je maatschappelijke betrokkenheid kan tonen,” zegt Dirk van den Bogaart van Wehkamp. “Als bedrijf moet je met je business zelf laten zien dat je betrokken bent bij de samenleving. Bij ons gaat het dan bijvoorbeeld over verantwoorde productie, het terugbrengen van onze CO2-uitstoot in de logistiek, maar ook om de privacy van onze klanten die online bij ons kopen.” ABN AMRO heeft een maatschappelijk programma Partner van de Toekomst. Dit programma focust zich op mensen die hun talenten willen ontdekken, ontwikkelen en eventueel willen bekronen. “Wij geven hierbij mensen een ‘duwtje in de rug’. We doen dit samen met collega's van (maatschappelijke) sponsoring binnen de domeinen ondernemerschap, educatie, kunst & cultuur en sport. De activiteiten van medewerkers dienen binnen het thema van dit maatschappelijke programma te vallen,” aldus Inge Postma van ABN AMRO.

In het verlengde hiervan richten steeds meer bedrijven zich op het inzetten van kerncompetenties en kernvaardigheden bij het steunen van goede doelen. “Het is logischer dat je als cacao-fabrikant iets doet met cacao-boeren dan dat je een ziekenhuis ondersteunt,” zegt Leendert van Bergeijk van TMG. De MVO-activiteiten van zorgverzekeraar Menzis richten zich niet alleen op de traditionele gebieden maar vooral specifiek op de zorg en Aegon zet medewerkers in om financiële bewustwording te vergroten. “ARCADIS werkt in het Shelterprogramma samen met de Verenigde Naties (UN Habitat),” vertelt Niels van Geenhuizen. “Na de orkaan op Haïti hebben we onze mensen en daarmee onze kennis ingevlogen om te helpen bij en kennis te delen over bijvoorbeeld afvalproblematiek en de aanleg van riolering en sanitatie.” ARCADIS organiseert ook de jaarlijkse kunst & techniekcompetitie Artcadia op middelbare scholen waarbij medewerkers hun expertise en enthousiasme op leerlingen overbrengen. Zo'n MVO-activiteit vormt een integraal onderdeel van de duurzame groeistrategie van ARCADIS, stelt Van Geenhuizen: “We hopen dat meer leerlingen voor techniek kiezen.”

Uit het merendeel van de interviews blijkt dat bedrijven hun MVO-beleid bewust inzetten om medewerkers-betrokkenheid te verhogen. Zo helpen medewerkers van Delta Lloyd geregeld mensen met schuldpreventie. “Vaak gaat het simpelweg om het openen van de post,” vertelt Hester Apeldoorn. “Een directeur die meedeed was compleet verrast over wat hij meemaakte. De hoeveelheid brieven, de onduidelijkheid, hij was echt tot het inzicht gekomen hoe heftig zo'n situatie is voor deze mensen. Zo helpen onze medewerkers niet alleen, ze zien ook wie onze klanten zijn en hoe onze brieven worden ontvangen.” Ook bij ABN AMRO zien ze dat het verbinden van mensen uit twee werelden erg waardevol is. “Het stimuleren van ondernemerschap is core business van de bank. Het is geweldig om te zien dat medewerkers vrijwillig bijvoorbeeld jonge Dutch designers coachen in hun ondernemerschap. Op deze manier wordt de bankier verrijkt met de passie en creativiteit van de designers en de designers ontdekken hoe belangrijk zakelijke kennis is!” zegt Inge Postma.



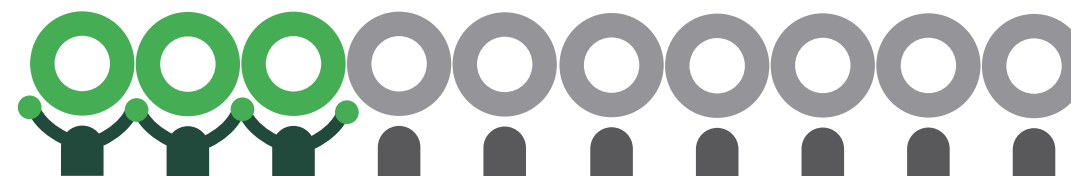
Raak het hart van je medewerkers

Als de thematiek van het MVO-beleid medewerkers aan het hart gaat, zijn medewerkers enthousiaster en meer betrokken (PWC, 2014). Kies daarom een thema waarvoor medewerkers zich interesseren. "Projecten moeten echt heel dicht bij huis zijn," vindt Lieke van Aalten van Perfetti van Melle. "Hoe dichterbij, hoe meer betrokken medewerkers zijn en des te leuker ze het vinden." Een mooi voorbeeld daarvan is het enthousiasme onder een aantal wegenwachters van de ANWB om deel te nemen aan een training om hun brandstofverbruik tijdens het werk te reduceren. Kies bij voorkeur voor een thema dat past bij de activiteiten van het bedrijf, stellen de onderzoekers van PWC.

4 Wel tevreden, niet betrokken

Uit een grootschalig onderzoek van Effectory (2015) onder 400.000 werknemers in Nederland, blijkt dat maar liefst 81% van de werknemers tevreden is over zijn of haar werk. Dat wil zeggen dat medewerkers tevreden zijn over de organisatie, werkplek, werksfeer en secundaire arbeidsvoorwaarden.

3 van de 10 medewerkers zijn betrokken en bevlogen medewerkers



Werknemerstevredenheid zegt niets over de productiviteit van werknemers. Tevreden medewerkers kunnen bijvoorbeeld gezellig bijpraten met hun collega's in de koffiecorner, buiten een sigaretje roken of urenlang hun Facebook checken. Met andere woorden: met tevreden medewerkers alleen creëer je nog geen goede bedrijfsresultaten. Daarvoor zijn betrokken en bevlogen medewerkers nodig. Helaas zijn er daar een stuk minder van, zo blijkt uit het onderzoek van Effectory. Slechts 38% van de werknemers voelt zich betrokken bij hun organisatie en omschrijft zichzelf als bevlogen.

Medewerkerstevredenheid, -betrokkenheid en -bevlogenheid

Medewerkersonderzoeksbureau Effectory doet geregeld onderzoek naar de tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid van de Nederlandse beroepsbevolking. In 2014 ondervroeg het bureau 400.000 werknemers in Nederland. Voor het onderzoek hanteerde Effectory de volgende definities:

Tevredenheid

81%

van Nederlandse medewerkers is tevreden.

Welzijn van medewerkers in hun werk. Dit beïnvloedt de betrokkenheid bij de organisatie, motivatie, plezier in het werk en de mate waarin iemand meedoet in het team.

Betrokkenheid en bevlogenheid

38%

van de Nederlandse werknemers is betrokken en bevlogen.

Betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie. Ze voelen zich verbonden met hun werkgever, vinden dat ze bij de organisatie passen en staan achter de organisatie-doelstellingen. Bevlogen medewerkers hebben hart voor hun werk. Ze krijgen energie van hun werkzaamheden en zetten alles op alles om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren.

5 Betrokken medewerkers, betere resultaten

Er is wereldwijd veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen medewerkersbetrokkenheid en bedrijfsresultaten. Daaruit blijkt telkens weer dat hoe hoger de betrokkenheid van werknemers is, hoe meer ze bijdragen aan het succes van de organisatie. Betrokken medewerkers doen meer dan van hun verwacht wordt – hun inzet neemt met 57% toe – en de kans dat ze de organisatie op korte termijn verlaten neemt af. Uit een rapport van PWC (2014) blijkt verder dat een hoge medewerkersbetrokkenheid leidt tot een toename in productiviteit, klanttevredenheid, loyaliteit en omzetgroei.

In Nederland voelt slechts 38% van de medewerkers zich betrokken en bevlogen bij de organisatie waarvoor ze werken. Dat betekent dat 62% van de medewerkers niet optimaal presteert en hun organisatie soms zelfs schade toebrengt. Denk hier bijvoorbeeld aan verlaagde productiviteit, contraproductief gedrag, het negatief beïnvloeden van collega's, makkelijk ziek melden of klanten niet optimaal tot dienst zijn. Uit onderzoek blijkt dat 10 tot 15% van de werknemers die zich niet betrokken voelt bij hun organisatie van plan is om deze op korte termijn te verlaten. Kortom: niet betrokken medewerkers kosten bedrijven jaarlijks handenvol geld.

Betrokken werknemers zijn productiever

Medewerkersbetrokkenheid zorgt voor:

Toename

- Productiviteit van organisatie
- Kwaliteit van producten en diensten
- Innovatiekracht van organisatie
- Zelfontplooiing en werkplezier
- Aanpassingsvermogen bij verandering
- Team dynamiek / spirit
- Uitstraling naar klanten

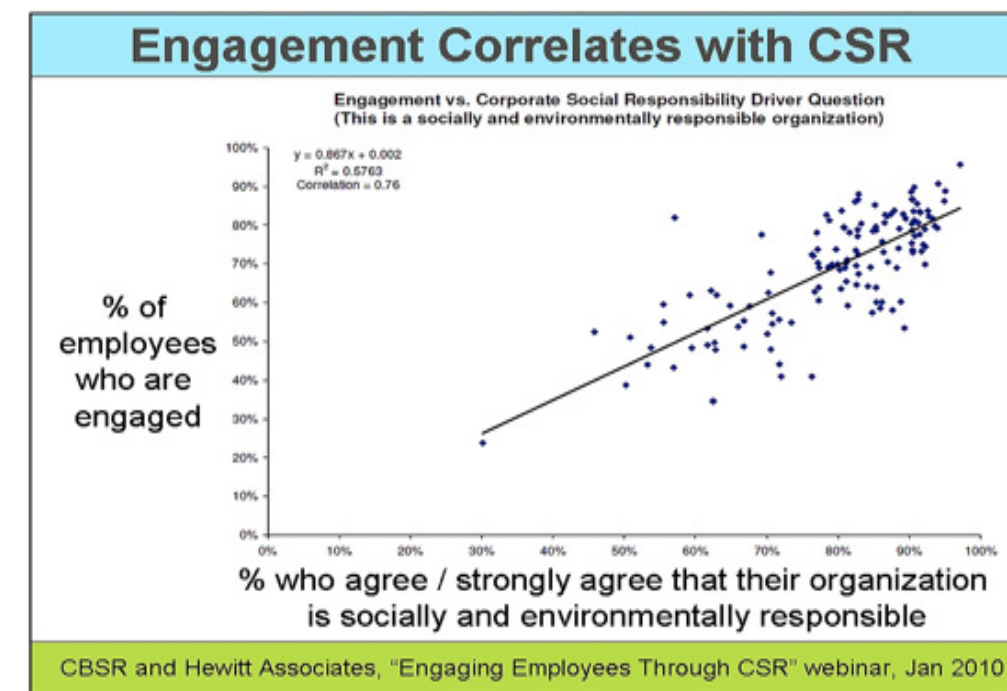
Afname

- Ziekmeldingen
- Personeelsverloop
- Productiekosten
- Diefstal
- Contraproductief gedrag

Bron: PWC (2014)

6 Betrokken medewerkers door MVO

Steeds meer studies laten zien dat MVO de medewerkersbetrokkenheid verhoogt (Gross, 2011). Het MVO-beleid van organisaties blijkt van invloed te zijn op zowel de houding van medewerkers als op het aantrekken, behouden en betrekken van medewerkers bij de organisatie. In onderstaande grafiek is het verband te zien tussen hoe positief medewerkers zijn over de MVO-inspanningen van hun werkgever en hoe trots ze op het bedrijf zijn. Er bestaat een vergelijkbaar positief verband tussen het MVO-beleid en medewerkerstevredenheid, de intentie van personeel om bij de organisatie te blijven en hun bereidheid om de organisatie als goede werkgever aan te raden bij vrienden.



Bron: CBSR & Hewitt Associates, 2010

Van de werknemers die positief staan tegenover het MVO-beleid binnen hun organisatie is:

- 86% zeer betrokken bij de organisatie;
- 82% van mening dat de organisatie zeer concurrerend is in de markt;
- 75% van mening dat de werkgever geïnteresseerd is in hun welzijn.

De MVO-activiteiten beïnvloeden ook hoe werknemers tegen hun management aankijken. 70% van de medewerkers die hun organisatie als maatschappelijk verantwoord ziet, beoordeelt de integriteit van het senior management hoger dan medewerkers die negatief zijn over de MVO-inspanningen van hun werkgever. Door MVO-activiteiten beschouwen medewerkers zichzelf en hun organisatie als zorgzaam wat resulteert in meer betrokkenheid (Grant, Dutton & Rosso 2008).



Succesverhaal: Booking.com

Booking.com biedt zakelijke en toeristische reizigers wereldwijd de mogelijkheid om eenvoudig een passende accommodatie te boeken. Sinds 1996 is Booking.com beschikbaar in meer dan 40 talen en biedt de organisatie bijna 646.779 accommodaties aan in 212 landen.

Booking Cares

In 2014 heeft Booking.com een nieuw, Corporate Social Responsibility Engagement programma gelanceerd: Booking Cares. Dit platform brengt werknemers dicht bij elkaar en motiveert hen om projecten te initiëren of te ondersteunen zodat reisbestemmingen van Booking.com nog aantrekkelijker worden. Werknemers kunnen hun eigen project starten binnen de voorgeschreven thema's duurzaam toerisme, milieu en cultureel erfgoed. Daaraan mogen ze jaarlijks een hele werkdag besteden. De Booking Cares manager beheert het platform samen met een ambassadeursteam over de gehele wereld (mensen met reguliere banen binnen Booking.com). Alle communicatiekanalen van Booking.com worden gebruikt om te communiceren over dit programma en de succesverhalen te delen (nieuwsbrief, Facebook, jaarlijkse campagnes).

1 jaar na de lancering van Booking Cares heeft al 80% van de medewerkers zich ingeschreven op het platform.

Bij Booking.com, waar de medewerkers pleitten voor een actief MVO-beleid, is de betrokkenheid bij de MVO-activiteiten hoog. "Zo kwam een medewerker met het idee om een hotel in Wenen dat wordt gerund door asielzoekers te helpen," vertelt Marianne Gybels. "Onze mensen hebben geholpen met klussen en tweedehands meubels verzameld. We geven onze medewerkers graag de ruimte om bezig te zijn met de wereld. Daardoor worden ze zich meer bewust van hun eigen plek in de wereld."

Klinkende resultaten

1 jaar na de lancering van Booking Cares heeft al 80% van de medewerkers zich ingeschreven op het platform. In 115 steden over de hele wereld zijn 283 projecten gestart. 364 vrijwilligersactiviteiten zijn gerealiseerd door 3.962 (van de 8.300) medewerkers met in totaal 19.796 vrijwilligersuren.

7 Bottom up communicatie MVO

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers enthousiast worden over het MVO-programma? En hoe zorg je ervoor dat zoveel mogelijk werknemers meedoen? Een slimme communicatiestrategie speelt hierin een cruciale rol. De meeste bedrijven gebruiken hun interne (online) nieuwsbrieven, magazines en het intranet om de bekendheid en zichtbaarheid van de MVO-activiteiten te vergroten.

De meeste MVO-managers pleiten voor een overzichtelijk kanaal waarin alle MVO-activiteiten bij elkaar staan en waarbij de medewerkers zelf kunnen kiezen aan welke MVO activiteiten ze deelnemen en elkaar hiervoor kunnen uitnodigen. Dit verbetert de communicatie naar medewerkers en vergemakkelijkt het meten van en het communiceren over de resultaten. "Ik geloof niet in corporate campagnes waarbij je als grote radiozender gaat vertellen hoe het allemaal moet," zegt Sander Molenaar van Enexis. Niels van Geenhuizen van ARCADIS is dat met hem eens. "Als ik een bericht heb voor alle medewerkers in de organisatie, kan ik dat niet op één manier overbrengen zodanig dat de boodschap iedereen raakt."

Belangrijker dan de officiële informatiekanalen, zijn de persoonlijke verhalen van medewerkers, zeggen de meeste MVO-managers. Van Geenhuizen: "Wat je het liefst wilt hebben, is dat iemand persoonlijk wordt aangesproken. Door een leidinggevende, een collega of iemand anders in zijn nabijheid. Dat doet wat met mensen, los van een intrinsieke eigen motivatie." Het is dan ook van belang om de eerste deelnemers ambassadeurs te maken van het MVO-programma. Biedt die ambassadeurs de kans om hun verhaal te doen en hun enthousiasme te delen. Zo breng je het gesprek op gang en wek je interesse van andere medewerkers. Marjolein Breed van Aegon herkent dat. "We hebben enthousiaste collega's gevraagd om anderen te enthousiasmeren. Dat heeft voor bijna een verdubbeling van het aantal deelnemers gezorgd. Dat had de directie zelf nooit voor elkaar gekregen."



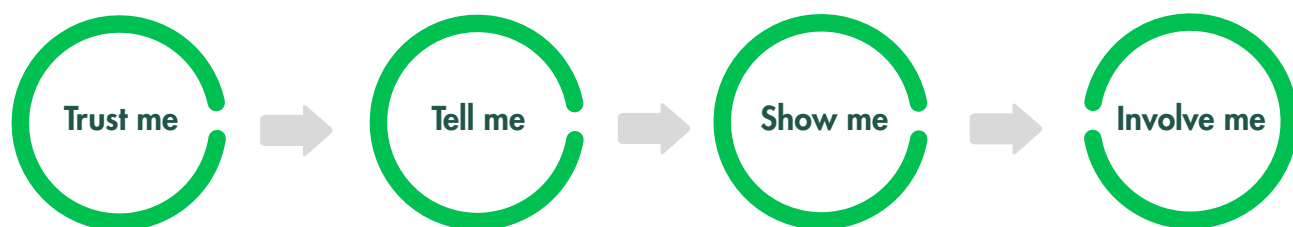
Pas op met publiciteit

Publiciteit rondom een MVO-programma is lang niet altijd wenselijk. Denk daarbij aan de belangen en verwachtingen van alle stakeholders. De beschuldiging van greenwashing ligt altijd op de loer, waarschuwen verschillende MVO-managers. Wanneer je besluit hierover de pers op te zoeken of via sociale media te communiceren, doe dat dan oprecht. In iedere geval geldt, "eerst doen, daarna pas praten", aldus Leendert van Bergeijk van TMG. "Je moet eerst zorgen dat er duidelijke plannen liggen en dat het MVO-beleid intern geborgd is. Wees eerst volledig transparant en communiceer er dan over naar een breder publiek of de pers."



8 Inzet van tijd, kennis en talent

De vrijwillige inzet van tijd, kennis en talent (ook wel crowdsourcing genoemd) is op dit moment de een populaire manier om medewerkers actief te betrekken bij het MVO-beleid. De opkomende “*involve me*” generatie wil niet afwachten tot het bedrijf maatschappelijk verantwoord wordt maar heeft hier zelf ideeën over en wil steeds vaker door zijn of haar inzet van tijd, kennis en talent hier een actieve bijdrage aan leveren.



Vaak wordt het vrijwilligerswerk gebruikt om er een bedrijfs- of afdelingsuitje met een maatschappelijk karakter van te maken. Veel bedrijven doen bijvoorbeeld mee met NL Doet. Op deze manier zorgt een bedrijf intern voor teambuilding en extern voor meer betrokkenheid. Het aantal beschikbare dagen dat mag worden gebruikt voor vrijwilligerswerk varieert per bedrijf van acht uur tot drie dagen per jaar.

Veel bedrijven leggen de focus op lokale partnerschappen: in de buurt van de vestiging kunnen medewerkers kennis of vaardigheden inzetten. Door deze inzet van medewerkers wil het bedrijf iets teruggeven aan de directe omgeving. Bij dienstverleners ligt de nadruk op het aanbieden van kennis, terwijl productie bedrijven juist vaak fysiek werk leveren. Enexis zette het project ‘Buurkracht’ op, waarbij lokale initiatiefnemers samen in de buurt werken aan verduurzaming in de vorm van energiebesparing. Hiermee stimuleert Enexis de energietransitie door de initiatiefnemers te helpen aan kennis en een goede aanpak om tot een succesvol resultaat te komen. Er werd gemerkt dat als bijkomstigheid door dit project de sociale cohesie in buurt verbeterde.

Het merendeel van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat les geven op scholen onderdeel is van hun MVO-beleid. De technische bedrijven geven cursussen over techniek, terwijl financiële bedrijven de nadruk leggen op financiën. Op deze manier snijdt het mes aan twee kanten: het is een enorme leerervaring voor de medewerkers en de kinderen krijgen een indruk van het werken in de techniek of ze leren op het gebied van financiën. Hester Apeldoorn van Delta Lloyd: “Diverse financiële projecten steunen we met de inzet van gastdocenten. Vooral Bizworld is een leuk project dat kinderen leert ondernemen. Onze collega’s gaan een bedrijf op zetten met een klas (groep 8) en het groepje dat de meeste winst heeft, heeft gewonnen. Collega’s vinden het leuk om te doen omdat de kinderen fanatiek en enthousiast worden”

Veel geïnterviewde MVO-managers geven aan dat het belangrijk is om door middel van MVO-activiteiten aan te tonen wat de meerwaarde kan zijn van een professional in de maatschappij. Er wordt steeds vaker gekozen om medewerkers meer te betrekken en bij de doelstellingen van de organisatie en tegelijkertijd maatschappelijk bewuster te maken.

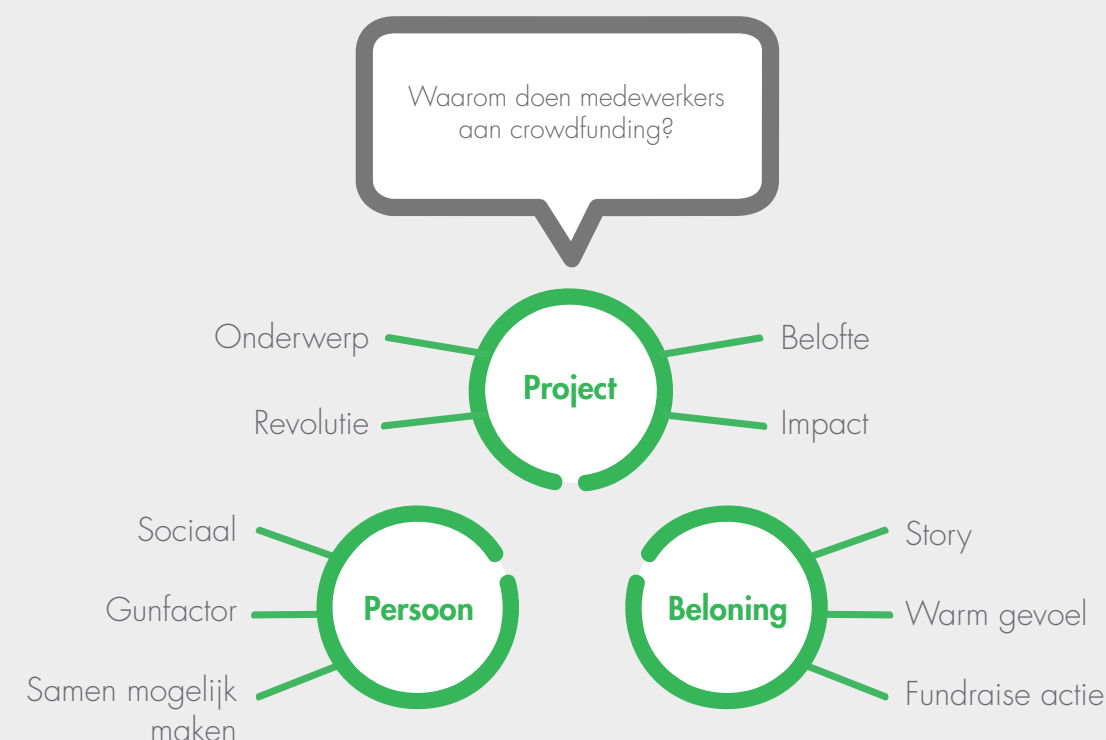
9 Samen iets voor elkaar krijgen met crowdfunding

Een van de middelen die bedrijven inzetten bij hun MVO-beleid is crowdfunding. In onderwerpszin – een medewerker in het bedrijf gaat met de pet rond voor een goed doel – maar ook op meer professionele wijze via een crowdfundingplatform. Crowdfunding is een beproefde manier om geld op te halen, maar blijkt ook een nuttig instrument om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Bij 15 van de 20 geïnterviewde bedrijven is ervaring opgedaan met crowdfunding als onderdeel van het MVO-beleid.

Bij veel bedrijven zijn er medewerkers die zelf het initiatief nemen voor een project en door middel van crowdfunding sponsors zoeken. Vaak neemt het bedrijf hier ook een aandeel in door het opgehaalde bedrag te matchen. Men merkt dat dit doorgaans succesvolle projecten zijn en dat het de saamhorigheid van medewerkers vergroot.

Bij Koninklijke BAM Groep worden regelmatig crowdfunding trajecten opgezet. “Die hebben het meeste impact als het gaat om de steun van een collega of een familielid van een collega,” zegt William van Niekerk van BAM. “Mensen doen enthousiast mee omdat ze iemand persoonlijk kennen. Het succes is tweeledig: er wordt veel geld opgehaald en het vergroot de saamhorigheid van medewerkers en daarmee de medewerkersbetrokkenheid.”

Crowdfunding wordt vaak ingezet voor sportactiviteiten. Dit varieert van een hardloophwedstrijd tot een deelname aan September, waarbij stappen worden gezet door een team voor een goed doel. Maar ook de Amsterdam City Swim voor ALS en de verschillende hardloophwedstrijden die worden georganiseerd voor en door KiKa zijn populair.



10 De baas moet meedoen

Een succesvol MVO-programma dat de medewerkersbetrokkenheid verhoogt, begint bij het topmanagement, zeggen de meeste geïnterviewde MVO-managers. "Het valt of staat met draagvlak van het management en het goede voorbeeld dat zij geeft," aldus Niels van Geenhuizen van ARCADIS. "De directie doet mee, en ziet ook de meerwaarde en ondersteunt het programma en draagt het actief uit.," beaamt Marije van Rhebergen van DLL. "Bij Booking.com is het MVO-programma juist ontstaan op verzoek van de medewerkers die aangaven een gezond MVO-beleid van de organisatie belangrijk te vinden. Ze gaven dit aan in het jaarlijkse engagement onderzoek. Het belang van het geven van een goed voorbeeld door het management wordt erkend," aldus Marianne Gybels van Booking.com.

Dat wil niet zeggen dat MVO alleen iets van de directie is, stelt Monique Messelink van ASN Bank. "Maak het iets van iedereen, van directeur tot receptiemedewerker." Soms zie je dat het MVO-beleid een speeltje blijft van de communicatieafdeling. "Alle disciplines en vakgebieden zijn in staat om zich op de één of andere manier in te zetten voor het MVO-programma," zegt Wendeline Besier van Imtech. "Dat moet ook, want anders krijg je medewerkers niet betrokken. Bij iedere afdeling moet je iemand vragen om mee te denken: Wat vinden jullie belangrijk? Waarmee moeten we volgens jullie rekening houden?" Tijdens de MVO-activiteiten is gelijkwaardigheid cruciaal: ieders inzet telt. "De directeur krijgt geen speciale behandeling, die gaat ook gewoon aan de slag," aldus Monique Messelink van ASN Bank.

Toch spelen leidinggevendenden wel een speciale rol in het al dan niet slagen van een MVO-programma. Zo blijkt uit een studie aan de American College of Greece in Athene, Griekenland dat de geloofwaardigheid van het MVO-programma wordt versterkt als een leidinggevende charismatisch is. Ook neemt het cynisme onder medewerkers ten opzichte van het MVO-beleid af als een charismatische CEO het beleid steunt. Daarnaast, en relevant in het kader van dit onderzoek, neemt hierdoor de tevredenheid over hun werk en de betrokkenheid bij hun organisatie toe.



Stel MVO niet verplicht maar betrek medewerkers wel actief

Niet iedere medewerker wil en hoeft zich in te zetten voor het MVO-programma, daar zijn de meeste MVO-managers het wel over eens. "Er zullen altijd mensen zijn die het onzin vinden," zegt Lieke van Aalten van Perfetti van Melle. "Besteed niet te veel aandacht aan hen. Focus je op medewerkers die wel mee willen doen." Ook bij ASN Bank geloven ze binnen het vrijwilligersbeleid "totaal niet in verplichting van het betrekken van vrijwilligers," zegt Monique Messelink. "Als iemand geen zin heeft om met een bewoner van een verzorgingstehuis op stap te gaan, moet je het die bewoner niet aan doen om haar met een ongemotiveerde medewerker op pad te sturen." Wanneer MVO-activiteiten "van bovenaf worden opgelegd, werkt het niet," merkt William van Niekerk van BAM, "maar als medewerkers het zelf oppakken wordt het enthousiast omarmd." Zoals William van Niekerk van BAM zegt: "Het wordt het beste van beneden opgezet, en dan van bovenaf gesteund".

Succes of niet?

Wanneer is een MVO-programma succesvol? Dat hangt natuurlijk af van het doel dat de organisatie nastreeft of de impact die het bedrijf wilt maken. Als je MVO beoordeelt op de mate waarin het bijdraagt aan het vergroten van de medewerkersbetrokkenheid, dan is het aantal medewerkers dat deelneemt een nuttig meetinstrument. Bij de bedrijven die we hebben onderzocht doet gemiddeld 30% van de medewerkers mee aan de MVO-activiteiten. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat sommige organisaties geen nauwkeurige cijfers hebben, omdat ze deze niet meten.

Bij Accenture Nederland doet pakweg een kwart van alle medewerkers mee. “Dat gemiddelde ligt hoger dan het gemiddelde bij Accenture wereldwijd, dus op zich doen we het goed,” zegt Savitri Groag. “Tegelijkertijd zou ik zelf willen dat het 80% zou zijn. Ik zeg niet 100%, omdat er altijd medewerkers zijn die niet willen. We hebben een hoog doel, je moet ambitieus zijn.” Inge Postma is erg trots op het feit dat er bij ABN AMRO ieder jaar ruim 10.000 keer medewerkers actief zijn binnen de projecten van de Partner van de Toekomst. “Maar toch blijft het best onvoorspelbaar waar mensen zich wel of niet voor inschrijven.”

Bij Aegon denken ze daar anders over. Marjolein Breed: “We hebben geen streefpercentage. Ik vind het belangrijker om medewerkers gemotiveerd te houden dan dat ik per se alleen maar zoveel mogelijk medewerkers mee laat doen.”

Hoe meer medewerkers deelnemen aan MVO-activiteiten, hoe groter de tevredenheid over en betrokkenheid bij de organisatie. Maar de rol van een succesvol MVO-beleid, moet ook niet worden overschat, vindt Marianne Gybels van Booking.com. “Het creëren van medewerkersbetrokkenheid is een heel fragiel proces. Als mensen een slechte manager hebben, zich niet op hun plek voelen in de organisatie of niet tevreden zijn met hun functie, dan verandert een fantastisch MVO-programma daar weinig aan. MVO is niet de oplossing voor alles. De basis moet in orde zijn.”



MVO doe je zo

In dit rapport zijn we op zoek gegaan naar het verband tussen het MVO-beleid en de medewerkersbetrokkenheid van organisaties. Uitgaande van het feit dat betrokken medewerkers cruciaal zijn voor de bedrijfsresultaten, hebben we ingezoomd op het MVO-beleid als middel om personeel te motiveren en medewerkersbetrokkenheid te vergroten.

Waar organisaties aanvankelijk vooral door externe partijen werden gepusht om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, is het MVO-beleid tegenwoordig in toenemende mate intern gedreven. Medewerkers vragen erom en de directies van steeds meer organisaties zijn ervan overtuigd dat MVO een directe bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat middels kostenbesparingen en het verbeteren van de efficiency. MVO is hier steeds minder vaak een eiland binnen de organisatie maar wordt een onderdeel van het algemene beleid.

Minder bekend is dat het MVO-beleid een belangrijke bijdrage kan leveren aan het personeelsbeleid. In deze paper hebben we aan de hand van wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat MVO een nuttig en slim HR-instrument is. Nuttig, omdat MVO leidt tot meer organisatorische betrokkenheid, tevreden, gemotiveerde en geïnspireerde werknemers en een lagere uitstroom van personeel. En slim, omdat MVO als HR-instrument twee vliegen in een klap slaat: met MVO doen organisaties het goed, door goed te doen.

Hoewel wetenschappelijk onderzoek overtuigend aantoont dat MVO een belangrijke instrument is om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, zetten nog verbazingwekkend weinig bedrijven MVO expliciet in om medewerkers aan te trekken, te behouden en hun betrokkenheid te vergroten. Dat is een gemiste kans. Immers, hoe beter het MVO-beleid, hoe meer medewerkers betrokken zijn en hoe beter ze presteren.



Focus, stel doelen en houd daaraan vast

Het MVO-programma moet zich vooral in het begin richten op één of slechts een paar issues. Stel als organisatie doelen, houd daaraan vast en blijf verbeteren. Het is belangrijk dat de verandering intern wordt gezien als een lange termijn traject (PWC, 2014). “Durf ‘nee’ te zeggen tegen verzoeken,” adviseert Stephanie Brilleman van Van Lanschot. Zowel voor de organisatie als voor de medewerkers is consistentie van belang. Alleen dan komt het MVO-beleid in het DNA van het bedrijf. Doe iets waar je op de lange termijn aan kunt bouwen. Begin klein en bouw daarop voort. Wehkamp heeft er bijvoorbeeld bewust voor gekozen om het Ronald McDonald Kinderfonds te sponsoren.



Duik verder de literatuur onderzoeken in.

1. Bhattacharya, Korschun & Sen (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial Corporate Social Responsibility initiatives.
2. CCSR and Hewitt Associates (2010). CSR as a driver of employee engagement. (Presentation).
3. Cone Communications & Echo Research (2013). Global CSR Study.
4. Effectory: Het verborgen potentieel van werkend Nederland (2014)
5. Gross (2011). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making the Connection
6. IBM (2008). Attaining sustainable growth through corporate social responsibility.
7. Luo & Bhattacharya, (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value.
8. PriceWaterhouseCoopers (2014). The keys to corporate responsibility employee engagement.
9. Meister, J. (2012). Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction & Engagement.



Deze bedrijven deden mee aan dit onderzoek.

- | | |
|---|---|
| <p>1. Accenture: Skills to succeed
Savitri Groag, CSR manager Accenture Nederland</p> <p>2. Aegon Foundation: Financiële bewustwording
Marjolein Wester, Programmamanager MVO</p> <p>3. ANWB: Samen beter uit</p> <p>4. ARCADIS
Niels van Geenhuizen, Program Manager Sustainability</p> <p>5. ASN: Voor de Wereld van Morgen
Monique Messelink, communicatiemanager</p> <p>6. Koninklijke BAM Groep
William van Niekerk, Directeur Corporate Social Responsibility</p> <p>7. Booking.com: Destination improvement
Marianne Gybels, CSR Manager</p> <p>8. Delta Lloyd Foundation: Financiële zelfredzaamheid
Hester Apeldoorn, projectleider DL Foundation</p> <p>9. DLL
Marije van Rhebergen, communicatiemanager</p> <p>10. Enexis
Sander Molenaar, Senior adviseur strategie & coördinator MVO</p> | <p>11. EY
Dasiya de Zwart, Corporate responsibility consultant</p> <p>12. FrieslandCampina
Bettie Haisma, HR manager</p> <p>13. Imtech: Less is More
Wendeline Besier, Manager CSR</p> <p>14. KPMG: Lifelong Learning
Jolanda van Schaik, head CSR</p> <p>15. Menzis
Erik Kemper, Treasury en Vermogensbeheer</p> <p>16. Perfetti van Melle
Lieke van Aalten, communicatiemanager</p> <p>17. TMG
Leendert van Bergeijk, adviseur MVO</p> <p>18. Van Lanschot: De Volgende Generatie
Stephanie Brilleman, Adviseur verantwoord ondernemen</p> <p>19. Wehkamp
Dirk van den Bogaart, corporate reputatiemanager en woordvoerder</p> <p>20. ABNAMro
Inge Postma, Senior Adviseur Maatschappelijk Betrokken Ondernemen</p> |
|---|---|

Deze vragen hebben we gesteld

1. Wat doen jullie als bedrijf precies om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten?
2. Welke MVO-activiteiten worden door medewerkers uitgevoerd? Zijn ze hierin vrij om het thema/doel te bepalen of maken jullie een selectie?
3. Welke communicatiemiddelen werken bij jullie het beste om medewerkersbetrokkenheid te maximaliseren en ze te informeren?
4. Wat werkt minder goed bij het betrekken van medewerkers in de plannen en het beleid?
5. Wat vindt u een mooi voorbeeld van medewerkersbetrokkenheid?
6. Hoeveel medewerkers nemen jaarlijks deel aan projecten opgezet voor medewerkersbetrokkenheid? Wat vindt u van dit cijfer?
7. Wat is de ambitie van het bedrijf wat betreft medewerkersbetrokkenheid?
8. Wat is jullie ervaring met crowdfunding en crowdsourcing als het gaat om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen?
9. Welk do's en don'ts op het gebied van engagement heeft u geleerd en zijn de moeite waard om te delen met andere bedrijven?

Over 1%Club

1%Club is het do-good platform waar je door de inzet van 1% van je tijd, kennis en geld een wereld van verschil kunt maken.

We bieden een online do-good platform aan bedrijven waarop zij hun medewerkers, klanten en stakeholders direct kunnen laten bijdragen aan MVO-projecten door de inzet van hun tijd, kennis en geld.

Heeft je organisatie ook plannen om de medewerkersbetrokkenheid binnen het MVO-beleid te verhogen en meer zichtbaar te maken? Neem dan contact met ons op via Ronald Lenz, business@onepercentclub.com.

www.onepercentclub.com

