

One size fits all? Vier strategieën voor een effectief MBO-programma

Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) is populair: steeds meer bedrijven stellen hun kennis, middelen en personeel ter beschikking van een maatschappelijk doel. Bedrijven die zo'n programma willen opzetten worstelen vaak met de vraag welke vorm van MBO het beste bij hun bedrijf past. Moeten ze luisteren naar de wensen van hun medewerkers en zich richten op wat bij hen past? Of is het beter zo'n programma te laten voortvloeien uit de eigen 'core business' en kernwaarden? De meest effectieve MBO-oplossing is maatwerk, blijkt uit de praktijk.

Maatschappelijk betrokken ondernemen zegt echt iets over wat je als organisatie bent en wat je wilt zijn. Ieder bedrijf of corporate foundation moet kijken welke strategie het beste bij de missie en de organisatie en de bedrijfscultuur past. Het is dus per definitie een strategische keuze en daarom bestaat er dus ook geen one-size fits all MBO-programma.



Vier strategieën

Geïnspireerd door collega academicus [Mark Kramer](#), mijn onderzoeken en de bijeenkomsten met het [Kennislab Maatschappelijke Betrokkenheid](#) constateer ik dat er minstens 4 manieren van zijn van een effectief MBO programma; een 'clusterstrategie', 'diffuse strategie', 'gefocuste strategie' en een 'coalitiestrategie'. Elke aanpak heeft zo zijn eigen doelstellingen, voordelen en uitdagingen.

1. Clusterstrategie

Binnen een clusterstrategie kiest een bedrijf –al dan niet samen met hun medewerkers- een aantal categorieën die zij belangrijk vinden en samenhangen met de kernwaarden van de organisatie. Een mooi voorbeeld is de VebeGo Group, een groot internationaal familiebedrijf dat zich richt op facilitaire dienstverlening en zorg. Het bedrijf ondersteunt de [VebeGo Foundation](#), een stichting die de missie heeft om mensen met minder kansen te ondersteunen. Binnen dit thema richten zij zich op twee clusters: werk (ondernemerschap) en zorg.

Voordeel van deze strategie is dat deze dicht bij de kernwaarden van de organisatie ligt en breed ondersteund wordt door medewerkers op allerlei niveaus; in ieder geval zij die zich kunnen identificeren met de kernwaarden van de organisatie. Ook heeft dit de potentie om wat meer langdurige partnerschappen aan te gaan en de sociale impact van het programma te vergroten.

Een uitdaging hier is wel dat de organisatie moet oppassen dat zij niet snel in bepaalde bekende patronen vervalt en daardoor het voor betrokken medewerkers als normaal wordt gezien. Hierdoor kan het zijn dat het niet altijd meer op het vizier staat en dat het voor lief wordt genomen.

Medewerkersparticipatie moet hier door nieuwe prikkelende initiatieven worden vastgehouden, eventueel wel met dezelfde partners voor de continuïteit, afgewisseld met nieuwe initiatieven.

2. Diffuse strategie

Een diffuse strategie heeft veel minder focus op een specifiek thema of cluster, maar richt zich op de behoeften van bepaalde stakeholders, zoals medewerkers of consumenten, burgers of maatschappelijke initiatieven. Zo focust [Nuon Foundation](#) zich op het stimuleren van vrijwilligerswerk onder de medewerkers van het bedrijf Nuon. Hierin zijn de activiteiten die zij ondersteunen zeer divers, omdat de foundation juist aanmoedigt dan iedereen vrijwilligerswerk gaat doen binnen zijn of haar interesses.

Een andere vorm van een diffuse strategie is hoe [ING Nederland Fonds](#) zich richt op behoeften uit de samenleving om “burgers en organisaties vooruit te helpen die het initiatief nemen Nederland sterker te maken”. Hierin staat de burger/consument en hun (burger)initiatieven centraal en zijn de aanvragen die zij honoreren ook zeer divers. Deze strategie is effectief om breed betrokken te zijn bij de stakeholders en de verschillende aspecten die je in de samenleving ondersteunt. Dit kan bijdragen aan een brede legitimering. Uitdagingen bij een dergelijke strategie zijn om voldoende kwalitatieve aanvragen te krijgen in het geval van ING Nederland Fonds en voor Nuon Foundation om mensen zelf in actie te laten komen en hun vrijwilligerswerk ook deels zelf te organiseren.

3. Gefocuste strategie

De gefocuste strategie is de strategie die meestal wordt ingezet als het MBO programma gelinkt is aan de core business van het bedrijf (of de grootste donor van de corporate foundation). Vaak maken ze statements zoals ‘we give what we do best’ en zetten ze medewerkers in op hun kennis & expertise. De activiteiten van [Vodafone Foundation](#) passen daar goed bij deze strategie. Voordelen van deze strategie is dat er veel potentie in resources zit wat de foundation kan gebruiken en dat dit een makkelijk verhaal is om extern uit te leggen. Immers als je in de mobiele telefonie zit, is het makkelijk te communiceren dat een foundation met dezelfde naam ook zich hier mee bezig houdt.

Uitdagingen zijn daarbij wel dat medewerkers alleen worden aangesproken op hun professionele kennis en expertise, maar minder hun persoonlijke waarden kwijt kunnen. Daarnaast kunnen (oplettende) burgers en de belastingdienst -zeker bij een corporate foundation met ANBI-status- sceptisch kunnen worden over de intenties en de uitwerkingen van deze programma’s. Zo zouden

via de foundation nieuwe markten verkend kunnen worden en dient de foundation ook commerciële doeleinden? Dat is voor een bedrijf minder spannend, maar een foundation met een ANBI-status zou wel eens vragen kunnen krijgen van de belastingdienst.

4. Coalitiestrategie

Bij een coalitiestrategie gaan meerdere partijen een partnerschap met elkaar aan om een specifiek probleem aan te pakken.

In de praktijk houdt dit in dat zelfs zakelijke concurrenten samen gaan werken om dit probleem op te lossen. Dat maakt deze aanpak anders dan de 'gefocuste strategie', waar slechts een bedrijf zich inzet voor het probleem. [Delta Loyd Foundation](#) bijvoorbeeld heeft een dergelijke strategie, waarbij zij een coalitie hebben ontwikkeld samen met andere business partners, maatschappelijke organisaties en overheden om schuldenproblematiek aan te pakken.

Voordeel is de potentie voor maatschappelijke impact en innovatie door de belangrijkste partijen bij elkaar te zetten. Wel moet er soms gewacht moet worden op consensus bij alle partijen, wat het proces wel wat log kan maken. De coalities die deze strategie oplevert zijn ook erg intensief om te managen en complex met de verschillende actoren binnen de samenleving die allemaal andere belangen en prioriteiten hebben. Bovendien spreken de verschillende partijen ook vaak een andere taal, ieder vanuit zijn eigen bedrijfscultuur, en kan het moeilijk zijn tot elkaar te komen.

Verandering

De vier strategieën bieden bedrijven een goed startpunt om te komen tot een aanpak die het beste bij hen past. Eenmaal in werking is het belangrijk dat MBO-managers af en toe stilstaan bij de voor- en nadelen van de strategie. Het kan bijvoorbeeld goed zijn dat een bepaalde strategie een hele tijd goed heeft gewerkt om de missie en doelstellingen van het MBO-programma of de corporate foundation te behalen, maar door veranderingen in de maatschappij, het bedrijf of de relatie met belangrijke stakeholders dit moet veranderen. Dat betekent dus dat het goed kan zijn om je strategie aan te passen.

Dr. Lonneke Roza is post-doctoraal onderzoeker aan Rotterdam School of Management. In 2016 heeft zij haar proefschrift afgerond over Maatschappelijk Betrokken Ondernemen en heeft zij [Kenniscentrum Maatschappelijke Betrokkenheid](#) opgericht. Dit is een team van enthousiaste wetenschappers met expertise op het gebied van Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, Civil Society en Vrijwilligerswerk. Het doel van het centrum is om wetenschappelijke kennis op deze thema's te ontwikkelen en te vertalen naar bruikbaar materiaal voor praktijk. Tevens zijn zij beschikbaar voor contractonderzoek, workshops en seminars.