

EMPLOYEE VOLUNTEERING

Maatschappelijk engagement als hefboom voor duurzame inzetbaarheid

TEKST **HILDE VERECKEN**

Medewerkers stimuleren om via het bedrijf een maatschappelijk engagement op te nemen, komt ten goede aan alle partijen: de maatschappij, de medewerker zelf en de organisatie. Of hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam HR elkaar vinden.

Organisaties kunnen hun maatschappelijk engagement op verschillende manieren vormgeven. De meest gekende is om via allerlei acties geld in te zamelen voor een goed doel. Een andere manier is medewerkers aanmoedigen om zich maatschappelijk te engageren – een vorm van vrijwilligerswerk geïnitieerd vanuit het bedrijf, al dan niet volledig binnen de werkuren. In dat laatste geval hebben we het over ‘employee volunteering’ of ‘corporate community engagement’. Medewerkers steken hun handen uit de mouwen en helpen bijvoorbeeld met het opruimen van plastic. Maar werknemers kunnen ook hun competenties inzetten voor een non-profitorganisatie, ook wel ‘skills-based employee volunteering’ genoemd. “Dit leidt tot een diepere betrokkenheid van de medewerker. Hier ontmoet HR maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en wordt maatschappelijke inzet gekoppeld aan talentontwikkeling en aan uitwisseling van kennis. Zo koppel je de individuele behoefte van een mens om een maatschappelijke rol op te nemen aan je bedrijfsverantwoordelijkheid”, zegt Saskia Crucke, docente aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde UGent.

Onder het motto ‘Use your talent for good’ krijgen de medewerkers van Johnson & Johnson Benelux de kans om hun talenten in te zetten voor maatschappelijke noden. Hun wetenschappers geven bij het ToekomstATELIERdelAvenir (TADA vzw) in Brussel les aan maatschappelijk kwetsbare jongeren. Tijdens de lessen leren tieners er bijvoorbeeld moleculen bouwen. “Jongeren krijgen zo een beeld van wat de toekomst voor hen in petto kan hebben. Ook voor onze wetenschappers is dit waardevol. Zo leren ze een andere taal: ingewikkelde materie op een bevattelijke manier uitleggen aan tieners. Dat kan onze wetenschappers van pas komen als ze bijvoorbeeld een onderzoek moeten pitchen bij niet-wetenschappers in onze organisatie”, vertelt Peggy Van Casteren, SDG & Community Impact Leader bij Johnson & Johnson Benelux. ‘Social Grow’ sessies is een ander voorbeeld, waarbij commerciële medewerkers sociale start-ups coachen en adviseren bij het opzetten van hun bedrijf.

Een op de acht

“Onze reden van bestaan – duurzame gezondheidszorg voor iedereen – is de drijfveer achter het maatschappelijk engagement. De manier waarop we onze purpose willen realiseren, moet waarde creëren voor de samenleving, de medewerkers, de klanten en de aandeelhouders”, zegt Van Casteren. Haar rol als Community Impact leader vertrekt vanuit ‘corporate social responsibility’. “In het community impactbeleid zetten we in op een aantal thema’s die dicht bij gezondheidszorg aanleunen: educatie, mantelzorg en toegankelijkheid. Rond deze drie thema’s combineren we onze sterkte als organisatie, bijvoorbeeld via financiële ondersteuning, met de talenten van onze medewerkers. De opzet is steeds partnerschappen op te zetten en daar iedereen bij te betrekken”, legt Van Casteren uit.

In België en Nederland telt Johnson & Johnson 8000 medewerkers. “Ondertussen neemt een op de acht medewerkers een of andere vorm van maatschappelijk engagement op. Een cijfer waar we heel trots op zijn, maar we merken dat we hier en daar toch op hinderissen botsen”, merkt Van Casteren.

Om meer inzicht te krijgen in de motieven van medewerkers en de effecten van employee volunteering werd een onderzoek uitgevoerd bij de medewerkers van Johnson & Johnson Benelux. In totaal vulden 690 medewerkers een vragenlijst in en werden er 34 diepte-interviews afgenomen. Het bedrijf werkte hiervoor samen met UGent en met Engage4, een organisatie die als intermediair optreedt tussen bedrijven en de non-profit en gespecialiseerd is in employee volunteering.

Duurzame loopbanen

Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemers op persoonlijk vlak heel wat voordelen zien. “Ze ervaren het als positief om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. Ze zijn tevreden en dankbaar dat



**SASKIA CRUCKE (UGENT), PEGGY VAN CASTEREN (JOHNSON & JOHNSON BENELUX),
MIEKE NIEUWDORP (ENGAGE4) (ZITTEND)**

“Hier ontmoet HR ‘corporate social responsibility’ en wordt maatschappelijke inzet gekoppeld aan talentontwikkeling en aan uitwisseling van kennis.”

© Just Jules Photography

ze van hun werkgever die kans krijgen. Het zorgt ook voor meer verbondenheid op de werkvloer, maar ook met de maatschappij. Bovendien zien medewerkers dit als een innovatieve manier tot professionele ontwikkeling”, zegt Mieke Nieuwdorp, oprichtster van Engage4. Van Casteren vult aan met een voorbeeld: “Ons bedrijf bestaat uit verschillende aparte entiteiten. Door dit type van activiteiten komen die aparte bubbels bij elkaar. Ze leren elkaar kennen, ontmoeten daarbij ook non-profit medewerkers en verbreden zo hun netwerk. Er gaat een nieuwe wereld open. Dat komt de werking van onze organisatie ten goede.”

Het onderzoek leverde ook een aantal inzichten op die vanuit HR-standpunt interessant zijn. “De medewerkers wijzen immers op de relevantie van employee volunteering met betrekking tot een aantal HR-uitkomsten, zoals een hogere jobtevredenheid en een hogere betrokkenheid bij de organisatie. Het is de concretisering van de bedrijfswaarden. Verder wordt ook gewezen op het belang van de ontwikkeling van vaardigheden en het verbeteren van de relaties met collega’s. Bovendien wordt employee volunteering ook meer en meer ingezet in de ‘war for talent’ om zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever. Hoewel employee volunteering vaak geïnitieerd wordt vanuit ‘duurzaamheid’, toont ons onderzoek duidelijk aan dat dergelijke projecten ook voor HR zeer interessant kunnen zijn. Meer zelfs, HR kan een belangrijke rol spelen bij het succes van dergelijke initiatieven”, merkt Crucke op.

Bij Johnson & Johnson Benelux wordt dan ook een duidelijke link gelegd tussen duurzaamheid en een duurzaam loopbaanbeleid. “Door een nauwe samenwerking tussen MVO en HR hebben we een innovatief loopbaanmodel ontwikkeld waarin duurzaamheid en flexibiliteit centraal staan, het ‘4D loopbaanmodel’. Dat bestaat uit vier blokken: leren, werken, rusten en zorg. In een klassieke loopbaan komt eerst leren dan werken om vervolgens te rusten. Wij zien dat als flexibele blokken die je gedurende een loopbaan kan inzetten. Daar hebben we nu nog een vierde blok – zorg – aan toegevoegd. Tijdens een loopbaan kan iemand tijd nemen om te leren, maar ook om bijvoorbeeld mantelzorg op te nemen of om talenten gedurende een langere tijd in een non-profitorganisatie in te zetten. Momenteel exploreren we hoe we dit concreet kunnen maken”, zegt Van Casteren.

Rol middenmanagement

Terug naar het onderzoek, dat ook enkele barrières blootlegde. En dat zijn vaak ook redenen om niet deel te nemen aan employee volunteering. “Een eerste is dat medewerkers aangaven niet of onvoldoende op de hoogte te zijn van het aanbod in hun bedrijf. Een tweede veel aangehaalde reden is het idee geen tijd te hebben om deel te nemen. Daarnaast vragen medewerkers meer begeleiding, duidelijkere kaders en reflectie achteraf voor hun leerproces. Andere zien maatschappelijk engagement veeleer als een private aangelegenheid of hebben schrik om uit hun comfortzone te stappen”, zegt Nieuwdorp.

Ook het middenmanagement kan soms een spelbreker zijn. “Een vaak gehoorde opmerking was dat het topmanagement wel mee is en het goede voorbeeld geeft, maar de direct leidinggevende of de sfeer in het team weerhield om deel te nemen. Medewer-

“Er gaat een nieuwe wereld open. Dat komt ook de werking van onze organisatie ten goede.”

kers kunnen bij ons per jaar één betaalde werkdag uittrekken voor maatschappelijk engagement uit ons aanbod. Willen ze zich meerdere dagen engageren, kan dit mits overleg met hun leidinggevende. Hun engagement wordt dan opgenomen in hun objectieven en doelen. Er wordt dan bijvoorbeeld verwacht dat de medewerker een presentatie geeft over zijn engagement tijdens een teammeeting. We moeten nog meer inzetten op het opleiden en sensibiliseren van het middenmanagement. Zij zien er nog niet altijd de meerwaarde van in. Immers, medewerkers toelaten elders een engagement op te nemen, is een vorm van ontwikkeling. Employee volunteering kan ook gezien worden als een opleidingstraject op voorwaarde dat er voldoende ondersteuning is voor de medewerkers en ze professioneel begeleid worden in reflectie over hun ervaringen”, zegt Van Casteren.

Hybride leren

Peggy De Prins, professor HRM aan de Antwerp Management School, ziet employee volunteering als een vorm van duurzame competentieontwikkeling. “Het onderscheid tussen privé- en professionele competentieontwikkeling vervaagd binnen employee volunteering en wordt meer hybride. Kennis en vaardigheden verworven in het ene domein, kunnen perfect van pas komen in een ander domein.”

Ze onderzocht in welke mate competenties opgedaan tijdens vrijwilligerswerk bij YAR Vlaanderen overdraagbaar zijn de werkvloer. YAR Vlaanderen biedt jongeren in moeilijkheden een kans om hun leven weer op het spoor te krijgen. Via coachingprogramma’s leren de jongeren om zelf verantwoordelijk te zijn voor hun keuzes. Voor het coachen van de jongeren doet de organisatie een beroep op een netwerk van vrijwilligers. “Voor de coaches is het best wel een pittige uitdaging. Uit de gesprekken met deelnemers aan de focusgroepen blijkt dat ze tijdens het vrijwilligerswerk hun coachingcompetenties ontwikkelen zoals actief luisteren of het maken van goede afspraken. Maar ook kwam naar voren dat vrijwilligerswerk een belangrijk rol kan spelen in de zelfontwikkeling van werknemers. Zo getuigen deelnemers over een grote leerwinst op het vlak van zelfinzicht en zelfzorg. Zo benoemen ze veel beter hun sterktes en ontwikkelpunten. Sommige vonden zo’n real life-ervaring meer beklijvend dan bijvoorbeeld een self assessment”, zegt De Prins.

Ze legt de link met duurzaam HR-beleid. “Het leidt tot innovatie in het opleidingsbeleid. Veel organisaties zoeken naar nieuwe strategieën om een levenslange leercultuur te installeren.

Vrijwilligerswerk kan een alternatief zijn voor klassieke, schoolse opleidingsprogramma's. Uit de feedback van de deelnemers bleek bovendien dat zo'n alternatieve coachingopleiding veel authentieker is dan een klassieke coachingopleiding. Vrijwilligerswerk kan eveneens een hefboom zijn voor het ontwikkelen van soft skills. Employee volunteering draagt ook bij tot een bredere inzetbaarheid van werknemers. Loopbanen zijn minder lineair en minder verticaal. Vrijwilligerswerk kan helpen om af te stappen van de voltijdse ratrace. Het is een van de puzzelstukjes om een loopbaan anders vorm te geven, bovendien laat het toe om en te leren en een maatschappelijk engagement op te nemen", zegt De Prins. Ze verwijst naar een Nederlandse doctoraatsstudie die aantoont dat de winst van vrijwilligerswerk in kapitaalversterking zit en dat op drie vlakken: medewerkers breiden hun sociaal kapitaal uit (uitbreiding van het netwerk van instrumentele en vriendschappelijke relaties), hun psychologisch kapitaal vergroot (je groeit als mens in veerkracht en flexibiliteit) en ze bouwen kennis op.

Meetbare targets

Schneider Electric België en Nederland voorziet dit jaar vijf duurzame activiteiten waarop medewerkers op vrijwillige basis kunnen intekenen. De eerste vrijwilligersdag vond plaats in mei waarbij veertien vrijwilligers samen met de vereniging Aer Aqua Terra werkten om afval in de Dijle op te ruimen. Eind oktober moet het hoogtepunt worden. Dan voorziet Schneider Electric wereldwijd een volledige dag voor lokale, duurzame activiteiten waarbij alle personeelsleden bij betrokken zijn. "Voor België betekent dit dat 200 van de 550 medewerkers zich een hele dag zullen inzetten", zegt David Orgaz, CEO Schneider Electric België en Nederland. "Duurzaamheid zit diep ingebed in onze bedrijfscultuur. Door medewerkers vrijaf te geven om lokale initiatieven te steunen, maken we duurzaamheid tastbaar voor onze medewerkers. Tegelijk bieden we onze medewerkers ook een zinvolle omgeving. We geven hun de kans om wat ze privé belangrijk vinden, te laten deel uitmaken van hun professionele activiteiten."

"Vrijwilligerswerk kan een alternatief zijn voor klassieke, schoolse opleidingsprogramma's."

Vrijwilligerswerk is een onderdeel van de doelstellingen rond duurzaamheid als groep en als land. "Daarbij werken we met concrete en meetbare doelstellingen rond het klimaat. Een van die engagementen is, naast klimaatneutraal zijn in 2025, ook een aantal bepaald aantal uren besteden aan vrijwilligerswerk. Bovendien nemen we onze ambities op het vlak van duurzaamheid mee in ons incentives-beleid. Zo hebben aantoonbare verbeteringen een directe impact op de verloning", zegt Orgaz. Momenteel kunnen medewerkers zich engageren voor korte projecten zoals het opruimen van rivieren of meehelpen in vaccinatiecen-



DAVID ORGAZ (SCHNEIDER ELECTRIC)

"Door medewerkers vrijaf te geven om lokale initiatieven te steunen, maken we duurzaamheid tastbaar voor onze medewerkers." © GF

tra. "Vanaf september breiden we het aanbod uit met ook langere missies. Hiervoor werken we samen met ngo's en non-profitorganisaties. Zo geven we niet alleen tijd aan de samenleving, maar is het ook een unieke kans voor onze medewerkers om hun competenties verder te ontwikkelen. Ik denk daarbij vooral aan soft skills zoals empathie, leiderschap en samenwerken. Momenteel ontdekken we nog hoe we dit het beste vorm kunnen geven", aldus Orgaz. ■

ESSENTIE

- Werknemers van Johnson & Johnson Benelux en van Schneider Electric kunnen tijdens de werkuren een maatschappelijk engagement opnemen georganiseerd door de werkgever.
- Vrijwilligerswerk heeft voordelen voor werknemer én werkgever: het maakt medewerkers trots en zorgt voor zingeving en laat hen toe hun competenties te ontwikkelen.
- Vrijwilligerswerk is niet alleen een concretisering van het duurzaamheidsbeleid, het leidt ook tot een duurzaam HR-beleid.