



**Zoektocht naar optimale Publiek
private samenwerking bij het
realiseren van duurzame
inzetbaarheid.**

drs. Marijke van der Klok

Inleiding

- ▶ Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) heeft zijn intrede gedaan in het bedrijfsleven.
- ▶ MVO bedrijven zijn bij het proces van waardetoevoeging bewust van en gericht op ecologische, sociale en economische duurzaamheid.
- ▶ Onderzoek richt zich vnl op sociale duurzaamheid en versterking ervan via regionale samenwerking.
- ▶ Structuur presentatie: aanleiding onderzoek, schets genomen stappen en resultaten, huidige positie.
- ▶ Betrokkenen: lector en onderzoeker DHRM Hanze, St. Assen voor Assen, masterstudent Pedagog. wetenschappen RUG, 3^e en 4^e jaars studenten Toegepaste Psychologie Hanze,

St. Assen voor Assen (1)

- ▶ Opgericht in 2009 vanuit particulier initiatief met steun van de Gemeente Assen en ondernemers in Assen.
- ▶ Stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen in en rond Assen.
- ▶ Visie: bieden van een lokaal MVO-platform waar ondernemers, onderwijs en maatschappelijke organisaties elkaar vinden, kennis met elkaar delen en samen MVO lokaal in praktijk brengen.
- ▶ Binnen AvoorA wordt er gewerkt met het begrip 'Social Partnership', dit verbindt bedrijven en werkzoekenden en is zeer succesvol; het is praktisch en de lijnen zijn kort (Polstra, 2014).

St. Assen voor Assen, sociale duurzaamheid.

- ▶ Ava ontwikkelt en ondersteunt oa activiteiten op het gebied van sociale duurzaamheid:
 1. het coachen van werkloze jongeren door mensen uit bedrijven (buddyproject).
 2. het communiceren over vormen van arbeidsparticipatie die bedrijven en organisaties samen kunnen realiseren.
 3. bijeenkomsten om kennis over MVO en succesvolle MVO-activiteiten te delen.
 4. voorlichting over MVO.

St. Assen voor Assen en DHRM

- ▶ Assen voor Assen als partner in IWP healthy aging at work.
- ▶ IWP en AvA: samen data en inzichten verzamelen over hoe wend- en weerbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten

Samenwerking AvA en IWP (part 1)

- ▶ Behoefte bij ondernemers algehele duurzaamheidsinspanningen meer zichtbaar maken via MVO benchmark. Vraag in 2012 aan lectoraat een instrument te ontwerpen.
- ▶ Docent-onderzoeker en 4^e jaars TP student stellen iswm vijf ondernemers een concept, kwantitatief, instrument op ter presentatie op symposium mei 2012. Vragen: *‘Wat verstaan Asser ondernemers onder MVO?’ ‘Hoe scoren zij op door (een aantal) TNO aangegeven aspecten rond People en Planet?’ ‘Wat verstaan zij onder MBO/social return?’ Hoe kun je dit beoordelen?’*

Conclusie benchmark onderzoek

- ▶ Bij MVO en MBO denken MKB ondernemers vooral aan:

zich houden aan de milieuwetgeving, streven naar minimalisatie milieubelasting en het creëren van een duurzame werkomgeving voor het eigen personeel (input benchmark).

- ▶ Het meedoen aan ‘social return’ projecten door de geïnterviewden niet genoemd.
- ▶ Genoemd wordt dat tempo rond MVO hoger moet en dat wet- en regelgeving van overheid als belemmerend wordt ervaren.

Benchmark conclusies sluiten aan bij onderzoek naar 'de plaatsingsbereidheid van Asser ondernemers van een jongere met een afstand tot de arbeidsmarkt' Scholten (2014):

1. Bij inzet voor Sociale duurzaamheid gaat vaak nog om incidentele plaatsingen of projecten.
2. Werkgevers geven aan niet te zitten wachten op vooropgestelde trajecten.
3. Maatschappelijk betrokken ondernemen moet volgens de ondernemers bijdragen aan de continuïteit van de onderneming. Dit vraagt van de lokale overheid dat zij vraaggericht, in plaats van aanbodgericht te werk gaat en dat de lokale overheid het handelingstempo aanpast aan dat van de ondernemer.
4. Werkgever moet een MVO rolmodel zijn, zij moet MVO in een breder perspectief plaatsen en werkgevers hierover voorlichten.
5. Voor de kwaliteit van de samenwerking belangrijk is dat publieke instanties zich ondernemend opstellen en over een duidelijke veranderingsagenda beschikken. Voor private instanties geldt dit laatste ook en moeten zij zorgen voor een arbeidsomgeving die mogelijkheden biedt voor blijvende inzetbaarheid.

Samenwerking AvA en IWP (2), presentatie benchmarkinstrument

- ▶ Nav presentatie benchmarkinstrument veel vragen bij ondernemers. Kwantitatieve benchmark wordt als 'de maat genomen' ervaren, vrees om hierdoor mogelijk geen gunningen meer te krijgen.
- ▶ Ondernemers: 'MVO is meer dan cijfers, MVO kun je niet vergelijken tussen branches, MVO is kwalitatief', een MVO benchmark moet kwalitatief van aard zijn.
- ▶ behoefte overheid en onderwijs om expliciet(er) inzicht in MVO vorderingen te hebben bij ondernemers, met name tav Sociale duurzaamheid.
- ▶ Belangenverschillen private en publieke partijen.

Samenwerking AvA en IWP (3): Behoefte aan meer kennis

- ▶ St Assen voor Assen neemt feedback ondernemers mee en maakt isw met een media bedrijf MVO filmpjes bij geïnteresseerde ondernemers.
- ▶ Presentatie filmpjes op symposium juni 2014, ondernemers zijn tevreden. Instelling van 5 MVO ambassadeurs.
- ▶ Nav symposium twee vragen van AvA en lectoraat:
 - 1 'hoe kan MVO gedrag van ondernemers worden bevorderd en hoe kan AvA daarbij ondersteunen?'
 2. a. 'In hoeverre is adequate Publiek Private Samenwerking (PPS) van belang voor het realiseren van meer sociale duurzaamheid binnen ondernemingen' en b. 'hoe werken de partijen hierbinnen met elkaar samen vanuit publiek oogpunt?'

Samenwerking AvA en IWP (4): onderzoek 1.

- ▶ Vraag 1 onderzocht binnen afstudeerproject van 2 studenten Toegepaste psychologie. In 1^e helft 2014 beschrijvend onderzoek naar determinanten MVO gedrag van ondernemers. 20 interviews aan de hand van de Theory of Planned behaviour.

Conclusie vraag 1

- ▶ MVO gedrag wordt het meest bevorderd door in te spelen op het bewustzijn hieromtrent en door het initiëren van samenwerkingsverbanden tussen profit en non-profit organisaties.
- ▶ Ondernemers worden bij het al of niet vertonen van MVO gedrag beïnvloed door de factor 'subjectief ervaren norm'.
- ▶ Obv beide conclusies zijn door AvA interventies voorgesteld en deels ingezet, bv de instelling van MKB-ers als MVO ambassadeur en het uitbreiden van informatie over bv subsidiemogelijkheden.

Samenwerking AvA en IWP (5): onderzoek 2.

- ▶ Vraag 2 oriënterend onderzocht door onderzoeker lectoraat.
- ▶ 2. a. ‘In hoeverre is adequate Publiek Private Samenwerking (PPS) van belang voor het realiseren van meer sociale duurzaamheid binnen ondernemingen’ en 2b. ‘hoe werken de partijen hierbinnen met elkaar samen vanuit publiek oogpunt?’
- ▶ 2a: literatuuronderzoek.
- ▶ 2b: 4 interviews publieke partners, 1 groepsinterview publieke partners, observaties en gesprekken publieke partners op diverse meetings, 3 gesprekken met ‘makelaar’ st. AvA, 3 procesgesprekken met lector DHRM.

Eerste resultaten vraag 2a.

Wat is effectieve PPS?

‘een interactie tussen overheden en bedrijven gericht op synergie bij de realisatie van convergente doeleinden, met zowel maatschappelijke als commerciële doeleinden, onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheid van de betrokken partijen.’ (Kouwenhoven, 1991).

Wat kan partijen tegenhouden?

Belangenverschillen, onzekerheid over het te tonen gedrag, verschillen in waarden.

‘Bedrijven innoveren wel maar vanuit het belang hun traditionele koers voor te zetten. Hierdoor blokkeren ze de omwenteling naar een overheidscontext die waardegedreven ondernemerschap stimuleert. En andersom geldt dat evenzeer. De overheid is niet onwillig om waardegedreven randvoorwaarden te scheppen, maar laat zich tegelijkertijd vaak leiden door angst om huidige zekerheden te verliezen’ (Hoek, 2014).

.

Moeten we het dan maar niet doen?

► PPS is nodig bij het realiseren van sociale duurzaamheid!:

1. *'voor het verminderen van voortijdige schooluitval en het opleiden tot kansrijke beroepen is inzet en onderlinge samenwerking van de betrokken partijen in de regio cruciaal'* (Asscher, 2013)
2. *'Alleen als driehoek Ondernemer, Overheid en Onderwijs goed op elkaar is ingespeeld kan social return een succes worden'* (Oden en Beukeveld, 2012).
3. *'PPS optimaliseren om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren'* (Wilthagen, 2013)
4. *'Het bedrijfsleven heeft een eerlijk, gelijk speelveld nodig, maar soms is in het begin steun van de overheid en/of kennisinstellingen nodig om innovaties tot wasdom te laten komen en/of om succes van duurzame oplossingen in de markt te versnellen'*. (VNO-NCW, 2012).

Hoe kan PPS gestimuleerd worden?

- ▶ 'It takes two to tango' (bv overheid 'ontzorgt', ondernemer neemt MVO in strategische doelen)
- ▶ Mogelijkheid strategieën uit te proberen
- ▶ *Lead voor MVO bij ondernemers leggen.*
- ▶ *Aanwezigheid van een pro-actieve makelaar'*
- ▶ *Vertrouwen en interactie*

2b. 'Hoe werken de partijen binnen AvA met elkaar samen vanuit publiek oogpunt?'

- ▶ **Werkwijze partijen verschilt.**

'Ondernemers willen snel resultaat en de ambtelijke molens draaien vaak langzaam', 'de publieke sector moet leren een betrouwbare partner te zijn', 'elkaar iets gunnen!'

- ▶ **Meer belang en urgentie sociale duurzaamheid bij overheid/onderwijs dan bij ondernemers.**

'succes van PPS voor MVO sterk afhangt van wederkerigheid', 'desgevraagd geven ondernemers vaak aan 'niet aan MBO toe te komen', 'aan het overleven te zijn', 'om te zorgen voor veelzijdige en langdurige werkgelegenheid is het juist erg belangrijk dat de ondernemers betrokken blijven.' 'Overheid en onderwijs ervaren hoge(re) urgentie ivm werkloosheid, participatiewet, noodzaak van werkervaringsplekken voor onderwijs',

- ▶ **Geen duidelijke, gezamenlijke strategie.**

'concrete, logische doelen van belang', 'makelaar met goed netwerk aanwezig en erg belangrijk', 'nodig elkaar structureel te treffen'.

Conclusies vr.2 (1)

- ▶ Uit de literatuur blijkt het grote belang van PPS, waarom dat is, maar dat er ook sprake is van struikelblokken.
- ▶ Vanuit onderzoek (oa. Sociaal bestek) komen voorwaarden en aanbevelingen.
- ▶ **Wanneer gaan de partijen deze dan nu eens opvolgen?** Uit de gesprekken met publieke partners blijkt vooral een groot verschil in ervaren belang, behoefte en urgentie..
- ▶ Voor ondernemers van belang: (intern) MVO, samenwerking, bedrijfscontinuïteit, behoefte aan een vraaggerichte, volgende en faciliterende overheidattitude. Ervaren urgentie rond werkervaringsplaatsen niet groot.
- ▶ Overheid en onderwijs : hoge urgentie ivm werkloosheid, participatiewet, noodzaak van werkervaringsplekken voor onderwijs

Conclusies vr.2 (2)

- ▶ Belang, behoefte en urgentie belangrijke gedragsdeterminanten...
- ▶ Sleutel lijkt samenwerking en empathie tussen partijen; maar is het elke keer het wiel uitvinden of zijn er werkzame principes te achterhalen?
- ▶ De begrippen 'wederkerigheid' en 'respect voor elkaars waarden' en 'interactie' lijken van belang
- ▶ Van belang: gedragstheoretisch vervolgonderzoek naar benadering van PPS.
- ▶ Inzet wederkerigheidstheorie (Kahan, 2003) om meer inzicht te krijgen in het gedrag van een groep in een regionaal samenwerkingsverband zoals Assen voor Assen.

Nieuwe onderzoeksvraag:

'Hoe kunnen private en publieke organisaties in de regio Assen rond Maatschappelijk verantwoord ondernemen hun samenwerking dusdanig vormgeven dat optimale sociale innovatie wordt gerealiseerd?'

*Inzet van een gedragstheoretische benadering;
wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden
(Zuidersma, 2014)*