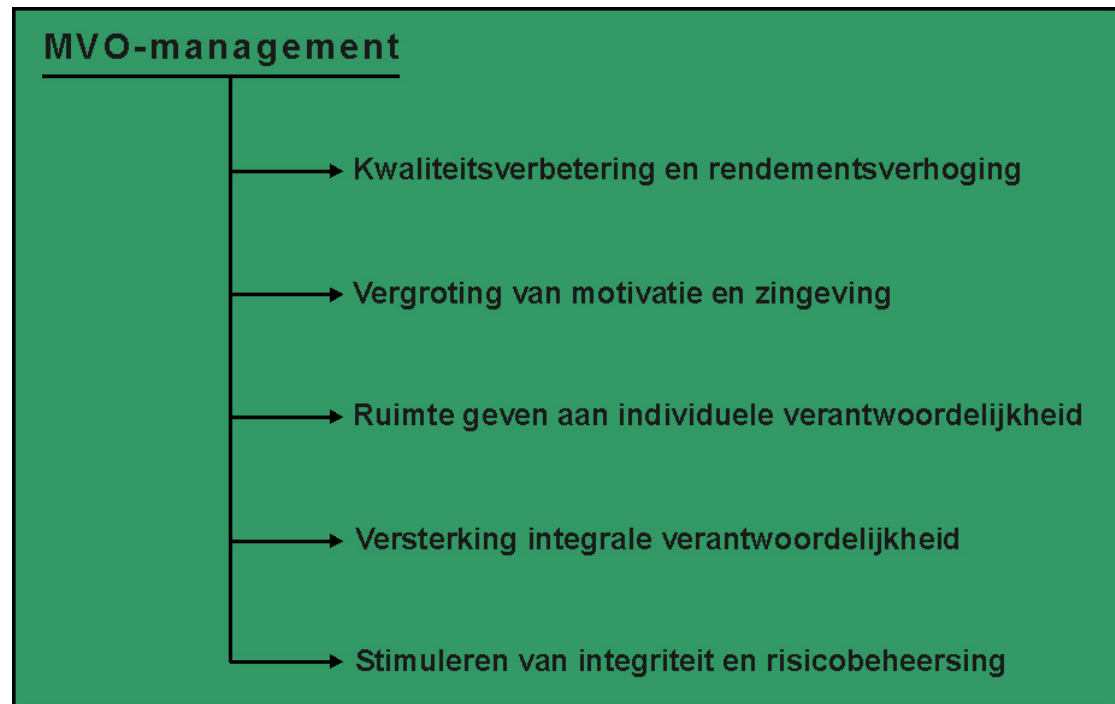


MVO-Control Panel

Instrumenten voor integraal MVO-management

Intern MVO-management

Verbetering van motivatie, performance en integriteit



Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Regels, codes... en integrale verantwoordelijkheid	4
1.1 Inleiding: Beperkingen van een bedrijfscode	4
1.2 Uitgangspunten van intern MVO-management.....	5
1.3 Structuurmaatregelen voor intern MVO-management	6
2 De MOVE-scorecard	8
3 Implementatie.....	9

Inleiding

In dit document willen wij u graag laten zien welke ondersteuning wij kunnen leveren ter ondersteuning van een traject dat de integriteit, teamgeest, commitment en performance in uw organisatie zal versterken.

Allereerst zullen wij een kort overzicht geven van onze visie en de uitgangspunten die wij in dit kader hanteren.

In paragraaf 2 zullen wij uiteenzetten welke instrumenten wij u kunnen aanbieden in deze interne dimensie van integraal MVO-management.

In de derde paragraaf zullen we een overzicht geven van de activiteiten die wij in dit kader van intern MVO-management kunnen uitvoeren.

1 Regels, codes... en integrale verantwoordelijkheid

1.1 Inleiding: Beperkingen van een bedrijfscode

Het opstellen van een bedrijfscode (ook wel gedragscode of deontologische code genoemd) is meestal noodzakelijk voor elke organisatie, bijvoorbeeld in relatie tot hygiëne, veiligheid, privacy, informatiebeveiliging, maar ook in andere zaken waarin de wetgever duidelijke regels heeft opgelegd. Een dergelijke code geeft enige garantie op integer handelen, geeft werknemers in bepaalde mate concreet houvast over te volgen procedures en voorkomt in veel gevallen misstanden.

Een gedragscode, als een verzameling van bovenaf opgelegde regels, heeft echter ook een aantal zwaarwegende nadelen.

Risico 1: Geen intrinsieke motivatie

Een van die nadelen is dat zo'n code niet altijd motiveert om veilig en integer te handelen. De regels en bepalingen worden van bovenaf opgelegd en de werknemer hoeft er verder niet over na te denken. Met andere woorden, de *intrinsieke motivatie* om de regels na te leven ontbreekt.

Risico 2: Pocket vetoes

Een tweede bezwaar is dat van bovenaf opgelegde regels een ongewenste 'muur' kunnen doen ontstaan tussen management en ondergeschikten. Immers, de ondergeschikten zien soms het nut van bepaalde regels niet en komen bovendien allerlei praktijksituaties tegen waarbij men zich afvraagt of die regels (nog) wel zo handig zijn. Het gevolg is dan dat werknemers op eigen gezag (en stiekem) besluiten af te wijken van de regels ('pocket vetoes').

Risico 3: 'Demoralisering'

Een derde bezwaar is dat bovenaf opgelegde regels 'demoraliserend' werken: ze ontnemen werknemers de mogelijkheid om zelf verantwoordelijkheid te nemen, ook in die gevallen waarin de bedrijfscode tekortschiet of niet voldoet en het in staat zijn om die verantwoordelijkheid te nemen dus zeer wenselijk is.

Risico 4: Geen integrale verantwoordelijkheid

Voor versterking van integriteit, teamgeest en de kwaliteit van samenwerking is het besef van integrale verantwoordelijkheid onmisbaar. Het fundament voor elke MVO-organisatie is een interne samenhang waarin elke medewerker zich bewust is van de invloed van zijn taakuitvoering op de taakuitvoering van collega's en op de invloed ervan op de uiteindelijke productkwaliteit en waardering van het product door de klant. Die integrale verantwoordelijkheid is niet door middel van regels, procedures (en zelfs eventuele sancties) af te dwingen.

De eerste conclusie hiervan is dat voor de succesvolle ontwikkeling, implementatie en het praktisch kunnen omgaan met de code zowel een top down als bottom up proces noodzakelijk is. De code moet voor iedereen 'levend' worden gemaakt. De tweede conclusie is dat naast de code aanvullende acties nodig zijn om motivatie en integrale verantwoordelijkheid te optimaliseren.

1.2 *Uitgangspunten van intern MVO-management*

MVO-management biedt een strategie om deze wisselwerking van top down en bottom up processen mogelijk te maken. In onze visie is het eerste uitgangspunt voor MVO-management:

Uitgangspunt 1

Werknemers moeten samenwerken vanuit een gedeelde visie op de onderneming en haar doelstellingen...

- waarbinnen iedereen een duidelijke eigen rol heeft...*
- en waarbinnen de onderlinge afhankelijkheid van de rollen duidelijk is...*
- en de onderlinge verantwoordelijkheid voor elkaars functioneren duidelijk is...*
- en iedereen zich bewust is van de invloed van zijn of haar taakuitvoering op het eindproduct en de waardering ervan door de klant.*

Dit uitgangspunt is essentieel voor een integere organisatie. Tegelijkertijd is het ook een uitgangspunt dat in belangrijke mate kan bijdragen aan teamgeest, motivatie, inzet, persoonlijke zingeving, productkwaliteit en rendement. Dat geldt ook andersom: als medewerkers waarde hechten aan teamgeest, inzet, het leveren van goede producten/diensten en het creëren van rendement, dan zal dat ook de integriteit versterken. Dat leidt tot een tweede uitgangspunt dat wij hanteren:

Uitgangspunt 2

Een MVO-strategie kan alleen duurzaam succesvol zijn als het belang van MVO expliciet gekoppeld wordt aan andere belangen van de organisatie en haar werknemers, zoals productkwaliteit, inzet, betrokkenheid, teamgeest, persoonlijke zingeving en rendement.

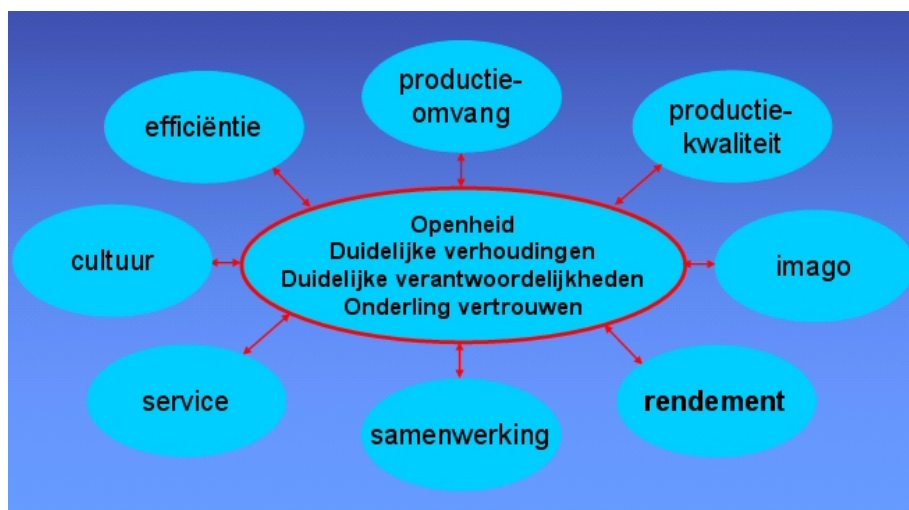
Dit impliceert dat bij de praktische ontwikkeling en implementatie van MVO-beleid die koppeling altijd zichtbaar aanwezig moet zijn.

Hieronder zult u zien hoe u met behulp van wat we *structuurmaatregelen* hebben genoemd MVO-management succesvol vorm en inhoud kunt geven.

1.3 Structuurmaatregelen voor intern MVO-management

Een organisatie is een samenwerkingsverband. Samenwerking vraagt afspraken. De verschillende stakeholders (werknemers, klanten, burgers, leveranciers, milieu, enzovoort) moeten onderling kunnen vertrouwen op de naleving van die afspraken. Dat vertrouwen is een voorwaarde voor het succes van een onderneming. Het draagt immers niet alleen bij aan efficiency, productie-omvang, kwaliteit van product of dienst, en rendement, maar ook aan imago en beperking van integriteitsrisico's.

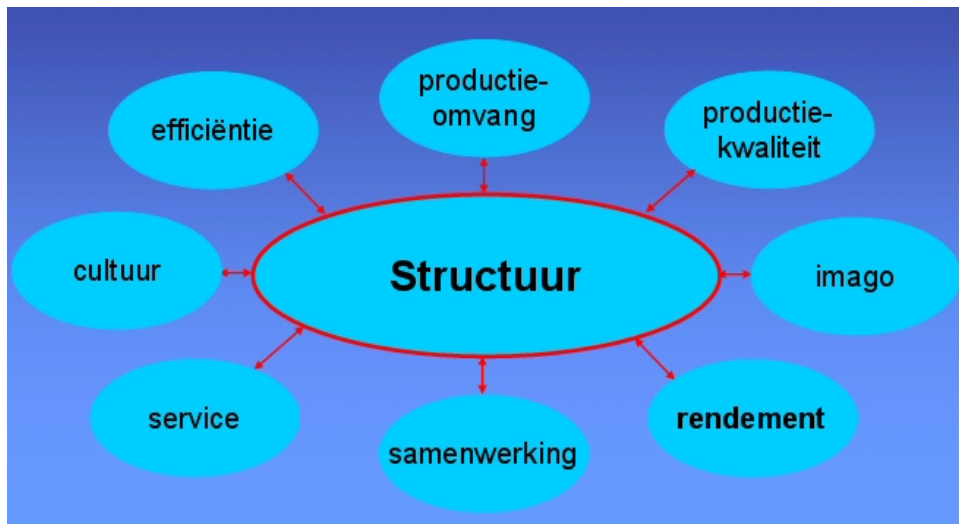
In een samenwerkingsverband spelen dus openheid, duidelijke verhoudingen wat betreft taakverdeling en verantwoordelijkheid en onderling vertrouwen, zoals we hierboven al hadden aangegeven, een cruciale rol. Dat kan worden weergegeven als op figuur 1.



Figuur 1

Nu zijn begrippen als 'duidelijke verhoudingen' en 'duidelijke verantwoordelijkheden' tot op zekere hoogte makkelijk concreet in te vullen. U legt bijvoorbeeld duidelijk vast wie wat mag doen, wie welke instructies mag geven, enzovoort. Bij begrippen als 'openheid' en 'onderling vertrouwen' ligt dat een stuk moeilijker. Voor u het weet heeft u daar als manager een dik beleidsstuk over geschreven, met allemaal mooie woorden en 'open deuren' over het belang van die twee begrippen, maar bent u uiteindelijk nog niets verder gekomen met het versterken daarvan in uw organisatie.

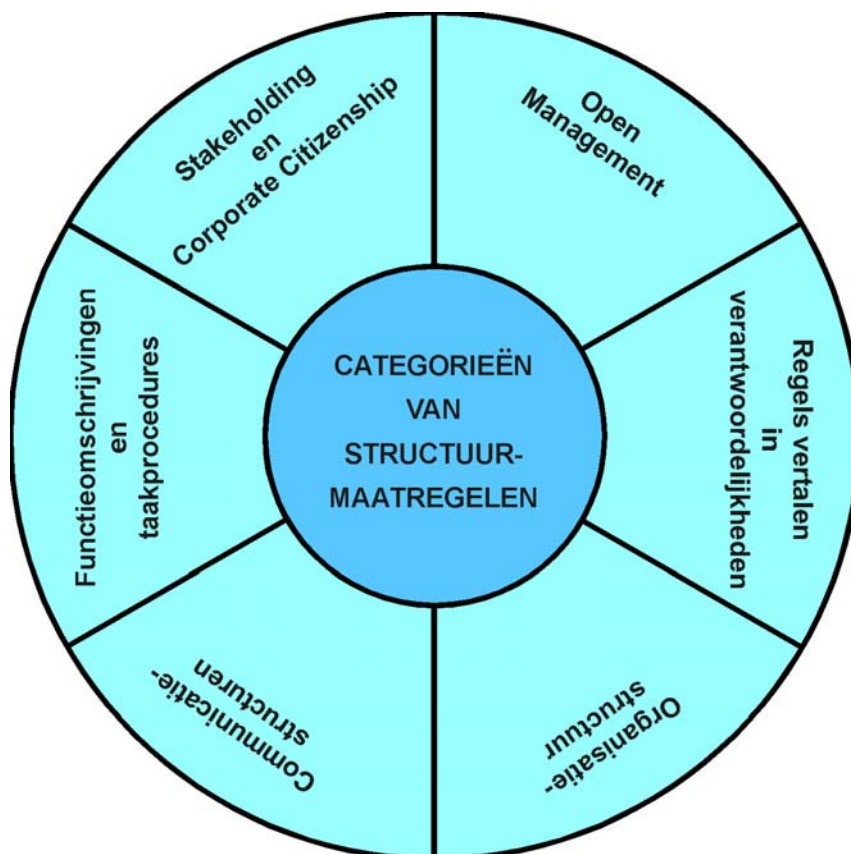
Het kan gelukkig een stuk concreter. U kunt namelijk begrippen als openheid, duidelijke verhoudingen, enzovoort (zie figuur 1) ook vervangen door één term: *structuur* (zie figuur 2). Structuur kan gedefinieerd worden als alles wat te maken heeft met de opbouw van een organisatie en alle activiteiten in een organisatie, in- of extern gericht, die op enigerlei wijze vastgelegd kunnen worden in structuren of procedures.



Figuur 2

Structuur, op deze manier gedefinieerd, kan gezien worden als bepalend voor cultuur, integriteit, onderling vertrouwen, openheid, teamgeest, de relaties met stakeholders en de kwaliteit van werk en samenwerken.

Bij het begrip structuur kunt u denken aan zes dimensies of categorieën, zoals weergegeven op figuur 3. In de volgende paragraaf zullen we een door onszelf ontwikkelde scorecard introduceren waarmee u concreet binnen elk van deze categorieën kunt werken aan succesvol integriteitsmanagement.



Figuur 3

2 De MOVE-scorecard

Door acties te ondernemen binnen één of meer van de op figuur 3 gegeven categorieën van structuurmaatregelen, kunt u concreet en succesvol werken aan versterking van de integriteit van uw organisatie samen met versterking van motivatie, inzet, teamgeest, productkwaliteit en rendement. Daartoe hebben we een scorecard ontwikkeld waarmee u binnen deze categorieën een samenhangend pakket van acties kunt ontwikkelen en de resultaten van deze acties kunt meten en evalueren. Dit instrument hebben we de MOVE-scorecard genoemd. MOVE staat voor Moral Values Explication: het versterken van integriteit en prestaties van de organisatie op basis van het concreet maken van gedeelde morele kernwaarden.

De MOVE-scorecard bestaat uit een matrix, zoals gegeven op figuur 4. Bij deze matrix hoort vanzelfsprekend een door ons uitgewerkt implementatietraject dat uitstekend via de lijnmanagers in uw organisatie kan worden uitgevoerd.

Move Scorecard	Core value 1	Core value 2	Core value ...	meting	verbeteracties
	<i>Beschrijving</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Beschrijving</i>		
Structuurmaatregel categorie 1	acties	acties	acties		acties
Structuurmaatregel categorie 2	acties	acties	acties		acties
Structuurmaatregel categorie 3	acties	acties	acties		acties
Structuurmaatregel categorie 4	acties	acties	acties		acties
Structuurmaatregel categorie 5	acties	acties	acties		acties
Structuurmaatregel categorie 6	acties	acties	acties		acties

Figuur 4

In paragraaf 1 hebben we onze uitgangspunten voor MVO-beleid uiteengezet: een gedragscode is nuttig en nodig, maar succesvolle implementatie vraagt in onze visie om een totaalaanpak, waarbij de MOVE-scorecard uitstekend dienst kan doen. Afhankelijk van een nadere situatieanalyse in uw organisatie kunnen we samen met u de belangrijkste aandachtsgebieden binnen deze scorecard vaststellen, acties ontwikkelen en een implementatie- en inbeddingstraject vaststellen. Onze aanpak is erop gericht dat u zo snel mogelijk dit traject geheel zelf ter hand kunt nemen.

3 Implementatie

In de vorige paragrafen hebben we onze visie en uitgangspunten beschreven voor het versterken van integriteit, commitment en performance in uw organisatie. Centraal daarbij staat de MOVE-scorecard. Het volgende stappenplan is een voorbeeld van een implementatietraject.

1 Analyse

- Introductie MOVE-scorecard. Samen met u analyseren welke knelpunten er zijn, aan welke maatregelen de meeste behoefte bestaat en tot welke categorieën van structuurmaatregelen uit de MOVE-scorecard deze behoren.
- Samen met u analyseren van de vaardigheden van het lijnmanagement inzake MVO-management die versterking behoeven.
- Documentatie met actieprogramma en ontwikkeling meetinstrumentarium

2 Actieprogramma

- Ondersteuning bij het opzetten van een concreet actieprogramma.
- Advisering inzake succesvolle implementatie van dit actieprogramma.
- Opstellen van document 'Interne MVO-strategie, met actieplannen, implementatietraject en meetinstrumentarium.

3 Workshops

Versterking van de vaardigheden (lijn-)management en medewerkers op het terrein van MVO-management. Workshops en trainingen op onder andere de terreinen van:

- Open management
- Dilemmatraining
- Het organiseren van interne dialoog en andere communicatie-instrumenten