

# MVO Implementatie in het EZK-instrumentarium

*15 december 2020*



## INHOUDSOPGAVE

<b>MANAGEMENT SAMENVATTING .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTIE .....</b>	<b>4</b>
<b>1: OPDRACHT EN ONDERZOEKSRESULTATEN .....</b>	<b>6</b>
1.1 Achtergrond en opdracht	6
1.2 Uitgangspunten en begrippenkader	6
1.3 Methode van onderzoek	9
1.4 Onderzoeksresultaten	9
1.5 Conclusies	17
<b>2: VISIE, VERANDERING EN IMPLEMENTATIE .....</b>	<b>21</b>
2.1. Introductie	21
2.2. Verandervisie	21
2.3. Het verandertraject	23
2.4. Het uitrolplan voor MVO-implementatie in bestaande en nieuwe instrumenten	27
2.5. Risico's en randvoorwaarden	33
<b>3: UITVOERINGSPLAN .....</b>	<b>37</b>
3.1 Actietabel 1: Plan van Aanpak	37
3.2 Actietabel 2: Werkstroom 1- Uitrollen kerntaak 1-2 bij selectie	38
3.3 Actietabel 3: Werkstroom 2- Uitrollen kerntaak 1-4 bij selectie	39
3.4 Actietabel 4: Werkstroom 3- Uitrollen kerntaken bij nieuwe instrumenten	39
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>41</b>
Bijlage 1: Bronnenlijst	42
Bijlage 2: MVO-uitvoeringsbeleid	43
Bijlage 3: Theory of Change	54
Bijlage 4: Stakeholder management plan	56
Bijlage 5: Monitoring van de opdracht	62
Bijlage 6: Template MVO-kader per regeling	64
Bijlage 7: Trainingscurriculum	69
Bijlage 8: MERC	71

## MANAGEMENT SAMENVATTING

De Nederlandse overheid heeft zich gecommitteerd aan het naleven van internationale richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (de OESO-richtlijnen). Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gevraagd om per door EZK gefinancierde regeling in kaart te brengen hoe internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) proportioneel en rechtmatig in het uitvoeringsinstrumentarium kan worden verankerd.

In dit plan van aanpak wordt een voorstel gepresenteerd hoe dit te doen. Er wordt antwoord gegeven op beleidsvragen van EZK en dit vormt de basis voor het uitvoeringsantwoord van de RVO.

De volgende conclusies, die zijn getrokken op basis van onderzoek binnen het EZK-instrumentarium, zijn hierbij richtinggevend:

- a) **Het toepassen van MVO-uitvoeringsbeleid IP is mogelijk en raadzaam.** Er is draagvlak voor MVO-implementatie. De kerntaken van het MVO-uitvoeringsbeleid bij de Internationale Programma's zijn toepasbaar. Doeltreffendheid en doelmatigheid moeten onlosmakelijk verbonden zijn met de aanpak. Proportionaliteit is een belangrijk uitgangspunt. Voorstel is een gefaseerde invoering.
- b) **Een helder MVO-beleid is een voorwaarde voor succesvolle implementatie.** Dat betekent een Rijksbrede MVO visie en beleid en een vastgesteld helder, eenduidig en coherent MVO-(uitvoerings)beleid.
- c) **Een succesvolle MVO-implementatie vereist een organisatiebereidheid tot verandering.** Het is een strategische verandering op alle niveaus in de organisatie. Succesvolle implementatie hangt af van focus en begeleiding binnen de organisatie.

MVO implementeren is een omvangrijke opdracht. Elk bestaand en nieuw instrument moet het MVO-uitvoeringsbeleid vertalen naar een MVO-kader (een praktische omschrijving van taken en wijze van uitvoering van het MVO-uitvoeringsbeleid). Het vraagt van alle medewerkers die werkzaam zijn binnen het EZK-instrumentarium om kennis en vaardigheden te ontwikkelen om MVO toe te passen in hun dagelijks werk. Daarnaast is er ook een fundamentele opdracht voor de opdrachtgever. Beleidsadviseurs moeten tot op zekere hoogte ook de kennis hebben om, samen met RVO, MVO op de juiste manier te verankeren in nieuwe en bestaande opdrachten en een volwaardig gesprekspartner te kunnen zijn in de uitvoer. Dit kan onder andere zinvol zijn om gezamenlijk dilemma's die kunnen ontstaan te bespreken en op te lossen.

Om deze verandering zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen is een veranderorganisatie nodig. Dit houdt in dat er een implementatiemanager wordt aangesteld die samen met andere belangrijke stakeholders (zoals DPH, MVO-kernteam, Juridische zaken, Communicatie) de strategische verandering zal aansturen, monitoren en begeleiden. Hij/zij werkt in opdracht van de stuurgroep. De huidige stuurgroep blijft actief tot de MVO-implementatie is afgerond.

Het is geen eenvoudig traject; het is omvangrijk, nieuw en anders en er zal draagvlak moeten worden gecreëerd onder alle stakeholders om het tot een succes te maken. Ook duidelijk en zichtbaar commitment vanuit de top is hier van belang. Daarnaast is MVO-implementatie niet een lineair proces. Het kenmerkt zich door vele afwegingen die gemaakt moeten worden, keuzes en dilemma's, een verschil aan ambities, etc. Maar we hebben de tijd mee: IMVO is breed geaccepteerd als een onderdeel van goed zakendoen, medewerkers vinden duurzaamheid belangrijk en bedrijven verwachten ook sturing vanuit de overheid. Er is een enorm betrokken opdrachtgever (zowel de Stuurgroep als de EZK-beleidsadviseurs) waarmee

gedurende het hele project al gezamenlijk is nagedacht over het uitvoeringsantwoord. De ervaring die bij RVO IP is opgedaan, is gebruikt om dit implementatieproces op de juiste manier in te richten. In deze fase van het project is het niet mogelijk om inzicht te geven in de uitvoeringskosten. In 2021 zullen de kosten inzichtelijk worden gemaakt en zal dit als leidraad dienen voor 2022.

### **Uitvoeringsplan**

Door de omvang van de implementatie stellen wij een gefaseerde aanpak voor in 2021:

- Overeenstemming verandervisie: afstemming tussen opdrachtgever en uitvoerder over de visie en wijze waarop MVO wordt geïmplementeerd;
- Installeren van de veranderorganisatie: de implementatiemanager wordt aangesteld en alle interne betrokken stakeholders worden geïnformeerd over hun rol en verantwoordelijkheid;
- MVO-implementatie bij 10-15 instrumenten in de categorie laaghangend fruit/kerntaak 1 & 2;
- Parallel hieraan pilot MVO-implementatie bij 5 instrumenten kerntaak 1-4;
- MVO-implementatie bij de opdrachttoets bij alle nieuwe instrumenten;
- Voorstel voor aanpassing Kaderwet en individuele subsidiemodules;
- Ontwerp en offerte MVO-implementatie fase 2 – 2022.

## INTRODUCTIE

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gevraagd om per, door EZK gefinancierde, regeling in kaart te brengen hoe internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen ((I)MVO) proportioneel en rechtmatig in het uitvoeringsinstrumentarium kan worden verankerd. Middels dit plan van aanpak brengt de RVO advies uit aan EZK hoe MVO voor de lange termijn geborgd kan worden. Het moet ervoor zorgen dat de OESO-richtlijnen op een zinvolle en effectieve manier in het EZK-instrumentarium verankerd worden.

Een projectteam bestaande uit medewerkers van het MVO-kernteam van RVO, medewerkers van EZK en externe experts hebben alle EZK-regelingen onderzocht op de mogelijkheid om MVO te integreren. Het huidige plan van aanpak is gebaseerd op dit onderzoek en op al opgedane ervaring met het implementeren van MVO binnen het bedrijfsinstrumentarium bij de directie Internationale Programma's.

Het projectteam adviseert de Stuurgroep, die op regelmatige basis bijeenkomt. De Stuurgroep bestaat uit de volgende leden:

- Astrid Raaphorst (Voorzitter) - Directeur Kernprocessen NL
- Corina Kerkmans (Secretaris) - Coördinator MVO
- Bart Tonnaer (RVO) - Afdelingsmanager Industrie, Agro en Financiering
- Bert Stuij (RVO) - Afdelingsmanager Concurrende en Duurzame Energie
- Vincent Stokman (RVO) - Afdelingsmanager Octrooien, Valorisatie en Sectoren
- Saskia van den Brink (EZK) - Manager Cluster 2 – Top Sectoren en Industriebeleid

Dit document is als volgt opgebouwd:

### Deel 1

- **‘Opdracht en onderzoeksresultaten’** schetst de achtergrond van deze opdracht en de resultaten van het gedane onderzoek. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de beleidsvragen. Dit vormt het uitgangspunt voor het uitvoeringsantwoord in deel 2 en 3.

### Deel 2

- **‘Visie, verandering en implementatie’** gaat in op de strategische verandering die als gevolg van deze opdracht als een paraplu over de gehele organisatie valt. Het laat zien dat de implementatie van MVO bij RVO alleen onder bepaalde voorwaarden mogelijk is, namelijk als het juiste klimaat voor verandering ontstaat en er draagvlak is voor die verandering. Dit geldt voor zowel medewerkers van RVO als bij beleidsmakers bij EZK. Er moet een gedeelde verandervisie zijn. Daarom laat dit hoofdstuk ook zien **hoe de verandering moet worden doorgevoerd**. Dit hoofdstuk bevat daarom ook een procesomschrijving voor de werkelijke operationele MVO-implementatie, met als doel om MVO in alle 97 bestaande instrumenten als in het offerteproses voor nieuwe instrumenten te verankeren.

### Deel 3

- **‘Het uitvoeringsplan’** bevat tenslotte een concrete aanbeveling hoe de MVO-implementatie uitgewerkt kan worden.

## **DEEL I: OPDRACHT EN ONDERZOEKSRESULTATEN**

### **Introductie**

De Nederlandse overheid heeft zich gecommitteerd aan het naleven van internationale richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (de OESO-richtlijnen). Het bereik van de door EZK gefinancierde programma's en regelingen is enorm. Het is dan ook de wens om via deze regelingen bedrijven aan te zetten tot het naleven van de OESO-richtlijnen. Zo kan er potentieel een enorme positieve impact worden behaald op thema's milieu, mensenrechten, en goed bestuur.

Om deze impact te realiseren is het nodig dat MVO wordt geïmplementeerd binnen nieuwe en al bestaande regelingen en programma's. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gevraagd om per door EZK gefinancierde regeling in kaart te brengen hoe internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) proportioneel en rechtmatig in het uitvoeringsinstrumentarium kan worden verankerd.

### 1.1 Achtergrond en opdracht

De Nederlandse overheid wil ervoor zorgen dat Nederlandse bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde manier zakendoen. Daarom onderschrijft Nederland de [UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#) (UNGP's) en de [OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen](#) (OESO-richtlijnen). In deze richtlijnen zijn internationale normen op het gebied van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) vastgelegd. Kernelement van deze normen is dat bedrijven MVO integreren in beleid en managementsystemen. Dat houdt in dat bedrijven risico's voor MVO in hun internationale ketens in kaart brengen, deze risico's voorkomen, aanpakken of stoppen, de praktische toepassing en resultaten monitoren, hierover communiceren en waar nodig herstel mogelijk maken. Dat noemen we 'gepaste zorgvuldigheid' of 'due diligence'. Het gaat dan om risico's op het schenden van mensenrechten, zoals gedwongen arbeid en uitbuiting, maar ook milieuvervuiling. MVO-beleid is ingericht om bedrijven te stimuleren de internationale normen na te leven en mensenrechten te respecteren.

Dit onderwerp staat steeds hoger op de politieke en maatschappelijke agenda. Ook bedrijven spreken zich uit over het belang van fatsoenlijk zakendoen, en daarvoor duidelijke afspraken te maken. In oktober 2020 sprak het kabinet zich uit voor de invoering van brede Europese wetgeving voor verantwoord en duurzaam ondernemen, zoals geschetst in de nota '[Van Voorlichten tot Verplichten. Een nieuwe impuls voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemerschap](#)'.<sup>1</sup> Er is steun voor MVO-wetgeving: werkgeversorganisaties en vakbonden hebben zich via het [SER-advies 'Samen naar Duurzame Ketenimpact'](#) uitgesproken voor de invoering van Europese MVO-wetgeving.<sup>2</sup> Ook op Europees niveau is er een voorstel ingediend om IMVO te verankeren in de Europese regelgeving.<sup>3</sup>

De overheid wil dat overheidssteun hand in hand gaat met het naleven van de OESO-richtlijnen. Het bereik van de door EZK gefinancierde programma's en regelingen is enorm. Gezamenlijk spreken de regelingen en programma's een groot aantal bedrijven en organisaties aan, dus de potentiële impact op milieu, mensenrechten en goed bestuur is substantieel. Om deze impact te realiseren is het benodigd dat MVO wordt geïmplementeerd binnen nieuwe en al bestaande regelingen en programma's. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) heeft de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gevraagd om per door EZK gefinancierde regeling in kaart te brengen hoe internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) proportioneel en rechtmatig in het uitvoeringsinstrumentarium kan worden verankerd.

### 1.2 Uitgangspunten en begrippenkader

EZK heeft voorafgaand aan de inventarisatie een aantal uitgangspunten geformuleerd wat betreft de implementatie van MVO in de regelingen. Hiermee is rekening gehouden in het advies. Het gaat om de volgende uitgangspunten:

- Algemeen: bedrijven die de OESO-richtlijnen niet onderschrijven mogen geen gebruik maken van EZK-instrumenten.

---

<sup>1</sup> Zie <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/beleidsnotas/2020/10/16/van-voorlichten-tot-verplichten-een-nieuwe-impuls-voor-internationaal-maatschappelijk-verantwoord-ondernemerschap/imvo-van-voorlichten-tot-verplichten.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/duurzame-ketenimpact>

<sup>3</sup> [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191_EN.pdf)

- Rechtmatigheid volgens subsidiewetgeving: de eisen aan de subsidie moeten gerelateerd zijn aan het doel van de subsidie.
- Proportionaliteit: uitvoeringskosten (van RVO) en administratieve lasten (van bedrijven en andere organisaties) moeten in verhouding staan tot de omvang van de ondersteuning. RVO hanteert hiervoor het 'Rijks brede raamwerk voor Uitvoering van Subsidies' (RUS-USK).
- Doeltreffendheid: administratieve lasten en uitvoeringskosten zijn in verhouding met MVO risico's/effectiviteit (meer naleving OESO-richtlijnen).
- Doelmatigheid: de ondersteuning die RVO biedt aan bedrijven binnen een regeling moeten bijdragen aan het behalen van het doel van die regeling.
- Beleidscoherentie: departementen stellen vergelijkbare eisen voor overheidssteuning.
- Internationaal gelijk speelveld: de mate waarin de voorgestelde werkwijze aansluit bij die van andere (EU) landen.
- No-knock-out: MVO-verbeterplannen bij bedrijven in plaats van uitsluiting van bedrijven.
- Onbedoelde neveneffecten: Behalen van het hoofddoel van subsidie mag niet worden geschaad door toevoeging MVO-eisen of criteria.

Er worden in dit document een aantal begrippen gehanteerd. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat met name het begrip MVO meer uitleg verdient, net als de relatie tot de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.



Figuur 1: Begrippenkader gevisualiseerd

#### *Wat wordt verstaan onder MVO?*

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betekent dat een bedrijf of organisatie in de bedrijfsactiviteiten rekening houdt met mens, milieu en maatschappij.

Als we spreken over MVO dan heeft dit betrekking op de kernactiviteiten van de organisatie. Voor bedrijven geldt dat ze verschillende motieven kunnen hebben om zich met MVO bezig te houden. Op de langere termijn draagt MVO bij aan de financiële prestaties van een bedrijf. Bijvoorbeeld meer vraag naar duurzame producten en diensten, besparing in energieverbruik of grondstoffen en beter gemotiveerde medewerkers. Het kan ook zijn dat bedrijven gedwongen worden door hun leveranciers of klanten, dan wel door overheden. Daarnaast zijn er ook tal van bedrijven die vanuit hun eigen overwegingen een steentje bij willen dragen en gewoonweg fatsoenlijk zaken willen doen. Bovendien is het van groot belang dat bedrijven

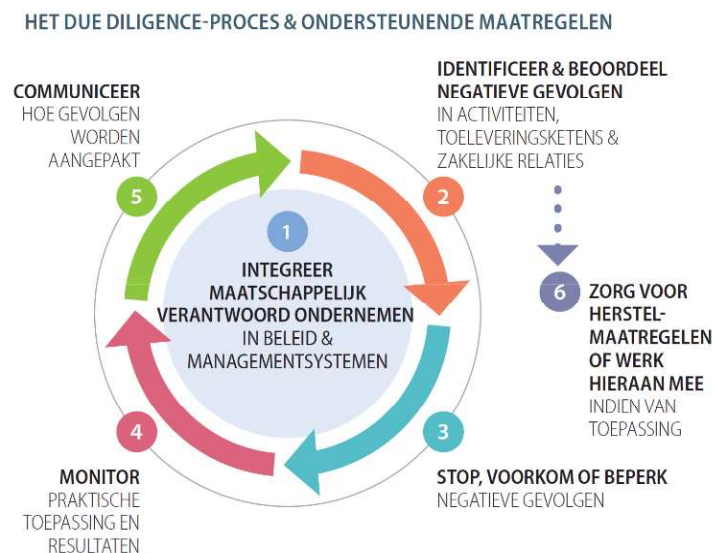


goed in beeld hebben welke specifieke risico's er zijn in de landen waarin ze zakendoen/activiteiten ontwikkelen, om hier zo goed mogelijk op te kunnen anticiperen en bijvoorbeeld schade en negatieve publiciteit te voorkomen.

Aangezien Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen per definitie gaat over de gehele impact van een bedrijf, óók over de grens, worden in dit document MVO en IMVO (waarbij de I staat voor 'internationaal') gebruikt, waarbij IMVO wellicht meer de beleidstaal is, maar MVO als begrip veel beter bekend is onder het bedrijfsleven, de uiteindelijke klant van RVO.

### Wat wordt verstaan onder de OESO-richtlijnen?

De basis voor MVO vormen de Guiding Principles on Business and Human Rights van de Verenigde Naties (UNGP's) en de richtlijnen van de OESO voor multinationale ondernemingen. Deze richtlijnen zijn voor alle bedrijven van toepassing en maken duidelijk wat er van ze wordt verwacht bij het internationaal zakendoen op het gebied van MVO. Ze bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie. Kern van de OESO-richtlijnen is dat bedrijven *due diligence* in de hele waardeketen uitvoeren: een continu proces waarbij (potentiële) negatieve effecten van de bedrijfsvoering op mens en milieu in kaart worden gebracht en aangepakt. Due diligence bestaat uit zes stappen, die hieronder zijn gevisualiseerd.



Figuur 2: Due diligence stappen volgens de OESO-richtlijnen.<sup>4</sup>

### Hoe verhoudt zich dit tot de SDG's?

De 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties gaan o.a. over het uitbannen van (extreme) armoede en honger, gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen, inclusieve economische groei met fatsoenlijk werk voor iedereen, duurzame consumptie en productie en de aanpak van klimaatverandering. De SER bracht in oktober 2019 het rapport uit: "Kansen pakken en risico's beheersen. Over de samenhang tussen de SDG's en MVO", waarin zij beschrijft hoe MVO en de SDG's verbonden zijn en elkaar kunnen versterken. MVO

<sup>4</sup> Bron: <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2020/03/23/due-diligence-in-6-stappen>

is een voortdurend proces om het ondernemen te verduurzamen in de hele productieketen; de SDG's geven wereldwijde context en richting aan het MVO-beleid. MVO vormt de basis voor een bijdrage van bedrijven aan de SDG's, om de impact te vergroten.

### 1.3 Methode van onderzoek

Voor deze opdracht is gekeken hoe (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens de OESO-richtlijnen en de UNGP's geïmplementeerd kan worden in de EZK-regelingen die door RVO worden uitgevoerd. Om dat te kunnen beoordelen is:

1. Bestaande ervaring en kennis geïnventariseerd;
2. Kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan;
3. Gekeken naar beleidscoherentie en proportionaliteit;
4. Het juridische kader geëvalueerd.

De **bestaande ervaring en kennis** die is geïnventariseerd, zijn:

- De toepasbaarheid van het MVO-uitvoeringsbeleid Internationale Programma's (IP), dat een viertal kerntaken behelst (informerend, adviseren, beoordelen en beheren);
- Kennis en ervaring van de MVO-implementatie bij de directie Internationale Programma's: doordat het MVO-implementatieproces bij IP al is doorlopen, is er gekeken naar lessen die zij hebben geleerd uit dit traject;
- Kennis en ervaring uit overige implementaties binnen de RVO: om te komen tot advies dat passend is voor de organisatie, is er ook gekeken wat er in dit kader geleerd is uit vorige implementatietrajecten.

Het **kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek** is gebaseerd op:

- Voor de totstandkoming van dit plan van aanpak zijn er 97 regelingen (inventarisatie dd 8 oktober 2020) van het uitvoeringsinstrumentarium in opdracht van EZK onderzocht. Input is verzameld op basis van enquêtes en interviews;
- Aanvullende interviews met experts: naast de diepte-interviews met vertegenwoordigers per regeling hebben er gesprekken plaatsgevonden met RVO medewerkers uit de teams Advies Nationaal (afdeling ECU&H), Kwaliteit, Monitoring en Effectmeting (Concernstaf), de MVO-faculteit, en de afdeling Juridische Zaken (JZ);
- Tevens hebben EZK-collega's uit het kernteam gesproken met teams binnen EZK om resultaten uit de eerste fase van dit onderzoek te toetsen.

Voor **beleidscoherentie en proportionaliteit** is gekeken naar:

- Beleidscoherentie, als spil tussen de departementen/opdrachtgevers (inclusief Europa), en beleidscoherentie als 'betrouwbare overheid';
- De relatie tussen de RUS USK (RUS: Raamwerk voor Uitvoering Subsidies en USK: Uniform Subsidiekader) en de proportionele wijze van MVO-implementatie.

Voor het **juridisch kader** is er geëvalueerd in hoeverre het juridisch mogelijk is een aangepaste werkwijze te implementeren.

### 1.4 Onderzoekresultaten

Aan de hand van de bovengenoemde vier onderzoeksgebieden wordt hieronder kort samengevat wat de uitkomsten zijn geweest van het onderzoek. De onderzoeksresultaten zijn op dezelfde wijze gecategoriseerd als onder het kopje 'Methode'.

#### 1.4.1 *Bestaande ervaring en kennis*

De bestaande ervaring en kennis is geëvalueerd op een drietal onderdelen:

- a) De toepasbaarheid van het MVO-uitvoeringsbeleid IP;
- b) Kennis en ervaring van MVO-implementatie bij directie IP; en
- c) Kennis en ervaring uit overige implementaties.

De bevindingen worden hieronder beschreven.

#### **a) Toepasbaarheid van het MVO-uitvoeringsbeleid**

Begin 2018 heeft de directie Internationale Programma's (IP) van RVO het MVO-uitvoeringsbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Dit vormt de basis voor de individuele MVO-kaders voor de programma's en regelingen bij IP. In dit beleid en bijbehorende kaders vormen de OESO-richtlijnen, positieve beïnvloeding, verbeteren in plaats van uitsluiten en proportionaliteit belangrijke uitgangspunten. In het contact met organisaties die gebruik willen maken van een regeling wordt van RVO verwacht dat zij de spelers bewust maken van de sociale en milieurisico's en kansen verbonden aan de (voorgenomen) activiteit zowel in Nederland als in het buitenland. Niet alleen omdat Nederland zich heeft gecommitteerd aan de OESO-richtlijnen, maar ook omdat het bewust betrekken van risico's en kansen op sociaal en milieuvlak of activiteiten in het buitenland een bedrijf risicobestendiger maakt en kan zorgen voor lokaal meer positieve impact. Het beleid met bijbehorende uitgangspunten is vertaald naar de volgende vier kerntaken van RVO:

- Kerntaak 1 – Informeren: Bedrijven **bewust maken** van en **informeren** over MVO-kansen en -risico's;
- Kerntaak 2 – Advies: Bedrijven **inspireren** en **adviseren** om MVO te implementeren in projecten;
- Kerntaak 3 – Beoordelen: Aanvragen **beoordelen** op MVO-aspecten. NB: ook het beoordelen van bv. offertes, prestaties van organisaties, mate van impact kunnen hier onder worden verstaan;
- Kerntaak 4 – Beheer: MVO **blijven agenderen, monitoren en kennis teruggeven** gedurende de looptijd van projecten.

Een MVO-kader (dat per regeling is opgesteld) beschrijft vervolgens hoe er in de betreffende regeling uitvoering wordt gegeven aan (een van) de vier kerntaken.

Met de departementen BZ en EZK zal een op details aangepaste versie van het MVO-uitvoeringsbeleid IP worden gedeeld en tot één versie voor RVO gemaakt die kan gelden voor nationale en internationale regelingen (zie bijlage 2). Uitgangspunten als de OESO-richtlijnen 'transparantie', 'verbetering in plaats van uitsluiten' en 'proportionaliteit' blijven gehandhaafd.

#### **b) Kennis en ervaring van MVO-implementatie bij directie IP**

Hieronder een beknopte opsomming van de geleerde lessen uit en ontwikkelde materialen voor het MVO-implementatieproces bij IP:

- Met het MVO -uitvoeringsbeleid en een kader ben je er nog niet. Het gaat om gedragsverandering bij medewerkers en managers.
- Managers spelen een belangrijke rol bij het creëren van een leercultuur binnen een organisatie. Door het scheppen van gunstige voorwaarden en het tonen van voorbeeldgedrag speelt de leidinggevende een cruciale rol in de creatie van de lerende organisatie.
- Een zowel bottom-up als top-down verandering zijn nodig:
  - o Managers die de MVO-implementatie ondersteunen en mogelijk maken

- Directie/MT die een duidelijke boodschap afgeeft
- Ambassadeurs binnen de teams om de verandering aan te jagen
- MVO moet verankerd zijn in de processen, waarop ook gestuurd wordt. Essentieel is om op dat ontwerpniveau de organisatie aan te haken. MVO moet ook een verplicht onderdeel blijven van de opdrachttoets, al zal de inhoud in de opdrachttoets waarschijnlijk wel wat aangepast moeten worden (het lijkt nu weinig effect te hebben op het integreren van MVO in de regeling).
- MVO dient ook terug te keren in de personeelscyclus, waar medewerkers op prestaties en resultaten worden aangesproken, tenslotte kan MVO niet afhankelijk zijn van persoonlijke motivatie.
- Het is een omvangrijk verandertraject dat goed gemonitord moet worden. Afspraken met bedrijven dienen dan ook in de werkprocessen en systemen te worden opgenomen.
- Intern is goede communicatie essentieel over nieuw beleid, processen en verantwoordelijkheden.
- Belangrijk is tevens om een duidelijk aanspreekpunt of experts te hebben bij lastige cases of dilemma's, als ook een goede back-office.
- Richting RVO-klanten is het van belang duidelijk te communiceren dat de aandacht voor MVO bedoeld is al verbetertraject, en niet als uitsluiting.

### c) Kennis en ervaring uit overige implementaties

Implementaties bij RVO zijn niet altijd even succesvol. Dit heeft meerdere redenen, onder andere:

- Medewerkers van RVO zijn 'thema-moe'. Er worden veel thema's gecommuniceerd waarbij verwacht wordt dat de teams dit zelf of op eigen initiatief implementeren.
- Er wordt geen budget en/of uren vrijgemaakt terwijl er wel extra werkzaamheden worden verwacht.
- Medewerkers hebben naast uren ook kennis en ondersteuning nodig.
- De verandering wordt niet goed begeleid. Vaak wordt dit op een toolbox of sharepoint geplaatst waar de medewerker geen gebruik van maakt, niet getriggerd wordt om hier gebruik van te maken, of deze zelfs niet weet te vinden op het intranet of de gemeenschappelijke schijf.
- 'Het is geen deel van de opdracht': er moet een zichtbare aansluiting zijn tussen beleidsmakers en uitvoerders. Bij *beide* partijen moet MVO tot in de haarvaten zitten.

#### 1.4.2 Kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Het kwantitatief en kwalitatief onderzoek is gedaan op basis van:

- a) Onderzoek van 97 regelingen;
- b) Aanvullende interviews met experts.

Hieronder staan de uitkomsten van het onderzoek uitgewerkt.

#### a) Onderzoek van 97 regelingen

In deze paragraaf beschrijven we de uitkomsten van de inventarisatie die is gedaan onder instrumenten die vallen onder EZK (en een aantal valt door cofinanciering ook gedeeltelijk onder andere ministeries, of bijvoorbeeld de Europese Unie). Voor het onderzoek en de totstandkoming van het plan van aanpak zijn 97 regelingen (inventarisatie dd. 8 oktober 2020) van het uitvoeringsinstrumentarium in opdracht van EZK onderzocht.

Allereerst is gebruik gemaakt van *enquêtes*, die zijn rondgestuurd naar de contactpersonen van de 97 instrumenten. Het doel van deze vragenlijst was om een gevoel te krijgen bij de regelingen en algemene informatie en kenmerken in beeld te brengen. Verder hebben we *interviews* afgenomen bij de contactpersonen van de regelingen.

De bevindingen uit beide onderdelen (*enquêtes* als kwantitatief onderzoek, en *interviews* als kwalitatief onderzoek) staan hieronder beschreven.

○ *Enquêtes: Kwantitatief onderzoek*

Binnen het onderzoek is er een online vragenlijst ontwikkeld, om zoveel mogelijk relevante, kwantitatieve data van het totaal aan regelingen uit het uitvoeringsinstrumentarium op te halen. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen op basis van de *enquêtes*:

Hoofddoel: 20 van de instrumenten heeft als hoofdonderwerp 'Duurzaam Ondernemen' aangegeven en 64 geeft 'Innovatie' of 'Innovatief Ondernemen' aan als onderwerp. Als doel van de subsidie geeft 54 van de regelingen een vorm van 'Onderzoeken en Ontwikkelen' aan en 39 van de regelingen 'Duurzaam en Circulair Ondernemen' aan, maar over het algemeen heeft elke regeling meerdere doelen, dus naast de eerder genoemde twee bijvoorbeeld het laten groeien van bedrijven en start-ups of het verbinden van bedrijven en/of kennisexperts.

Aard regeling: Het merendeel van de instrumenten kenmerkt zich door subsidies (dit kan ook in de vorm van een fiscaal voordeel, borgstellingen of het beschikbaar stellen van vouchers). Daarnaast is er ook informatie opgevraagd over instrumenten die geen financiële steun geven, maar bijvoorbeeld onderzoeksgericht zijn of informatievoorzienend.

Origine van de bedrijven: 62 instrumenten richten zich naast Nederlandse bedrijven ook op andere doelgroepen (bijvoorbeeld bedrijven EU/buitenland, kennisinstellingen, particulieren, sector/branche organisaties, lokale overheid). De helft van de regelingen is gericht op het MKB. Ook gaat het om zogenaamde 'steunfuncties' binnen RVO die klanten van RVO o.a. wegwijs maken bij het gebruik van het EZK-instrumentarium of Europese subsidies (denk aan PVI en regelingen van team IRIS).

Toepasbaarheid kerntaken: In de vragenlijsten gaven 84 instrumenthouders aan dat men kans ziet om MVO te implementeren. Uit de *enquête* komt het volgende beeld naar voren:

- Bij bijna alle regelingen of programma's is het mogelijk om in ieder geval kerntaak 1 te implementeren.
- 46 regelingen of programma's kunnen kerntaak 1 en 2 implementeren.
- 10 regelingen of programma's kunnen kerntaak 1, 2 en 3 implementeren.
- 28 regelingen of programma's kunnen kerntaak 1 tot en met 4 implementeren.

○ *Interviews: Kwalitatief onderzoek*

Naast het kwantitatieve onderzoek is er gesproken met vertegenwoordigers van elk van de 97 regelingen. Doel van de gesprekken was om per regeling de mogelijkheden en belemmeringen voor MVO-implementatie te onderzoeken. Maar ook zijn deze gesprekken belangrijk geweest om draagvlak te toetsen en de veranderingsbereidheid

van het betreffende teams te verkennen. In deze gesprekken is ook nagedacht over kansen en belemmeringen op het gebied van MVO-implementatie. Samengevat:

Groot bereik voor MVO: Het bereik van de door EZK gefinancierde programma's en regelingen samen is enorm. Gezamenlijk spreken de regelingen en programma's een groot aantal bedrijven en organisaties en met vele volgt een vorm van samenwerking.

Kerntaken toepasbaar: Het overgrote deel van de regelingen kan één of meerdere van de MVO-taken uitvoeren. Er is vooral enthousiasme voor kerntaak 1 en kerntaak 2. Taken 3 en 4 worden door velen gezien als moeilijker of niet implementeerbaar. De redenen daarvoor lopen uiteen van minder kennis- en minder tijdsintensieve taken bij 1 en 2; lastenverzwarend voor de aanvrager bij 3 en 4; of dat er geen sprake is van subsidieregelingen, waardoor je moeilijker een vorm van wederkerigheid kunt inbouwen.

Doeltreffendheid: Dit blijft een belangrijk uitgangspunt bij alle instrumenten. Geïnterviewden gaven duidelijk aan dat vermeden moet worden dat eisen worden gesteld die niet tot effect leiden.

Doelmatigheid: Duurzaam ondernemen is een doel bij ongeveer de helft van de regelingen in deze inventarisatie. In deze regelingen zijn volop kansen voor MVO-implementatie. Het "verantwoord verduurzamen" zou een belangrijke toevoeging zijn aan het MVO-uitvoeringsbeleid.

Proportionaliteit: De administratieve lasten voor bedrijven moeten in verhouding zijn tot het (subsidie)programma en de beschikbare dienstverlening, het financieringsbedrag en de beoogde impact. MVO-implementatie vergt extra tijd, vooral als het gaat over het monitoren en beoordelen van MVO-taken 3 en 4 in de regelingen. Extra resources die met MVO-implementatie gemoeid zijn, zijn dus zeer afhankelijk van ambitieniveau en kerntaken die een regeling zal gaan uitvoeren.

Mogelijke belemmeringen en onbedoelde neveneffecten: Zaken die voornamelijk werden genoemd voor het kunnen uitvoeren van de kerntaken waren kennis, middelen en organisatiecultuur. Als onbedoelde neveneffecten die kunnen voortkomen uit de MVO-implementatie kwam vooral vertraging van de projecten naar boven, net als te hoge administratieve lasten en/of huiver voor het hinderen van innovatie door aangepaste selectiecriteria.

Het belang van een Rijksbrede MVO visie en beleid is een belangrijke voorwaarde: Dit is een observatie die bij vrijwel alle interviews naar voren kwam. Het is essentieel dat de opdrachtgever (EZK) helder beleid deelt. Tevens geven verschillende geïnterviewden aan dat deze MVO richting coherent moet zijn met dat van andere ministeries. Verschillende geïnterviewden geven aan dat het zou helpen als de overheid haar visie zou delen met marktpartijen; van alle bedrijven wordt verwacht dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Niet als een harde eis (bijvoorbeeld als voorwaarde voor dienstverlening), maar ingezet als aanjager in een MVO-verbeterproces. Hiermee focus je op verbetering in plaats van uitsluiting. Dat draagt bij aan een voorspelbare overheid die beleid richt op steun en verbetering als het gaat om MVO.

Vastgesteld helder, eenduidig en coherent IMVO-(uitvoerings)beleid is een voorwaarde voor succesvolle implementatie: Binnen RVO zijn duidelijke definities en werkprocessen noodzakelijk (inclusief afbakening van de doelgroep van beleid). Dit geeft richting op uitvoeringsniveau. Het is van belang dat medewerkers een uniform beeld hebben bij wat MVO-implementatie inhoudt en wat er van hen wordt verwacht.

MVO wordt steeds meer maatschappelijk ondersteund: Geïnterviewden merken op dat een toenemend aantal bedrijven, financiers, maar ook de maatschappij meer oog heeft voor MVO en er niet van opkijkt of zelfs wenst vanuit het ‘level playing field’ dat de overheid hier aandacht voor vraagt.

Elk instrument kent een eigen planning voor MVO-implementatie: De startdatum, looptijd en sluitingsdatum zijn per regeling anders. Bestaande regelingen openbreken en met terugwerkende kracht eisen introduceren op het gebied van MVO, zal contraproductief werken en wordt derhalve sterk afgeraden. Voor een aantal regelingen zijn er nu al eerste stappen mogelijk (meestal kerntaak 1 en eventueel 2). Voor de maximale MVO-implementatie zal het moment afgewacht moeten worden waarop beleid kan worden herzien. In een aantal regelingen wordt nauw samengewerkt met Europese partners. Tot op heden is er weinig plek voor OESO-richtlijnen binnen deze programma’s. Desalniettemin is er een kans voor EZK om MVO meer te integreren binnen nieuwe tenders (die per 2021 gaan lopen) waarin EZK co-financiert. Dat proces loopt nu, EZK zou daar dus wel snel op in moeten springen.

Gefaseerde invoering en maatwerk aanpak: Gezien de grote verschillen tussen regelingen, zal de integratie van MVO om een gefaseerde invoering en maatwerk vragen. Een gefaseerde aanpak, met een focus op de toekomst heeft daarom de voorkeur. Deze aanpak wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 2. Verder geven geïnterviewden aan dat het helpt om voor alle regelingen een stip op de horizon te zetten: waar moeten zij over bijvoorbeeld 5 jaar staan als het gaat om informatie, advies, beoordelen en monitoren van MVO? Een visie en een stappenplan om hier stapsgewijs naartoe te werken zal ontwikkeld moeten worden (zie voor verdere uitwerking Hoofdstuk 2).

#### **b) Aanvullende interviews met experts**

Naast de diepte-interviews hebben er gesprekken plaatsgevonden met RVO medewerkers uit de teams Advies Nationaal (afdeling ECU&H), Kwaliteit, Monitoring en Effectmeting (Concernstaf), de MVO-faculteit en de afdeling Juridische Zaken (JZ). Met deze teams is besproken welke aandachtspunten van belang zijn voor de uitvoering van een MVO-verandertraject. Bijvoorbeeld de manier waarop regelingen tot stand komen en de wijze waarop MVO vanaf het begin meegenomen kan worden; de gewenste monitoring van de toepassing van MVO binnen de regelingen; de toepasbaarheid van de MVO-trainingen die bij IP zijn gegeven; en de juridische ruimte om veranderingen door te voeren. De uitkomsten van deze gesprekken zijn meegenomen in dit plan van aanpak.

#### *1.4.3 Beleidscoherentie en proportionaliteit*

Hierbij is gekeken naar:

- a) Beleidscoherentie als spil én als ‘betrouwbare overheid’;
- b) De relatie tussen RUS-USK en proportionele MVO-implementatie.

De bevindingen ten aanzien beleidscoherentie en proportionaliteit staan hieronder samengevat.

#### **a) Beleidscoherentie**

In de implementatie van dit plan van aanpak wordt RVO gevraagd rekening te houden met ‘beleidscoherentie’. RVO interpreteert dit op de volgende wijze:

- Beleidscoherentie als spil tussen de departementen/opdrachtgevers, inclusief Europa.

- Beleidscoherentie als ‘betrouwbare overheid’.

- o *Spil tussen departementen en opdrachtgevers, inclusief Europa*<sup>5</sup>

In oktober 2020 heeft de verantwoordelijke minister (BZ) een nieuwe beleidsnota gepubliceerd met daarin de beleidslijnen op het gebied van MVO voor de komende jaren, met als belangrijk uitgangspunt de OESO-richtlijnen. Daarbij wordt er vooruit gekeken naar het belang en de mogelijkheid van wetgeving (gericht op due diligence) al dan niet in Europees verband. Tevens wordt er aandacht gevraagd voor het goed en gericht ondersteunen van het MKB, het onderschrijven van de richtlijnen door grote bedrijven (90% in 2023) en de mogelijkheid voor aanpassing van de MVO-convenanten.

Binnen deze beleidslijnen ziet RVO als opdrachtnemer dat opdrachtgevers beleid op verschillende manieren invullen. Het is da voor EZK belangrijk dat wetgeving vooral in Europees verband wordt aangepakt. Zo kan naar verwachting worden voldaan aan een belangrijke wens: het verlagen van administratieve lasten voor bedrijven.

Het is in deze context van nieuw beleid (de implementatie moet in 2021 op gang komen) dat dit plan van aanpak zal worden uitgerold. Een eerste analyse leert dat RVO met het huidige MVO-uitvoeringsbeleid uit 2018 (dit is een uitvoeringsantwoord op het actuele kabinetsbeleid) nog altijd in lijn kan lopen met het nieuwe beleid.

- o *Beleidscoherentie vanuit een ‘betrouwbare overheid’*

Binnen het MVO-beleid ziet RVO ook nuances die maken dat niet voor elk departement precies dezelfde uitvoering kan worden gegeven. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het wettelijk kader voor subsidies, waarbij ‘niet-doelgebondenheid’ voor internationale regelingen niet toepasbaar is op nationale regelingen.

RVO ziet het als belangrijke taak dat klanten van RVO, en dan met name bedrijven, niet de dupe worden van verschillen. Daarover zal de RVO dan ook terugkoppeling geven aan haar opdrachtgevers. Een belangrijk ander aspect is dat RVO ook uitvoering wil geven aan MVO door een ‘betrouwbare overheid’ te zijn. Dat kan het beste worden geïllustreerd door een kort voorbeeld: bij de uitvoering van internationale programma’s hoort een dienstverlening die het MKB helpt om een internationale exportstrategie op te zetten. RVO acht het van belang om ook in een dergelijk ‘kleine regeling’ al ondersteuning te bieden als het gaat om MVO, daarbij dicht aansluitend bij het proces dat het bedrijf daarvoor doorloopt (marktonderzoek, risicoanalyses etc.). Op die wijze kan voorkomen worden dat een klant die vervolgens bij RVO een subsidie aanvraagt voor een haalbaarheidsstudie ‘ineens’ wordt geconfronteerd met MVO-eisen op basis van die regeling. Juist dát geeft onnodige irritatie, lastendruk en maakt dat het lijkt alsof MVO een volledig apart proces is ten opzichte van ‘ondernemen’.

Het is ook met deze bril dat RVO bij de implementatie van MVO (de OESO-richtlijnen) bij de nationale regelingen voortdurend zal monitoren. Dus niet zozeer het verschil tussen een grote of kleine regeling zal leidend zijn, maar meer het principe van ‘zaadjes planten’, zodat de klanten van de RVO niet of zo min mogelijk

---

<sup>5</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/10/16/kabinet-vernieuwt-MVO-beleid> en

<https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/evaluaties/2019/09/01/433---iob---evaluation-of-the-dutch-governments-policy-on-international-responsible-business-conduct-2012-2018---mind-the-governance-gap-map-the-chain>



voor verrassingen komen te staan.

## **b) Relatie tussen RUS-USK en proportionele MVO-implementatie**

In de verkenning is gekeken naar de relatie tussen de RUS USK en de proportionele wijze van MVO-implementatie. Tijdens het onderzoek is geconcludeerd dat deze informatie niet altijd bekend is en nadere beoordeling vraagt. Dit wordt opgepakt in de uitrol binnen de instrumenten (zie Hoofdstuk 2).

### *1.4.4. Juridisch kader*

De kaderwet voor subsidies laat geen ‘niet-doelgebonden’ eisen toe. EZK heeft dan ook aan RVO advies gevraagd hoe het inbrengen van de OESO-richtlijnen in de nationale (EZK) regelingen er op juridisch vlak uit zou moeten zien. Er is daarbij gekeken naar 1) de mogelijkheid tot aanpassing van de kaderwet, en aanpassingen op het niveau van individuele subsidiemodules.

#### **1. Aanpassen Kaderwet**

Het is bekend dat een belangrijk praktisch nadeel van aanpassing van de Kaderwet de tijd en inspanning betreft die dit van het kerndepartement vergt. Toch zijn er meer argumenten die vóór aanpassing pleiten. Dat zijn:

- Het belangrijkste argument is de rechtszekerheid die zo wordt geboden. Een aanpassing van de wet past in ons democratisch bestel van een betrouwbare en transparante overheid;
- Aanpassing voorkomt uiteindelijk ook dat discussies tot sub-oplossingen zouden leiden die alleen maar onzekerheid en onduidelijkheid bieden, in plaats van een gelijk speelveld. Tevens kan worden gedacht dat bij eventuele rechtszaken er een duidelijk juridische grondslag is en worden rechtszaken zo zelfs voorkomen;
- EZK kan op deze wijze bovendien vastleggen hoe zij graag wil dat het bedrijfsleven kan worden geholpen: uitgaande van verbetering in plaats van uitsluiten (aangezien dat laatste niet effectief is) en proportioneel, om zo onnodige verzwaring en administratieve lasten te voorkomen;
- Met oog op het huidige beleid en mogelijk verplichtende wetgeving voor *due diligence*: EZK wil bedrijven ondersteunen en stimuleren bij de verbetering van hun *due diligence*. Dit is ook relevant voor EZK als de *due diligence* wetgeving er, ook op Europees niveau, onverwacht toch niet van zou komen. Niet alleen vanuit een MVO-oogpunt is dit relevant, maar ook omdat het aantoonbaar is dat bedrijven die ook non-financial risks in oenschouw nemen op de lange termijn een betere business case opbouwen;
- EZK heeft een voorloperfunctie als het gaat om dit soort processen voor de andere departementen. Dit zou passen in het brede IMVO-beleid dat erop inzet om de OESO-richtlijnen in alle instrumenten van de overheid een rol te geven. Door dit middels een aanpassing van de kaderwet serieuze slagkracht te geven, maakt EZK op deze wijze haar innoverende- en voorloperrol zichtbaar;
- Vanuit een praktisch oogpunt is een belangrijk uitvoeringsargument dat met de huidige Kaderwet de mogelijkheid bestaat dat voor een deel van de EZK-regelingen het toevoegen van MVO-criteria simpelweg niet mogelijk is.

#### **2. Aanpassen op niveau individuele subsidiemodule**

Ook hier is gekeken naar de voor- en nadelen van aanpassingen. De aanpassing van de kaderwet en die op subsidiemoduleniveau zijn beiden van belang voor een succesvolle implementatie.

In de meeste gevallen kunnen er namelijk alleen (aanvullende) handelingen op het gebied van OESO-richtlijnen worden gevraagd als modules worden aangepast. Een aanpassing is hiermee een essentiële randvoorwaarde voor de implementatie van MVO in de EZK-

regelingen. Dit geldt niet alleen voor kerntaken 3 en 4, maar ook voor kerntaken 1 en 2. Een advies op gebied van MVO is immers alleen zinvol als er in de regeling vervolgens ook aandacht voor is en er follow-up aan wordt gegeven.

Zoals een medewerker van RVO aangaf: als RVO informatie en advies over MVO en OESO-richtlijnen geeft die niets met de eisen van de subsidie te maken hebben, loopt RVO daarmee het risico alleen maar 'ballast' aan het bedrijf mee te geven, verwarring te zaaien en kostbare tijd te verliezen. Dit kan ten dele voorkomen worden als EZK aanvullende beoordelingscriteria opneemt beleidsmodules, en deze bijvoorbeeld te richten op due diligence. Daarmee zou EZK deze activiteiten subsidiabel kunnen maken en zo organisatieontwikkeling ondersteunen. Hiermee voorkomt EZK alleen 'te eisen' zonder daar een positieve stimulans tegenover te zetten, waarbij het vaak om relatief kleine bedragen gaat.

## 1.5 Conclusies

De belangrijkste conclusies van het hierboven toegelicht onderzoek kunnen als volgt worden samengevat:

- a) Het toepassen van het MVO-uitvoeringsbeleid van IP is mogelijk en raadzaam;
- b) Hiervoor is helder MVO-beleid noodzakelijk;
- c) Voor een succesvolle implementatie van MVO-beleid moet de organisatie bereid zijn tot verandering.

Deze drie uitkomsten worden hier kort onderbouwd.

### a) Het toepassen van MVO-uitvoeringsbeleid IP is mogelijk en raadzaam

Er is draagvlak voor MVO-implementatie: Er blijkt daarmee meer 'ruimte' te zijn om MVO te implementeren dan van tevoren werd gedacht. Er is enthousiasme bij de geïnterviewden om zich voor dit thema in te zetten en gezamenlijk met de bedrijven die ze ondersteunen een positieve impact te maken.

Wat momentum betreft, geven alle regelingen er de voorkeur aan om MVO te implementeren op een natuurlijk moment. Het heeft duidelijk niet de voorkeur om de spelregels te herzien tijdens de looptijd.

Voor de maximale MVO-implementatie zal het moment afgewacht moeten worden waarop beleid kan worden herzien. In een aantal regelingen wordt nauw samengewerkt met Europese partners. Tot op heden is er weinig plek voor OESO-richtlijnen binnen deze programma's. Desalniettemin is er een kans voor EZK om MVO meer te integreren binnen nieuwe tenders (die per 2021 gaan lopen) waarin EZK co-financiert. Dat proces loopt nu, EZK zou daar dus wel snel op in moeten springen.

Kerntaken van MVO-uitvoeringsbeleid Internationale Programma's zijn toepasbaar: Het overgrote deel van de regelingen kan één of meerdere van de MVO-taken uitvoeren. Er is vooral enthousiasme voor kerntaak 1 (informereren) en kerntaak 2 (adviseren). Taken 3 (beoordelen) en 4 (beheren) worden gezien als moeilijker of niet implementeerbaar. De redenen daarvoor zijn onder andere dat taken 1 en 2 minder kennis en tijd vergen, en dat taken 3 en 4 als lastenverzwarend voor de aanvragen worden gezien.

Doeltreffendheid en doelmatigheid moeten onlosmakelijk verbonden zijn met de aanpak:  
*Doeltreffendheid:* administratieve lasten en uitvoeringskosten zijn in verhouding met IMVO risico's/effectiviteit (meer naleving OESO-richtlijnen).  
*Doelmatigheid:* duurzaam ondernemen is een doel bij de helft van de regelingen in deze inventarisatie.

In deze regelingen zijn volop kansen voor IMVO-implementatie. Het 'verantwoord verduurzamen' zou een belangrijke toevoeging zijn aan het IMVO-uitvoeringsbeleid. Er wordt dringend geadviseerd alleen eisen te stellen die tot het gewenste effect leiden.

Proportionaliteit als leidraad: De administratieve lasten voor bedrijven en uitvoeringskosten overheid moeten in verhouding zijn tot het (subsidie)programma en de beschikbare dienstverlening, het financieringsbedrag en de beoogde impact. MVO-implementatie kan met name voor MVO-taken 3 en 4 (beoordelen en beheren) extra tijd vergen. Extra resources, zowel voor bedrijf als overheid, die met MVO-implementatie gemoeid zijn, zijn dus zeer afhankelijk van ambitieniveau en kerntaken.

Gefaseerde invoering: Gezien de grote verschillen tussen regelingen, zal de integratie van MVO om een gefaseerde invoering en maatwerk vragen. Voor de korte termijn betekent dit gelijktijdig starten met drie werkstromen die zich richten op 1) regelingen waar relatief eenvoudig veranderingen kunnen worden gerealiseerd (kerntaak 1 en 2); 2) een pilot met een selectie van vijf relatief grote instrumenten waar alle kerntaken worden geïmplementeerd en 3) de implementatie van MVO binnen nieuwe instrumenten.

## **b) Een helder MVO-beleid is noodzakelijk**

Het belang van een Rijksbrede MVO visie en beleid en het uitdragen daarvan is een belangrijke voorwaarde: Het is essentieel dat de opdrachtgever (EZK) een helder geformuleerd beleid op het gebied van MVO deelt met RVO. Deze MVO richting moet coherent zijn met dat van andere ministeries. Het zou daarbij helpen als de overheid haar visie zou delen met marktpartijen. Zo kan de overheid zich profileren als aanjager in een MVO- verbeterproces. Dat draagt bij aan een voorspelbare overheid die beleid richt op steun en verbetering als het gaat om MVO.

Vastgesteld helder, eenduidig en coherent MVO-(uitvoerings)beleid is een voorwaarde voor succesvolle implementatie: Binnen de RVO zijn duidelijke definities en werkprocessen noodzakelijk (inclusief afbakening van de doelgroep van beleid). Dit geeft richting op uitvoeringsniveau. Het is van belang dat medewerkers een uniform beeld hebben bij wat MVO-implementatie inhoudt en wat er van hen wordt verwacht.

Juridisch kader moet worden uitgebreid: Om criteria toe te voegen aan de subsidieverlening zal daar een formeel wettelijke grondslag voor moeten bestaan. Binnen het huidige juridisch kader is het opleggen van MVO-beoordelingsmaatstaven en MVO-verplichtingen bij EZK-subsidies alleen mogelijk als ze nodig zijn voor het verwezenlijken van het doel van de subsidie. De conclusie, en het advies, is daarom dat zowel aanpassing van de EZK-kaderwet als van individuele subsidiemodules mogelijk en gewenst is, omdat:

- Er zo rechtszekerheid geboden wordt, en mogelijke rechtszaken kunnen worden voorkomen of beslecht;
- EZK zo haar voorbeeldfunctie kan invullen door bedrijven te laten zien wat er concreet van hen verwacht wordt;
- Er zonder aangepaste subsidiemodules geen aanvullende handelingen ter implementatie van de OESO-richtlijnen kunnen worden gevraagd.

In de praktijk zullen de aanpassing van de kaderwet en het aanpassen van individuele subsidiemodules parallel aan elkaar lopen. Bij het integreren van de OESO-richtlijnen binnen de EZK-regelingen moet daarom ook met de juridische aanpassingen rekening worden gehouden. Bij het uitrollen van het PvA zal RVO daarom op beleidsmodulenniveau een gedegen analyse maken of aanpassing van de subsidiemodule kan of niet.

Dit is opgenomen in het uitvoeringsplan (zie: Deel 3).

**c) Een succesvolle MVO-implementatie vereist een organisatiebereidheid tot verandering**

Mogelijke belemmeringen en neveneffecten zijn kennis, middelen en organisatiecultuur:

Uit het interne onderzoek bleek dat gebrek aan kennis en middelen, maar ook de heersende organisatiecultuur belemmeringen zijn om implementatie haalbaar te laten zijn. Als onbedoelde neveneffecten die kunnen voortkomen uit de MVO-implementatie werden vooral vertraging van de projecten net als te hoge administratieve lasten en/of huiver voor het hinderen van innovatie door aangepaste selectiecriteria genoemd.

Ervaring uit het bedrijfsleven leert dat dit grote, zelfs onoverkomelijke struikelblokken zijn om een MVO-beleid goed te integreren in de organisatie. Dit kan worden opgevangen met trainingen op inhoud (o.a. op mensenrechten, arbeidsomstandigheden of anti-corruptie) en skills (hoe toon je leiderschap en overtuig je anderen), efficiënte informatievoorziening en kennisdeling, en eventueel het vrijmaken van middelen voor verdere ondersteuning om lasten te verlichten. Ook een subsidiemogelijkheid voor het in kaart brengen van de MVO-risico's wordt o.a. genoemd als positieve maatregel om als overheid een verschil te maken.

Strategische verandering: Het aanpakken van de organisatiecultuur binnen RVO en EZK, vraagt om een proces van verandering waarin belanghebbenden voldoende worden betrokken (zie bijlage 4), er aandacht is voor het creëren van het juiste klimaat voor verandering en succes en voor voldoende ondersteunende werkprocessen.

Gedragsverandering is nodig op alle niveaus: Een van de geleerde lessen uit het MVO-implementatieproces binnen IP is het beseft dat gedragsverandering bij medewerkers en managers essentieel is voor een goed werkende MVO-aanpak. Die verandering is zowel top-down (management schept gunstige voorwaarden en toont voorbeeldgedrag) als bottom-up (ambassadeurs binnen teams die verandering aanjagen) nodig. Het helpt bovendien om inhoudelijke experts aan te wijzen die kunnen meedenken bij lastige cases.

Verder moet MVO verankerd zijn in de organisatie, om te zorgen dat er ook op gestuurd wordt en voortgang gemonitord kan worden. Dat betekent een integratie in processen én in de personeelscyclus waarop medewerkers worden beoordeeld. Een goede communicatie is essentieel; zowel intern (wat is het nieuwe beleid? Wat zijn de processen en verantwoordelijkheden?) als extern (aandacht voor MVO is bedoeld als verbetertraject, niet als uitsluiting).

Succesvolle implementatie hangt af van focus en begeleiding binnen de organisatie: Om implementatie binnen RVO succesvol uit te voeren, zijn er een aantal randvoorwaarden nodig. Hieronder vallen onder andere het vrijmaken van budget en/of uren voor implementatie als er extra werkzaamheden worden verwacht van het team en een goede begeleiding om de veranderingen tot stand te brengen. Het is daarbij essentieel dat beleidsmakers en -uitvoerders frequent met elkaar in gesprek blijven, een duidelijk gezamenlijk ambitieniveau definiëren en afspraken maken over de monitoring en rapportages. Met name omdat in dit proces sprake is van voortschrijdende inzichten, is goede continue afstemming van belang. Bij beide partijen moet MVO tot in de haarvaten deel uitmaken van het werkproces.

## **DEEL II: VISIE, VERANDERING EN IMPLEMENTATIE**

### **Introductie**

Dit deel is het uitvoeringsantwoord van RVO op de MVO-opdracht van EZK op basis van het onderzoek in deel 1. Daaruit blijkt dat om MVO goed te implementeren dit de omvang van een verandertraject heeft op alle niveaus, uitgaande van wat mogelijk en raadzaam is.

Er wordt in dit deel ingegaan op de strategische verandering die hiervoor nodig is. Het laat zien dat de implementatie van MVO bij RVO alleen onder bepaalde voorwaarden mogelijk is, namelijk als het juiste klimaat voor verandering ontstaat en er draagvlak is voor die verandering. Dit geldt voor zowel medewerkers van RVO als bij beleidsmakers bij EZK. Er moet een gedeelde verandervisie zijn.

Naast de verandervisie moet die verandering ook daadwerkelijk worden doorgevoerd. Dit hoofdstuk bevat daarom ook een procesomschrijving voor de werkelijke operationele MVO- implementatie, met als doel om MVO in alle 97 bestaande instrumenten als in het offerteproses voor nieuwe instrumenten te verankeren.

## **2: VISIE, VERANDERING EN IMPLEMENTATIE**

### **2.1. Introductie**

RVO geeft uitvoering aan programma's en instrumenten die bijdragen aan doelstellingen zoals geformuleerd door het kabinet, de Tweede Kamer en opdrachtgevers. Dit geldt ook voor deze MVO-opdracht. De urgentie is hoog: de Staatssecretaris EZK heeft al in 2019 per Kamerbrief aan de Tweede Kamer toegezegd om IMVO te integreren in het EZK-instrumentarium. Daarbij is de potentiële impact op milieu en samenleving, door het stimuleren van MVO, groot.

Dit plan van aanpak volgt uit het in deel 1 omschreven onderzoek onder het EZK-instrumentarium. Het moet ervoor zorgen dat de OESO-richtlijnen op een zinvolle en effectieve manier in het EZK-instrumentarium verankerd worden.

### **2.2. Verandervisie**

Door duidelijk te formuleren waar de organisatie naartoe wil, en hoe ze daar wil komen, worden veranderingen concreter en is er meer draagvlak om ze door te voeren. Voor een sterke visie zullen ook ideeën van medewerkers met verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen de MVO-implementatie serieus moeten worden meegenomen en in de aanpak worden verwerkt. Dit creëert draagvlak en zorgt ervoor dat zij zich in de visie herkennen en hem sneller zullen accepteren.

De 97 instrumenten die RVO in opdracht van EZK uitvoert, zullen het MVO-uitvoeringsbeleid moeten gaan toepassen. Voor nieuwe instrumenten geldt dat er vanaf de ontwikkeling al aandacht is voor MVO-aspecten en uitvoer. Alle medewerkers die werken aan de uitvoer van het EZK-instrumentarium zullen kennis en vaardigheden voor het implementeren van de OESO-richtlijnen moeten ontwikkelen.

De beoogde resultaten van de MVO-implementatie zijn als volgt:

- Alle 97 bestaande en nieuwe instrumenten hebben een MVO-kader geïmplementeerd;
- Alle medewerkers die binnen een programma/regeling werken weten hoe ze MVO moeten toepassen;
- Er is structureel aandacht voor MVO binnen elk instrument;
- De deelportefeuillehouder zorgt op basis van M&E voor verbeterlagen op instrumentniveau. Daaronder valt ook, waar nodig, het aanvullen van kennis en vaardigheden.

Dit is een omvangrijk strategisch verandertraject waarbij het van belang is om het eerst eens te zijn over de inhoud van de beoogde verandering. Uit onderzoek blijkt dat 70% van dit soort ambitieuze verandertrajecten mislukt, wanneer niet aan een aantal basisvoorwaarden is voldaan.<sup>6</sup> Pas als is gerealiseerd, kan worden gestart met het veranderingstraject en de implementatie.

De verandervisie is een document van maximaal 1 A4. Hierin staat de stip op de horizon. Waar werken we gezamenlijk naar toe? Wat hebben we dan bereikt? Welke uitgangspunten hanteren we? Deze verandervisie wordt opgesteld door (een afvaardiging van) interne stakeholders. De verandervisie is een levend document, wat betekent dat het met voortschrijdend inzicht voortdurend wordt bijgeschaafd en aangepast. De verandervisie bestaat naast bovenstaande opdracht ook in ieder geval uit de volgende 5 onderwerpen:

---

<sup>6</sup> Lakos, A., and Phipps, S. E. (2004), "Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change", portal: Libraries and the Academy, Vol. 4 No. 3, pp. 345-361

1. RVO brede aanpak (IP en NP);
2. Vaststellen MVO-uitvoeringsbeleid voor het EZK-instrumentarium;
3. Vaststellen van de Theory of Change (ToC);
4. Toewerken naar beleidscoherentie;
5. Gedeelde verantwoordelijkheid opdrachtgever en uitvoerder.

### *2.2.1 RVO brede aanpak*

Het voorstel is om één eenduidige werkwijze voor MVO binnen RVO aan te houden. De ervaring en materialen die ontwikkeld zijn bij IP lenen zich erg goed om ook in te zetten bij NP. Dit zorgt voor effectiviteit, het is herkenbaar voor medewerkers, en creëert een eenduidig beeld richting bedrijven.

Ook het ambassadeursnetwerk van IP zal worden uitgebreid met ambassadeurs van NP. De aansturing van deze ambassadeurs gebeurt op dezelfde manier. Mochten andere opdrachtgevers ook overgaan tot MVO-implementatie dan kunnen zij zich in de bestaande structuren voegen.

### *2.2.2 Vaststellen MVO-uitvoeringsbeleid voor het EZK-instrumentarium*

Om MVO te integreren binnen de EZK-instrumenten moet het allereerst duidelijk zijn wat de MVO-opdracht vanuit de beleidskant is. Ook moet het MVO-uitvoeringskader helder zijn. Het huidige MVO-uitvoeringsbeleid voor het RVO instrumentarium (hierna: MVO-uitvoeringsbeleid) voor IP kan worden aangepast om ook het beleid voor het hele instrumentarium van EZK te dekken.

De conceptversie van het MVO-uitvoeringsbeleid staat in bijlage 2. Om het MVO-uitvoeringsbeleid definitief te valideren en te finaliseren zullen de volgende stappen worden gezet:

- Observaties vanuit de Stuurgroep en EZK op de conceptversie worden verwerkt door RVO;
- Het uitvoeringsbeleid wordt doorgenomen met BZ en EZK om te verifiëren of het nog consistent is met het nieuwe beleid;
- De Stuurgroep neemt een besluit over het wel of niet overnemen van de FMO uitsluitingslijst;
- Het uitvoeringsbeleid wordt vastgesteld via de Stuurgroep door: Het Directieteam van RVO, De verantwoordelijke DG bij EZK, De verantwoordelijke DG bij BZ.

### *2.2.3 Vaststellen van de Theory of Change*

De uiteindelijke visie voor dit project is uiteraard niet de implementatie van MVO, maar de grotere impact die hiermee bereikt wordt. Met de MVO-implementatie worden bedrijven aangezet tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Omdat RVO hiervoor gedrag wil beïnvloeden is een Theory of Change (ToC) gemaakt.

Een ToC geeft de beoogde werking van de interventie weer, in dit geval de MVO-implementatie. De ToC verbindt de beoogde impact met activiteiten die we dagelijks uitvoeren door weer te geven welke gedragsverandering verwacht wordt bij de doelgroepen van de instrumenten. Door die gedragsverandering goed te doorgronden wordt inzichtelijk hoe gedrag het beste beïnvloed kan worden. Ook laat de ToC zien waar de invloedssfeer van de instrumenten ophoudt, en wat de verwachte effecten van de veranderingen zijn. De ToC is een belangrijk onderdeel van Monitoring & Evaluatie (M&E), de ruggengraat waar de M&E

zich op baseert. De resultaten zijn aanknopingspunten voor indicatoren en de assumpties over de werking van de instrumenten bieden aanknopingspunten voor de leeragenda.

RVO zorgt voor interne verankering van het MVO-uitvoeringsbeleid door middel van het MVO-kader bij alle instrumenten van BZ en EZK. Dit staat in de ToC als startpunt of voorwaarde, om daarmee de echte werking van de instrumenten aan te pakken.

Om de ToC vast te stellen zullen de volgende stappen worden gezet:

- De implementatiemanager zal samen met het MVO-kernteam, Monitoring & Effectmeting- team en de stuurgroep de ToC vaststellen en gezamenlijk bepalen op welke manier de impact gemeten kan worden;
- In Q1/2 van 2021 zal de ToC een keer apart bij de stuurgroep ingebracht worden ter bespreking. Het huidige concept en de toelichting staan in bijlage 3;
- De ToC blijft een levend document. Met enige regelmaat zal de ToC opnieuw ter bespreking worden gesteld om te toetsen of de aannames en uitgangspunten kloppen met de werkelijkheid.

#### *2.2.4 Toewerken naar beleidscoherentie*

De urgentie van het implementeren van MVO komt, zoals in hoofdstuk 1 omschreven, onder andere vanuit de Nederlandse overheid en Europese Unie. Voor een effectieve implementatie is het dan ook zaak om als Nederlandse overheid te laten zien dat er een eenduidige visie met betrekking tot MVO wordt gevolgd. Dit is niet alleen van belang voor medewerkers van RVO maar juist ook het bedrijfsleven. Dat betekent dat er beleidscoherentie tussen en binnen de ministeries maar in ieder geval tussen BZ en EZK moet zijn. Daarvoor zijn de volgende stappen van belang:

- RVO neemt 'Beleidscoherentie' op in het MVO-uitvoeringsbeleid: dit is namelijk een belangrijke aanvulling bij het uitgangsprincipe van 'proportionaliteit';
- Aandacht besteden aan beleidscoherentie bij het opstellen van de individuele MVO-uitvoeringskaders van de regelingen: hier is maatwerk per regeling voor nodig;
- Beleidscoherentie en visie op MVO meenemen als onderwerp bij MVO trainingen;
- Samenwerken met de opdrachtgever: Afstemming over beleidscoherentie tussen beleid en uitvoering is belangrijk gedurende het traject. RVO gaat een open dialoog aan met EZK om kansen en knelpunten bespreekbaar te maken.

#### *2.2.5 De gedeelde verantwoordelijkheid opdrachtgever EZK en de uitvoerder RVO*

De MVO-implementatie moet gezien worden als een gezamenlijk project waarbij zowel de opdrachtgever als de RVO bijdragen aan het succes. Ook bij EZK zal het nodige veranderd of ontwikkeld moeten worden om ook als volwaardig gesprekspartner de gesprekken met uitvoerder RVO over de OESO-richtlijnen te kunnen voeren. MVO moet ook bij EZK in de haarvaten komen. Als opdrachtgever moeten zij in staat zijn om op hoofdlijnen mee te praten en de uitvoerder te ondersteunen bij het maken van keuzes. De urgentie moet gevoeld worden en de visie uitgedragen om zo draagvlak en coherentie te bevorderen.

RVO werkt graag samen met de opdrachtgever om ook gezamenlijk op te trekken in deze strategische verandering. Als onderdeel van de verandervisie maken EZK en RVO werkafspraken over de samenwerking op het gebied van MVO-implementatie en uitvoer.

### **2.3. Het verandertraject**

In de afgelopen drie jaar is bij de Internationale Programma's (IP) geconstateerd dat een doordacht plan ontwikkeld en uitgevoerd moet worden om MVO daadwerkelijk te integreren.



Op basis van deze ervaring is het advies aan RVO om in 2021 te starten met de implementatie en daarbij voor een gefaseerde aanpak te kiezen. Het is verleidelijk om direct over te gaan tot implementatie, maar de geleerde lessen en ervaringen wijzen duidelijk uit dat er gekozen moet worden voor een gefaseerde aanpak met aandacht voor stakeholders, randvoorwaarden en resultaat. Omdat het op basis van de verkenning uit Deel 1 nog te vroeg is om de kosten in kaart te brengen, is het raadzaam om met drie verschillende werkstromen te starten en zo de gewenste ervaring op te doen. Dat vertaalt zich in de volgende aanpak:

### *Activiteiten 2021*

1. Stuurgroep geeft akkoord op Plan van Aanpak;
2. Installeren van een veranderorganisatie;
3. Starten met een selectie van 15 instrumenten om kerntaak 1 en 2 door te voeren (werkstroom 1);
4. Starten met een pilot onder vijf (grote) instrumenten om kerntaak 1 t/m 4 door te voeren (werkstroom 2);
5. MVO implementeren bij opdrachttoets nieuwe instrumenten (werkstroom 3).

#### *2.3.1. Stuurgroep geeft akkoord op Plan van Aanpak*

De MVO-implementatie is een doorvertaling van een politiek gedragen beleid op het implementeren van de OESO-richtlijnen. Een Plan van Aanpak geeft hier een concrete invulling aan. Het voorgestelde Plan van Aanpak wordt in paragrafen 2.3.2 t/m 2.3.5 uitgelegd.

Of dit ook kan worden uitgevoerd, hangt af van goedkeuring door de opdrachtgever. Als eerste stap is het daarom van belang dat de Stuurgroep formeel akkoord geeft op het Plan van Aanpak.

#### *2.3.2. Installeren van een veranderorganisatie*

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol verandertraject is dat het verschil tussen het *managen* en het *leiden* van veranderingen goed begrepen wordt.<sup>7</sup> Waar management veel meer op beheer en controle is gestoeld, brengt leiderschap mensen in overeenstemming met de verandering en de gezamenlijke visie binnen de organisatie.<sup>8</sup> Binnen die context is het raadzaam om voor dit verandertraject een interne veranderorganisatie op te richten uit de volle breedte van de organisatie. Zo kan er leiding worden gegeven aan de activiteiten die nodig zijn om de veranderingen in de organisatie door te voeren.

Er zijn veel mensen betrokken bij de implementatie van MVO binnen het EZK-instrumentarium, zowel in formele als in informele rollen. Hieronder vallen: opdrachtgever, MVO-kernteamleden, portefeuillehouders, deel- en gedelegeerde portefeuillehouders, teammanagers, procescoördinatoren, ambassadeurs, experts en instrumenthouders. Het uitgangspunt bij het voorgestelde verandertraject is om de veranderorganisatie zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij de bestaande MVO-organisatie (IP/ BZ). In de volgende tabel staat een overzicht van de verschillende rollen binnen de veranderorganisatie.

---

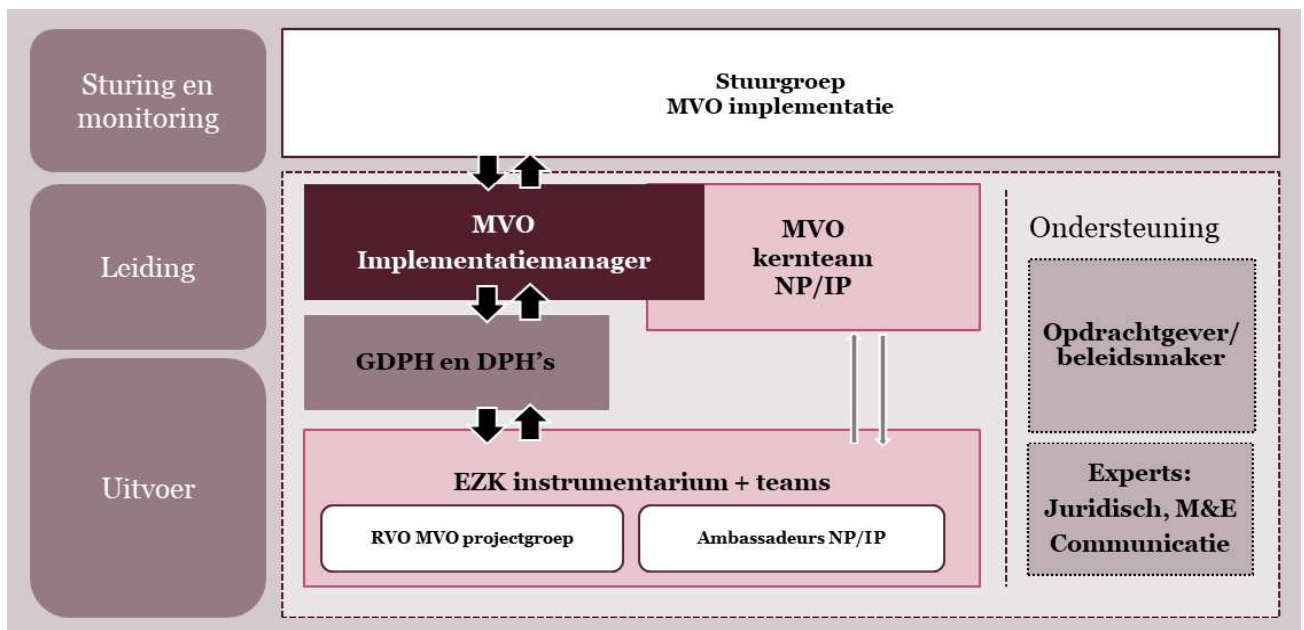
<sup>7</sup> Choi, M. (2011), "Employee attitudes toward organizational change: A literature review", Human Resource Management, Vol. 50 No. 4, pp. 479-500.

<sup>8</sup> Lakos, A., and Phipps, S. E. (2004), "Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change", portal: Libraries and the Academy, Vol. 4 No. 3, pp. 345-36

Rol	Verantwoordelijkheden
MVO- implementatiemanager (1,2 FTE)	<p>Verantwoordelijk voor volledige implementatie van MVO binnen het EZK-instrumentarium voor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. bestaande instrumenten: stuurt de MVO-implementatie aan</li> <li>2. nieuwe instrumenten: adviseert de DPH met de benodigde MVO-expertise en betreft (keten)partners (expertise gebieden als communicatie, juridische zaken etc.).</li> </ol> <p>Dit is bij voorkeur een interne RVO medewerker van senior niveau. De implementatiemanager is onderdeel van het MVO-kernteam om zo consistentie te garanderen met de werkwijze bij de verschillende opdrachtenportefeuilles (BZ en EZK). De MVO-implementatiemanager rapporteert aan de Stuurgroep.</p> <p>Voor de benodigde slagkracht moet ook budget beschikbaar worden gesteld voor de MVO-implementatiemanager om waar nodig interne en/of externe expertise in te huren.</p>
Stuurgroep	<p>De stuurgroep is de interne opdrachtgever en monitort voortgang gehele MVO-implementatie. Zowel RVO als EZK zijn vertegenwoordigd.</p> <p>De stuurgroep wordt geïnformeerd door de MVO-implementatiemanager.</p>
EZK/ Opdrachtgever	<p>De opdrachtgever sluit aan bij de stuurgroep. Daarnaast hebben alle EZK-beleidsmakers de verantwoordelijkheid om samen te werken op MVO met hun counterpart bij RVO voor de betreffende regeling.</p>
MVO-kernteam	<p>Is een helpdesk voor vragen, geeft feedback op MVO-kaders, organiseert/ faciliteert alle trainingen, stelt een leeragenda op en brengt effecten in kaart in samenwerking met het Monitoring &amp; Effectmeting team ondersteunt ambassadeurs.</p>
Portefeuillehouder	<p>Geeft de opdracht aan DPH voor de MVO-implementatie en monitort de voortgang binnen eigen portefeuille op basis van rapportages aangeleverd door DPH.</p>
Deelportefeuillehouder (DPH)	<p>Maakt planning voor de instrumenten in haar of zijn deelportefeuille en stelt MVO-projectgroep aan. Monitort voortgang (minimaal jaarlijks, of bij offerte aanvraag) en accordeert het MVO-kader.</p>
MVO Projectgroep per regeling/ MVO RVO ambassadeursnetwerk	<p>Implementeren en promoten MVO binnen het EZK-domein in hun instrument. Krijgen de opdracht van de DPH. Zij zorgen voor draagvlak en input vanuit de gehele breedte van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de opdracht niet alleen top-down wordt geïmplementeerd, maar juist ook bottom-up. Rapporteren aan DPH.</p> <p>In de MVO-projectgroep zit minstens één proces-coördinator of procesverantwoordelijke. Een tweede medewerker kan</p>

	geselecteerd worden op basis van bijvoorbeeld intrinsieke motivatie, kennis, beschikbare tijd of andere relevante criteria.
MVO RVO ambassadeursnetwerk	MVO Ambassadeursnetwerk van IP uitgebreid met medewerkers NP. Medewerkers uit de gehele organisatie die bottom-up voor verandering zorgen. Moeten inspireren en dus intrinsieke motivatie hebben voor MVO. Worden aangewezen door DPH en/of MVO-kernteam.
Medewerkers per instrument	Alle medewerkers die binnen één programma/regeling werken passen het MVO-kader toe.

Tabel 1: De veranderorganisatie



Figuur 3: Schematische weergave van de veranderorganisatie

### 2.3.3. Werkstroom 1: Starten met selectie instrumenten om kerntaak 1 en 2 door te voeren

Niets motiveert meer dan succes. Door binnen het veranderingsproces korte termijn doelstellingen op te stellen, wordt het geloof in het succes van de nieuwe visie versterkt. Dit motiveert om die visie verder uit te dragen en uit te voeren. Korte termijn successen kunnen onder andere geboekt worden door daar te beginnen waar verandering het makkelijkst mogelijk is. Binnen het onderzoek en de inventarisatie onder het EZK-instrumentarium is daarom bewust gezocht naar regelingen waar MVO-implementatie snel is door te voeren. Er wordt een selectie gemaakt van 10-15 instrumenten welke in het onderzoek naar voren kwamen als geschikt om kerntaak 1 en 2 in te voeren (op een totaal van 46). Het invoeren van kerntaak 1 en 2 (informerend en adviserend) wordt gezien als makkelijk implementeerbaar, met lage kosten en weinig weerstand. Hier kunnen dan al vrij snel successen mee worden geboekt wat het MVO-implementatieproces op de kaart zet, waarmee motivatie verhoogd wordt en draagvlak vergroot. Het is hierbij wel belangrijk dat kerntaak 1 en 2 ook gedegen worden uitgevoerd.

#### 2.3.4. *Werkstroom 2: Starten met een pilot onder vijf (grote) instrumenten om kerntaak 1 t/m 4 door te voeren*

Parallel aan de implementatie van kerntaak 1 en 2 binnen de selectie regelingen, wordt een pilot gestart onder vijf (relatief) grote regelingen waar kerntaken 1 t/m 4 zullen worden doorgevoerd. De pilot heeft een tweeledig doel:

- De pilot zorgt voor een check of de voorgestelde uitrol (zie volgende paragraaf) de juiste werkwijze is, en om hiaten en onduidelijkheden boven tafel te krijgen.
- De pilot zorgt voor een indicatie van de kosten die met het MVO-implementatie traject per instrument en eventueel de verschillende kerntaken gemoeid zijn. Op basis van deze kennis kan een gefundeerde begroting worden opgesteld. De kostenindicatie kan invloed hebben op de wijze van uitvoering, maar niet op de MVO-implementatie opdracht.

#### 2.3.5. *Werkstroom 3: MVO implementeren bij opdrachttoets nieuwe instrumenten*

Om ervoor te zorgen dat MVO 'business as usual' wordt, moet MVO ook meteen bij de ontwikkeling van nieuwe instrumenten worden meegenomen. In de volgende paragraaf wordt het proces omschreven hoe dit bij het ontwerp en de opdrachttoets aangepakt wordt. Belangrijk is dat deze werkstroom meteen wordt gestart als de veranderorganisatie is geïnstalleerd om niet achter de feiten aan te blijven lopen. Het gaat hier niet alleen om het zorgen van de procesimplementatie, maar ook om juiste en regelmatige afstemming met EZK, de opdrachtgever. Het is op dit punt belangrijk dat er consensus bestaat over de uitvoeringswijze en het MVO-ambitieniveau.

### **2.4. Het uitrolplan voor MVO-implementatie in bestaande en nieuwe instrumenten**

De stappen die worden genomen om consensus en steun voor verandering te creëren, zijn van cruciaal belang. Als die consensus niet op orde is, kan van een goede implementatie geen sprake zijn. De meerderheid van fouten wordt dan ook veroorzaakt door implementatiefouten, niet doordat het oorspronkelijke idee onjuist is.<sup>9</sup> De beoogde verandering kan daarom alleen bereikt worden door een combinatie van factoren. John Kotter definieerde een acht-stappen proces voor organisatieverandering.<sup>10</sup> Kotters 'change management theory'<sup>11</sup> is één van de meest gebruikte theorieën om binnen organisaties de gewenste verandering teweeg te brengen.

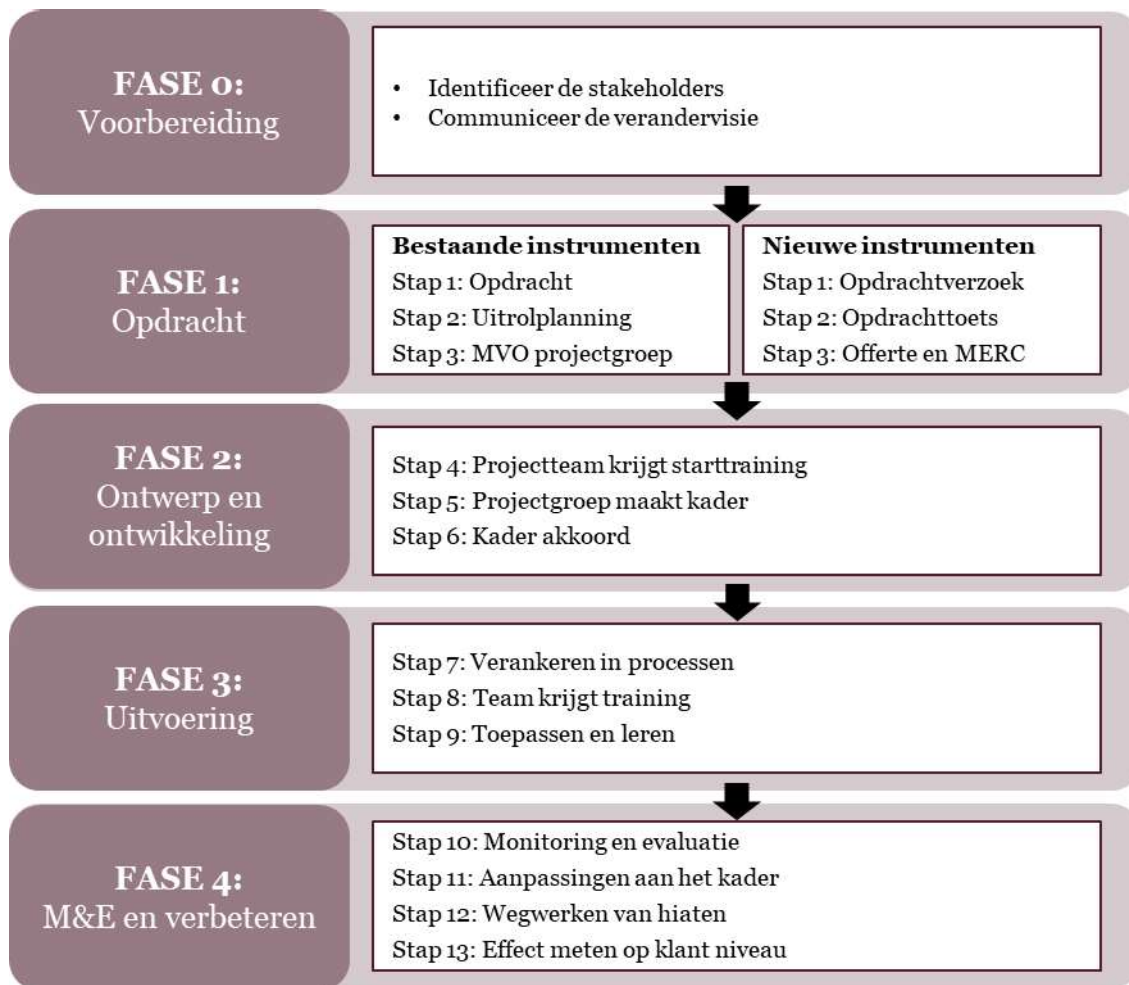
Om te zorgen voor een succesvolle integratie van MVO binnen de EZK-regelingen, moet volgens Kotter gekeken worden naar het klimaat binnen de organisatie, draagvlak én de wijze van implementatie. In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe zich dat concreet vertaalt voor de RVO, wat de rollen zijn en waar de verantwoordelijkheden liggen en combineren we de theorie van Kotter met onze eigen bevindingen en ervaring.

Het stappenplan voor de MVO-implementatie volgt zoveel mogelijk bestaande processtappen die worden gevolgd bij het ontstaan en wijzigen van RVO instrumenten. Zo worden MVO-verantwoordelijkheden op het juiste niveau belegd en ontstaat er een natuurlijke cyclus om MVO op een integrale manier te borgen binnen het gehele instrumentarium van EZK.

---

<sup>9</sup> Kotter, J. P. (1995), "Leading change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, Vol. 73 No. 2, pp. 59–67.

<sup>10</sup> Kotter, J. P. (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.



*Figuur 4: Het uitrolplan van de MVO-implementatie*

#### 2.4.1. FASE 0: Vorbereiding

##### d) **Identificeer de stakeholders**

Zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elk veranderingstraject gedoemd te mislukken. Ontwikkel daarom draagvlak voor verandering. De belangrijkste randvoorwaarde is hierbij commitment vanuit de top van de organisatie. Draagvlak onder de interne stakeholders is cruciaal om de MVO-implementatie te laten slagen. Daarvoor is het ook van belang om, naast interne belanghebbenden, ook relevante externe stakeholders mee te nemen. Het MVO-uitvoeringsbeleid en bijbehorende uitvoeringskaders zijn namelijk het effectiefst als zij maximaal aansluiten bij de praktische behoeften van de belanghebbenden.

De MVO-implementatiemanager moet in kaart brengen wie de belangrijke interne en externe stakeholders zijn. Daarbij moet gekeken worden naar de verschillende rollen die vervuld worden, wie waar invloed heeft, waar de behoeften liggen en wat de bestaande kennis en informatie is met betrekking tot de MVO-implementatie. Dit komt allemaal naar voren in een gedegen stakeholderanalyse. Vervolgens kan er richting elke stakeholdergroep op een passende manier worden gecommuniceerd. Een voorstel hiervoor staat in het Stakeholder management plan in bijlage 4.

##### e) **Communiceer veranderingsvisie**

Binnen elke organisatie kan verandering leiden tot onzekerheid, angst en/of wantrouwen bij medewerkers. Dit kan worden tegengegaan door duidelijk te maken waar iedereen aan

toe is. Daarom moet de verandervisie op een duidelijke en geloofwaardige manier worden gecommuniceerd. DPH's spelen een essentiële rol tijdens de communicatie richting medewerkers door zich open op te stellen en goed te blijven luisteren naar wat de zorgen zijn op de werkvloer. Ook belangrijke aspecten zoals de juridische aanpassing van de subsidiemodule moeten helder worden uitgelegd. Externe stakeholders moeten eveneens geïnformeerd worden over de op handen zijnde MVO-implementatie.

De communicatieafdeling speelt een belangrijke rol. De communicatie kan worden gedaan via bestaande interne communicatiekanalen. Ook kan hier goed gebruik worden gemaakt van het ambassadeursnetwerk. In verandercommunicatie wordt geadviseerd om je stakeholders op de volgende manier te informeren en betrekken:

- Bewustzijn van de urgentie van de verandering;
- Wens om deel te nemen en de verandering te ondersteunen;
- Kennis over het "hoe" van de verandering;
- Vaardigheden en de mogelijkheid om te veranderen;
- Versterken en borgen van de verandering op lange termijn.

#### *2.4.2. FASE 1: Opdracht - Bestaande instrumenten*

- **Stap 1: Opdrachtverzoek**

De betreffende portefeuillehouder (PH) van RVO geeft via de Stuurgroep formeel de opdracht voor de MVO-implementatie. De opdrachtgever EZK heeft geen formele rol, omdat RVO uitvoerder is. Toch is het advies om een kort lijntje richting de desbetreffende EZK-beleidsmedewerker te hebben om zo te zorgen voor onderlinge afstemming ten aanzien van beleid en uitvoer.

- **Stap 2: DPH maakt planning uitrol MVO**

De deelportefeuillehouder (DPH) maakt een totaalplanning voor de implementatie van MVO in alle bestaande instrumenten in zijn/haar deelportefeuille. Deze planning kan worden gebaseerd op de volgende criteria:

- Herziening van het instrument;
- De uitkomsten van de MVO-inventarisatie waarbij ook in kaart is gebracht of er laaghangend fruit is of dat er zaken zijn die op korte termijn implementeerbaar zijn;
- De beschikbare resources binnen het instrument;
- De impact van MVO-implementatie (grote impact heeft een hogere prioriteit).

Deze planning wordt afgestemd met de MVO-implementatiemanager en over de voortgang wordt gerapporteerd in de Stuurgroep en in het directieoverleg.

- **Stap 3: DPH geeft opdracht aan MVO-projectgroep**

De DPH wijst bij elk instrument minstens twee medewerkers aan die verantwoordelijk zijn voor de eerste fase van de MVO-implementatie. In deze projectgroep zit minstens 1 procescoördinator of procesverantwoordelijke. Een tweede medewerker kan geselecteerd worden op basis van bijvoorbeeld intrinsieke motivatie, kennis, beschikbare tijd of andere relevante criteria.

#### *2.4.3. FASE 1: Opdracht - Nieuwe instrumenten*

Bij nieuwe instrumenten is er het offerteproses een belangrijke voorbereidende fase. Dit is voor nieuwe regelingen het startpunt om MVO vanaf de basis te integreren in het instrument.

- **Stap 1: Opdrachtverzoek**

De opdrachtgever EZK benadert een RVO portefeuillehouder om de eerste ideeën voor

een nieuw instrument te bespreken. Hier wordt middels een opdrachttoets een eerste afweging gemaakt of RVO de nieuwe opdracht wil, mag en kan uitvoeren. Het initiatief voor het verzoek ligt bij de opdrachtgever. Vanuit RVO kan hier geen MVO-sturing in worden gegeven, behalve door MVO als gespreksonderwerp mee te nemen in de eerste besprekingen.

- **Stap 2: Opdrachttoets**

De DPH is taakverantwoordelijk voor het invullen van de opdrachttoets en betreft hierbij collega's met de relevante expertise om de opdrachttoets compleet te maken. MVO is een vast onderdeel van de opdrachttoets. De DPH schakelt daarom de MVO-implementationmanager in voor expertise en advies voor dit onderdeel van de opdrachttoets. In de opdrachttoets wordt tevens vastgelegd welke medewerkers de MVO-projectgroep zullen vormen. Op basis van een afweging van alle relevante aspecten van de mogelijke opdracht, neemt de gedelegeerd portefeuillehouder een besluit over wel of niet aannemen van de opdracht.

- **Stap 3: Opstellen offerte en MERC**

Na aanvaarding van de opdracht worden in deze stap afspraken vastgelegd over het doel, activiteiten, resultaten en kosten van de opdracht. De DPH zorgt ervoor dat de randvoorwaarden (waaronder het budget) kloppen en worden vastgelegd als duidelijke richtlijn voor het ontwerp van het uitvoeringsproces. In deze stap worden MVO-kerntaken geïdentificeerd en vastgelegd in de MERC. In de offerte worden voldoende uren opgenomen voor de uitvoering van MVO-activiteiten. Samenwerkingspartners bij het opstellen van deze twee documenten zijn de leden van het MVO-projectteam en de MVO-implementation manager.

#### *2.4.4. FASE 2: Ontwerp en Ontwikkeling – Bestaande en nieuwe instrumenten*

- **Stap 4: Projectgroep krijgt starttraining**

Nadat de MVO-projectgroep is gevormd, neemt zij deel aan de MVO-starttraining (zie bijlage 7 voor meer informatie). Deze starttraining wordt maandelijks aangeboden aan alle projectgroepen en geeft inhoudelijke en praktische handvatten om de MERC aan te passen en het kader te formuleren.

- **Stap 5: Projectgroep past MERC aan en maakt MVO-kader**

De projectgroep bekijkt de MERC van het instrument en scherpt dit aan op het gebied van het MVO-uitvoeringsbeleid. In deze stap worden MVO-kerntaken geïdentificeerd en vastgelegd in de MERC (voor nieuwe instrumenten is dit al in de voorbereidingsfase gedaan). Elk instrument maakt een MVO-uitvoeringskader waarbij het doel is om MVO op een proportionele manier te integreren in de regeling. Bij elk instrument zullen de al in de MERC vastgelegde MVO-kerntaken de basis vormen voor het kader.

Het MVO-kader is een omschrijving in detail op welke manier (activiteiten) de MVO-kerntaken zullen worden uitgevoerd en hoe de uitkomsten worden vastgelegd. Het maken van een MVO-uitvoeringskader is geen eenvoudige opdracht, omdat er een evenwicht moet worden gezocht tussen het doel van de regeling, de wens van de opdrachtgever, het MVO-ambitieniveau van RVO, proportionaliteit en haalbaarheid. Hierover moet consensus worden bereikt tussen alle betrokkenen. Het MVO-kernteam zorgt voor feedback en aanvullingen op het opgestelde kader, voordat het ter accordering wordt opgeleverd aan de DPH. De MVO-implementationmanager houdt oog op de voortgang van het implementatieproces. Het MVO-kernteam voorziet en adviseert de projectgroep met de benodigde MVO-expertise tijdens deze stap. In bijlage 6 staat een concept uitvoeringskader uitgewerkt.

- **Stap 6: Oplevering kader en akkoord**

De DPH en PH geven beide akkoord op de aangepaste MERC en het uitvoeringskader. De randvoorwaarden liggen nu vast zodat het team aan het werk kan gaan.

#### *2.4.5. FASE 3: Uitvoering – Bestaande en nieuwe instrumenten*

- **Stap 7: Verankeren in processen**

De MVO-projectgroep is ervoor verantwoordelijk dat de activiteiten die in het MVO-kader zijn voorgesteld worden verankerd in de processen en werkwijze van het instrument. Voorbeelden hiervan zijn: het ontwikkelen van materialen, aanpassen van teksten, organiseren van event(s), beoordelingscriteria heroverwegen en implementatie in het offerte- en verslagproces. Het team is zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het instrument.

Zodra medewerkers weten wat zij moeten doen en dit uitvoeren, ontstaat er vanzelf een leervraag over de onderwerpen waarover bij hen onduidelijkheid bestaat. Deze leervraag komt terug in de MVO-training. Het doel moet zijn dat MVO volledig wordt geïntegreerd in de regelingen en niet meer gezien wordt als een apart thema.

- **Stap 8: Team volgt MVO-training**

Elk team dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van een instrument wordt ondersteund door een inhoudelijke training vanuit de MVO-faculteit. De MVO-faculteit is onderdeel van de RVO academy waar alle trainingen voor alle RVO medewerkers zijn ondergebracht. Het team volgt een MVO-training gericht op praktische en inhoudelijke kennis over MVO. De projectgroep zorgt voor de planning van de MVO-training in overleg met de trainingscoördinator uit het MVO-kernteam.

Het uiteindelijke doel van de trainingen is het implementeren van het MVO-uitvoeringsbeleid. Daarvoor moeten alle medewerkers kennis en vaardigheden bezitten om de kerntaken (die worden toegepast in hun instrument) van het MVO-uitvoeringsbeleid te kunnen uitvoeren. Dat betekent met name dat ze afwegingen kunnen en durven maken op het gebied van MVO (werken volgens OESO-richtlijnen gaat immers verder dan 'een lijstje afvinken'). Vanuit IP is er een uitgebreid trainingscurriculum beschikbaar. Deze staat in bijlage 7.

- **Stap 9: Toepassen & leren**

Het team past de kennis toe en werkt volgens het kader. Het is in deze stap van belang dat er vanuit de DPH veel aandacht en ruimte is voor het leerproces. DPH's spelen een belangrijke rol bij het creëren van een leercultuur binnen een organisatie. Bij een lerende organisatie hoort een management dat actief betrokken is. De DPH's kunnen hiervoor ondersteuning vragen van het MVO-kernteam. De DPH kan zelf bijvoorbeeld MVO agenderen op een teambijeenkomst, en het delen van ervaringen en bespreken van casuïstiek stimuleren zodat MVO beter geïntegreerd wordt in de manier van werken. Dit is gebaseerd op de uitgangspunten van de Lerende organisatie. MVO is namelijk bij uitstek een onderwerp waarin teams moeten gaan doen, oefenen en ervaren. De inmiddels jarenlange ervaring bij IP leert dat alleen kennisoverdracht niet voldoende is.

#### *2.4.6. FASE 4: Monitoring & Evaluatie en verbeteren – Nieuwe en bestaande instrumenten*

Volgens John Kotter mislukken veel veranderingstrajecten, omdat er te snel van een 'overwinning' wordt uitgegaan. Maar verandering is een langzaam proces. Bij een succesvolle verandering wordt het een nieuwe manier van werken dat onderdeel uitmaakt van de totale bedrijfscultuur. Een organisatie moet daarom blijven zoeken naar verbeteringen.

- **Stap 10: Monitoring & Evaluatie**



Voor het monitoren van de interne voortgang op de inbedding van het MVO-kader wordt de MVO-thermometer gebruikt (zie bijlage 5). Dit meetinstrument wordt al gebruikt bij IP. Het meet hoe de inbedding van MVO vordert, welke behoeften er zijn (bijvoorbeeld op het gebied van training) en wat de benodigde verbeteracties zijn. De instrumenthouder vult zelf tweejaarlijks de thermometer in als onderdeel van het teamoverleg en het DPH-overleg. Bij elke update van de MVO-thermometer gaat het MVO-kernteam met de regeling in gesprek over de behoeften en benodigde verbeteracties. Hierdoor is zowel de monitoring op de inbedding als de advisering op verbetering gewaarborgd. De MVO-thermometer is uitsluitend voor intern gebruik, wat een open en eerlijke dialoog mogelijk maakt. Aan de opdrachtgever zal tweejaarlijks in de Stuurgroep worden gerapporteerd over de inbedding van het MVO-kader op basis van de MVO-thermometer. Het MVO-kernteam signaleert en adviseert aan de Stuurgroep waar er extra sturing nodig is. Stuurgroep kan dit advies overnemen en opdracht geven aan de DPH.

- **Stap 11: Stakeholder consultatie voor evalueren, herijken en aanpassen van MVO-uitvoeringsbeleid**

Het betrekken van interne en externe stakeholders is zinvol voor het creëren van draagvlak, maar dient ook om de effectiviteit en efficiëntie van het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringskaders te evalueren. Dit kan op de volgende manieren worden ingevuld:

- Voor interne stakeholders: surveys, teamvergaderingen en workshops
- Voor externe stakeholders: surveys en workshops. Bij IP is een stakeholder consultatie aanpak gevolgd waarin externe stakeholders in een grote groep werden bevroegd. Dat bleek echter onvoldoende commitment vanuit de stakeholders te genereren. Daarom wordt in dit programma gekozen voor maatwerk.

Het MVO-projectteam kan aan de hand van de verkregen inzichten van de interne monitoring en de stakeholderconsultatie de benodigde verbetervoorstellen formuleren voor het MVO-uitvoeringsbeleid en MVO-uitvoeringskaders. Als dat het geval is, worden de aanpassingen eerst ter goedkeuring voorgelegd aan de DPH. Deze verbetervoorstellen worden dan ter bespreking en goedkeuring voorgelegd aan de Stuurgroep.

Daarnaast is het van belang om ook middels een gefaciliteerde dialoog bij EZK en RVO feedback op te halen. Zo kunnen de reacties van EZK op de verantwoordingsrapportages vertaald worden naar aangescherpt MVO-uitvoeringsbeleid en MVO-uitvoeringskaders.

Alle interne en externe stakeholders worden geïnformeerd over de uitkomsten van de evaluatie van het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringskaders en over de invoering van concrete verbeteringen. Meer gedetailleerde informatie is te vinden in bijlage 4, het stakeholder management plan.

- **Stap 12: Wegwerken van hiaten in kennis en vaardigheden**

Uit gesprekken kan blijken dat er behoefte is aan extra training op het gebied van kennis en vaardigheden. Het MVO kernteam/de MVO-faculteit bekijken samen met het team waar de trainingsbehoeften liggen, en hoe hier het beste aan tegenmoet gekomen kan worden.

Daarnaast is het belangrijk om barrières weg te nemen die het veranderingsproces bemoeilijken of in de weg staan. Hier is in de vorige stap uiteraard al mee begonnen middels de communicatie richting stakeholders. Naast communicatie is het van belang om ook input van hen te vragen. Middels een dergelijke stakeholderdialoog krijgt de organisatie waardevolle informatie over succesvolle implementatie en wordt het draagvlak verder vergroot.

- **Stap 13: Effecten meten op klant-niveau**

Uiteindelijk is het doel van de MVO-implementatie dat bedrijven hun positieve impact op mens, milieu en goed bestuur verhogen en de negatieve impact verminderen. Zoals ook

aangegeven in de ToC zal het Monitoring & Effectmeting-team een voortrekkersrol hebben om resultaten bij de klanten meetbaar te maken en de effecten te laten zien. Bij de start van de MVO-implementatie kan per regeling bepaald worden wat een goed moment is om te meten op klantniveau.

## 2.5. Risico's en randvoorwaarden

Bij het implementeren van bovengenoemd uitrolplan is het raadzaam rekening te houden met bekende risico's, en ervoor te zorgen de relevante randvoorwaarden op orde te brengen.

Hieronder is kort opgesomd wat de nu bekende risico's zijn, en hoe deze te mitigeren zijn. Vervolgens wordt er kort ingegaan op de randvoorwaarden die op orde moeten zijn om tot een succesvolle implementatie te kunnen komen.

### 2.5.1. Risico's

Risico	Omschrijving	Mitigerende maatregelen
Beperkte veranderingsbereidheid van medewerkers	De historie van fusies en veranderingen zorgt ervoor dat medewerkers niet erg open staan voor verandering.	Stakeholders betrekken, Urgentie aantonen in communicatie, draagvlak creëren en zowel top-down als bottom-up werken.
De invloed van COVID-19 onduidelijk	Het is op het moment van schrijven nog onduidelijk wanneer het weer mogelijk is om in teams op kantoor te werken. Een verandertraject van deze grootte kan ook online worden ingezet en uitgevoerd. Echter heeft dit wel vertragende werking/invloed op de manier van werken en leren en dat is dus minder effectief en efficiënt dan wanneer op kantoor deze verandering kan worden gerealiseerd.	De verandering op de juiste manier introduceren en zorgen voor draagvlak en herkenbaarheid (communicatie).
MVO-ambitieniveau lastig te bepalen	Instrumenten moeten zelf het beleid in de praktijk gaan brengen. Er bestaat het risico dat een lager ambitieniveau wordt nageleefd bij een instrument dan mogelijk of gewenst is. Dit is lastig te monitoren, want er is geen duidelijk mandaat waarbij iemand vaststelt of een instrument/regeling op het juiste ambitieniveau zit.	Veel afstemming en overleg tussen MVO-kernteam, implementatiemanager en ambassadeurs. Zo kan er gewerkt blijven worden aan een gedeelde visie. De verandervisie kan hierbij als houvast dienen.
De matrix-structuur van de RVO organisatie	De matrix-structuur waar RVO mee werkt maakt het lastiger om echt goed de verandering te borgen en te monitoren.	Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden definiëren voor het implementeren van MVO,

	Teammanagers hebben namelijk niet altijd zicht op inhoud van het werk.	en daar als organisatie aan vasthouden.
Samenwerking met de opdrachtgever	Om MVO goed te implementeren is afstemming nodig tussen beleid en uitvoer. Door afstemming ontstaat er een gedeelde visie op MVO en komt dit in DNA van beide organisaties.	Agenderen MVO, ook MVO-traject opstarten bij de opdrachtgever. Op alle niveaus bespreekbaar maken. Sturen op gedeelde verantwoordelijkheid.
Kostenplaatje nog niet duidelijk	Het is niet mogelijk om inzichtelijk te maken welke kosten gemaakt zullen worden voor de MVO-implementatie per instrument	We stellen voor om een aantal pilotregelingen aan te wijzen en op basis van de kosten en ervaringen een inschatting te maken voor de overige regelingen.
Geen gedeelde visie op MVO en implementatie	Er wordt veel in barrières gedacht en steeds teruggerepen op belemmeringen in plaats van kansen	Besteedt tijd en aandacht aan het opstellen van de verandervisie
De planning van de implementatie	RVO blijft te lang in ontwikkelstand hangen waardoor er te lang wordt gewacht met het daadwerkelijk implementeren van MVO.	Maak een planning en blijf in beweging. (kleine stappen)

Tabel 2: Overzicht van risico's en mitigerende maatregelen

### 2.5.2. Randvoorwaarden

#### a) Voldoende middelen beschikbaar

Een groot verandertraject als deze heeft de juiste middelen nodig om ook daadwerkelijk tot uitvoering te komen. Ook daarmee laat EZK zien dat er urgentie en noodzaak is om MVO te integreren binnen de regelingen. Er zullen in elk geval middelen vrijgemaakt moeten worden voor de volgende onderdelen:

- De coördinatie en de kosten van de MVO-implementatie. De implementatie van MVO bij alle instrumenten van de nationale programma's vereist een goede organisatie. Het advies is om daarvoor een implementatiemanager aan te stellen.
- Voldoende beschikbare uren voor medewerkers die extra taken en werkzaamheden krijgen.
- Voldoende budget om MVO-training te kunnen geven.

Het is in dit stadium nog niet mogelijk om tot op detail inzichtelijk te maken welke kosten hiermee gemoeid zullen zijn. Zoals ook in het eerste adviesrapport aangegeven is, zal dit per instrument en regeling bekeken moeten worden. Bovendien is het geen kwestie van het *toevoegen* van MVO bij een regeling, maar gaat het erom MVO een *onderdeel* te maken van de taken die RVO dagelijks uitvoert: informatie verstrekken, adviseren, beoordelen en beheren.

Om in een later stadium toch tot een inschatting van de kosten te kunnen komen, moet rekening gehouden worden met verschillende variabelen die van invloed zijn op de kosten van de implementatie:

- Algemene kosten: zoals basistrainingen en e-learnings, communicatie en stakeholder management, monitoring en evaluatie kosten;
- Kennis van kerntaken die de regelingen gaan uitvoeren: Vanzelfsprekend zal alleen het invoeren van 1 kerntaak minder kosten met zich meebrengen dan het uitvoeren van 2,3 of 4 kerntaken;
- Aanvullende activiteiten per kerntaak, per regeling die kosten met zich meebrengt. Dit hangt vervolgens weer af van:
  - o De grootte van de aanvragen en de extra tijd die aanvragen zullen gaan kosten
  - o Het aantal medewerkers binnen de regeling die aanvragen behandelen
  - o Het aantal medewerkers binnen de regeling die (extra) training nodig hebben.

## **b) Juridische consistentie**

Een laatste essentiële randvoorwaarde is het zorgen voor een duidelijk juridisch kader. Dit is essentieel voor het benodigde mandaat om de gewenste veranderingen uit te voeren. Hiervoor is nodig:

- Een besluit van EZK voor een aanpassing van de Kaderwet EZ-subsidies; RVO doet een voorstel voor de aanpassing.
- Aanpassingen op het niveau van de concrete subsidiemodules. JZ zal hiervoor een analyse doen op het EZK instrumentarium. Hierbij wordt naar het geheel van regelingen gekeken worden vanuit de vraag: is aanpassing mogelijk?

**Zo ja:**

- Welke aanpassingen zijn er mogelijk?
- Voorstel welke tekst er nodig is voor de module.
- Planning: wanneer is er de mogelijkheid om aan te passen?

**Zo nee**, moet er bepaald worden waarom niet. Mogelijkheden zijn:

- Is de regeling gesloten of gaat-ie in 2021 sluiten en gaat deze niet meer open?
- Valt de regeling buiten de EZK Kaderwet?
- Is aanpassing niet mogelijk omdat het vereisen van niet-doelgebonden 'eisen' echt niet mogelijk is onder de actuele Kaderwet?
- Anders.

Qua planning moet rekening worden gehouden met:

- o Tijd en inspanning om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn;
- o Publicatie in de Staatscourant;
- o Communicatie met stakeholders;
- o Aanpassen communicatie via (RV) mediakanalen.

## **DEEL III: UITVOERINGSPLAN**

### **Introductie**

Dit deel is een concrete vertaling van het uitgebrachte advies op het ontwikkelen van een visie, verandertraject en de implementatie daarvan (Deel 2: 'Visie, verandering en implementatie').

In deel 2 zijn de volgende activiteiten voor 2021 uitgewerkt:

#### *Activiteiten 2021*

1. Stuurgroep geeft akkoord op Plan van Aanpak;
2. Installeren van een veranderorganisatie;
3. Starten met een selectie van 10-15 instrumenten om kerntaak 1 en 2 door te voeren (werkstroom 1);
4. Starten met een pilot onder vijf (grote) instrumenten om kerntaak 1 t/m 4 door te voeren (werkstroom 2);
5. MVO implementeren bij opdrachttoets nieuwe instrumenten (werkstroom 3).

In dit laatste deel van dit rapport worden de adviezen in concrete stappenplannen (actietabellen) uitgewerkt waar RVO mee aan de slag kan.

### 3: UITVOERINGSPLAN

Dit uitvoeringsplan bestaat uit een viertal actietabellen:

1. **Plan van Aanpak**, waarin concreet wordt omschreven hoe de integratie van de OESO-richtlijnen binnen de EZK-regelingen handen en voeten krijgt. Hier is specifiek gekeken naar actiepunten, verantwoordelijke teams en/of personen en een tijdslijn.

Deze tabel omvat een volledig overzicht van de taken die moeten worden uitgevoerd. Voor de drie gedefinieerde werkstromen zijn er echter specifieke actietabellen gecreëerd:

2. Starten met een selectie van 15 instrumenten om kerntaak 1 en 2 door te voeren (**werkstroom 1**);
3. Starten met een pilot onder vijf (grote) instrumenten om kerntaak 1 t/m 4 door te voeren (**werkstroom 2**);
4. MVO implementeren bij opdrachttoets nieuwe instrumenten (**werkstroom 3**).

Er staan in deze tabellen enkele begrippen afgekort die niet eerder in dit document zijn gebruikt. Het gaat hierbij om de volgende afkortingen voor verantwoordelijke teams of personen:

StG: Stuurgroep  
MVO KT: MVO-kernteam  
MVO IM: MVO-implementatiemanager  
MVO PG: MVO-projectgroep

#### 3.1 Actietabel 1: Plan van Aanpak

	Omschrijving	wie	wanneer
1	<b>AKKOORD PLAN VAN AANPAK</b>		
	<b>Stuurgroep akkoord met Plan van Aanpak</b>	StG	maand 1
2	<b>VERANDERVISIE</b>		
	<b>Vaststellen MVO uitvoeringsbeleid voor het EZK instrumentarium</b>		maand 2
	Nieuwe conceptversie op basis feedback StG (incl beleidscoherentie)	MVO KT	maand 1
	Besluit FMO	StG	maand 1
	Uitvoeringsbeleid checken op consistentie nieuwe beleid met BZ en EZK	MVO KT	maand 1
	Uitvoeringsbeleid wordt vastgesteld bij DT RVO, de verantwoordelijke DG bij EZK en de verantwoordelijke DG bij BZ	MVO KT / StG	maand 2
	<b>Vaststellen ToC</b>		
	Bepalen op welke manier de impact gemeten kan worden	StG / MVO IM / M&E	maand 1-3
	<b>Beleidscoherentie</b>		
	Werkafspraken over afstemming beleidscoherentie tussen beleid en uitvoering	MVO KT / StG / EZK	maand 1
	<b>Gedeelde verantwoordelijkheid RVO en EZK</b>		
	Werkafspraken voor eenduidig aanpak en sturing	MVO IM / EZK	maand 1
	<b>Concept verandervisie</b>	MVO IM	maand 1
	<b>Akkoord verandervisie</b>	StG	maand 2
3	<b>VERANDERTRAJECT</b>		
	<b>Vorbereiding</b>		

	Implementatie manager wordt aangesteld	StG	maand 1
	Selectie instrumenten voor werkstromen 1-3	StG / MVO IM / JZ	maand 2
	Stakeholderanalyse	MVO IM	maand 2
	Relevante stakeholders betrekken en informeren over rol & verantwoordelijkheden	StG / MVO IM	maand 2
	<b>Uitrollen werkstroom 1</b>	MVO IM	maand 3-7
	<b>Uitrollen werkstroom 2</b>	MVO IM	maand 3-7
	<b>Uitrollen werkstroom 3</b>	MVO IM	maand 3
	<b>Analyse en evaluatie</b>		
	Analyse administratieve lasten en uitvoeringskosten	MVO IM	maand 7
	Analyse en evaluatie op uitrolplan	MVO IM	maand 7
	Akkoord van Stuurgroep (EZK en RVO)	StG / EZK	maand 8
	Communicatie resultaten	MVO IM	maand 8
	<b>START tweede fase implementatie</b>		maand 9
	Planning afhankelijk van uitkomsten pilot en budget	MVO IM	maand 9-12
4	<b>BORGEN VAN DE VERANDERING</b>		
	<b>Communicatie</b>		ongoing
	<b>M&amp;E</b>		
	MVO thermometer aanpassen en inzetten	M&E / MVO IM	maand 3-7
	ToC impact meten	M&E / MVO IM	
5	<b>RANDVOORWAARDEN</b>		
	<b>Juridisch kader</b>		
	Voorstel voor aanpassing kaderwet	MVO KT / JZ	maand 3
	Analyse voor aanpassen individuele subsiemodules	JZ	maand 1
	<b>Kosten</b>		
	Offerte 2021	ntb	ntb
	Offerte 2022 op basis van uitvoer 2021	ntb	ntb

### 3.2 Actietabel 2: Werkstroom 1- Uitrollen kerntaak 1-2 bij selectie

	Omschrijving	wie	wanneer
3	<b>WERKSTROOM 1 - Uitrollen kerntaak 1-2 bij selectie</b>		
	0. Betrek stakeholders	MVO IM	maand 3
	0. Communiceer verandervisie	PH / Comms / EZK	maand 3
	1. Portefeuillehouder geeft de opdracht	PH	maand 3
	2. DPH maakt planning uitrol MVO	DPH	maand 3
	3. DPH geeft opdracht aan MVO-projectgroep	DPH	maand 4
	4. Projectgroep krijgt starttraining	MVO PG	maand 4
	5. Projectgroep past MERC aan en maakt MVO-kader	MVO PG	maand 5
	6. Oplevering kader en akkoord	DPH	maand 6
	7. Verankeren in processen	MVO PG	maand 7
	8. Team volgt MVO-training	Team	maand 7
	9. Toepassen & leren	Team	ongoing
	10. Monitoring & Evaluatie	M&E / MVO IM	ongoing
	11. Aanpassingen aan het MVO uitvoeringskader	ntb	ntb
	12. Wegwerken van hiaten in kennis en vaardigheden	ntb	ntb
	13. Meten van effect bij klant	ntb	ntb
	<b>Analyse en evaluatie</b>		
	Analyse administratieve lasten en uitvoeringskosten	MVO IM	maand 7

	Analyse en evaluatie op uitrolplan	MVO IM	maand 7
	Akkoord van Stuurgroep (EZK en RVO)	StG / EZK	maand 8
	Communicatie resultaten	MVO IM	maand 8

### 3.3 Actietabel 3: Werkstroom 2- Uitrollen kerntaak 1-4 bij selectie

	Omschrijving	wie	wanneer
3	<b>WERKSTROOM 2 - Uitrollen kerntaak 1-4 bij selectie</b>		
	o. Betrek stakeholders	MVO IM	maand 3
	o. Communiceer verandervisie	PH / Comms / EZK	maand 3
	1. Portefeuillehouder geeft de opdracht	PH	maand 3
	2. DPH maakt planning uitrol MVO	DPH	maand 3
	3. DPH geeft opdracht aan MVO-projectgroep	DPH	maand 4
	4. Projectgroep krijgt starttraining	MVO PG	maand 4
	5. Projectgroep past MERC aan en maakt MVO-kader	MVO PG	maand 5
	6. Oplevering kader en akkoord	DPH	maand 6
	7. Verankeren in processen	MVO PG	maand 7
	8. Team volgt MVO-training	Team	maand 7
	9. Toepassen & leren	Team	ongoing
	10. Monitoring & Evaluatie	M&E / MVO IM	ongoing
	11. Aanpassingen aan het MVO uitvoeringskader	ntb	ntb
	12. Wegwerken van hiaten in kennis en vaardigheden	ntb	ntb
	13. Meten van effect bij klant	ntb	ntb
	<b>Analyse en evaluatie</b>		
	Analyse administratieve lasten en uitvoeringskosten	MVO IM	maand 7
	Analyse en evaluatie op uitrolplan	MVO IM	maand 7
	Akkoord van Stuurgroep (EZK en RVO)	StG / EZK	maand 8
	Communicatie resultaten	MVO IM	maand 8

### 3.4 Actietabel 4: Werkstroom 3- Uitrollen kerntaken bij nieuwe instrumenten

	Omschrijving	wie	wanneer
3	<b>WERKSTROOM 3 - Uitrollen kerntaken nieuwe instrumenten</b>		
	o. Betrek stakeholders	MVO IM	maand 3
	o. Communiceer verandervisie	PH / Comms / EZK	maand 3
	1. Opdrachtverzoek	EZK / PH	maand 3
	2. Opdrachttoets	DPH	maand 3
	3. Opstellen offerte en MERC	DPH / MVO IM / MVO PG	maand 4
	4. Projectgroep krijgt starttraining	MVO PG	maand 4
	5. Projectgroep past MERC aan en maakt MVO-kader	MVO PG	maand 5
	6. Oplevering kader en akkoord	DPH	maand 6
	7. Verankeren in processen	MVO PG	maand 7
	8. Team volgt MVO-training	Team	maand 7
	9. Toepassen & leren	Team	ongoing
	10. Monitoring & Evaluatie	M&E / MVO IM	ongoing
	11. Aanpassingen aan het MVO uitvoeringskader	ntb	ntb



	12.	Wegwerken van hiaten in kennis en vaardigheden	ntb	ntb
	13.	Metten van effect bij klant	ntb	ntb

## **BIJLAGEN**

1. Bronnenlijst
2. MVO uitvoeringsbeleid
3. Theory of Change
4. Stakeholder management plan
5. Monitoring van de opdracht
6. Template MVO-kader per regeling
7. Trainingscurriculum
8. MERC

## Bijlage 1: Bronnenlijst

- Beleidsnota ‘Van voorlichten tot verplichten: een nieuwe impuls voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen’, <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/beleidsnotas/2020/10/16/van-voorlichten-tot-verplichten-een-nieuwe-impuls-voor-internationaal-maatschappelijk-verantwoord-ondernemerschap/imvo-van-voorlichten-tot-verplichten.pdf>, laatst geraadpleegd op 4 december 2020
- Choi, M. (2011), “Employee attitudes toward organizational change: A literature review”, *Human Resource Management*, Vol. 50 No. 4, pp. 479-500.
- Europees Parlement: ‘Draft report with recommendations to the Commission on corporate due diligence and corporate accountability’ [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191_EN.pdf), laatst geraadpleegd op 4 december 2020
- Kotter, J. P. (1995), “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 2, pp. 59–67.
- Lakos, A., and Phipps, S. E. (2004), “Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change”, *portal: Libraries and the Academy*, Vol. 4 No. 3, pp. 345-361
- Ministerie van Buitenlandse Zaken, Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie: ‘Evaluatie IMVO-beleid – Mind the governance gap, map the chain’, <https://www.iob-evaluatie.nl/publicaties/evaluaties/2019/09/01/433---iob---evaluation-of-the-dutch-governments-policy-on-international-responsible-business-conduct-2012-2018---mind-the-governance-gap-map-the-chain>, laatst geraadpleegd op 4 december 2020
- OESO-richtlijnen: ‘Due diligence in 6 stappen’, <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2020/03/23/due-diligence-in-6-stappen>, laatst geraadpleegd op 4 december 2020
- Rijksoverheid nieuwsbericht ‘Kabinet vernieuwt IMVO-beleid’ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/10/16/kabinet-vernieuwt-MVO-beleid>, laatst geraadpleegd op 4 december 2020
- SER-advies ‘Combinatie MVO-wetgeving en sectorale samenwerking voorwaarde voor duurzame ketenimpact’, <sup>1</sup> <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/duurzame-ketenimpact>, laatst geraadpleegd op 4 december 2020

### 1. Waarom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)?

#### 1.1 Wat is het Beleid op MVO?

De Nederlandse overheid wil ervoor zorgen dat Nederlandse bedrijven en andere organisaties die zakendoen, dit maatschappelijk verantwoord doen. Dit betekent dat de organisatie zich bewust moet zijn van de potentiële negatieve effecten van haar bedrijfsactiviteiten op de omgeving, rechtstreeks en via de keten van leveranciers en afnemers. Te denken valt aan risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden, kinderarbeid, gezondheid of milieu. Een bedrijf moet deze sociale en milieurisico's proberen te voorkomen, verminderen of compenseren.

**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):**  
Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf of organisatie in de bedrijfsactiviteiten rekening houdt met mens, dier, milieu en maatschappij.

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft aanbevelingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen opgesteld, de zogenaamde OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. De Nederlandse overheid heeft deze richtlijnen onderschreven en verwacht van Nederlandse bedrijven en andere organisaties dat zij werken volgens deze OESO-richtlijnen. Naleving van de OESO-richtlijnen is een voorwaarde voor het verkrijgen van subsidies en (financiële) overheidsondersteuning bij internationale handels- en investeringsactiviteiten.

Als we spreken over MVO dan heeft dit betrekking op de kernactiviteiten van de organisatie. Sociaal ondernemerschap is een bijzondere vorm van Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij baseert een ondernemer zijn/haar ondernemingsplan vrijwel geheel op het oplossen van een maatschappelijk probleem. Daarnaast onderscheiden we nog Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). Bij MBO toont de organisatie zijn betrokkenheid bij omgeving en belanghebbenden via bijvoorbeeld de bouw van een school of het beschikbaar stellen van drinkwater of elektriciteit.

Voor bedrijven geldt dat ze verschillende motieven kunnen hebben om zich met MVO bezig te houden. Op de langere termijn draagt MVO bij aan de financiële prestaties van een bedrijf. Bijvoorbeeld meer vraag naar duurzame producten en diensten, besparing in energieverbruik of grondstoffen en beter gemotiveerde medewerkers. Het kan ook zijn dat bedrijven gedwongen worden door hun leveranciers of klanten, dan wel door overheden. Daarnaast zijn

er ook tal van bedrijven die vanuit hun eigen overwegingen een steentje bij willen dragen en gewoonweg fatsoenlijk zaken willen doen. Bovendien is het van groot belang dat bedrijven goed in beeld hebben welke specifieke risico's er zijn in de landen waarin ze zakendoen/activiteiten ontwikkelen, om hier zo goed mogelijk op te kunnen anticiperen en bijvoorbeeld schade en negatieve publiciteit te voorkomen.

## 1.2 Wat wil RVO bereiken op het gebied van MVO?

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland faciliteert ondernemers bij het ondernemen in Nederland en over de grens. De adviseurs van RVO, spreken jaarlijks een groot aantal bedrijven en andere organisaties<sup>12</sup> die een beroep willen doen op het RVO instrumentarium.

In het contact met deze organisaties wordt van RVO.nl verwacht dat wij deze spelers bewust maken van de sociale en milieurisico's en kansen verbonden aan de (voorgenomen) activiteit zowel in Nederland als in het buitenland. Niet alleen omdat Nederland zich heeft gecommitteerd aan de OESO-richtlijnen, maar ook omdat het bewust betrekken van risico's en kansen op sociaal en milieuvlak activiteiten of activiteiten risicobestendiger maakt en kan zorgen voor meer positieve impact lokaal. RVO.nl heeft de volgende missie opgesteld op het gebied van MVO:

**RVO.nl zet zich in voor een toonaangevend Nederland op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, zodat (Nederlandse) bedrijven en organisaties voortrekkers zijn op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen, ook in het buitenland.**

Afgeleid van deze missie hebben de adviseurs van de internationale programma's van RVO als MVO-kerntaken:

- 1) Organisaties **bewust maken** van en **informer**en over MVO-kansen en -risico's;
- 2) Organisaties **inspireren** en **adviseren** om MVO te implementeren in hun activiteiten;
- 3) Aanvragen voor het instrumentarium **beoordelen** op MVO-aspecten;
- 4) MVO **agenderen** en **monitoren** gedurende de looptijd van projecten.

Deze vier verschillende kerntaken zien er in elk programma anders uit. Dit overkoepelend MVO- uitvoeringsbeleid geeft richting aan de invulling van deze taken.

---

<sup>12</sup> Het instrumentarium staat open voor (Nederlandse) bedrijven en andere organisaties, zoals kennisinstellingen, NGO's, overheidsinstanties of brancheorganisaties. Per instrument is bepaald wie er gebruik van kunnen maken: alleen bedrijven en/of andere organisaties. In dit beleid gebruiken we verder de algemene term 'organisatie' waarmee we zowel het bedrijfsleven als andere organisaties bedoelen.

## **2. Overkoepelend MVO-uitvoeringsbeleid en individuele MVO-kaders**

### **2.1 Waarom een overkoepelend MVO-uitvoeringsbeleid**

Het overkoepelend MVO-uitvoeringsbeleid schetst een aantal uitgangspunten met betrekking tot MVO en beschrijft op hoofdlijnen hoe aan MVO vorm gegeven wordt zowel inhoudelijk als in de werkprocessen van RVO.

In het verleden heeft de minister voor Hulp en Handel voor alle buitenlandinstrumenten (zowel ODA, als non-ODA gefinancierd) MVO-kaders laten opstellen om er voor te zorgen dat MVO werd geformaliseerd. Het huidige uitvoeringsbeleid is ontwikkeld om als leidraad te dienen voor het ontwikkelen van nieuwe MVO-kaders door RVO en voor toetsing van bestaande MVO-kaders aan de uitgangspunten van dit uitvoeringsbeleid. Het kabinet verwacht van Nederlandse bedrijven dat zij de OESO-richtlijnen onderschrijven en ernaar handelen. De Nederlandse overheid streeft na dat het krijgen van overheidssteun hand in hand gaat met het naleven van deze OESO-richtlijnen. Het kabinet heeft uitgesproken een IMVO kader uiteindelijk voor alle bedrijfsondersteunende regelingen toe te willen passen.

In de individuele MVO-kaders van de verschillende instrumenten wordt ingegaan hoe dit uitvoeringsbeleid in praktijk wordt gebracht. Deze omschrijven op welke wijze het instrument aandacht besteedt aan MVO in de verschillende fases van de uitvoering van het instrument, welke MVO-kerntaken centraal staan en welke voorwaarden gelden voor organisaties die gebruik willen maken van het instrument.

Het overkoepelend MVO-uitvoeringsbeleid is tot stand gekomen in samenspraak met het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van Economische Zaken en na consultatie met externe stakeholders.

### **2.2. Actualiteit en politieke prioriteiten**

*Update op 25 februari 2020*

Het MVO-uitvoeringsbeleid wordt één of twee keer per jaar voorzien van een geactualiseerde paragraaf over recente ontwikkelingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en politieke prioriteiten. Deze volgen vaak uit beleidsstukken, zoals de Nota van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking en Handel, de Handelsbrief en de Financieringsbrief. De IMVO-kerngroep bij RVO toetst samen met de opdrachtgever welke consequenties deze actualiteiten hebben voor het uitvoeringsbeleid. Zo kan het zijn dat de actualiteit alleen 'ter informatie' wordt opgenomen. Maar een uiterste consequentie kan ook zijn dat het uitvoeringsbeleid hierop aangepast wordt.

Actualiteiten januari 2020 (in willekeurige volgorde)

1. **Conflictsensitiviteit** – RVO heeft een analyse gemaakt van het buitenlandinstrumentarium op de mate van conflictsensitiviteit. Daartoe is onderzocht of de door BZ opgestelde richtlijn Conflictsensitiviteit bruikbaar is in de werkpraktijk. Er wordt een trainingsmodule ontwikkeld.  
Contact: [imvo@rvo.nl](mailto:imvo@rvo.nl) (en via Martijn Moonen)
2. **Grensoverschrijdend gedrag (SEAH)** – BZ heeft dit onderwerp verankerd in het BZ subsidiekader. Binnen RVO is een klein team dat dit onderwerp coördineert.  
Contactpunt [erik.hesselink@rvo.nl](mailto:erik.hesselink@rvo.nl) en [erik.parigger@rvo.nl](mailto:erik.parigger@rvo.nl)
3. **Gender** – RVO heeft een kernteam Gender, dat in nauwe samenwerking met het MVO-kernteam van RVO opereert. Dit team organiseert activiteiten, training, communicatie en werkt samen met gender-ambassadeurs bij de diverse opdrachten op verankering van dit onderwerp.  
Contactpunt: [lisanne.vanbeek@rvo.nl](mailto:lisanne.vanbeek@rvo.nl)
4. **Olie en Gas** – RVO heeft in navolging van het kabinetsbeleid een uitvoeringsdocument gemaakt hoe om te gaan met beleidsinvesteringen. Zie verder geannoteerde FMO-uitsluitingslijst.  
Contactpunt: [ivo.walsmit@rvo.nl](mailto:ivo.walsmit@rvo.nl)
5. **Biodiversiteit** – binnen RVO is er een werkgroep bezig dit onderwerp te verduidelijken en hoe dit binnen ons instrumentarium meer aandacht kan krijgen.  
Contactpunt: [dennis.vanpeppen@rvo.nl](mailto:dennis.vanpeppen@rvo.nl)
6. **Vergroening instrumentarium** – opdracht 2020  
Contactpunt: [ivo.walsmit@rvo.nl](mailto:ivo.walsmit@rvo.nl)
7. **Klimaat in onze opdrachten** – opdracht 2020  
Contactpunten: [thomas.vintges@rvo.nl](mailto:thomas.vintges@rvo.nl) en [ester.kruk@rvo.nl](mailto:ester.kruk@rvo.nl)
8. **SDG's** – RVO brengt eigen opdracht en instrumenten meer in lijn met bijdrage aan SDG's. SDG's zijn daarbij 'wat' we bereiken, MVO kan worden gezien als een middel 'hoe' de SDG's te bereiken (brengt samenhang aan tussen kansen en risico's).  
Contactpunt: [ester.kruk@rvo.nl](mailto:ester.kruk@rvo.nl)
9. **Grievance mechanisms en transparantie RVO** – follow-up van aanbevelingen IOB rapport uit 2019.  
Contactpunt: [corina.kerkmans@rvo.nl](mailto:corina.kerkmans@rvo.nl)
10. **Omkoping buitenlandse ambtenaren** – OESO evalueert ons land in 2019 en 2020 in hoeverre de aanbevelingen van de OESO omtrent dit onderwerp zijn opgevolgd.  
Contactpunt: [corina.kerkmans@rvo.nl](mailto:corina.kerkmans@rvo.nl)
11. **Wapens en munitie** – er is voor de niet-financiële instrumenten NON-ODA een aangepast beleid op export in de defensiesector.  
Contact: [erik.parigger@rvo.nl](mailto:erik.parigger@rvo.nl)
12. **Contractering en MVO** – RVO wil uitzoeken hoe MVO verbeterafspraken SMART en beter verankerd kunnen worden in (onze) contracten.  
Contactpunt: [corina.kerkmans@rvo.nl](mailto:corina.kerkmans@rvo.nl)

### 2.3. Uitgangspunten van IMVO bij RVO

Op het moment dat een bedrijf of organisatie gebruik maakt van een instrument<sup>13</sup> van RVO heeft RVO als taak om deze bewust te maken van de sociale en milieurisico's verbonden aan de activiteit die ondersteund wordt. RVO informeert de organisatie actief over de OESO-richtlijnen en het feit dat de Nederlandse overheid van Nederlandse organisaties verwacht

---

<sup>13</sup> Er bestaan verschillende soorten instrumenten, zoals informatievoorziening, missies of de verlening van een subsidie of lening. Op onze website staat meer informatie over de internationale dienstverlening en nationale dienstverlening van RVO. Bij de regelingen is een verwijzing naar onze webpagina over MVO.

dat zij in het buitenland deze richtlijnen naleven. RVO wil bijdragen aan de beïnvloeding van het gedrag van organisaties en wil hen daarnaast ondersteunen bij het nemen van stappen om een onderwerp aan te pakken of een oplossing te vinden. Hieronder worden de uitgangspunten die RVO hanteert met betrekking tot MVO verder toegelicht.

#### *Uitgangspunt 1: OESO-richtlijnen en andere standaarden*

RVO wil door middel van de inzet van het instrumentarium bijdragen aan duurzame ontwikkeling in de desbetreffende landen door duurzaam en verantwoord ondernemen te stimuleren. Van organisaties die met (financiële) ondersteuning van de overheid ondernemen in het buitenland verwacht RVO dat zij voortrekkers zijn op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen in hun sector.

Hierbij gaan we uit van de volgende richtlijnen en standaarden:

- Als richtlijn voor verantwoord ondernemen gelden de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. Hoewel deze richtlijnen in eerste instantie zijn ontwikkeld voor de grotere multinationale ondernemingen, zijn de beschrijvingen van goed gedrag ook relevant voor middelgrote en kleinere ondernemingen en andere soorten organisaties. RVO hanteert deze richtlijnen voor verantwoord zakendoen ook voor het Nederlandse MKB, voor lokale bedrijven en andere organisaties die ondersteuning van de Nederlandse overheid krijgen. De OESO-richtlijnen zijn gebaseerd op internationale verdragen zoals de ILO-conventies, de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Uitgangspunt is dat de organisatie al het mogelijke doet om aan de richtlijnen te voldoen, naar gelang hun capaciteit en mate van invloed.
- Er worden geen activiteiten ondersteund die op de FMO-uitsluitingslijst staan. Uitzonderingen hierop zijn mogelijk indien een regeling een specifiek probleem aanpakt, zoals kinderarbeid. Deze uitzondering wordt dan vermeld in het individuele kader van het desbetreffende instrument.
- Voor sommige instrumenten gelden daarnaast ook de IFC Performance Standards. Als deze van toepassing zijn is dit in het specifieke kader voor het instrument opgenomen.
- Bij activiteiten waar dierenwelzijn een rol speelt, worden de richtlijnen in de OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains gevolgd. Dit betekent dat dierenwelzijnsaspecten aan de 'vijf vrijheden' worden getoetst. Bij bepaalde sectoren kunnen extra richtlijnen, minimumeisen of specifieke certificering gelden.
- Om gelijke kansen en rechten tussen mannen en vrouwen te stimuleren, wordt het Nederlands Internationaal Genderbeleid toegepast in internationale ontwikkelingsprogramma's van RVO en is er een gender uitvoeringskader opgesteld<sup>14</sup>.

#### *Uitgangspunt 2: Minimaliseren van negatieve impact en het vergroten van positieve*

---

<sup>14</sup> Het gender uitvoeringskader is beschikbaar op de T:schijf: <T:\agnl\IntranetIntern - Filio\TD\IMVO\Gender\Gender Uitvoeringskader>



### *impact*

RVO bekijkt MVO vanuit zowel een risico- als kansenperspectief. De risicobenadering kijkt naar de sociale en milieurisico's die verbonden zijn aan een bepaalde activiteit zowel in Nederland als in het buitenland. De focus ligt op de belangrijkste MVO-risico's gerelateerd aan de voorgenomen activiteit en op de mate van invloed die het bedrijf of de organisatie heeft op deze risico's. Deze beoordeling is bedoeld om onaanvaardbare risico's uit te sluiten en andere risico's te voorkomen, mitigeren of compenseren.

MVO biedt ook kansen voor ondernemers en draagt op de langere termijn bij aan een betere financiële prestatie van de organisatie. De vraag naar duurzame producten en diensten blijft stijgen. Ondernemers kunnen hier op inspelen. Daarnaast kan MVO zorgen voor kostenbesparing, door bijvoorbeeld kansen voor mindering van energieverbruik of grondstoffen te benutten. Ook zorgt MVO voor beter gemotiveerde medewerkers.

Daarnaast wordt er gekeken hoe de kansen op een positieve bijdrage aan hogere doelen en mondiale vraagstukken zoveel mogelijk benut kunnen worden. Zo wordt er gekeken hoe de activiteiten bijdragen aan één of meerdere doelstellingen van de Sustainable Development Goals die zijn opgesteld door de Verenigde Naties.

Met andere woorden, het uiteindelijk doel dat wordt nagestreefd op MVO-gebied is: ***het minimaliseren van negatieve impact en het vergroten van positieve impact.***

### ***MVO-Risico's in kaart brengen***

Risico's op sociaal en milieuvlak zijn niet altijd evident en kunnen soms in een onverwachte hoek zitten. De volgende aspecten hebben invloed op de risicovolheid van een activiteit en bepalen in welke mate er aandacht moet zijn voor MVO. Een belangrijke invalshoek hierbij is Conflictsensitiviteit: de aandacht voor omstandigheden of elementen die kunnen leiden tot conflict evenals de rol die economische activiteiten van een bedrijf kunnen hebben op (het ontstaan van) een conflict.

- a) Het land en de regio waar de activiteit plaats vindt (ontwikkelingsgraad, wetgeving en handhaving hiervan, stabiliteit van bestuur, aanwezigheid van vakbonden of inheemse volkeren)
- b) De sector
- c) Aard van de activiteit (import/export, studie, investering, missie, productie, dienstverlening)
- d) Schaal van de activiteit
- e) Aanwezigheid van conflictelementen (zoals schaarse natuurlijke hulpbronnen, landverkrijging, etnische spanningen, sociale onrust, aanwezigheid van migranten, grensgebied, (ex-)conflictgebied, corruptie, slecht bestuur)
- f) Directe of indirecte betrokkenheid van dieren
- g) Gender aspecten (mate van respect voor vrouwenrechten)
- h) Constatering van misstanden in de keten (zoals gedwongen arbeid of kinderarbeid, mate van transparantie) en de positie van de organisatie in deze keten
- i) Bekende of veronderstelde misstanden bij het desbetreffende bedrijf.

Door voor elk aspect de afweging te maken kunnen er verschillende soorten MVO- risico's onderscheiden worden per activiteit, bijvoorbeeld m.b.t. arbeid (o.a. voorwaarden, lonen), biodiversiteit, dierenwelzijn. Deze thema's worden nader beschreven in de OESO-richtlijnen.

RVO stimuleert de organisatie om zelf een analyse van sociale en milieurisico's uit te voeren en reikt de organisatie daarvoor informatie en tools aan, zoals de MVO-risicochecker. Afhankelijk van het type instrument bekijkt RVO of de analyse de belangrijkste risico's noemt en of afdoende mitigerende maatregelen worden voorgesteld. Aangezien MVO een breed scala aan onderwerpen omvat, ligt de focus bij elke activiteit op de belangrijkste MVO-risico's en kansen. Dit zijn de risico's en kansen met de grootste waarschijnlijkheid dat ze voorkomen en met de grootste impact.

#### *Uitgangspunt 3: Werken richting 100% compliance via verbetertrajecten*

Soms biedt de lokale context extra uitdagingen om als organisatie maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen. Als de lokale omstandigheden de toepassing van de OESO-richtlijnen bemoeilijken, kunnen organisaties ruimte krijgen om verbetertrajecten te starten. In praktijk is 100% compliance met de OESO-richtlijnen voor bedrijven en andere organisaties vaak moeilijk te behalen, omdat niet alles binnen hun invloedssfeer ligt. MVO beoordelen is dan ook geen kwestie van een checklist afwerken, maar gaat vaak om het beoordelen van een grijs gebied. Voor RVO-adviseurs betekent dat dat zij zich (gaandeweg) een oordeel moeten vormen over de mate van compliance met de OESO-richtlijnen, en dat zij organisaties moeten uitdagen zich te verbeteren op dit gebied. Hierbij gaat het ook om het doorbreken van 'taboes' door het creëren van een situatie waarin organisaties de problemen eerlijk durven te benoemen. De verbetertrajecten moeten concreet zijn en direct bijdragen aan het meer voldoen aan de OESO-richtlijnen.

#### *Uitgangspunt 4: Gedrag van organisaties positief beïnvloeden*

Als uitvoerder van het instrumentarium heeft RVO een bepaalde mate van invloed op het gedrag van bedrijven. RVO kan met gerichte communicatie, advies of inspirerende voorbeelden, evenals met vereisten of voorkeuren in de instrumenten, het gedrag van organisaties positief beïnvloeden op gebied van MVO. Vooral in de ontwikkelings- en adviesfase van een activiteit/project is er een goede mogelijkheid om aandachtspunten aan te geven. Vervolgens kunnen in de opdracht of beschikking bepaalde eisen worden geformaliseerd. Tijdens de looptijd van het project heeft RVO tenslotte de mogelijkheid de MVO-aspecten te monitoren en bij verandering mee te denken met de organisatie of maatregelen te nemen als blijkt dat er MVO-issues/schendingen zijn.

#### *Uitgangspunt 5: Proportionaliteit*

De aandacht voor MVO in het instrumentarium dient proportioneel zijn; wat betekent dat het moet passen bij de activiteit die de organisatie gaat ondernemen en de steun die het hierbij van RVO ontvangt. Zo zal bij een bedrijf dat met steun van RVO een verkennende studie uitvoert in het buitenland MVO op een andere manier aan de orde komen dan bij een bedrijf dat met steun van RVO daadwerkelijk gaat investeren in het buitenland. Waar in het eerste geval de organisatie vooral bewust wordt gemaakt van de MVO-risico's en kansen zodat de organisatie deze nader in de studie kan onderzoeken, zal in het geval van de investering de organisatie worden gevraagd in praktijk uitvoering te geven aan de OESO-richtlijnen.

Daarmee samenhangend zal de aandacht voor MVO, de aanpak en de MVO-voorwaarden die aan de organisatie gesteld worden per instrument verschillen. Ook de rol van RVO-adviseurs

kan per instrument of per fase van een instrument variëren. Deze accentverschillen zijn op basis van afspraken met de opdrachtgever van het instrument uitgewerkt in het MVO-kader per instrument.

### 3 Het uitvoeringsproces: wat doet RVO?

#### 3.1 Kerntaken

Ieder instrument heeft een eigen uitvoeringsproces, waarin fases als eerste contact, quickscan, aanvraag, beoordeling en uitvoering kunnen voorkomen. In al deze fasen komen één of meerdere van de eerder genoemde kerntaken terug:

- 1) Organisaties **bewust maken** van en **informer**en over de MVO-kansen en risico's;
- 2) Organisaties **inspireren** en **adviseren** om MVO te implementeren in hun activiteiten;
- 3) Aanvragen voor het buitenlandinstrumentarium **beoordelen** op MVO-aspecten;
- 4) MVO **agenderen** en **monitoren** gedurende de looptijd van projecten.

In sommige programma's voeren RVO-adviseurs al deze vier taken uit, en in sommige programma's 3 of minder. In de MVO-kaders van de programma's wordt toegelicht welke van deze vier taken voor het desbetreffende programma van toepassing zijn. De aanpak kan per instrument aanzienlijk verschillen, afhankelijk van onder andere het soort instrument, de potentiële MVO-risico's, de omvang en aard van de ondersteuning (lening, subsidie), of het doel van het programma. Ook wordt bij toepassing van de kerntaak rekening gehouden met eventuele neveneffecten<sup>15</sup>. Per instrument is bepaald in welke fase RVO de meeste invloed heeft om organisaties te informeren, of het gedrag van organisaties te beïnvloeden.

Hieronder wordt beschreven hoe de vier kerntaken over het algemeen (dus in alle instrumenten) ingevuld worden.

*Kerntaak 1: Organisaties bewust maken van en informeren over MVO-kansen en risico's*  
In het eerste contact met een bedrijf, maar ook in latere fases zoals bij een aanvraag of bij monitoring en evaluatie, kan elke RVO-adviseur MVO onder de aandacht brengen bij een bedrijf. Het doel hiervan is het betreffende bedrijf te laten nadenken over risico's en kansen op het gebied van MVO en de organisatie informatie aan te reiken waarmee het de thema's verder kan onderzoeken. Door in een vroeg stadium aandacht te besteden aan MVO laat RVO zien dat MVO voor de Nederlandse overheid belangrijk is.

Enkele manieren om een bedrijf bewust te maken van MVO:

---

<sup>15</sup> Behalen van hoofddoel van subsidie mag niet geschaad worden door toevoeging IMVO kerntaak

- Het gesprek aangaan over mogelijk relevante MVO-thema's door hen hierop te bevragen, of MVO-gerelateerde vragen op te nemen in aanvraagformulieren;
- Informatie verstrekken over MVO (op basis van MVO-informatie op de RVO-website) en verwijzen naar (externe) bronnen, zoals rapporten, websites en online tools;
- Bedrijf attenderen op bijeenkomsten of trainingen op gebied van MVO of op specifieke instrumenten bij RVO.

### *Kerntaak 2: Organisaties inspireren en adviseren om MVO te implementeren in hun activiteiten*

RVO adviseurs moeten in elke fase kunnen aangeven wat RVO verwacht van organisaties op gebied van MVO. Dit betekent niet dat de RVO medewerkers moeten kunnen adviseren over wat elk bedrijf precies moet ondernemen om aan de voorwaarden te kunnen voldoen. De doelstelling is om organisaties een oplossingsrichting aan te dragen en te inspireren met voorbeelden van ondernemers of andere organisaties die al ervaring hebben op dit vlak.

Dit kan onder andere door:

- goede en inspirerende voorbeelden aandragen;
- bedrijven en andere organisaties met elkaar in contact te brengen, individueel of via een bijeenkomst;
- MVO-onderwerpen te agenderen bij missies, in bezoekprogramma's of andere bijeenkomsten.

### *Kerntaak 3: Aanvragen beoordelen op MVO-aspecten*

RVO adviseurs beoordelen aanvragen en MVO-aspecten vormen een integraal onderdeel van die beoordeling. De beoordeling betreft MVO-risico's en kansen met betrekking tot: 1) de aanvrager zelf, 2) de activiteit/het project, 3) de keten. De adviseur beoordeelt of de ondernemer de MVO-risico's goed in kaart heeft gebracht en de juiste mitigerende maatregelen treft. Indien nodig stelt de adviseur aanvullende voorwaarden in de beschikking of overeenkomst. Met als doelstelling dat organisaties zich bewust zijn van de MVO-risico's en handelen volgens de OESO-richtlijnen of hiernaartoe werken.

De MVO voorwaarden die worden gesteld verschillen per instrument en staan uitgeschreven in het MVO uitvoeringskader van het instrument. In sommige uitvoeringskaders zijn minder voorwaarden opgenomen, in anderen staan juist additionele zaken die beoordeeld moeten worden. De adviseur checkt en beoordeelt in ieder geval de volgende zaken:

- De organisatie heeft een verklaring ondertekend dat de organisatie en de eventuele lokale partners bekend zijn met de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat daarnaar wordt gehandeld.
- De te ondersteunen activiteit betreft geen activiteit die op de FMO-uitsluitingslijst vermeld staat.
- De te ondersteunen activiteit wordt uitgevoerd volgens de OESO-Richtlijnen.
- De organisatie heeft een goede risicoanalyse uitgevoerd m.b.t. sociale- en milieurisico's verbonden aan de activiteit en neemt afdoende mitigerende maatregelen om deze risico's te voorkomen of verkleinen.

- Er zijn/worden geen kunstmatige constructies gebruikt om winst te verlagen dan wel bronheffingen te verlagen in het doelland.

Afwegingen die gemaakt worden op gebied van MVO worden door de RVO-adviseur vastgelegd. In het MVO-kader van elk instrument is uitgewerkt op welke wijze dit wordt gedaan.

*Kerntaak 4: MVO blijven agenderen en monitoren gedurende de looptijd van projecten*  
RVO-adviseurs leggen bij goedkeuring van een project de gemaakte afspraken op gebied van MVO vast in de overeenkomst, het contract of de beschikking. De afspraken zijn integraal onderdeel van de overeenkomst met de organisatie. Gedurende de looptijd van het project en in de evaluatiefase, is de RVO-adviseur verantwoordelijk voor het monitoren, evalueren en het vastleggen van de gemaakte afspraken. Specifieke aandachtspunten hierbij zijn:

- Houdt het project zich aan de OESO-richtlijnen (en indien van toepassing IFC Performance Standards) en rapporteert het over de afgesproken aandachtspunten uit het contract/beschikking? Is de rapportage voldoende om een beeld te vormen van de stand van zaken? Zo niet, dan vraagt de RVO-adviseur hier op door en zo nodig worden monitoringsbezoeken georganiseerd.
- Indien een project niet kan voldoen aan de opgenomen MVO-voorwaarden, zal de RVO-adviseur in eerste instantie het gesprek aangaan met de organisatie om afspraken te maken over verbetering of oplossing van de situatie.
- Als blijkt dat de organisatie zich niet aan de afspraken houdt kunnen er maatregelen worden genomen.

### **3.2 MVO kernteam en MVO ambassadeurs**

Voor de implementatie en coördinatie van het MVO uitvoeringsbeleid binnen het Nationaal en Internationaal Programma is een MVO kernteam aangesteld. Deze bestaat uit MVO adviseurs vanuit de afdelingen.. Binnen het MVO kernteam is op verschillende onderwerpen expertise aanwezig. De 'MVO themahouders' kunnen geraadpleegd worden door RVO-adviseurs wanneer zij extra expertise nodig hebben. Tevens zijn de themahouders verantwoordelijk voor het verspreiden van informatie en kennis binnen de organisatie op hun thema. De lijst van 'themahouders' is beschikbaar op Intranet.

Per afdeling/regeling zijn daarnaast één of meerdere MVO-ambassadeurs aangesteld. Zij hebben in de breedte kennis over MVO en zijn de MVO contactpersoon binnen hun team. De MVO ambassadeurs zijn in contact met het MVO kernteam en zijn tevens verantwoordelijk voor het verspreiden van MVO binnen hun team. Ze fungeren als vraagbaak voor hun mede-collega's.

### **3.3 Benodigde kennis en vaardigheden**

Om MVO onder de aandacht te kunnen brengen bij de doelgroep moeten RVO adviseurs beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Gezien het grote aantal onderwerpen dat onder MVO valt, is het niet realistisch te veronderstellen dat elke Projectadviseur op elk MVO-onderwerp specialistische kennis heeft of ontwikkelt. Elke adviseur wordt verondersteld basiskennis te hebben van de sociale en milieurisico's in bepaalde landen/sectoren en globaal mogelijke risico's te kunnen signaleren.

Om deze kennis op te bouwen worden er MVO trainingen aangeboden aan de adviseurs. Tijdens deze trainingen is er tevens aandacht voor de vaardigheden die adviseurs nodig hebben om het gesprek aan te kunnen gaan met ondernemers.

Project adviseurs kunnen informatie over de verschillende MVO-thema's vinden op de internetpagina [www.rvo.nl/mvo](http://www.rvo.nl/mvo) en op de [MVO intranet](#) pagina. Hier is tevens een overzicht beschikbaar van bronnen & tools. Indien nodig kan de hulp van interne en eventueel externe experts op een bepaald onderwerp ingeroepen worden om de mogelijke risico's beter in kaart te brengen.

### **Wat is een Theory of Change**

Een Theory of Change (ToC) geeft een causale weergave van de beoogde werking van een interventie. In dit geval gaat het om een verzameling van interventies, namelijk alle instrumenten van DG IS, BG BEB, DG B&I en DG K&E. De ToC verbindt de beoogde impact met activiteiten die we dagelijks uitvoeren door weer te geven welke gedragsverandering er verwacht wordt bij de doelgroepen van de instrumenten. Door die gedragsverandering goed te doorgronden krijgen we beter inzicht in hoe deze het beste beïnvloed kan worden. Ook laat de ToC zien waar de invloedssfeer van de instrumenten ophoudt en wat we daarna verwachten dat er gebeurt. De ToC is een belangrijk onderdeel van M&E. De ToC is als het ware de ruggengraat waar de M&E zich op baseert. De resultaten in de ToC zijn aanknopingspunten voor indicatoren en de assumpties over de werking van de instrumenten bieden aanknopingspunten voor de leeragenda. Een ToC is niet statisch en wordt niet eenmalig opgesteld, het is een versimpelde weergave van de theorie die we steeds ter discussie moeten stellen naarmate we meer leren over de uitvoering in de praktijk. We beschouwen deze ToC daarom ook als startpunt dat gaandeweg zal evolueren. Hieronder volgt een beknopte beschrijving van de visuele weergave. We lezen de ToC van onder naar boven.

### **Toelichting van de Theory of Change**

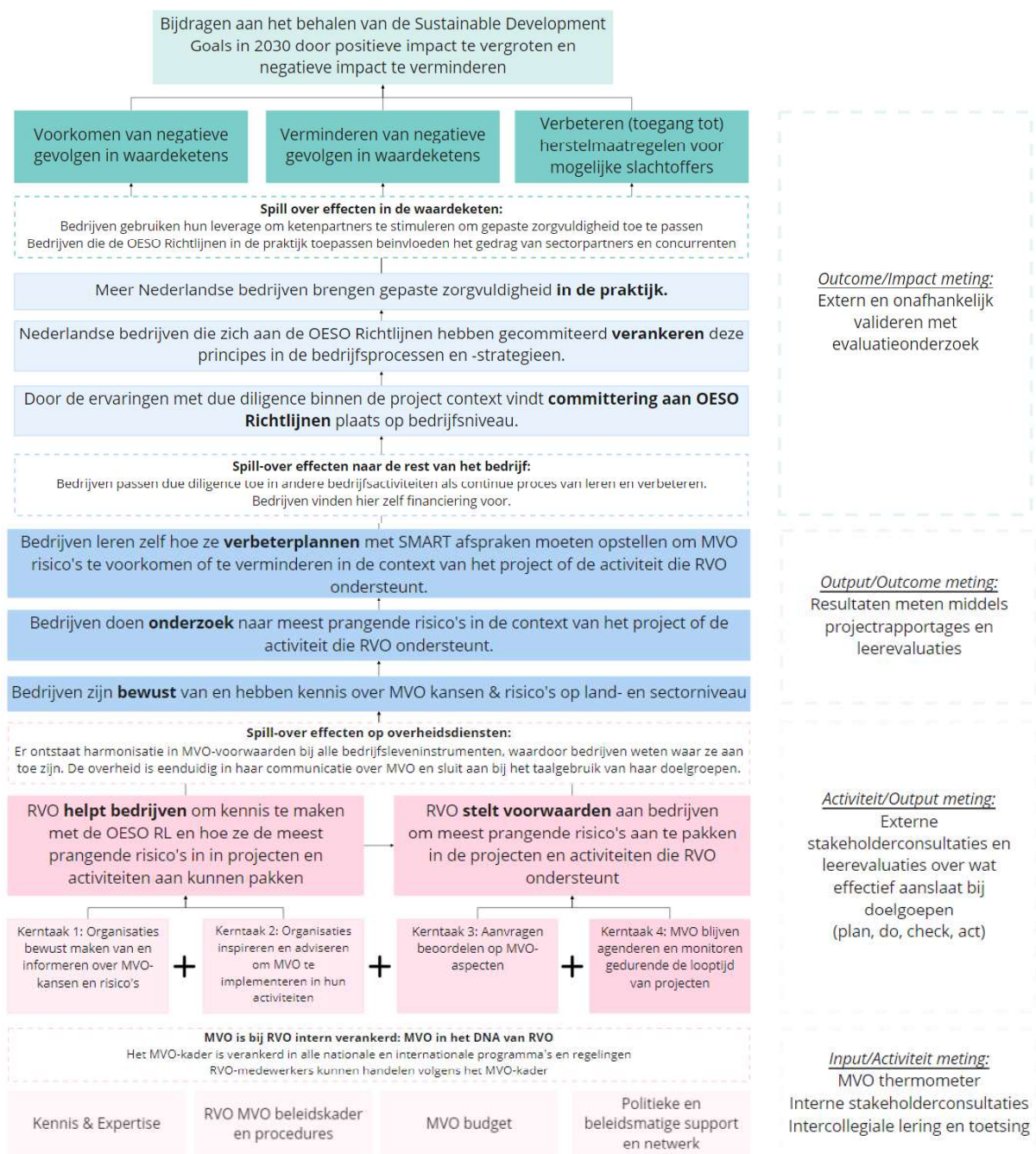
RVO zorgt voor interne verankering van het MVO-kader bij alle instrumenten van BZ en EZK. Dit gebeurt gefaseerd, beginnend bij het vergroten van kennis, het ontwikkelen van maatwerk MVO-kaders voor ieder instrument dat vervolgens doorwerkt in de verankering in dagelijkse processen en activiteiten. Dit staat in de ToC als een startpunt of voorwaarde voordat we bij de echte werking van de instrumenten uitkomen. Echter, in de praktijk staan we nog niet op dit punt. Dit plan van aanpak legt uit hoe we tot dit startpunt kunnen komen.

Zodra we als organisatie voldoende toegerust zijn om het MVO-kader toe te passen zullen we dat terug gaan zien in de verschillende instrumenten. Belangrijk om te vermelden dat proportionaliteit het uitgangspunt is. Om dat in beeld te brengen worden vier kerntaken beschreven. Dit kan gelezen worden als: hoe zwaarder het instrument, hoe meer kerntaken er worden uitgevoerd. De 'lichte' instrumenten vallen onder kerntaken 1 & 2 en de 'zwaardere' instrumenten vallen onder kerntaak 3 & 4.

Vooraf bij de 'zwaardere' instrumenten heeft RVO invloed op het integreren van MVO. RVO stelt voorwaarden bij aanvang van het project of activiteit en draagt bedrijven op om onderzoek te doen naar MVO kansen en risico's. Bij het identificeren van belangrijke risico's draagt RVO bedrijven op om verbeterplannen te maken en te implementeren. De assumptie hierbij is dat bedrijven ervaring opdoen over hoe ze met risico's om moeten gaan. De OESO Richtlijnen zijn hierbij een belangrijke uitgangspunt, maar ook andere standaarden en richtlijnen die het principe van due diligence hanteren worden aangemoedigd. Als bedrijven due diligence binnen de projectcontext hanteren heeft er al een gedragsverandering plaatsgevonden. De verwachting is dat bedrijven vervolgens voldoende vertrouwen hebben dat ze in staat zijn om zich aan de OESO Richtlijnen te committeren.

Als bedrijven zich aan de OESO Richtlijnen hebben gecommitteerd betekent dat ze toezeggen te werken aan een continue leer- en verbeterproces, waarin ze steeds de belangrijkste risico's aanpakken. Om dit te kunnen, moeten deze principes in alle bedrijfsprocessen verankerd worden. Zodra dit is gebeurd, kan er gesteld worden dat bedrijven gepaste zorgvuldigheid in de praktijk toepassen.

Dit draag bij aan het voorkomen en verminderen van negatieve effecten van het handelen van bedrijven. Indirect draagt dit tevens bij aan het behalen van de Sustainable Development Goals in 2030.





## **Bijlage 4: Stakeholder management plan**

### **Doel van het stakeholder management**

Zoals uiteengezet in het uitvoeringsplan is voor dit MVO-verandertraject het verkrijgen van draagvlak en input van de juiste stakeholders van groot belang.

Doel van goed stakeholdermanagement is drievoudig:

- het maximaliseren van draagvlak voor het MVO-uitvoeringsbeleid;
- het dusdanig in de werkprocessen verankeren van MVO, dat MVO tot “diep in de genen van het hele ‘bedrijf’ doordringt”.
- en borgen dat iedereen MVO implementeert en toepast.

Op basis van dit doel wordt advies gegeven over effectieve methoden en de mate van het informeren, betrekken, inspraak geven, trainen, faciliteren, en stimuleren van de diverse stakeholders.

### **Uitgangspunten voor stakeholder management**

De manier waarop stakeholders worden betrokken bij het proces, bepaalt wat je ervoor terugkrijgt. Effectief stakeholder management vereist dat de betrokkenen in hun behoeften en hun inbreng serieus worden genomen en dat ze merken dat adequaat met hun input omgegaan wordt. Dit advies gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- Het vergroten van draagvlak voor en het verbeteren van de uitvoerbaarheid van het MVO-uitvoeringsbeleid vergt een top-down én bottom-up aanpak waarbij vanaf boven de doelen en kaders worden meegegeven en van onderaf de praktisch uitvoerbaarheid wordt beoordeeld en geborgd.
- Naast de geleerde lessen uit de invoering van MVO binnen Internationale Programma's (IP) wordt geadviseerd ook de geleerde lessen te benutten uit ander geïntroduceerd overkoepelend beleid (zoals het AVG-beleid).
- Initiële inzichten uit de lopende ‘Parlementaire Commissie Uitvoeringsorganisaties’ leren dat feedback van medewerkers en managers op het uitvoeringsbeleid door filtering door bovenliggende managementlagen in kracht inboet door de natuurlijke neiging van managers om aan te geven dat ‘het wel gaat lukken’. Het advies is aldus om feedback ook rechtstreeks en ongefilterd uit de diverse lagen van de RVO-organisatie op te halen en te verwerken in het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringskaders per regeling.
- Gedurende de verkenning van de mogelijkheden tot verdere integratie van MVO binnen het EZK-instrumentarium, zijn reeds verschillende stakeholders binnen RVO betrokken: het MVO-kernteam, stuurgroep leden, vertegenwoordigers van EZK en de geïnterviewde coördinatoren/adviseurs. Op deze manier zijn vanaf startmoment ideeën en geleerde lessen van interne en externe stakeholder EZK meegenomen. Stakeholder management blijft van groot belang zodra gestart wordt met de formulering van het MVO-uitvoeringsbeleid en de toepassing op alle regelingen, inclusief de verdere afronding van de TOC. Het voorstel is om voor het geheel een helder proces op te stellen met werkbare tijdslijnen waarbij voor alle betrokkenen helder is wat en wanneer zij iets van de programma-organisatie kunnen verwachten en andersom wat er wanneer van hun verwacht wordt in de beleidsfase en de uitvoeringsfase.

## Wie zijn de relevante stakeholders?

### Interne stakeholders

In het schema in hoofdstuk 3, zijn zeer relevante interne stakeholders op een rijtje gezet: de stuurgroep, de MVO implementatiemanager, (deel)portefeuillehouders, de MVO projectgroep per regeling, medewerkers per instrument, en het MVO kernteam.

In aanvulling daarop, zullen binnen de RVO tevens de volgende groepen als interne stakeholders worden betrokken: MVO-ambassadeurs, medewerkers van Monitoring en Effectmeting (en mogelijk het KME team), JZ, de Academy, teams Advies Nationaal, procescoördinatoren.

### Externe stakeholders

Ook moet er voldoende draagvlak zijn voor de basis van het MVO-beleid onder relevante externe stakeholders. Zij zullen van grote invloed zijn op hoe succesvol de uitvoering in de praktijk is en er zullen spill-over effecten ontstaan (bijv. door opschaling van projecten, en structurele gedragsverandering bij bedrijven). Hun reflectie op het finale MVO-beleid is van belang. De volgende externe stakeholders zijn onderkend, buiten de RVO, zijn:

Wie	
<b>Opdrachtgever(s)</b>	Ministeries, om te beginnen de directies van EZK en BZ
<b>Bedrijfsleven</b>	<p>De volgende stakeholders kunnen inzicht geven in de haalbaarheid van de MVO-ambities en het kunnen voldoen aan toetsingscriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• VNO NCW</li><li>• MKB Nederland (ook bedrijven met nog weinig MVO-ervaring)</li><li>• Investeerders (venture capitalists, seed capital funds, institutionele beleggers, ...)</li><li>• SER (Convenanten)</li><li>• Vertegenwoordigers van de negen Topsectoren: Agri &amp; Food, Chemistry NL (Chemie), Creative industrie, energie, Life sciences &amp; health, logistiek, high tech systemen &amp; materialen, tuinbouw &amp; uitgangsmaterialen, water en maritiem en team ICT.</li><li>• Vertegenwoordigers van de klimaattafels, het pensioenakkoord, etc.</li><li>• Individuele bedrijven (deze kunnen dor de RVO worden geïnventariseerd)</li></ul>
<b>NGO's en kennisinstellingen</b>	<p>De volgende stakeholders kunnen in ieder geval inzicht geven in de noodzaak, urgentie, aard en haalbaarheid van de MVO-ambities zoals op te nemen in de MVO-uitvoeringskader:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• MVO Nederland</li><li>• MVO Platform</li><li>• Milieudefensie</li><li>• Bureau Leefomgeving</li><li>• Natuurmonumenten</li><li>• Erasmus Universiteit (Karen Maas) en eventueel andere universiteiten (Delft, Eindhoven, Twente)</li><li>• SDG Nederland</li></ul>

## **Aanpak om de diverse stakeholders te betrekken**

In het stakeholder management onderscheiden we de volgende fasen:

### **1. Uitvoeren van de stakeholder analyse**

#### ***Interne stakeholders***

Het advies is om te starten met de uitvoering van de stakeholder analyse m.b.v. hieronder genoemde vragen.

Niet alle interne stakeholders hebben dezelfde rollen, kennis, kunde en motivatie. Dit vereist situationeel stakeholder management waarbij informeren, betrekken, inspraak geven, trainen, faciliteren, en stimuleren varieert per type stakeholder en op maat zal worden aangereikt.

Daarom moet de uit te voeren stakeholderanalyse voor ieder van deze groepen heldere antwoorden geven op in ieder geval de volgende vragen:

- Welke rol vervullen ze in het formuleren van en/of feedback geven op het MVO-uitvoeringsbeleid (algemeen en per regeling)?
- Welke rol vervullen ze in het uitvoeren en tussentijds evalueren en verbeteren van het MVO-uitvoeringsbeleid (beoordelen van aanvragen, toekennen van subsidies, evalueren van MVO-beleid, e.d.)?
- Hoe verhouden de stakeholders zich tot elkaar? Welke informele machtsverhoudingen zijn er? Wat nemen ze van elkaar aan?
- Wat weten ze van nut en noodzaak van MVO?
- In hoeverre voelen ze zelf de noodzaak en motivatie om MVO door bedrijven te stimuleren m.b.v. de diverse regelingen?
- Welke kennis hebben ze van MVO in het algemeen, en van het MVO-beleid van EZK en van het MVO-uitvoeringsbeleid van RVO in het bijzonder?
- Welke informatie en/of vaardigheden missen ze om het MVO-uitvoeringsbeleid succesvol uit te kunnen voeren?
- Hoe regelmatig moeten de interne stakeholders in relatie tot de aan hun toebedeelde rollen informeren, betrekken, trainen, faciliteren en stimuleren?
- Welke concrete opdrachten krijgen de interne stakeholders mee in relatie tot hun rol?

#### ***Externe stakeholders***

Voor de externe stakeholders geldt dat zij in relatie tot het MVO-beleid van EZK/ BZ en RVO specifieke verwachtingen hebben en ieder een specifieke rol kunnen en willen vervullen. Net als bij de interne stakeholders vereist dit situationeel stakeholder management waarbij informeren, betrekken en inspraak geven varieert per type stakeholder en op maat zal worden aangereikt.

Daarom moet de uit te voeren stakeholderanalyse voor ieder van deze groepen heldere antwoorden geven op in ieder geval de volgende vragen:

- Welke rol vervullen ze in het formuleren van en/of feedback geven op het MVO-uitvoeringsbeleid (algemeen en per regeling)?
- Welke rol vervullen ze in het uitvoeren van het MVO-uitvoeringsbeleid (bijv. heldere toetsingscriteria en checklists, de rompslomp versus de toegevoegde waarde / extra subsidie / hogere kans op subsidie, evalueren van MVO-beleid, e.d.)?
- Welke rol vervullen ze in het tussentijds evalueren van de effectiviteit van het MVO-beleid? Leidt de MVO-toets en de toekenning van subsidie wel feitelijk tot MVO gedrag en voordelen voor de bedrijven?

## **2. Informeren stakeholders**

### ***Interne stakeholders***

Na de stakeholder analyse, wordt begonnen met het vergroten van de betrokkenheid van interne stakeholders. Van belang is hierbij om de urgentie en de visie van het MVO-beleid over te dragen. De rol van het management is hier cruciaal, zij moeten goed op de hoogte zijn en fungeren als een klankbord. De stakeholders worden geïnformeerd over:

1. nut, noodzaak en belemmeringen van MVO voor wereld, Nederland, bedrijven en burgers, bijvoorbeeld middels inspirerende voorbeelden;
2. rol van EZK en RVO in het omarmen van MVO door het Nederlandse bedrijfsleven; en
3. proces van de invoering van het MVO-beleid;
4. de aard van het MVO(uitvoerings-)beleid;

Dit kan worden gedaan via bestaande communicatiekanalen zoals MT-overleggen, team-overleggen, het ambassadeursnetwerk, workshops, intranet, nieuwsbrief, blogs, e.d.

### ***Externe stakeholders***

Ook externe stakeholders moeten geïnformeerd worden over de op handen zijnde MVO implementatie, dit kan via de al bestaande RVO communicatie kanalen. Hierbij moet goed de input vanuit de stakeholder analyse worden meegenomen wie waarover geïnformeerd moet worden en wie er eventueel verder wordt geconsulteerd (zie volgende stap).

## **3. Consulteren interne stakeholders**

### ***Interne stakeholders***

De tweede stap die genomen wordt om draagvlak te vergroten is het consulteren van interne stakeholders middels een inspraakronde. Dit kan na een eerste informatieronde zijn, maar kan ook parallel lopen, dit kan per stakeholdergroep verschillend zijn. De interne consultatie kan tegelijkertijd als middel dienen om informatie op te halen over welke externe stakeholders er nog meer betrokken moeten worden in het vervolg. De consultatie bestaat uit de volgende instrumenten:

- Opvragen lichte feedback:
  - Middels een survey. Dit is voor de medewerkers een veilige en anonieme manier om (ongefilterd door teammanagers en portefeuillehouders) feedback te geven zonder dat het tot enorme discussies leidt. Daarnaast dient het als middel om het kennisniveau van de deelnemers over het beleid te verhogen;
  - Middels teamvergaderingen om MVO als onderwerp op de agenda te zetten en feedback over draagvlak voor en uitvoerbaarheid van het beleid te verzamelen.
- Opvragen intensieve feedback
  - Middels workshops. Hier kan feedback opgehaald worden aangaande de praktische uitdagingen bij de implementatie van het beleid (aanpassing van uitvoeringsinstrumenten zoals teksten van regelingen, toetsingscriteria, templates voor aanvragen, interne scoringsmethoden etc.) om zodoende tot aanscherping van het beleid en verbetering van de uitvoerbaarheid te komen.

### *Externe stakeholders*

Parallel aan de interne inspraakronde worden de externe stakeholders betrokken middels een inspraakronde. In tegenstelling tot de aanpak die bij IP is gevolgd (een 'standaard stakeholder consultatie' met een hele groep waar niet iedereen zich uitspreekt) wordt geadviseerd om in dit programma te kiezen voor maatwerk. Dit bestaat uit de volgende instrumenten:

- Opvragen lichte feedback:
  - Middels een survey als een manier om relatief snel en makkelijk veel kwantitatieve input te verkrijgen van externe stakeholders over de opzet van het MVO(uitvoerings-)beleid;
- Opvragen intensieve feedback:
  - Middels 1-op-1 dialoog met (vertegenwoordigers van) het bedrijfsleven, NGO's en kennisinstellingen (als subsidieaanvragers) om feedback op te halen aangaande de praktische uitdagingen bij de implementatie van het beleid vanuit het perspectief van de bedrijven en hun belangenorganisaties om zodoende tot aanscherping van het beleid en verbetering van de uitvoerbaarheid te komen.

## **4.Stakeholder consultatie voor evalueren, herijken en aanpassen van MVO-uitvoeringsbeleid**

### *Interne stakeholders*

We betrekken de interne stakeholders in een evaluatieronde om de effectiviteit en efficiëntie van het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringskaders te evalueren. Dit bestaat uit de volgende instrumenten:

- survey (lichte feedback) als een voor de medewerkers veilige manier om (ongefilterd door teammanagers en portefeuillehouders) feedback te geven over de uitvoeringskaders aan de hand van praktijkinzichten zonder dat het tot enorme discussies leidt;
- teamvergaderingen (lichte feedback) om praktische procesmatige obstakels en verbetermogelijkheden m.b.t. de MVO uitvoeringskaders te verzamelen;
- workshops (intensieve feedback) om praktische inhoudelijke pijnpunten en verbeteropties m.b.t. de MVO uitvoeringskaders te verzamelen (bijv. aanpassing van teksten van regelingen, toetsingscriteria, templates voor aanvragen, interne scoringsmethoden etc.).

### *Externe stakeholders*

We betrekken de externe stakeholders in een evaluatieronde om de effectiviteit van het MVO-(uitvoerings)beleid te verbeteren. Dit bestaat uit de volgende instrumenten:

- lichte feedback middels een survey als een manier om relatief snel en makkelijk veel kwantitatieve input te verkrijgen van externe stakeholders over de effectiviteit van het MVO-(uitvoerings)beleid;
- intensieve feedback middels workshops met bedrijven, NGO's en kennisinstellingen om praktische inhoudelijke pijnpunten en verbeteropties m.b.t. het MVO-(uitvoerings)beleid te verzamelen.
- intensieve feedback middels dialoogsessies tussen EZK en RVO om de reacties van EZK op de verantwoordingsrapportages te vertalen naar aangescherpt MVO-uitvoeringsbeleid en MVO-uitvoeringskaders.

Het projectteam formuleert vervolgens aan de hand van de verkregen inzichten de benodigde verbetervoorstellen voor het MVO-uitvoeringsbeleid en MVO-uitvoeringskaders. Deze verbetervoorstellen worden ter bespreking en goedkeuring voorgelegd aan de Stuurgroep.

Alle interne en externe stakeholders worden geïnformeerd over de uitkomsten van de evaluatie van het uitvoeringsbeleid en de uitvoeringskaders en over de invoering van concrete verbeteringen.

## Bijlage 5: Monitoring van de opdracht

In de Monitoring & Effectmeting Resultaat Cirkel (MERC) staan de middelen, activiteiten, resultaten en effecten van deze *MVO implementatie in EZK instrumentarium* opdracht beschreven. In deze MERC staan zowel de interne als de externe effecten beschreven. Hierin zit een volgorde, waarbij eerst de focus ligt op de basis op orde krijgen in de interne organisatie (uitrol MVO-kader en inbedding in de regelingen) waarna de effecten op bedrijfsniveau later volgen. Dit onderscheid komt ook terug in de M&E-aanpak en is dus tweeledig.

In de hieronder beschreven M&E-aanpak (om de interne en externe effecten te meten) staat in beide aanpakken leren centraal. Dat betekent dat we leren van eerdere ervaringen en dat we leervragen opstellen om beter te begrijpen wat er nodig is om de beoogde MVO-effecten te bereiken.

1. **Voortgang interne inbedding MVO-kader.** Voor het monitoren van de interne voortgang op de inbedding van het MVO-kader gebruiken we een zelf-assessment die de naam MVO-thermometer draagt. Dit meetinstrument nemen we over van het internationale voorbeeld waar dit goed werkt. Dit is een belangrijk intern meetinstrument die ons de spiegel voorhoudt hoe ver we met de inbedding zijn, welke behoeften er zijn (bijv. o.g.v. training) en wat de benodigde verbeteracties zijn. De medewerkers binnen het instrument vullen zelf tweejaarlijks de thermometer in als onderdeel van het teamoverleg en het DPH-overleg. Bij elke update van de MVO-thermometer gaat de MVO-implementatiemanager met het instrument in gesprek over de behoeften en benodigde verbeteracties. Hierdoor is zowel de monitoring op de inbedding als de advisering op verbetering gewaarborgd. De MVO-thermometer is nadrukkelijk voor intern gebruik omdat we een open en eerlijke dialoog willen creëren. Aan de opdrachtgever zal tweejaarlijks in de Stuurgroep geaggregeerd worden gerapporteerd over de inbedding van het MVO-kader o.b.v. de MVO-thermometer.

Zie hieronder de indicatoren die in de MVO-thermometer worden gemeten.

- a. Mate van borging in de regeling
- b. Mate van borging in het team
- c. Mate van het bewustmaken en informeren van bedrijven en organisatie
- d. Mate van beoordeling op en meewegen van MVO
- e. Aantal MVO verbeterplannen en monitoring daarop

### Leren

Met alleen het opleiden van teams, het inbedden van voorwaarden in de regelingen en bewustmaking kunnen worden de beoogde doelen niet bereikt. Er is een gezamenlijk leertraject nodig om te onderzoeken hoe RVO het beste haar klanten vooruit kan helpen. Hiervoor is een aantal leervragen nodig waarover een dialoog gevoerd wordt parallel aan het inbeddings-traject. Zie hieronder een aantal vragen die tijdens de ontwikkeling van de Theory of Change naar voren zijn gekomen:

- Welke vorm van informatie over MVO aan bedrijven heeft op welk moment het meeste effect?
- Hoe geeft RVO efficiënt en effectief advies over MVO aan bedrijven? Hoe komt dat van algemeenheden naar maatwerk advies waar een bedrijf mee verder kan?
- In hoeverre is de budgetomvang van de regeling bepalend voor de impact op MVO-doelen?
- Hoe kan RVO bedrijven het beste helpen met het bepalen van SMART doelstellingen o.g.v. MVO?

2. **Effecten meten op klant-niveau.** Zodra de inbedding van het MVO-kader een feit is en het 'business as usual' is geworden is een grote mijlpaal bereikt. Dit zal gefaseerd per regeling of per cluster van regelingen gaan gebeuren. Als dit punt is bereikt staan de waarden van de MVO-thermometer van de regeling op groen en kunnen de M&E-activiteiten voor het meten van de effecten bij bedrijven van start gaan. Dit zal onderdeel zijn van de normale gang van zaken, ook wel de 'onderhoudsorganisatie' genoemd. Voor het meten van de effecten op bedrijfsniveau worden door het projectteam in samenwerking met KME KPI's ontwikkeld die breed toepasbaar zijn voor alle regelingen, zogenaamde regeling-overstijgende indicatoren. Daarnaast zullen in de maatwerktrajecten, in een samenwerking tussen de DPH en het projectteam, per regeling ook regeling-specifieke indicatoren ontwikkeld worden indien nodig. Voor het meten van de effecten op bedrijfsniveau zal zo veel mogelijk worden aangesloten bij bestaande structuren, zoals de resultatendashboards; bijvoorbeeld door MVO-vragen te integreren in de aanvraagfase voor een o-meting; MVO-vragen te integreren bij een Mid-Term Review, eindevaluatie of Klanttevredenheidsonderzoek. De opdrachtgever van de regelingen zal via de normale weg rapportages ontvangen over de resultaten o.g.v. MVO.

Ook op het klant-niveau zal een aantal leervragen centraal staan die zullen helpen bij het verbeteren van de RVO dienstverlening aan de klanten. Zie hieronder een aantal vragen die tijdens de ontwikkeling van de Theory of Change naar voren zijn gekomen:

- Welke risico-thema's komen bedrijven het meest tegen? Hoe kan RVO de dienstverlening daar beter op inrichten?
- In hoeverre houden bedrijven zich aan de gemaakte afspraken over verbeterplannen? In hoeverre is het mogelijk om bedrijven uit te sluiten als afspraken niet worden nagekomen?
- Kloppen de volgende assumpties:
  - o Hulp bij het opzetten van verbeterplannen werkt beter dan op voorhand uitsluiten.
  - o Via bewustzijn op projectniveau vindt committering plaats op bedrijfsniveau.
  - o Ervaringen op projectniveau zorgen voor spill-over effecten binnen de rest van het bedrijf.
  - o Als bedrijven eenmaal weten wat het betekent om de OESO-RL te onderschrijven passen ze dit in alle waardeketens toe.
  - o Bedrijven gebruiken hun leverage om andere ketenpartners te stimuleren om gepaste zorgvuldigheid toe te passen.



**Uitvoeringskader MVO voor het buitenlandinstrument:  
[Invoegen naam instrument]**

**Inhoudsopgave**

1. Inleiding
2. Algemene omschrijving en doelstelling instrument
3. MVO visie
4. MVO uitgangspunten
5. MVO kerntaken
6. MVO in het aanvraag en beoordelings- en monitoringsproces
7. Rapportage
8. Dit document

**1. Inleiding**

Het overkoepelend MVO-uitvoeringsbeleid schetst een aantal uitgangspunten met betrekking tot MVO en beschrijft op hoofdlijnen hoe aan MVO vormgegeven wordt zowel inhoudelijk als in de werkprocessen van RVO/IP. Dit uitvoeringsbeleid is ontwikkeld om als leidraad te dienen voor het ontwikkelen van nieuwe MVO-uitvoeringskaders door RVO en voor toetsing van bestaande MVO-uitvoeringskaders aan de uitgangspunten van dit uitvoeringsbeleid.

In dit individuele MVO-uitvoeringskader voor [invoegen naam instrument] wordt ingegaan hoe dit uitvoeringsbeleid in praktijk wordt gebracht. Dit kader omschrijft op welke wijze het instrument aandacht besteedt aan MVO in de verschillende fases van de uitvoering van het instrument, welke MVO-kerntaken centraal staan en welke voorwaarden gelden voor bedrijven die gebruik willen maken van het instrument.

Daar waar dit individuele kader afwijkt van het uitvoeringsbeleid wordt dit expliciet vermeld.

**2. Algemene omschrijving [invoegen naam instrument]**

*Instructie: schrijf een korte algemene omschrijving van het instrument. Iig startdatum, looptijd, achtergrond, doelgroep ( gericht op ngo, bedrijven etc.) doelstelling, aanpak gewenst/beoogd effect.*

**2.1. Wettelijke kaders**

*Instructie:*

- *Voeg een opsomming toe van wettelijke kaders van toepassing op het instrument*

**3. MVO visie**

RVO heeft voor het buitenlandinstrumentarium de volgende visie opgesteld: RVO zet zich in voor een toonaangevend Nederland op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, zodat Nederlandse bedrijven voortrekkers zijn op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen (ook) in het buitenland.

*Instructie:*

- *Voeg een omschrijving toe hoe het instrument bijdraagt aan deze visie.*

**4. MVO-uitgangspunten**

In het MVO-uitvoeringsbeleid zijn de volgende vijf uitgangspunten beschreven:

### **Uitgangspunt 1: Richtlijnen en standaarden**

RVO wil door middel van de inzet van het buitenlandinstrumentarium bijdragen aan duurzame ontwikkeling in de desbetreffende landen. Van bedrijven die met (financiële) ondersteuning van de overheid ondernemen in het buitenland verwacht RVO dat zij voortrekkers zijn op het gebied van duurzaam en verantwoord ondernemen in hun sector. Hierbij gaan we uit van de volgende richtlijnen en standaarden:

- Als richtlijn voor verantwoord ondernemen hanteert RVO de [OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen](#), ook voor het Nederlandse MKB en voor lokale bedrijven die ondersteuning van de Nederlandse overheid krijgen .
- Er worden geen activiteiten ondersteund die op de [FMO-uitsluitingslijst](#) staan. Uitzonderingen hierop zijn mogelijk indien een regeling een specifiek probleem aanpakt, zoals bijvoorbeeld kinderarbeid.
- Voor sommige instrumenten gelden daarnaast ook de [IFC Performance standards](#).
- Bij projecten waar dierenwelzijn een rol speelt, worden de richtlijnen in de [OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains](#) gevolgd. Bij bepaalde sectoren kunnen extra richtlijnen, minimumeisen of specifieke certificering gelden.
- Om gelijke kansen en rechten tussen mannen en vrouwen te stimuleren, wordt het Nederlands Internationaal Genderbeleid toegepast in internationale ontwikkelingsprogramma's van RVO en is er een [gender uitvoeringskader](#) opgesteld<sup>16</sup>.

### **Uitgangspunt 2: minimaliseren van negatieve impact en het vergroten van positieve impact**

RVO kijkt MVO vanuit zowel een risico- als kansenperspectief. De risicobenadering kijkt naar de sociale en milieurisico's die verbonden zijn aan een bepaalde activiteit in het buitenland.

Deze beoordeling is bedoeld om onaanvaardbare risico's uit te sluiten en andere risico's te voorkomen, mitigeren of compenseren.

Daarnaast wordt er gekeken hoe de kansen op een positieve bijdrage zoveel mogelijk benut kunnen worden. Hierbij wordt onder andere gekeken hoe het project een positieve bijdrage kan leveren aan het behalen één of meerdere doelstelling van de [Sustainable Development Goals](#) die zijn opgesteld door de Verenigde Naties.

Voor het in kaart brengen van de risico's is de [MVO-risicochecker](#) een goed startpunt, aangevuld met andere bronnen, rapporten en onderzoek ter plaatse. Het is hierbij van belang dat bedrijven zelf een gedegen analyse maken van de sociale en milieurisico's. RVO kijkt of deze analyse de belangrijkste risico's noemt en of afdoende mitigerende maatregelen worden voorgesteld.

### **Uitgangspunt 3: Werken richting 100% compliance via verbetertrajecten**

Als de lokale omstandigheden de toepassing van de OESO-richtlijnen bemoeilijken, dan hoeven bedrijven in het buitenland niet direct 100% te voldoen aan de OESO-richtlijnen, maar krijgen zij de ruimte om verbetertrajecten te starten. In praktijk is 100% compliance met de OESO-richtlijnen voor bedrijven vaak moeilijk te behalen omdat niet alles binnen hun invloedssfeer ligt.

---

<sup>16</sup> Het gender uitvoeringskader is beschikbaar op de T:schijf: <T:\agnl\IntranetIntern - Fil10\TD\IMVO\Gender\Gender Uitvoeringskader>

Hierbij gaat het ook om het doorbreken van ‘taboes’ door het creëren van een situatie waarin bedrijven de problemen eerlijk durven te benoemen. De verbetertrajecten moeten concreet zijn en direct bijdragen aan meer compliance met de OESO-richtlijnen.

#### **Uitgangspunt 4: gedrag van bedrijven positief beïnvloeden**

Als uitvoerder van het buitenlandinstrumentarium heeft RVO een bepaalde mate van invloed op het gedrag van bedrijven. RVO kan met gerichte communicatie, advies of inspirerende voorbeelden, evenals met vereisten of voorkeuren in de instrumenten, het gedrag van bedrijven positief beïnvloeden op gebied van MVO. Vooral in de ontwikkelings- en adviesfase van een project is er een goede mogelijkheid om aandachtspunten aan te geven. Vervolgens kunnen in de opdracht of beschikking bepaalde eisen worden geformaliseerd. Tijdens de looptijd van het project heeft RVO tenslotte de mogelijkheid de MVO-aspecten te monitoren en bij verandering mee te denken met het bedrijf of maatregelen te nemen als blijkt dat er MVO-issues/schendingen zijn.

#### **Uitgangspunt 5: Proportionaliteit**

De aandacht voor MVO in het buitenlandinstrumentarium dient proportioneel zijn; wat betekent dat het moet passen bij de activiteit die het bedrijf gaat ondernemen en de steun die het hierbij van RVO ontvangt. Zo zal bij een bedrijf dat met steun van RVO een verkennende studie uitvoert in het buitenland MVO op een andere manier aan de orde komen dan bij een bedrijf dat met steun van RVO daadwerkelijk gaat investeren in het buitenland. Waar in het eerste geval het bedrijf vooral bewust wordt gemaakt van de MVO-risico's en kansen zodat het bedrijf deze nader in de studie kan onderzoeken, zal in het geval van de investering het bedrijf worden gevraagd in praktijk uitvoering te geven aan de OESO-richtlijnen. Daarmee samenhangend zal de aandacht voor MVO, de aanpak en de MVO-voorwaarden die aan het bedrijf gesteld worden per instrument verschillen. Ook de rol van RVO-medewerkers per instrument of per fase van een instrument variëren.

[Naam invoegen instrument] voegt de volgende uitzonderingen en toevoegingen aan de bovenstaande uitgangspunten toe:

*Instructie: noteer per uitgangspunt de uitzonderingen en of toevoeging en voeg onderbouwing van deze keuze toe. Mochten er geen toevoegingen of uitzonderingen zijn noteer dan “volgens MVO- uitvoeringsbeleid”. Bij uitgangspunt 3: voeg focusgebieden die specifiek voor dit instrument relevant zijn toe. Wat zijn de grootste MVO risico's? Bij 5: geef aan hoe ‘zwaar’ MVO telt: is het een laagdrempelig instrument waar MVO-eisen minder een rol spelen (bv bij landeninformatie op maat), of is het een instrument (bv bij een subsidie) waar MVO een belangrijke rol speelt in toekenning.*

Uitgangspunt 1:

Uitgangspunt 2:

Uitgangspunt 3:

Uitgangspunt 4:

Uitgangspunt 5:

## **5. MVO-kerntaken**

RVO onderscheidt de volgende kerntaken op het gebied van MVO:

### **Kerntaak 1: Bedrijven bewust maken van en informeren over MVO-kansen en risico's**

In het eerste contact met een bedrijf, maar ook in latere fases zoals bijvoorbeeld bij een aanvraag of bij monitoring en evaluatie, kan elke RVO-medewerker MVO onder de aandacht brengen bij een bedrijf. Het doel hiervan is het betreffende bedrijf te laten nadenken over risico's en kansen op het gebied van MVO en het bedrijf informatie aan te reiken waarmee

het de thema's verder kan onderzoeken. Door in een vroeg stadium aandacht te besteden aan MVO laat RVO zien dat MVO voor de Nederlandse overheid belangrijk is.

### **Kerntaak 2: Bedrijven inspireren en adviseren om MVO te implementeren in projecten**

RVO-medewerkers moeten in elke fase kunnen aangeven wat RVO verwacht van bedrijven op gebied van MVO. Dit betekent niet dat de RVO medewerkers moeten kunnen adviseren over wat elk bedrijf precies moet ondernemen om aan de voorwaarden te kunnen voldoen. De doelstelling is om bedrijven een oplossingsrichting aan te dragen en te inspireren met voorbeelden van ondernemers of andere organisaties die al ervaring hebben op dit vlak.

### **Kerntaak 3: Aanvragen beoordelen op MVO aspecten**

RVO-medewerkers beoordelen aanvragen en MVO-aspecten mbt 1) de aanvrager zelf, 2) het project, 3) de keten, vormen een integraal onderdeel van die beoordeling. De adviseur beoordeelt of de ondernemer de MVO-risico's goed in kaart heeft gebracht en de juiste mitigerende maatregelen treft. Indien nodig stelt de adviseur aanvullende voorwaarden in de beschikking of overeenkomst. Met als doelstelling dat bedrijven zich bewust zijn van de MVO-risico's en handelen volgens de OESO-richtlijnen of hiernaartoe werken. Afwegingen die gemaakt worden op gebied van MVO worden door de Project adviseur vastgelegd.<sup>17</sup>

### **Kerntaak 4: MVO blijven agenderen en monitoren gedurende de looptijd van projecten**

RVO-medewerkers leggen bij goedkeuring van een project de gemaakte afspraken op gebied van MVO vast in de overeenkomst, het contract of de beschikking. De afspraken zijn integraal onderdeel van de overeenkomst met het bedrijf. Gedurende de looptijd van de project en in de evaluatiefase, is de Project adviseur verantwoordelijk voor het monitoren en evalueren van de gemaakte afspraken. Afwegingen die gemaakt worden op gebied van MVO worden door de Project adviseur vastgelegd<sup>17</sup>.

Onderstaande kerntaken zijn van toepassing voor [Naam invoegen instrument] en worden uitgebreider omschreven in hoofdstuk 6 .

*[taken weghalen die niet van toepassing zijn, en geef bij de taken die wel van toepassing zijn evt. aan wat het belang is of waar de focus op ligt]*

- 5) Bedrijven bewust maken van en informeren over de MVO-kansen en risico's;
- 6) Bedrijven inspireren en adviseren om MVO te implementeren in projecten;
- 7) Aanvragen voor het buitenlandinstrumentarium beoordelen op MVO-aspecten;
- 8) MVO blijven agenderen en monitoren gedurende de looptijd van projecten.

## **6. MVO in het aanvraag-, beoordeling,- en monitoringproces**

*Instructie: tabel per fase kopiëren en invullen. Als instrumenten veel op elkaar lijken kun je deze in 1 tabel opnemen*

<b>Fase</b>	<b>Naam van de fase</b>
<b>Omschrijving</b>	<i>Korte omschrijving</i>
<b>Kerntaak 1: bewust maken en informeren</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting op de uitvoer (incl. activiteiten), rolverdeling en welke/tools/ formulieren gebruik je hiervoor</i>

<sup>17</sup> In elk MVO uitvoeringskader is uitgewerkt hoe de overwegingen op gebied van MVO worden vastgelegd.

<b>Kerntaak 2: inspireren en adviseren</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting op de uitvoer (incl. activiteiten), rolverdeling en welke/tools/ formulieren gebruik je hiervoor</i>
<b>Kerntaak 3: beoordelen van de aanvraag</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting op de uitvoer (incl. activiteiten), rolverdeling en welke/tools/ formulieren gebruik je hiervoor</i>
<b>Kerntaak 4: monitoren van het project</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting op de uitvoer (incl. activiteiten), rolverdeling en welke/tools/ formulieren gebruik je hiervoor</i>
<b>Verplichtingen 'bedrijf'</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting op wat het bedrijf moet doen, verklaren, aanleveren</i>
<b>Consequenties</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Wat gebeurt er al het bedrijf niet aan de verplichting voldoet/kan voldoen?</i>
<b>Einddoel fase</b>	<i>Van toepassing: ja/nee Toelichting welke doel wil je bereiken (alleen t doel op MVO-gebied, bv ondernemer is op de hoogte van zowel kansen als MVO-risico's op de nieuwe markt)</i>

## 7. Rapportage en documentatie

Instructie: vermeld hoe worden de uitkomsten gedocumenteerd/gerapporteerd

Van elk project wordt gedocumenteerd welke afwegingen er tijdens de beoordelings- en beschikingsfase op gebied van MVO er gemaakt zijn door de PA. Dat wordt gedaan door het kort omschrijven van de dilemma's met betrekking tot MVO risico's, gevolgd door argumentatie waarom er (toch) gekozen is voor goedkeuring en door het opnemen van de specifieke voorwaarden die er gesteld zijn om deze risico's te mitigeren. De overwegingen worden gedocumenteerd door [omschrijf hier hoe overweging op gebied van MVO worden vastgelegd]

Gedurende alle fases van het project moet een Project adviseur melding doen wanneer hij/zij besluit af te wijken van de in dit kader beschreven werkwijze, en een uitzondering wil maken. Dit gebeurt door [omschrijf hier hoe afwijkingen van het kader worden vastgelegd]

## 8. Dit document

Instructie: vermeld de namen van de leden van de werkgroep, contactpersoon/eigenaar van het document.

Naam MVO ambassadeur/coördinator	
Leden werkgroep	
Document is geaccordeerd door	
Document is opgeslagen op deze locatie	
Datum van vaststelling	
Herziening/aanvulling	
Versie nummer	

## Bijlage 7: Trainingscurriculum

Van medewerkers van RVO wordt verwacht dat zij het MVO beleid in de praktijk brengen. Omdat bij de MVO implementatie bij Internationale Programma's bleek dat niet alle medewerkers de vereiste kennis en ervaring hadden is de MVO faculteit opgezet. Deze faculteit is een onderdeel van de RVO academy waar alles rondom leren en trainen bij elkaar komt. Het trainingscurriculum is zo opgezet dat alle medewerkers kunnen worden getraind op het niveau dat bij hen past. Het MVO trainingscurriculum is ook toepasbaar op het EZK-instrumentarium. In dit hoofdstuk zullen we dit curriculum en de uitgangspunten toelichten.

### 1. Het doel van de training

Het uiteindelijke doel van de trainingen is het implementeren van het MVO uitvoeringsbeleid. Daarvoor moeten alle medewerkers kennis en vaardigheden bezitten om de vier kerntaken uit het MVO uitvoeringsbeleid uit te kunnen voeren. Dat betekent met name dat ze afwegingen kunnen en durven maken op gebied van MVO (werken volgens OESO richtlijnen is immers niet een check box exercitie).

\*Kanttekening: kennis en vaardigheden doe je niet alleen op door een training te volgen. De MVO training is een startpunt. Binnen elk team zal MVO geagendeerd moeten worden en blijven en op basis van de leerbehoefte kan er gekozen worden voor andere leermethodieken zoals casebesprekingen, experttrainingen etc. zie voor meer informatie het uitvoeringsplan in Hoofdstuk 2 en 3.

### 2. Inhoudelijke uitgangspunten

- Training richt zich op kennis én vaardigheden (wat en hoe).
- Alle trainingen zijn maatwerk en gekoppeld aan het MVO uitvoeringskader van het instrument
- Trainingen zijn toegespitst op de kerntaken van RVO zoals gedefinieerd in MVO uitvoeringsbeleid.
- Betrekken externe sprekers uit bedrijfsleven versterkt de boodschap en verlevendigt de training.
- Semi-verplichte deelname: manager bepaalt mate van verplichting.
- Trainingen moeten zoveel mogelijk interactief zijn.
- Deelnemer moet na afloop terug kunnen vallen op op intranet vindbare kennis, collega-deelnemers, interne experts en op intervisiegesprekken.

### 3. Praktische uitgangspunten

- Er is binnen RVO één verantwoordelijke persoon aangewezen voor het coördineren van de MVO trainingen. Deze persoon is onderdeel van het MVO kernteam en blijft de trainingsbehoefte monitoren en organiseert de trainingen.
- De trainingen zijn in 2019 klassikaal gegeven en in 2020 ivm Corona als online training aangeboden. Beide opties zijn kwalitatief gelijk.
- Kosten moeten jaarlijks begroot worden.

### 4. Het trainingscurriculum

Dit curriculum beschrijft de trainingen die RVO zou moeten uitvoeren om MVO te implementeren. Het is opgebouwd rondom de 4 MVO kerntaken uit het MVO uitvoeringsbeleid en is ingedeeld in 4 niveaus. Hierbij is maatwerk mogelijk -> de modules zijn los in te zetten als "bouwstenen". De trainingscoördinator stemt de training af op de behoefte van het team. Per niveau zijn capabilities (hieronder verstaan we kennis en vaardigheden) vastgesteld die een medewerker zou moeten hebben om op het betreffende niveau werkzaam te zijn.

Niveau	Omschrijving	Capabilities
Starttraining	De medewerker heeft begrip van MVO /OESO en MVO uitvoeringsbeleid RVO	Basisniveau + Kan een MVO uitvoeringskader maken
Basisniveau	De medewerker kan kerntaak 1 uitvoeren	Kan helder uitleggen wat OESO richtlijnen zijn en hoe due diligence werkt. Kan helder uitleggen wat MVO beleid van RVO is. Kan relevante voorbeelden van MVO risico's en kansen per sector herkennen en benoemen. Kan doorverwijzen naar een aantal externe informatiebronnen over MVO risico's en kansen.
Gevorderd	De medewerker kan kerntaak 2 uitvoeren	Kan doorverwijzen naar specifieke externe informatiebronnen over MVO risico's en kansen. Kan snelle desk research doen naar MVO risico's en kansen voor het project. Kan ondernemer relevante vragen stellen over MVO risico's en kansen. Kan zich in ondernemer verplaatsen.
Geavanceerd	De medewerker kan kerntaak 3 en 4 uitvoeren	Kan inschatten in hoeverre bedrijf gedegen omgaat met MVO risico's en kansen. Kan contractuele afspraken maken met bedrijven over MVO risico's en kansen. Kan meedenken over mitigerende maatregelen voor MVO risico's. Kan MVO rapportages van partners kritisch lezen.
Expert	Medewerker kan collega's helpen bij moeilijke afwegingen en kan intervisie faciliteren	Kan collega's adviseren over specifieke MVO thema's. Kan intervisie over specifieke casussen faciliteren. Kan MT informeren over mogelijk risicovolle beoordelingen. Kan training 2 & 3 verzorgen. Kan ontwikkeling van nieuwe MVO beoordelingskaders begeleiden.