



OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN





OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



Dit document en de kaarten die er in opgenomen zijn, laten de status van of soevereiniteit over grondgebieden, demarcaties van internationale grenzen en de namen van grondgebieden, steden en regio's onverlet.

Oorspronkelijk door de OESO gepubliceerd in het Engels onder de titel: *OECD Due Diligence Guidance for responsible business conduct* © 2018 OECD.

© 2019 Ministerie van Buitenlandse Zaken voor deze Nederlandse editie.

Design: Peggy King Cointepas.

Deze vertaling is gepubliceerd in overleg met de OESO. Het is geen officiële OESO-vertaling. De kwaliteit van de vertaling en de coherentie met de originele Engelse tekst vallen uitsluitend onder de verantwoordelijkheid van de auteur(s) van de vertaling. In het geval van verschillen in interpretatie tussen de Engelse en de Nederlandse tekst is de Engelse tekst leidend.



VOORWOORD

Deze OESO Due Diligence-Handreiking (de Handreiking) heeft als doel ondernemingen te ondersteunen bij het toepassen van de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen, door de aanbevelingen uit die Richtlijnen op het gebied van due diligence en de bijbehorende voorwaarden uit te leggen in begrijpelijke taal. De praktische toepassing van deze aanbevelingen helpt ondernemingen om negatieve gevolgen (ook wel ongunstige effecten genoemd) op het gebied van werknemers, mensenrechten, het milieu, omkoping, consumenten en goed ondernemingsbestuur die verband kunnen houden met hun activiteiten, toeleveringsketens en andere zakelijke relaties te voorkomen en aan te pakken. In de bijlage bij deze Handreiking staan aanvullende toelichtingen, tips en verduidelijkende voorbeelden van due diligence (gepaste zorgvuldigheid).

Doel van deze Handreiking is ook een gemeenschappelijk referentiekader te creëren voor overheden en belanghebbenden ("stakeholders") op het gebied van due diligence voor verantwoord ondernemen. De UN Guiding Principles on Business and Human Rights, de Tripartiete Beginselverklaring voor Multinationale Ondernemingen en Sociaal Beleid van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) bevatten ook due diligence aanbevelingen en deze Handreiking kan ondernemingen helpen bij de implementatie daarvan.

De Handreiking vloeit voort uit de verklaring van de G7-leiders van 7 en 8 juni 2015 in Schloss Elmau, waarin zij het belang van een gemeenschappelijk referentiekader voor due diligence onderkennen, met name voor het midden- en kleinbedrijf en ondernemingen die in hun landen actief zijn of er hun hoofdkantoor hebben aanmoedigen om due diligence te implementeren in hun toeleveringsketens. G20 leiders hebben zich in hun op 8 juli 2017 in Hamburg aangenomen verklaring gecommitteerd aan de implementatie van normen op het gebied van arbeid, maatschappij, milieu en mensenrechten in overeenstemming met internationaal erkende kaders met als doel duurzame en inclusieve toeleveringsketens te realiseren. In dat verband onderstreepten zij de verantwoordelijkheid van ondernemingen voor de toepassing van due diligence.

Deze Handreiking is opgesteld onder toezicht van de OESO-werkgroep voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (WPRBC). Hierbij is een multistakeholder-proces gehanteerd met OESO-lidstaten en andere landen en vertegenwoordigers van bedrijfsleven, vakbonden en het maatschappelijk middenveld. In mei 2016 werd het eerste concept voor commentaar voorgelegd aan de WPRBC en institutionele stakeholders van de OESO. In februari 2017 werd het herziene concept van deze Handreiking voorgelegd voor publieke consultatie. In juni 2017 werd er een multistakeholder-adviesgroep ingesteld om de WPRBC te ondersteunen bij het integreren van het commentaar van de stakeholders en afronden van de Handreiking. Ook de Mensenrechtenraad van de Verenigde Naties was nauw betrokken bij dit proces.

Deze Handreiking is op 6 maart 2018 goedgekeurd door de WPRBC en op 3 april 2018 door het OESO Investeringscomité. Op 30 mei 2018 werd een OESO-aanbeveling voor de Handreiking op ministerieel niveau aangenomen door de Raad.



VOORWOORD

De OESO heeft ook richtlijnen uitgewerkt om ondernemingen te helpen bij de toepassing van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in specifieke sectoren en toeleveringsketens, namelijk: mineralen, landbouw, kleding- en schoenenindustrie, de extractieve sector (mijnbouw, olie- en gaswinning) en de financiële sector.



ACRONIEMEN, AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN

MER	Milieueffectrapportage
ZEV	Zone voor exportverwerking
MMER	Maatschappelijke en milieueffectrapportage
ERM	Effectrapportage mensenrechten
GON	Geschillenbeslechtsmechanisme op operationeel niveau
KYC	Know your counterparty [Ken uw wederpartij]
MNO	Multinationale onderneming
NMRI	Nationaal mensenrechteninstituut
NCP	Nationaal Contactpunt voor de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
MVO-thema's	Mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, milieu, omkoping en corruptie, informatieverstrekking en consumentenbelangen
MKB	Midden- en kleinbedrijf
WPRBC	OESO-werkgroep voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

DUE DILIGENCE

Onder due diligence (ook wel: gepaste zorgvuldigheid) wordt het proces verstaan waarin bedrijven de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van hun handelen identificeren, voorkomen en verminderen, en waarmee zij verantwoording kunnen afleggen over hun aanpak van die gevolgen als integraal onderdeel van hun besluitvormingsproces en risicobeheerssystemen. Bij de uitwerking van due diligence staan niet de risico's voor het bedrijf centraal, maar de rechten van, en de daadwerkelijke en potentiële risico's op, negatieve gevolgen voor andere stakeholders, zoals werknemers en lokale gemeenschappen.

WERKNEMER

Het Engelse woord "worker" kent geen goede Nederlandse vertaling. In deze Handreiking is het vertaald met de term "werknemer". Met "werknemer" worden alle werkenden bedoeld die in opdracht voor het bedrijf werk verrichten. De Handreiking gaat dus ook over hoe onderaannemerschap behoort te worden ingericht, en over werk dat min of meer in zelfstandigheid wordt uitgevoerd. Dit heeft betrekking op de gehele waardeketen van de onderneming.



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	11
I. OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	16
Negatieve gevolgen en risico's	17
Waarom due diligence?	18
Kenmerken van due diligence - de essentiële punten	18
II. HET DUE DILIGENCE-PROCES	24
1. Integreer maatschappelijk verantwoord ondernemen in beleid en managementsystemen	26
2. Identificeer en beoordeel daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van de activiteiten, producten of diensten van de onderneming	29
3. Stop, voorkom en beperk negatieve gevolgen	33
4. Monitor de praktische toepassing en resultaten	36
5. Communiceer hoe negatieve gevolgen worden aangepakt	37
6. Zorg voor herstelmaatregelen of werk hieraan mee wanneer dit van toepassing is	38
BIJLAGE: Vragen bij het overzicht van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	41
V1. Wat zijn voorbeelden van negatieve gevolgen voor thema's waarop de oeso-richtlijnen voor mno's van toepassing zijn?	42
V2. Hoe kan een onderneming genderkwesties integreren in haar due diligence?	45
V3. Hoe kan een onderneming beslissingen nemen bij het prioriteren?	46
V4. In welke stadia van het due diligence-proces is prioriteren relevant?	49
V5. Waarin verschilt prioriteren voor mensenrechtenrisico's van het prioriteren voor andere negatieve gevolgen?	49
V6. Hoe om te gaan met beperkte middelen?	50
V7. Hoe kan due diligence aansluiten bij de situatie van een onderneming?	50
V8. Wie zijn de stakeholders van een onderneming?	52
V9. Wat wordt bedoeld met "betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders"?	53
V10. Wanneer is betrokkenheid van stakeholders belangrijk in de context van due diligence?	54
V11. Hoe kan een onderneming potentieel kwetsbare stakeholders betrekken?	55
V12. Hoe kunnen ondernemingen samenwerken bij de toepassing van due diligence?	55
V13. Kan samenwerking risico's opleveren in het kader van de mededingingswetgeving?	57



INHOUDSOPGAVE

Vragen over het due diligence-proces	59
A.1 Integreer maatschappelijk verantwoord ondernemen in beleid en managementsystemen	60
V14. Wat komt er kijken bij mvo-beleid?	60
V15. Welke expertise is beschikbaar voor het formuleren van mvo-beleid?	60
V16. Welke teams of bedrijfsonderdelen zijn relevant bij het formuleren en afstemmen van doelstellingen voor het mvo-beleid van de onderneming?	61
V17. Waarin verschillen de rollen van de directie en het management bij het waarborgen van de integratie van mvo?	63
V18. Hoe kunnen mvo-verwachtingen verweven worden in zakelijke relaties?	64
A.2 Identificeer en beoordeel daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van de activiteiten, producten of diensten van de onderneming	65
V19. Wat wordt er bedoeld met inventariseren en hoe ruim moet de inventarisatie door de onderneming worden opgezet?	65
V20. Wat wordt er verstaan onder risico's op het niveau van de sector, het product, het gebied en de onderneming?	66
V21. Wat zijn goede bronnen voor schriftelijk onderzoek?	67
V22. Hoe kunnen tekortkomingen in de informatievoorziening worden aangepakt?	69
V23. Hoe kan een onderneming het risico op negatieve gevolgen bij haar eigen activiteiten beoordelen?	69
V24. Hoe kan een onderneming bepalen welke activiteiten of zakelijke relaties het eerst beoordeeld moeten worden?	70
V25. Hoe beoordeelt de onderneming de zakelijke relaties die geprioriteerd zijn tijdens de inventarisatie?	70
V26. Op welke punten moeten zakelijke relaties beoordeeld worden en wie moet dat doen?	71
V27. Wanneer moeten zakelijke relaties beoordeeld worden?	72
V29. Wat wordt er bedoeld met negatieve gevolgen die "veroorzaakt" worden door de onderneming, of "waar de onderneming aan bijdraagt" of die "direct verband houden" met de activiteiten, producten of diensten van een zakelijke relatie?	74
V30. Waarom is het van belang op welke manier een onderneming betrokken is bij negatieve gevolgen?	76
V31. Hoe kan een onderneming haar maatregelen prioriteren wanneer ze negatieve gevolgen van al haar activiteiten en zakelijke relaties probeert te voorkomen en te beperken?	77



INHOUDSOPGAVE

A.3 Stop, voorkom en beperk negatieve gevolgen	78
V32. Wat is het verschil tussen het voorkomen en het beperken van negatieve gevolgen?	78
V33. Hoe moet een onderneming daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen die zij mogelijk veroorzaakt of waaraan ze bijdraagt, voorkomen en beperken?	79
V34. Hoe kan een onderneming daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen, die via zakelijke relaties direct verbonden zijn met haar activiteiten, producten of diensten, proberen te voorkomen en te beperken?	81
V35. Hoe kan een onderneming haar operaties of activiteiten aanpassen om negatieve gevolgen die verband houden met haar zakelijke relaties te voorkomen en te beperken?	81
V36. Hoe kan een onderneming haar invloed aanwenden?	82
V38. Hoe kan een onderneming een zakelijke relatie ondersteunen bij het voorkomen of beperken van negatieve gevolgen?	84
V39. Hoe kan een onderneming te werk gaan bij het beëindigen van de betrekkingen?	84
V40. Hoe kan een onderneming proberen negatieve gevolgen te voorkomen en te beperken die verband houden met zakelijke relaties waarmee zij geen contractuele banden heeft?	85
A.4 Monitor de praktische toepassing en resultaten	86
V41. Welke informatie wordt gemonitord in het kader van due diligence?	86
V42. Hoe kan een onderneming de praktische toepassing en resultaten monitoren?	86
V43. Wie is betrokken bij het monitoren van de praktische toepassing en resultaten bij een onderneming?	87
V44. Hoe kan een onderneming reageren op de resultaten van de monitoring?	88
V45. Hoe moet er geprioriteerd worden bij monitoringactiviteiten?	88
A.5 Communiceer hoe negatieve gevolgen worden aangepakt	89
V46. Wat zijn de juiste manieren om te communiceren met het publiek en met getroffen stakeholders?	89
V47. Als het om commercieel gevoelige informatie gaat, hoe kan relevante informatie dan toch gecommuniceerd worden?	90



INHOUDSOPGAVE

A.6 Zorg voor herstelmaatregelen of werk hieraan mee wanneer dit van toepassing is	92
V48. Wat is de relatie tussen herstelmaatregelen en due diligence?	92
V49. Wat wordt er verstaan onder “herstelmaatregelen” en “herstel”?	92
V50. Hoe kan een onderneming de juiste vormen van herstel identificeren?	92
V51. Wat zijn “officiële herstelmechanismen”?	93
V52. Wat houdt “meewerken aan officiële herstelmechanismen” in?	94
V53. Onder welke omstandigheden komen de verschillende herstelprocessen in aanmerking?	94
V54. Wat is het verschil tussen een systeem voor vroegtijdige waarschuwing en een proces om herstel mogelijk te maken?	95
AANBEVELING VAN DE RAAD INZAKE DE OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	96
BRONVERMELDINGEN	99





INLEIDING

BASIS

Deze Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (de Handreiking) is gebaseerd op de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (OESO-richtlijnen voor MNO's). De OESO-richtlijnen voor MNO's zijn niet-bindende aanbevelingen van overheden aan multinationale ondernemingen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ze geven aan dat ondernemingen een positieve bijdrage kunnen leveren aan de vooruitgang op economisch, milieu- en sociaal gebied en willen hen aanmoedigen om een positieve bijdrage te leveren. Ze geven ook aan dat zakelijke activiteiten negatieve gevolgen kunnen hebben voor werknemers, mensenrechten, milieu, corruptie, consumenten en goed ondernemingsbestuur. De OESO-richtlijnen voor MNO's adviseren ondernemingen daarom due diligence toe te passen die op risicoanalyse gebaseerd is, om negatieve gevolgen die verband houden met hun activiteiten, toeleveringsketens en andere zakelijke relaties te voorkomen en aan te pakken.

DOEL

Deze Handreiking biedt bedrijven (ondernemingen) inzicht in due diligence voor MVO met als doel dat zij dit kunnen toepassen zoals beoogd in de OESO-richtlijnen voor MNO's. Doel van deze Handreiking is ook om bij te dragen aan een gemeenschappelijk referentiekader tussen overheden en stakeholders op het gebied van due diligence voor MVO.

De OESO-richtlijnen voor MNO's bieden ondernemingen de ruimte om de kenmerken, specifieke maatregelen en processen van due diligence aan te passen aan hun eigen situatie. De Handreiking dient voor ondernemingen als een kader voor het op maat ontwikkelen en versterken van hun eigen due diligence-systemen en –processen. Als dat nodig blijkt te zijn, dan dienen zij vervolgens aanvullende middelen te zoeken om zich verder in de materie te verdiepen.

De OESO-richtlijnen voor MNO's voorzien in een uniek promotie- en geschillenbeslechtsingsmechanisme – de Nationale Contactpunten (NCP's). Deze Handreiking is een nuttig hulpmiddel voor NCP's om inzicht te krijgen in de OESO-richtlijnen voor MNO's en om de Richtlijnen te promoten. ► *Zie box 8 voor meer informatie over NCP's*

TABEL 1. REIKWIJDTE VAN DE OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MVO

Ondernemingen zijn:

- Alle multinationale ondernemingen (MNO's), ongeacht hun eigendomsstructuur, uit alle sectoren en van elke omvang, die actief en/of gevestigd zijn in landen die de OESO-richtlijnen voor MNO's hebben aanvaard, inclusief multinationale middelgrote en kleinere bedrijven (MKB).
 - Alle entiteiten binnen de MNO-groep: moederbedrijf en lokale entiteiten, inclusief dochterbedrijven.
 - Van multinationale en nationale ondernemingen wordt op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen hetzelfde verwacht, in het geval dat de OESO-richtlijnen voor MNO's op beiden van toepassing zijn.
-

**TABEL 1. REIKWIJDTE VAN DE OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MVO**

Onderwerpen die onder due diligence vallen* (MVO-thema's)	<ul style="list-style-type: none">● Mensenrechten (OESO, 2011, hoofdstuk IV)● Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen (OESO, 2011, hoofdstuk V)● Milieu (OESO, 2011, hoofdstuk VI)● Bestrijding van corruptie, omkopingsverzoeken en afpersing (OESO, 2011, hoofdstuk VII)● Consumentenbelangen (OESO, 2011, hoofdstuk VIII)● Informatieverstrekking (OESO, 2011, hoofdstuk III)
Due diligence en zakelijke relaties	Zakelijke relaties zijn alle soorten zakelijke relaties van de onderneming met leveranciers, franchisenemers, licentiehouders, joint-ventures, investeerders, klanten, aannemers, cliënten, consultants, financiële, juridische en overige adviseurs. Zakelijke relaties zijn ook relaties van de onderneming met alle overige statelijke of niet-statale entiteiten die op enige wijze betrokken zijn bij haar zakelijke activiteiten, producten of diensten.

* Drie hoofdstukken van de OESO-richtlijnen voor MNO's vallen buiten de Handreiking: Wetenschap en technologie; Mededinging en Belastingen.

DOELGROEPEN

De Handreiking is hoofdzakelijk bedoeld voor hen die in de praktijk belast zijn met de toepassing van due diligence binnen een onderneming. Omdat de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn op een breed scala aan onderwerpen en omdat de praktische toepassing van due diligence binnen de uiteenlopende activiteiten en zakelijke relaties van een onderneming een interdisciplinair karakter heeft, is de kans groot dat er verschillende bedrijfsonderdelen, functiegebieden en mensen verantwoordelijk zullen zijn voor de praktische toepassing van due diligence. Deze Handreiking kan ook nuttig zijn voor andere partijen, bijv. voor sectorbrede en multistakeholder-initiatieven die samenwerking bij due diligence-activiteiten faciliteren, voor werknemers, vertegenwoordigers van werknemers, vakbonden¹ en maatschappelijke organisaties.

OPZET

De Handreiking begint met een kort overzicht van elk hoofdstuk van de OESO-richtlijnen voor MNO's. Hierna volgt een overzicht van due diligence. Om de due diligence-aanbevelingen uit de OESO-richtlijnen voor MNO's begrijpelijker te maken, wordt een aantal sleutelbegrippen en kenmerken toegelicht.

In de hoofdtekst worden het due diligence-proces en de ondersteunende maatregelen stap voor stap beschreven. In de praktijk is due diligence een continu proces, waarin stappen soms

1. In deze Handreiking worden de begrippen vertegenwoordigers van werknemers, vakbonden en vertegenwoordigende organisaties gehanteerd conform de internationale arbeidsnormen: ILO-verdrag nr. 87 (betreffende de Vrijheid tot het Oprichten van Vakverenigingen en de Bescherming van het Vakverenigingsrecht), nr. 98 (betreffende het Recht zich te Organiseren en Collectief te Onderhandelen) en nr. 135 (Vertegenwoordigers van Werknemers).



INLEIDING

opnieuw moeten worden gezet en niet altijd in dezelfde volgorde verlopen. Sommige stappen kunnen ook tegelijkertijd worden uitgevoerd, waarbij de resultaten elkaar over en weer kunnen beïnvloeden. In elke stap zijn “praktische maatregelen” opgenomen, die verduidelijken hoe de ondersteunende maatregelen en het due diligence-proces kunnen worden toegepast of waar nodig aangepast. De praktische maatregelen zijn overigens niet bedoeld als een uitputtende to-do-lijst voor due diligence. Niet elke praktische maatregel leent zich voor elke situatie. Ook kunnen ondernemingen soms constateren dat er extra maatregelen of acties nodig zijn.

Overall in de Handreiking staan verwijzingen en links naar aanvullende toelichtingen, tips en verduidelijkende voorbeelden van due diligence. De links en verwijzingen worden gepresenteerd in de vorm van vraag en antwoord en zijn gekoppeld aan de specifieke onderdelen van de Handreiking.

LINKS NAAR ANDERE PROCESSEN EN INSTRUMENTEN

Sectorspecifieke OESO-handreikingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

De OESO heeft voor een aantal sectoren sectorspecifieke due diligence-handreikingen opgesteld (de toeleveringsketens voor mineralen, landbouw, kleding en schoeisel) en papers over optimale werkwijzen voor de mijnbouw en de financiële sector (zie OECD, 2016a; OECD, 2016b; OECD, 2016c; OECD, 2017a; en OECD, 2017b). Deze documenten zijn opgesteld in nauwe samenwerking met overheden, het bedrijfsleven, vakbonden en het maatschappelijk middenveld. De aanpak beschreven in de sectorspecifieke Handreikingen sluit aan bij deze Handreiking, maar is meer toegesneden op de specifieke situatie van de sectoren. Deze Handreiking is niet bedoeld als vervanging of wijziging van sectorspecifieke Handreikingen, papers of van aanbevelingen in de OESO-richtlijnen voor MNO's zelf, maar kan wel een goede aanvulling vormen. Ondernemingen wordt geadviseerd die aanbevelingen uit de documenten te volgen die het meest aansluiten bij hun activiteiten, toeleveringsketen of sector.

Andere OESO-instrumenten

Veel andere OESO-instrumenten verwijzen naar de OESO-richtlijnen voor MNO's en versterken daarmee de samenhang tussen MVO en deze andere gebieden. Dit zijn o.a. de G20/OESO-beginselen van Goed Ondernemingsbestuur; Richtlijnen inzake Goed Bestuur van Staatsbedrijven; Algemene Aanpak ('the Common Approaches') voor Officieel Ondersteunde Exportkredieten en Due Diligence op Milieu- en Sociaal Gebied; Beleidskader voor Investerings; Aanbevelingen van de Raad inzake Overheidsinkopen en de Aanbeveling van de Raad inzake Voortzetting van de Bestrijding van Omkoping van Buitenlandse Ambtenaren bij Internationale Zakelijke Transacties (zie OECD, 2015a; OECD, 2015b; OECD, 2016d; OECD, 2015c; OECD, 2015e; en OECD, 2009).

Andere multilaterale processen en instrumenten

Op het gebied van mensenrechten, inclusief arbeidsrechten, sluit deze Handreiking aan bij de UN Guiding Principles on Business and Human Rights, de Verklaring van de ILO betreffende Fundamentele Beginselen en Rechten op het Werk, de verdragen en aanbevelingen van de ILO waarnaar verwezen wordt in de OESO-richtlijnen voor MNO's en de Tripartite Beginselverklaring inzake Multinationale Ondernemingen en Sociaal Beleid (zie UN, 2011; ILO, 1998; en ILO, 2017).



DE HOOFDSTUKKEN VAN DE OESO-RICHTLIJNEN

I. Begrippen en uitgangspunten



In het eerste hoofdstuk van de Richtlijnen worden de begrippen en uitgangspunten genoemd die alle aanbevelingen van de volgende hoofdstukken in een context plaatsen. Deze begrippen en uitgangspunten (naleving van de nationale wet is bijv. de eerste verplichting van ondernemingen) vormen de ruggengraat van de Richtlijnen en onderstrepen de fundamentele ideeën erachter.

II. Algemene beginselen voor bedrijfsbeleid



Dit is het eerste hoofdstuk met specifieke aanbevelingen voor ondernemingen in de vorm van algemeen beleid die de toon zetten en een kader scheppen voor de algemene beginselen in de volgende hoofdstukken. Het bevat belangrijke bepalingen voor de praktische toepassing van due diligence, de aanpak van negatieve gevolgen, het betrekken van stakeholders en andere partijen.

III. Informatieverstrekking



Heldere en volledige informatie over de onderneming is belangrijk voor allerlei gebruikers. In dit hoofdstuk worden ondernemingen opgeroepen transparant te zijn over hun

activiteiten en open te staan voor de steeds hogere eisen die het publiek stelt aan informatie.

IV. Mensenrechten



Ondernemingen kunnen invloed uitoefenen op vrijwel het hele spectrum aan internationaal erkende mensenrechten. Het is dan ook belangrijk dat zij hun verantwoordelijkheid nemen. Dit nieuwe hoofdstuk van de Richtlijnen is gebaseerd op en afgestemd met het 'Protect, Respect, Remedy'-kader van de Verenigde Naties en de 'Guiding Principles on Business and Human Rights' die dit Kader implementeren.

V. Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen



De Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) houdt zich bezig met het formuleren en bevorderen van internationale arbeidsnormen en fundamentele rechten op de werkvloer zoals vastgesteld in haar Verklaring uit 1998 betreffende fundamentele beginselen en rechten op het werk. In dit hoofdstuk wordt de rol beschreven van de Richtlijnen bij het bevorderen van de naleving door MNO's van de internationale arbeidsnormen zoals geformuleerd door de ILO.

VI. Milieu



Het milieuhofdstuk voorziet in een reeks aanbevelingen voor MNO's waarmee ze hun milieuprestaties kunnen verbeteren en hun bijdrage aan de bescherming van het milieu kunnen optimaliseren door verbetering van hun interne management en planning. Het komt grotendeels overeen met de beginselen en doelstellingen van de Verklaring van Rio inzake Milieu en Ontwikkeling en Agenda 21.





VOOR MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN

VII. Bestrijding van corruptie, omkopingsverzoeken en afpersing



Omkoping en corruptie zijn schadelijk voor democratische instituties en het bestuur van bedrijven. Er is een belangrijke rol weggelegd voor ondernemingen bij de bestrijding van deze praktijken. De OESO neemt het voortouw bij wereldwijde inspanningen om een eerlijk speelveld te creëren voor internationale ondernemingen door omkoping te bestrijden. De aanbevelingen in de Richtlijnen zijn gebaseerd op het vele werk dat de OESO al heeft verzet op dit terrein.

VIII. Consumentenbelangen



De Richtlijnen roepen ondernemingen op eerlijk te werk te gaan bij hun zakelijke activiteiten, marketing en reclame en de kwaliteit en betrouwbaarheid van hun producten te waarborgen. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de werkzaamheden van het OESO-comité Consumentenbeleid en het OESO-comité Financiële Markten en andere internationale organisaties, waaronder de Internationale Kamer van Koophandel, de Internationale organisatie voor standaardisatie en de VN.

IX. Wetenschap en technologie



In dit hoofdstuk wordt onderkend dat technologie vooral via MNO's naar het buitenland gaat. Het doel is de overdracht van technologie te bevorderen en bij te dragen aan het innovatievermogen in de ontvangende landen.

X. Mededinging



In dit hoofdstuk staat centraal hoe belangrijk het is dat MNO's bij hun activiteiten te werk gaan conform alle toepasselijke wet- en regelgeving op het gebied van mededinging en dat zij de wetgeving in acht nemen van alle rechtsgebieden waar hun activiteiten ertoe kunnen leiden dat de concurrentie verstoord wordt. Ondernemingen dienen zich te onthouden van concurrentie-oermijnende overeenkomsten die ten koste gaan van het efficiënt functioneren van zowel nationale markten als de internationale markt.

XI. Belastingen



De Richtlijnen zijn het eerste internationale instrument inzake de verantwoordelijkheid van ondernemingen dat betrekking heeft op belastingen. Het draagt bij aan en is gebaseerd op een aantal belangrijke documenten op belastinggebied: het OESO-modelverdrag inzake Dubbele Belasting naar het Inkomen en naar het Vermogen en het Modelverdrag van de Verenigde Naties voor Belastingverdragen tussen Ontwikkelde en Ontwikkelingslanden. Dit belangrijke hoofdstuk behandelt fundamentele aanbevelingen op fiscaal gebied.



I.

OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

In de OESO-richtlijnen voor MNO's (hierna: de Richtlijnen) wordt aangegeven dat ondernemingen een positieve bijdrage kunnen leveren aan de vooruitgang op economisch, milieu- en sociaal gebied en dat wordt dan ook aangemoedigd. Maar de Richtlijnen erkennen ook dat zakelijke activiteiten negatieve gevolgen kunnen hebben op de volgende gebieden: goed ondernemingsbestuur, voor werknemers, mensenrechten, milieu, corruptie en consumenten. Met behulp van due diligence kunnen ondernemingen deze daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van hun eigen activiteiten, omstandigheden in de toeleveringsketen en bij hun zakelijke relaties identificeren, voorkomen en beperken. Ook kunnen ondernemingen met behulp van due diligence aantonen hoe ze die aanpakken. Dit wordt ook aanbevolen in de OESO-richtlijnen voor MNO's. Effectieve due diligence moet ondersteund worden door inspanningen om MVO te integreren in het beleid en de managementsystemen van de onderneming, zodat ondernemingen de negatieve gevolgen die zij veroorzaken of waaraan ze bijdragen kunnen aanpakken. ► *Zie figuur 1*

NEGATIEVE GEVOLGEN EN RISICO'S

Due diligence heeft betrekking op daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen (risico's) die verband houden met de volgende thema's van de OESO-richtlijnen voor MNO's: mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, milieu, omkoping en corruptie, informatieverstrekking en consumentenbelangen (MVO-thema's). De hoofdstukken van de OESO-richtlijnen voor MNO's beschrijven per MVO-thema gedetailleerd welk gedrag aanbevolen wordt. De kans op negatieve gevolgen neemt toe in situaties waarin het gedrag van een onderneming, de omstandigheden in haar toeleveringsketen of bij zakelijke relaties niet in overeenstemming zijn met de aanbevelingen in de OESO-richtlijnen voor MNO's. Ruimte voor gedrag dat niet verenigbaar is met de aanbevelingen uit de OESO-richtlijnen voor MNO's vergroot het risico op negatieve gevolgen in de toekomst. ► *Zie bijlage, V1*

BOX 1. HET BEGRIIP RISICO VOLGENS DE OESO RICHTLIJNEN VOOR MNO'S

Voor de meeste bedrijven betekent een "risico" in de eerste plaats een risico voor de onderneming – een financieel risico, marktrisico, operationeel risico, imago-*risico*. Ondernemingen letten op hun positie in de markt, hun positie ten opzichte van concurrenten, hun imago en hun voortbestaan op de lange termijn. Dit betekent dat als ze naar risico's kijken, het meestal gaat over de risico's voor de onderneming zelf. De Richtlijnen hebben echter betrekking op de kans op negatieve gevolgen die ondernemingen kunnen veroorzaken op mensen, het milieu en de maatschappij, waaraan ze mogelijk bijdragen of waar ze rechtstreeks bij betrokken zijn. Het is dus een extern georiënteerde interpretatie van risico.

Ondernemingen kunnen MVO-*risico's* identificeren door te kijken naar de verschillen tussen de aanbevelingen van de OESO-richtlijnen voor MNO's enerzijds en de omstandigheden bij hun activiteiten, toeleveringsketens of zakelijke relaties anderzijds. ► *Zie bijlage, V1*



WAAROM DUE DILIGENCE?

Sommige zakelijke activiteiten, producten of diensten zijn per definitie riskant omdat ze negatieve gevolgen kunnen veroorzaken voor MVO-thema's, eraan kunnen bijdragen of er rechtstreeks mee verbonden kunnen zijn. In andere situaties zijn de zakelijke activiteiten op zich niet inherent riskant, maar kunnen de omstandigheden (bijv. kwesties met betrekking tot de rechtsstaat, gebrek aan handhaving, gedrag van zakelijke relaties) ertoe leiden dat er toch een risico op negatieve gevolgen ontstaat. Due diligence kan ondernemingen helpen te anticiperen op negatieve gevolgen en ze te voorkomen of beperken. In bepaalde gevallen kan due diligence helpen bij de beslissing of zakelijke activiteiten of relaties uiteindelijk wel moeten worden voortgezet. Dit kan het geval zijn, omdat de kans op een negatief gevolg te groot wordt of wanneer het niet lukt de gevolgen te beperken.

Ondernemingen kunnen hun positieve bijdragen aan de maatschappij optimaliseren, de betrekkingen met de stakeholders verbeteren en hun reputatie beschermen door negatieve gevolgen daadwerkelijk te voorkomen en te beperken. Due diligence helpt ondernemingen meer waarde te creëren, bijvoorbeeld door:

- Het identificeren van kansen om kosten te verlagen;
- Meer inzicht in markten en strategische bronnen voor de toelevering;
- Versterking van de beheersing van bedrijfsspecifieke ondernemings- en operationele risico's;
- Verlaging van de kans op incidenten die verband houden met kwesties waarop de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn;
- Beperking van de kwetsbaarheid voor systeemrisico's.

Due diligence kan ondernemingen ook helpen te voldoen aan wettelijke eisen omtrent specifieke MVO-thema's, bijvoorbeeld de lokale wetgeving op het gebied van arbeid, milieu, goed ondernemingsbestuur, bestrijding van corruptie en omkoping of op het gebied van het strafrecht.

KENMERKEN VAN DUE DILIGENCE - DE ESSENTIËLE PUNTEN

● Due diligence werkt preventief.

Doel van due diligence is in de eerste plaats te voorkomen dat er negatieve gevolgen ontstaan voor mensen, het milieu en de maatschappij of dat daaraan wordt bijgedragen. Doel is ook om te proberen negatieve gevolgen te voorkomen die direct verband houden met activiteiten, producten of diensten via zakelijke relaties. Wanneer betrokkenheid van de onderneming bij negatieve gevolgen niet kan worden voorkomen, dan kan due diligence ondernemingen helpen negatieve gevolgen te beperken, herhaling te voorkomen en waar mogelijk herstelmaatregelen te treffen.



- **Due diligence omvat diverse processen en dient verschillende doelen.**

Het concept van due diligence volgens de OESO-richtlijnen voor MNO's omvat een reeks processen die onderling met elkaar samenhangen, om negatieve gevolgen te identificeren, te voorkomen en te beperken. Ook gaat het om monitoren van de praktische toepassing en resultaten. Tenslotte gaat het om communiceren hoe de negatieve gevolgen worden aangepakt waar het de eigen activiteiten, die in de toeleveringsketen en andere zakelijke relaties van de onderneming betreft. Due diligence moet geïntegreerd worden in de zakelijke besluitvorming en in het risicomanagement. Het kan gebaseerd worden op de traditionele transactionele of KYC-due diligence processen ("ken uw wederpartij"), maar is wel breder. Door MVO te integreren in het bedrijfsbeleid en de managementsystemen kunnen ondernemingen negatieve gevolgen voor MVO-thema's voorkomen. Die integratie draagt ook bij aan de effectiviteit van due diligence, aangezien het de strategie helderder maakt, de personele capaciteitsopbouw bevordert, waarborgt dat de middelen beschikbaar zijn en een heldere boodschap van bovenaf oplevert.

- **Due diligence is afgestemd op de risico's (risico-georiënteerd).**

Due diligence is risico-georiënteerd. De maatregelen die een onderneming treft voor due diligence moeten evenredig zijn aan de ernst van en kans op negatieve gevolgen. Zijn de negatieve gevolgen ernstig en is de kans erg groot, dan is uitgebreidere due diligence geboden. Due diligence moet ook worden afgestemd op de aard van de negatieve gevolgen voor MVO-thema's zoals mensenrechten, milieu en corruptie. Due diligence vereist een aanpak op maat voor specifieke risico's, rekening houdend met hoe ze verschillende groepen raken, bijv. door het hanteren van een genderperspectief bij due diligence. ► *Zie bijlage, V2*

- **Due diligence kan prioritering vereisen (risico-georiënteerd).**

Als het niet mogelijk is alle geïdentificeerde gevolgen in een keer aan te pakken, dient de onderneming op basis van de ernst van de negatieve gevolgen en de kans erop, prioriteiten te stellen voor de volgorde waarin tegenmaatregelen worden getroffen. Zodra de ernstigste gevolgen zijn geïdentificeerd en aangepakt, komen de minder ernstige gevolgen aan bod. Wanneer een onderneming negatieve gevolgen voor MVO-thema's veroorzaakt of eraan bijdraagt, moeten de betreffende activiteiten worden gestaakt en moeten er maatregelen worden genomen of moet er medewerking worden verleend om de gevolgen te verhelpen. Het prioriteren is een continu proces en soms komen er nieuwe negatieve gevolgen aan het licht die dan eerst moeten worden aangepakt, voordat de minder ernstige worden verholpen. Bij het prioriteren van risico's op het gebied van mensenrechten is de ernst van mogelijke negatieve gevolgen de belangrijkste factor voor het vaststellen van de prioriteiten bij de aanpak. Bijv. wanneer bij een te late reactie de gevolgen niet meer ongedaan kunnen worden gemaakt. ► *Zie bijlage, V3-5*



OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

- **Due diligence is dynamisch.**

Het due diligence-proces is niet statisch, maar een doorgaand, reactief en flexibel proces. Er zitten feedback-loops in om te waarborgen dat de onderneming kan leren wat werkt en wat niet. Ondernemingen dienen zich in te zetten om hun systemen en processen voortdurend te verbeteren om negatieve gevolgen te voorkomen en aan te pakken. Via het due diligence-proces moet een onderneming adequaat kunnen reageren op potentiële veranderingen in haar risicoprofiel door veranderingen in de omstandigheden (bijv. wijziging van de wetgeving in een land, nieuwe risico's in de sector, de ontwikkeling van nieuwe producten of bij het aangaan van nieuwe zakelijke relaties).

- **Due diligence is geen afschuiven van verantwoordelijkheid.**

In een zakelijke relatie blijft elke onderneming zelf verantwoordelijk voor het identificeren en aanpakken van negatieve gevolgen. De due diligence-aanbevelingen uit de OESO-richtlijnen voor MNO's zijn niet bedoeld om de verantwoordelijkheid van overheden af te schuiven op ondernemingen. De aanbevelingen zijn ook niet bedoeld om de verantwoordelijkheid van ondernemingen die negatieve gevolgen veroorzaken of eraan bijdragen te verschuiven naar de ondernemingen die via hun zakelijke relaties rechtstreeks verbonden zijn met deze negatieve gevolgen. Elke onderneming wordt juist opgeroepen haar eigen verantwoordelijkheid te nemen voor negatieve gevolgen. Wanneer de gevolgen rechtstreeks verband houden met de activiteiten, producten of diensten van een onderneming, moet deze onderneming, voor zover mogelijk en met alles wat binnen haar macht ligt, proberen daar individueel of in samenwerking met anderen verandering in te brengen.

- **Due diligence heeft te maken met internationaal erkende MVO-normen.**

De OESO-richtlijnen voor MNO's bieden principes en normen voor MVO die overeenstemmen met de toepasselijke wetgeving en internationaal erkende normen. Er staat uitdrukkelijk in dat naleving van het recht van het land waarin ze actief en/of gevestigd zijn, de eerste verplichting is van ondernemingen. Due diligence helpt ondernemingen hun wettelijke verplichtingen na te komen op terreinen waarop de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn. In landen waar de nationale wet- en regelgeving niet strookt met de principes en normen van de OESO-richtlijnen voor MNO's, kan due diligence ondernemingen ook helpen de OESO-richtlijnen voor MNO's optimaal na te leven, zonder het nationale recht te schenden. Het nationale recht kan ondernemingen in sommige landen ook verplichten maatregelen te treffen voor een specifiek MVO-thema (bijv. wetten inzake MVO-thema's, zoals internationale omkoping, moderne slavernij of mineralen uit conflictgebieden of gebieden met een hoog risico).



OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

- **Due diligence sluit aan bij de situatie van een onderneming.**

De aard en reikwijdte van due diligence kunnen afhangen van factoren zoals de omvang van de onderneming, de context van haar activiteiten, bedrijfsmodel, positie in de toeleveringsketen en de aard van haar producten of diensten. Grote ondernemingen, met grootschalige activiteiten en veel producten of diensten, hebben wellicht formelere en uitgebreidere systemen nodig om risico's effectief te kunnen identificeren en beheersen dan kleinere ondernemingen, met een beperkter product- of dienstenassortiment. ► *Zie bijlage, V6-7 en tabel 4*

- **Due diligence kan worden aangepast aan de beperkingen die het werken met zakelijke relaties met zich meebrengt.**

Ondernemingen kunnen geconfronteerd worden met praktische en juridische beperkingen voor de manier waarop ze zakelijke relaties kunnen beïnvloeden om negatieve gevolgen te stoppen, te voorkomen, te beperken of te herstellen. Ondernemingen, en met name het MKB, beschikken mogelijk niet over voldoende marktmacht om hun zakelijke relaties zelf te beïnvloeden. Ondernemingen kunnen proberen om deze uitdagingen het hoofd te bieden door hun zakelijke relaties te beïnvloeden via contractuele regelingen, door vooraf kwalificatie-eisen te stellen, via stemafspraken met medeaandeelhouders, licenties of franchiseovereenkomsten, maar ook via gezamenlijke inspanningen om de krachten te bundelen binnen de branche of via sectoroverstijgende initiatieven.

- **Due diligence is gebaseerd op betrokkenheid van stakeholders.**

Stakeholders (belanghebbenden) zijn mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming.² Betrokkenheid van stakeholders is een kwestie van tweerichtingsverkeer in de communicatie. Dit vereist het tijdig delen van relevante informatie met stakeholders, in een toegankelijke en begrijpelijke vorm, zodat ze goed geïnformeerd kunnen beslissen. Betrokkenheid heeft alleen zin wanneer alle partijen hun goede wil tonen. Betekenisvolle betrokkenheid van de relevante stakeholders blijft tijdens het hele due diligence-proces van belang. Vooral wanneer de kans bestaat dat de onderneming een negatief gevolg veroorzaakt, heeft veroorzaakt, eraan bijdraagt of heeft bijgedragen, is het van belang dat er contact wordt gelegd met de stakeholders en rechtgebbenden voor wie dat consequenties heeft of kan hebben. Afhankelijk van de aard van het negatieve gevolg kan dit gebeuren door het deelnemen aan onderzoeken ter plaatse en het delen van de resultaten daarvan, het ontwikkelen van schade beperkende maatregelen, doorlopende monitoring en het opzetten van een geschillenbeslechtingsmechanisme.³

2. Voorbeelden van stakeholders zijn o.a. werknemers, vertegenwoordigers van werknemers, vakbonden (ook mondiale vakbonden), leden uit de gemeenschap, maatschappelijke organisaties, investeerders, brancheverenigingen en beroepsverenigingen.

3. In de bijlage, V8 wordt uitgelegd wie "relevante stakeholders" zijn en wat er verstaan wordt onder stakeholders en rechthebbenden die negatieve gevolgen ondervinden of mogelijk ondervinden. De bijlage, V8-11 bevat meer informatie over het betrekken van stakeholders.



- **Due diligence vereist doorlopende communicatie.**

Het communiceren van informatie over de processen, bevindingen en plannen voor due diligence maakt deel uit van het proces. Zo kunnen ondernemingen het vertrouwen in hun activiteiten en besluitvorming stimuleren en geven ze blijk van hun goede wil. Ondernemingen moeten rekenschap afleggen over de manier waarop ze daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen identificeren en aanpakken en moeten zo communiceren. De informatie moet toegankelijk zijn voor de beoogde doelgroepen (bijv. stakeholders, investeerders, consumenten) en voldoende zijn om aan te tonen dat de reactie van de onderneming op de negatieve gevolgen adequaat is. Bij de communicatie moet voldoende rekening worden gehouden met de vertrouwelijkheid van commerciële informatie en andere concurrentie⁴ - en veiligheidsoverwegingen. Diverse strategieën kunnen nuttig zijn om zo goed mogelijk te communiceren terwijl de vertrouwelijkheid gewaarborgd blijft ► *Zie bijlage, V47*

BOX 2. SAMENWERKEN BIJ DE TOEPASSING VAN DUE DILIGENCE

Ondernemingen kunnen gedurende het gehele due diligence-proces op brancheniveau of sectoroverstijgend samenwerken en/of samenwerken met de relevante stakeholders, maar ze blijven altijd zelf verantwoordelijk voor het waarborgen dat hun due diligence-proces naar behoren wordt uitgevoerd. Er kan bijv. samengewerkt worden om de kennis te bundelen, de invloed te vergroten en effectieve maatregelen op te schalen. Samenwerking binnen de sector levert ook andere voordelen op, zoals kostendeling en kostenbesparingen, vooral voor het MKB.

► *Zie bijlage, V12*

Ondernemingen kunnen in veel gevallen samenwerken op het gebied van due diligence zonder het mededingingsrecht te schenden. Toch worden ondernemingen aangemoedigd zich proactief op de hoogte te stellen van mededingingskwesties in hun rechtsgebied. Ze worden aangemoedigd om activiteiten te vermijden waardoor ze beschuldigd zouden kunnen worden van schending van het mededingingsrecht. Dit geldt ook voor ook de gezamenlijke initiatieven waarbij ondernemingen betrokken zijn.

► *Zie bijlage, V13*

4. Zorgen omtrent het waarborgen van eerlijke concurrentie moeten worden uitgelegd in de geest van het van toepassing zijnde mededingingsrecht.



OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



HET DUE DILIGENCE-PROCES





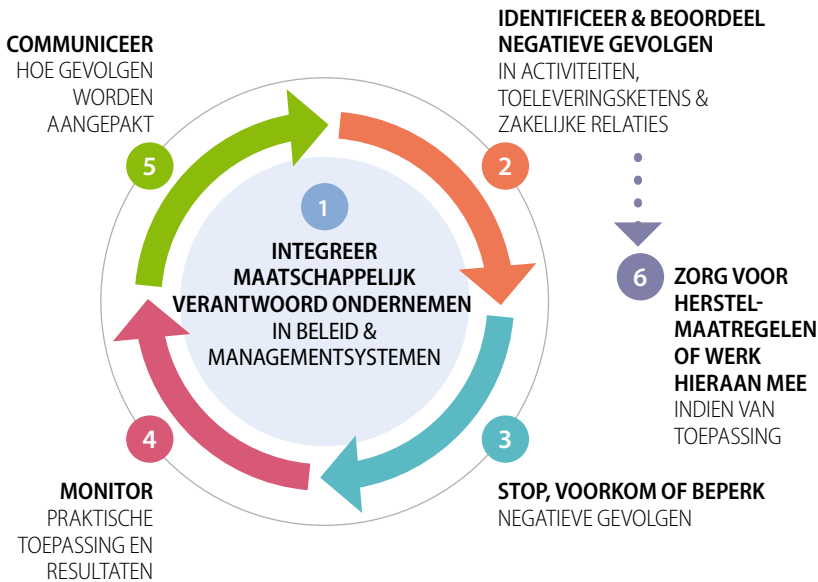
HET DUE DILIGENCE-PROCES

Due diligence moet afgestemd worden op de risico's en aansluiten bij de specifieke omstandigheden en context van de onderneming. In dit onderdeel worden maatregelen omschreven om:

(1) MVO te integreren in het beleid en de managementsystemen van de onderneming; due diligence uit te voeren door (2) daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen voor MVO-thema's te identificeren, (3) deze te stoppen, te voorkomen of te beperken, (4) de praktische toepassing en resultaten te monitoren, (5) te communiceren hoe de gevolgen worden aangepakt; en (6) waar nodig herstel mogelijk te maken. ► *Zie figuur 1*

De beschreven praktische maatregelen zijn overigens niet bedoeld als een uitputtende to-do-lijst voor due diligence. Niet elke praktische maatregel leent zich voor elke situatie. Ook aanvullende praktische maatregelen of toepassingsmaatregelen die niet in deze Handreiking beschreven staan kunnen in bepaalde situaties nuttig zijn.

FIGUUR 1. HET DUE DILIGENCE-PROCES & ONDERSTEUNENDE MAATREGELEN



INTEGREER MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN BELEID EN MANAGEMENTSYSTEMEN

- 1.1 Stel op, onderschrijf expliciet en publiceer een combinatie van beleidsregels voor MVO-thema's waaruit blijkt dat de onderneming zich committeert aan de principes en normen van de OESO-richtlijnen voor MNO's. Omschrijf hierin de plannen van de onderneming voor de praktische toepassing van due diligence, die relevant zijn voor haar eigen activiteiten, toeleveringsketen en andere zakelijke relaties. ► *Zie bijlage, V14-15*

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Toets en actualiseer bestaand beleid rond MVO-thema's (arbeid, mensenrechten, milieu, informatieverstrekking, consumentenbescherming, bestuur, bestrijding van omkoping en corruptie) en stem dit af op de principes en normen van de OESO-richtlijnen voor MNO's.
- b. Werk specifiek beleid uit voor de belangrijkste risico's voor de onderneming op basis van de inventarisatie van de risico's, bij wijze van handvat voor de specifieke aanpak van die risico's. Overweeg om de due diligence-plannen van de onderneming te integreren in dat beleid.
- c. Publiceer het MVO-beleid van de onderneming, bijv. via de website, op bedrijfslocaties van de onderneming en indien relevant in de lokale talen.
- d. Communiceer het beleid aan de relevante medewerkers en andere arbeidskrachten bij de onderneming, bijv. via voorlichting of trainingen. Herhaal dat zo nodig periodiek om er zeker van te zijn dat het onder de aandacht blijft.
- e. Actualiseer het ondernemingsbeleid bij veranderingen en ontwikkelingen in de risico's van de activiteiten, toeleveringsketen en zakelijke relaties.



- 1.2 **Streef ernaar om het MVO-beleid te integreren bij de controlerende organen van de onderneming. Integreer het MVO-beleid van de onderneming in de managementsystemen zodat het deel gaat uitmaken van de reguliere bedrijfsprocessen. Let er hierbij op dat de onafhankelijkheid, autonomie en juridische structuur van deze organen, die mogelijk verplicht zijn volgens de lokale wet- en regelgeving, gewaarborgd blijft.**

*** PRAKTISCHE MAATREGELEN**

- a. Beleg toezicht en verantwoordelijkheid voor due diligence bij relevant senior management en spreid de directieverantwoordelijkheid voor MVO breder.
▶ *Zie bijlage, V16*
- b. Wijs verantwoordelijkheid voor het implementeren van aspecten van het beleid toe aan de relevante afdelingen. Besteed daarbij speciale aandacht aan de werknemers waarvan de acties en besluiten het meest bepalend zijn voor verhoging of verlaging van de risico's. ▶ *Zie bijlage, V16*
- c. Ontwikkel of pas bestaande informatie- en administratiesystemen aan om informatie te verzamelen over due diligence-processen en de daarmee samenhangende besluitvorming en maatregelen.
- d. Ontwikkel nieuwe communicatiekanalen, of zet bestaande communicatiekanalen in, tussen het desbetreffende seniormanagement en de uitvoerende afdelingen voor het delen en vastleggen van informatie over risico's en besluitvorming.
- e. Bevorder afstemming tussen teams en bedrijfsonderdelen over relevante aspecten van het MVO-beleid van de onderneming. Dit is bijv. mogelijk door multidisciplinaire groepen of commissies voor de uitwisseling van informatie en besluitvorming over risico's in te stellen. Dit kan ook door bedrijfsonderdelen die invloed kunnen uitoefenen op de naleving van het MVO-beleid bij de besluitvorming te betrekken.
▶ *Zie bijlage, V16*
- f. Verzorg training voor werknemers zodat ze het MVO-beleid begrijpen en de relevante aspecten ervan kunnen implementeren. Bied ze middelen aan die passen bij de vastgestelde noodzakelijke omvang van het due diligence-proces.
- g. Ontwikkel stimulansen voor werknemers en bedrijfsonderdelen die voldoen aan het MVO-beleid van de onderneming.
- h. Zet klachtenprocedures op voor werknemers met klachten over MVO-thema's (bijv. over werkpraktijken, corruptie, goed ondernemingsbestuur), maak gebruik van bestaande procedures of pas deze aan.
- i. Zet processen op om te reageren wanneer het MVO-beleid niet is nageleefd, of waar nodig herstelmaatregelen treffen (bijv. aanvullend feitenmateriaal verzamelen, capaciteitsopbouw of disciplinaire maatregelen/sancties treffen).



1.3 Integreer MVO-verwachtingen en -beleid in betrekkingen met leveranciers en andere zakelijke relaties. ▶ *Zie bijlage, V18*

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Communiceer de belangrijkste aspecten van het MVO-beleid aan leveranciers en andere zakelijke relaties.
- b. Neem in overeenkomsten met leveranciers en overige zakelijke relaties MVO-voorwaarden en -verwachtingen op. Doe dit ook in andere relevante schriftelijke overeenkomsten.
- c. Zet pre-kwalificatieprocessen voor due diligence op, waar mogelijk, en pas deze ook voor leveranciers en overige zakelijke relaties toe. Snijd deze op de specifieke risico's en context toe, zodat de focus ligt op MVO-thema's die als relevant zijn geïdentificeerd voor de zakelijke relaties en hun activiteiten of werkterreinen.
- d. Verschaf toereikende middelen en training aan leveranciers en overige zakelijke relaties opdat ze het desbetreffende MVO-beleid en due diligence begrijpen en toepassen.
- e. Probeer inzicht te krijgen in de belemmeringen die voortvloeien uit de manier waarop de onderneming zakendoet, waardoor leveranciers en andere zakelijke relaties wellicht gehinderd worden bij het implementeren van MVO-beleid. Probeer deze belemmeringen aan te pakken. Denk hierbij aan bijv. de inkooppraktijk en commerciële stimulansen van de onderneming.

IDENTIFICEER EN BEORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

- 2.1 Voer een brede inventarisatie uit van alle zakelijke gebieden, activiteiten en relaties, inclusief de toeleveringsketens, om te identificeren waar de kans op MVO-risico's het grootst en belangrijkst is. Relevante elementen zijn onder meer: informatie over geografisch, sector-, product- en ondernemingsgebonden risicofactoren, inclusief bekende risico's waarmee de onderneming al geconfronteerd is of waarschijnlijk geconfronteerd zal worden. De inventarisatie moet de onderneming in staat stellen een eerste prioritering uit te voeren van de belangrijkste risicogebieden voor verdere beoordeling. Voor ondernemingen met minder diverse activiteiten, met name kleinere bedrijven, is een inventarisatie wellicht niet noodzakelijk en kan er meteen worden overgegaan tot het identificeren en prioriteren van specifieke negatieve gevolgen. ▶ *Zie bijlage, V19-22*

✳ PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Zorg voor een eerste helikopterview van de activiteitengebieden en soorten zakelijke relaties van de onderneming om een indruk te krijgen van welke informatie relevant is.
- b. Verzamel informatie om inzicht te krijgen in de grootste risico's op negatieve gevolgen die verband houden met de sector (bijv. producten en hun toeleveringsketens, diensten en andere activiteiten), geografie (bijv. bestuur en rechtsstaat, conflicten, mensenrechtensituatie of negatieve milieugevolgen) of bedrijfsspecifieke risicofactoren (bijv. bekende gevallen van corruptie, wangedrag, praktische toepassing van normen voor MVO). ▶ *Zie bijlage, V20*
Bronnen kunnen zijn: rapporten van overheden, internationale organisaties, maatschappelijke organisaties, vertegenwoordigers van werknemers en vakbonden, nationale mensenrechteninstellingen (NMRIs), media of andere deskundigen. ▶ *Zie bijlage, V21-22*
- c. Raadpleeg de relevante stakeholders en deskundigen bij gebrekkige informatie.
- d. Bestudeer informatie die naar boven komt via vroegtijdige waarschuwingssystemen (bijv. meldpunten) en geschillenbeslechtingsmechanismen.
- e. Identificeer de belangrijkste MVO-risicogebieden en prioriteer die als het startpunt voor nadere beoordeling van potentiële en daadwerkelijke negatieve gevolgen.
- f. Toets de bevindingen uit de inventarisatie regelmatig.
- g. Actualiseer de inventarisatie met nieuwe informatie wanneer de onderneming ingrijpende wijzigingen ondergaat. Bijv. in verband met activiteiten in of de inkoop vanuit een nieuw land; ontwikkeling van een nieuwe producten- of dienstlijn die sterk afwijkt van de bestaande lijnen; veranderingen in de input voor een product of dienst; reorganisaties of nieuwe vormen van zakelijke relaties (bijv. fusies, overnames, nieuwe klanten en markten).



2.2 Beoordeel de geprioriteerde activiteiten, leveranciers en andere zakelijke relaties steeds grondiger om specifieke daadwerkelijke en potentiële negatieve MVO-gevolgen te identificeren en te toetsen. Begin hierbij met de hierboven geïdentificeerde belangrijkste risicogebieden. ► *Zie bijlage, V23-28*

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Breng de activiteiten, leveranciers en andere zakelijke relaties in kaart. Doe dit inclusief de toeleveringsketens die relevant zijn voor het geprioriteerde risico.
- b. Leg de specifieke MVO-normen en -kwesties vast die relevant zijn voor het te onderzoeken risico. Doe dit inclusief de relevante bepalingen van de OESO-richtlijnen voor MNO's, de nationale wetgeving en relevante internationale en branchespecifieke kaders voor MVO-thema's.
- c. Verzamel relevante informatie over andere zakelijke relaties dan contractuele relaties (bijv. indirecte toeleveranciers), indien van toepassing en waar dat mogelijk is. Zet individuele of gezamenlijke processen op om het risicoprofiel van de indirecte relaties te beoordelen, o.a. door bestaande beoordelingen te toetsen en samen te werken met actoren en "controlepunten" in de toeleveringsketen om hun due diligence-praktijken te beoordelen in het licht van deze Handreiking.
- d. Beoordeel de aard en reikwijdte van de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen die verband houden met geprioriteerde activiteiten, leveranciers of andere zakelijke relaties (welk MVO-thema betreft het, op welke manier en in welke mate etc.). Gebruik informatie van de onderneming zelf of van derden, voor zover deze beschikbaar is. Voorbeelden hiervan zijn: milieueffectrapportages (MER), beoordeling van sociale en milieugevolgen (ESIA), beoordeling van gevolgen voor de mensenrechten (HRIA), juridische toetsingen, systemen voor compliance management op het gebied van corruptie, financiële audits (voor publicatie), inspecties van arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid. Ook kan een onderneming andere relevante beoordelingen van zakelijke relaties gebruiken die zijn uitgevoerd door de onderneming, de branche of multistakeholder-initiatieven. Hieronder vallen audits op milieu-, sociaal en arbeidsgebied, corruptie en KYC-processen.
- e. Identificeer activiteiten die mogelijk niet worden uitgevoerd in een gepast juridisch en institutioneel kader dat de rechten van alle betrokken personen en ondernemingen beschermt.
- f. Breng voorafgaand aan een mogelijke nieuwe zakelijke activiteit (bijv. een overname, reorganisatie, toetreding tot een nieuwe markt, introductie van een nieuw product of nieuwe dienst) in beeld of de voorgestelde activiteit en betrokken zakelijke relaties negatieve gevolgen zouden kunnen hebben voor de specifieke MVO-thema's.
- g. Beoordeel gevolgen periodiek opnieuw waar nodig: voorafgaand aan ingrijpende beslissingen of veranderingen in de activiteit (bijv. toetreding tot een nieuwe markt, productlancering, beleidswijzigingen of ingrijpende veranderingen bij de activiteiten); naar aanleiding van of anticiperend op veranderingen in de



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

operationele situatie (bijv. toenemende maatschappelijke spanningen); en periodiek in de loop van een activiteit of relatie.

- h. Leg in het geval van gevolgen voor mensenrechten contact met de rechthebbenden die gevolgen ondervinden of mogelijk gaan ondervinden en overleg met hen. Doe dit met inbegrip van werknemers, vertegenwoordigers van werknemers en vakbonden. Verzamel hiermee informatie over de negatieve gevolgen en risico's en houd daarbij rekening met mogelijke belemmeringen voor effectieve betrokkenheid van stakeholders. Overweeg redelijke alternatieven, indien er geen rechtstreeks overleg met rechthebbenden mogelijk is, zoals het raadplegen van betrouwbare onafhankelijke deskundigen, met inbegrip van verdedigers van de mensenrechten, vakbonden en groeperingen uit het maatschappelijk middenveld. Overleg voorafgaand aan en tijdens projecten of activiteiten met rechthebbenden die erdoor getroffen kunnen worden (bijv. via site-level assessments). ► *Zie bijlage, V8-11 en V25*
- i. Besteed bij het vaststellen van de gevolgen voor mensenrechten speciale aandacht aan potentiële negatieve gevolgen voor individuen uit groepen of bevolkingsgroepen die kwetsbaar zijn of een hoge kans op marginalisering hebben. Houd ook rekening met de mogelijk verschillende gevolgen voor mannen en vrouwen.
- j. Ondersteun de lokale entiteiten bij het uitvoeren van hun eigen beoordelingen, indien concerns bestaan uit verschillende onderdelen.

2.3 Beoordeel de betrokkenheid van de onderneming bij de geïdentificeerde daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen om de juiste aanpak te bepalen (zie 3.1 en 3.3). Onderzoek daarbij specifiek of de onderneming het negatieve gevolg heeft veroorzaakt (of zou kunnen veroorzaken), eraan heeft bijgedragen (of zou kunnen bijdragen), of het negatieve gevolg direct verbonden is (of verbonden zou kunnen zijn) met de activiteiten, producten of diensten van een zakelijke relatie. ► *Zie bijlage, V29-30*

*** PRAKTISCHE MAATREGELEN**

- a. Overleg met zakelijke relaties, andere relevante ondernemingen en andere relevante stakeholders.
- b. Overleg met stakeholders en rechthebbenden die gevolgen ondervinden, of met hun officiële vertegenwoordigers.
- c. Raadpleeg interne of externe expertise waar nodig.
- d. Werk welwillend mee aan officiële mechanismen om meningsverschillen te verhelpen en herstelmaatregelen mogelijk te maken, indien stakeholders of rechthebbenden het niet eens zijn met de beoordeling van de onderneming van haar betrokkenheid bij een daadwerkelijk of potentieel negatief gevolg. ► *Zie bijlage, V51-52*



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

2.4 Prioriteer de belangrijkste MVO-risico's en -gevolgen om aan te pakken, waar nodig. Doe dit op basis van de ernst en mate van waarschijnlijkheid. Ga hierbij uit van de verkregen informatie over de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen. Prioriteren is relevant wanneer het niet mogelijk is om alle potentiële en daadwerkelijke negatieve gevolgen direct aan te pakken. Zodra de ernstigste gevolgen zijn geïdentificeerd en aangepakt, dienen de minder ernstige gevolgen aan de beurt te komen. ► *Zie bijlage, V3-5 en V31*

*** PRAKTISCHE MAATREGELEN**

- a. Identificeer welke potentiële of daadwerkelijke gevolgen direct kunnen worden aangepakt, althans tot op zekere hoogte (bijv. actualiseer contractvoorwaarden met leveranciers, pas auditprotocollen aan door te focussen op risico's die tijdens eerdere audits mogelijk over het hoofd zijn gezien).
- b. Prioriteer activiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken voor MVO-thema's of eraan bijdragen. De basis hiervoor is de inschatting van de onderneming over haar betrokkenheid bij de negatieve gevolgen zoals bedoeld in 2.3.
- c. Beoordeel voor negatieve gevolgen waarbij zakelijke relaties betrokken zijn, in hoeverre de zakelijke relaties zelf beschikken over passend beleid en dito processen om relevante MVO-risico's te identificeren, te voorkomen en te beperken.
- d. Indien het niet mogelijk is alle werkelijke en potentiële negatieve gevolgen die direct verband houden met de activiteiten, producten of diensten van zakelijke relaties aan te pakken (of wanneer dat niet in de gewenste mate mogelijk is), beoordeel de waarschijnlijkheid en ernst van de geïdentificeerde gevolgen of risico's om vast te stellen welke kwesties geprioriteerd moeten worden voor maatregelen.
- e. Overleg over prioriteringsbeslissingen met zakelijke relaties, andere relevante ondernemingen en (mogelijk) betrokken stakeholders en rechthebbenden
- f. Roep interne of externe expertise in waar nodig.

STOP, VOORKOM EN BEPERK NEGATIEVE GEVOLGEN

- 3.1 **Stak activiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken voor MVO-thema's of eraan bijdragen. Doe dit op basis van de beoordeling door de onderneming van haar betrokkenheid bij negatieve gevolgen zoals bedoeld in 2.3. Ontwikkel doelgerichte plannen om potentiële (toekomstige) negatieve gevolgen te voorkomen en te beperken en pas deze toe.** ► *Zie bijlage, V32-33*

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Geef iemand op senior managementniveau de verantwoordelijkheid om zeker te stellen dat activiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken of eraan bijdragen gestaakt worden en dat activiteiten die in de toekomst negatieve gevolgen kunnen veroorzaken of eraan bijdragen worden voorkomen.
- b. Werk een stappenplan uit voor het staken van activiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken of eraan bijdragen, in het geval van complexe activiteiten of activiteiten die mogelijk moeilijk gestaakt kunnen worden vanwege operationele, contractuele of juridische kwesties. Win hiervoor intern juridisch advies in en betrek de stakeholders en rechthebbenden die de gevolgen ondervinden of mogelijk zullen ondervinden.
- c. Neem in het beleid van de onderneming richtlijnen op voor de manier waarop de negatieve gevolgen in de toekomst vermeden en aangepakt kunnen worden en waarborg de praktische toepassing ervan.
- d. Organiseer effectieve training voor de desbetreffende werknemers en managers van de onderneming.
- e. Actualiseer en versterk de risico-inventarisatie managementsystemen op basis van de bevindingen, zodat informatie beter gemonitord wordt en risico's gesignaleerd worden voordat de negatieve gevolgen zich voordoen. ► *Zie onderdeel 1.2*
- f. Leg contact en overleg met stakeholders, rechthebbenden en hun vertegenwoordigers die negatieve gevolgen ondervinden of kunnen ondervinden, om passende maatregelen uit te werken en het plan te toe te passen. ► *Zie bijlage, V8*
- g. In het geval van collectieve of cumulatieve gevolgen (bijv. wanneer de onderneming een van meerdere entiteiten is die bijdragen aan het optreden van het negatieve gevolg), waar van toepassing, probeer samen te werken met de andere betrokken entiteiten. Werk samen om de gevolgen te stoppen, te voorkomen dat ze zich opnieuw voordoen of te voorkomen dat risico's werkelijkheid worden. Doe dit bijv. via initiatieven vanuit de branche en samenwerking met de overheid. ► *Zie bijlage, box 6*
- h. Indien de onderneming bijdraagt aan negatieve gevolgen of risico's die veroorzaakt worden door een andere entiteit, dient zij de nodige maatregelen te treffen om haar bijdrage op de bovenomschreven wijze te staken of te voorkomen. Ze dient tevens gebruik te maken van haar invloed om de resterende gevolgen zo veel mogelijk te beperken. ► *Zie onderdeel 3.2 (c)-(e) en bijlage, V34*



- 3.2 Ontwikkel en implementeer plannen, op basis van de prioritering van de onderneming (zie onderdeel 2.4), om daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen voor MVO-thema's te voorkomen of te beperken die via zakelijke relaties direct verbonden zijn met de activiteiten, producten of diensten van de onderneming. Passende reacties op risico's die verband houden met zakelijke relaties kunnen zijn: voortzetten van de relatie tijdens de inspanningen om de risico's te beperken; tijdelijk opschorten van de relatie terwijl de inspanningen om de risico's te beperken worden voortgezet; of beëindigen van de zakelijke betrekkingen na vergeefse pogingen tot beperking of wanneer de onderneming beperking niet haalbaar acht of vanwege de ernst van het negatieve gevolg. Bij het besluit om de zakelijke betrekkingen te beëindigen dienen ook de potentiële negatieve sociale en economische gevolgen van de beëindiging in aanmerking te worden genomen. In deze plannen moet worden vastgelegd welke maatregelen de onderneming zal treffen en wat zij verwacht van haar leveranciers, afnemers en andere zakelijke relaties.
- Zie bijlage, V34-40

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Wijs de verantwoordelijkheid voor het uitwerken, implementeren en monitoren van deze plannen toe.
- b. Bied ondersteuning aan of werk samen met zakelijke relatie(s) binnen redelijke en duidelijk vastgelegde termijnen, bij het uitwerken van effectieve plannen om de geïdentificeerde negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken. Maak daarbij gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren voor het definiëren en meten van verbeteringen (soms aangeduid als "correctieve actieplannen"). ► Zie bijlage, V38
- c. Wend waar mogelijk invloed aan om de zakelijke relatie(s) ertoe te bewegen de negatieve gevolgen of risico's te voorkomen of te beperken. ► Zie bijlage, V36 en 40
- d. Zoek naar mogelijkheden om meer invloed te verwerven bij de zakelijke relatie indien de onderneming niet over voldoende invloed beschikt, bijv. via het senior management en via commerciële prikkels. Werk waar mogelijk samen met andere actoren om collectieve invloed op te bouwen en aan te wenden, bijv. via samenwerking op brancheniveau of met overheden. ► Zie bijlage, V37
- e. Probeer invloed op te bouwen via nieuwe en bestaande zakelijke relaties om potentiële (toekomstige) negatieve gevolgen te voorkomen en daadwerkelijke gevolgen aan te pakken. Doe dit bijv. via beleid of gedragscodes, contracten, schriftelijke overeenkomsten of de inzet van marktmacht. ► Zie onderdeel II, 1.3, en bijlage, V36
- f. Bij gevolgen voor mensenrechten: moedig entiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken of eraan bijdragen aan om te overleggen met de (potentieel) getroffen rechthebbenden of hun vertegenwoordigers en hen te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van correctieve actieplannen. ► Zie bijlage, V8-11



STOP, VOORKOM EN BEPERK NEGATIEVE GEVOLGEN

- g. Ondersteun relevante leveranciers en andere zakelijke relaties bij het voorkomen of beperken van negatieve gevolgen of risico's, bijv. door training, upgraden van voorzieningen, versterking van hun managementsystemen. Streef daarbij voortdurend naar verbetering ► *Zie bijlage, V38*
- h. Overweeg als uiterste redmiddel om de betrekkingen met de leverancier of andere zakelijke relatie te beëindigen: na vergeefse pogingen om ernstige gevolgen te voorkomen of te beperken; indien de negatieve gevolgen niet hersteld kunnen worden; wanneer er redelijkerwijs geen zicht is op verandering; of wanneer er zeer ernstige negatieve gevolgen of risico's zijn geïdentificeerd en de entiteit die ze veroorzaakt niet onmiddellijk maatregelen treft om ze te voorkomen of te beperken. Bij plannen om de betrekkingen te beëindigen moet ook gelet worden op: hoe cruciaal de leverancier of zakelijke relatie is voor de onderneming, de juridische gevolgen van voortzetten of beëindigen van de betrekkingen, in hoeverre beëindiging invloed zou hebben op de gevolgen, alsmede betrouwbare informatie over de potentiële negatieve sociale en economische gevolgen van het besluit tot beëindiging van de betrekkingen. ► *Zie bijlage, V39*
- i. Indien de onderneming besluit een zakelijke relatie voort te zetten, moet zij bereid zijn verantwoording af te leggen over haar inspanningen tot beperking van de risico's en zich bewust zijn van de gevaren voor haar reputatie en de financiële of juridische risico's.
- j. Moedig de relevante autoriteiten in het land waar de gevolgen plaatsvinden aan om op te treden, via bijv. inspecties, handhaving en toepassing van de bestaande wet- en regelgeving. ► *Zie bijlage, box 6*

MONITOR DE PRAKTISCHE TOEPASSING EN RESULTATEN

- 4.1 Monitor de praktische toepassing en effectiviteit van de due diligence-maatregelen van de onderneming, d.w.z. haar maatregelen om gevolgen te identificeren, te voorkomen, te beperken en waar mogelijk herstelmaatregelen te ondersteunen, ook bij zakelijke relaties. Gebruik de conclusies van de monitoring om deze processen in de toekomst te verbeteren. ► *Zie bijlage, V41-45*

✱ PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Monitor de praktische toepassing en effectiviteit van de eigen interne inzet, activiteiten en doelen op due diligence-gebied van de onderneming, bijv. door middel van periodieke eigen of externe reviews of audits van de bereikte resultaten. Communiceer de resultaten naar de relevante niveaus binnen de onderneming.
- b. Beoordeel zakelijke relaties periodiek om na te gaan dat de maatregelen ter beperking van risico's worden uitgevoerd of dat de negatieve gevolgen inderdaad voorkomen of beperkt zijn.
- c. Indien de onderneming gevolgen voor mensenrechten heeft veroorzaakt of kan veroorzaken of hieraan heeft bijgedragen of mogelijk zal bijdragen: probeer contact te leggen met de rechthebbenden die (mogelijk) gevolgen ondervinden en met hen te overleggen. Doe dit inclusief werknemers, vertegenwoordigers van werknemers en vakbonden. ► *Zie bijlage, V8-11*
- d. Probeer periodieke toetsingen van relevante multistakeholder-initiatieven en initiatieven uit de sector waartoe de onderneming behoort te stimuleren, evenals het als uitgangspunt nemen van deze Handreiking daarbij. Doe dit vanuit het oogpunt van het nut van de Handreiking voor de onderneming bij het identificeren, voorkomen of beperken van negatieve gevolgen die verband houden met haar activiteiten. Let daarbij op het onafhankelijke karakter van deze initiatieven. ► *Zie bijlage, V12*
- e. Identificeer negatieve gevolgen of risico's die bij eerdere due diligence-processen wellicht over het hoofd zijn gezien en neem deze in de toekomst mee.
- f. Integreer feedback en geleerde lessen in de due diligence-processen van de onderneming om het proces en de resultaten in de toekomst te verbeteren. ► *Zie bijlage, V44*

COMMUNICEER HOE NEGatieve GEVOLGEN WORDEN AANGEPAKT

- 5.1 **Communiceer relevante informatie naar buiten over due diligence-beleid en -processen en over de uitgevoerde maatregelen om daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen te identificeren en aan te pakken. Communiceer ook over de bevindingen en uitkomsten van deze maatregelen.** ► *Zie bijlage, V46-47*

✱ PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Publiceer relevante informatie over due diligence-processen, waarbij naar behoren gelet wordt op de vertrouwelijkheid op handels-, concurrentie- of veiligheidsgebied. Doe dit bijv. via het jaarverslag van de onderneming of via andere openbare berichten over duurzaamheid of verantwoord ondernemerschap. Neem informatie op over: MVO-beleid, maatregelen om MVO te integreren in het beleid en de managementsystemen, de geïdentificeerde gebieden met de grootste risico's voor de onderneming, de geïdentificeerde, geprioriteerde en beoordeelde negatieve gevolgen of risico's, de criteria voor prioritering, en de getroffen maatregelen om deze risico's te voorkomen of te beperken. Doe dit waar mogelijk inclusief: termijnen en benchmarks voor verbetering en de uitkomsten ervan, maatregelen om de praktische toepassing en resultaten te monitoren en toelichting op de manier waarop de onderneming herstel biedt of eraan meewerkt.
- b. Publiceer de bovenstaande informatie op toegankelijke en gepaste wijze, bijv. op de website, op bedrijfslocaties van de onderneming en in de lokale talen.
- c. Ten aanzien van gevolgen voor mensenrechten die de onderneming veroorzaakt of kan veroorzaken of waaraan ze bijdraagt, ben bereid tijdig, met oog voor culturele gevoeligheden en op toegankelijke wijze te communiceren met de rechthebbenden die gevolgen ondervinden of mogelijk ondervinden. Communiceer over de informatie die specifiek voor hen relevant is, in het bijzonder over relevante zorgen die door of namens hen aan de orde zijn gesteld.

► *Zie onderdeel II, 2.4 en onderdeel II, 2.12*

ZORG VOOR HERSTELMAATREGELEN OF WERK HIERAAN MEE WANNEER DIT VAN TOEPASSING IS

- 6.1 Indien de onderneming vaststelt dat zij daadwerkelijke negatieve gevolgen heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen, pak deze aan door herstel te bieden of aan herstel mee te werken. ► *Zie onderdeel 2.3 en bijlage, V48-50*

✳ PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Probeer de getroffen persoon of personen (weer) in de situatie te brengen waarin deze zou of zouden hebben verkeerd indien de negatieve gevolgen zich niet zouden hebben voorgedaan. Werk mee aan herstelmaatregelen die evenredig zijn aan de ernst en omvang van de negatieve gevolgen.
- b. Eerbiedig de wet en raadplaag eventuele internationale richtlijnen voor herstel. Indien dergelijke normen of richtlijnen niet voorhanden zijn, zoek een remedie die vergelijkbaar is met hetgeen in vergelijkbare situaties is toegepast.

Welk type remedie of welke combinatie van remedies geschikt is, hangt af van de aard en reikwijdte van de negatieve gevolgen. De remedie kan bijv. bestaan uit: excuses, restitutie of rehabilitatie (bijv. weer in dienst nemen van ontslagen werknemers, erkenning van de vakbond voor collectieve onderhandelingen), financiële of niet-financiële compensatie (bijv. compensatiefondsen voor slachtoffers of toekomstige voorlichtings- en onderwijsprogramma's), sancties (bijv. ontslag bij wijze van straf voor de verantwoordelijke werknemers), en/of maatregelen om de negatieve gevolgen in de toekomst te voorkomen. ► *Zie bijlage, V50*

- c. Leg in het geval van negatieve gevolgen voor mensenrechten contact met de getroffen rechthebbenden en hun vertegenwoordigers. Overleg met hen over te treffen herstelmaatregelen. ► *Zie bijlage, V8-11 en V50*
- d. Probeer vast te stellen of degenen die klachten hebben ingediend tevreden zijn over het proces en de uitkomsten ervan.



- 6.2 Zorg voor legitieme herstelmechanismen of werk hieraan mee wanneer dit van toepassing is, zodat getroffen stakeholders en rechthebbenden deze kunnen inschakelen om klachten in te dienen en voor te leggen aan de onderneming. Het kan zinvol zijn een vermeende verantwoordelijkheid voor een gevolg voor te leggen aan een officieel herstelmechanisme. Dit kan vooral nuttig zijn in situaties waarin partijen het niet eens zijn over de vraag of de onderneming de negatieve gevolgen heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen (*onderdeel II, 2.3*) of het niet eens zijn over de aard en reikwijdte van de remedie.
►Zie bijlage, V51-54

* PRAKTISCHE MAATREGELEN

- a. Werk welwillend mee aan gerechtelijke en buitengerechtelijke mechanismen. Verleen bijv. medewerking als een specifiek geval wordt voorgelegd aan een NCP of werk mee aan initiatieven die andere vormen van geschillenbeslechting bieden voor de gedragingen van de onderneming. Indien het daadwerkelijk veroorzaakt negatieve gevolg een strafrechtelijke of administratieve overtreding betreft, kunnen er tegen de onderneming strafrechtelijke of administratieve sancties ingesteld worden.
- b. Richt geschillenbeslechtingsmechanismen op operationeel niveau (GON) op, bijv. voor interne medewerkers of derden. Deze klachtenprocedure kan o.a. bestaan uit: een stappenplan voor herstel en het oplossen van klachten; termijnen voor het oplossen van geschillen; processen om te reageren op klachten indien er geen overeenstemming kan worden bereikt of wanneer de gevolgen zeer ernstig zijn; het vaststellen van de reikwijdte van het GON-mandaat; overleg met de relevante stakeholders over de juiste vorm van GON en over mogelijkheden om klachten te verhelpen op cultuursensitieve en toegankelijke wijze; personele invulling en middelen voor het GON; en monitoring van het functioneren van het GON. Bij gevolgen voor mensenrechten: stem GON af op de kerncriteria legitimiteit, toegankelijkheid, voorspelbaarheid, eerlijkheid, compatibiliteit met de OESO-richtlijnen voor MNO's, transparantie en betrokkenheid op basis van dialoog.
- c. Stel samen met vertegenwoordigers van de werknemers en vakbonden een proces vast voor het indienen van klachten bij de onderneming. Dit kan bijv. via de geschillenbeslechtingsmechanismen vervat in een collectieve arbeidsovereenkomst of via mondiale raamovereenkomsten.





BIJLAGE

VRAGEN BIJ HET OVERZICHT VAN DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

VOORBEELDEN VAN EN TOELICHTINGEN OP DUE DILIGENCE VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Deze voorbeelden en toelichtingen zijn bedoeld als selectieve illustraties van aanbevelingen van de OESO Due Diligence-richtlijnen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Ze introduceren dus geen nieuwe of aanvullende aanbevelingen voor de aanpak van due diligence.



Due diligence heeft betrekking op daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen (risico's) die verband houden met de volgende thema's van de OESO-richtlijnen voor MNO's: mensenrechten, inclusief werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, milieu, omkoping en corruptie, informatieverstrekking en consumentenbelangen. ▶ Zie onderdeel I, Negatieve gevolgen en risico's

V1. Wat zijn voorbeelden van negatieve gevolgen voor thema's waarop de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn?

TABEL 2. VOORBEELDEN VAN NEGATIEVE GEVOLGEN VOOR THEMA'S WAAROP DE OESO-RICHTLIJNEN VOOR MNO'S VAN TOEPASSING ZIJN

THEMA	VOORBEELDEN VAN NEGATIEVE GEVOLGEN ¹
Informatieverstrekking ²	<ul style="list-style-type: none">● Nalaten wezenlijke informatie over de financiële en operationele resultaten van de onderneming te publiceren; bedrijfsdoelstellingen, belangrijkste eigendomsverhoudingen en stemrecht, beloningsbeleid voor bestuurders en belangrijkste managers, en informatie over bestuurders, transacties met gelieerde partijen, voorzienbare risicofactoren, kwesties rond werknemers en andere relevante stakeholders, bestuursstructuren en -beleid.● Nalaten het publiek en werknemers tijdig adequate, meetbare en verifieerbare (indien van toepassing) informatie te verstrekken over potentiële gevolgen van de activiteiten van de onderneming voor het milieu, de gezondheid en veiligheid.
Mensenrechten	<ul style="list-style-type: none">● Dwangarbeid.³● Loondiscriminatie voor hetzelfde werk of werk van hetzelfde niveau.● Gendergerelateerd geweld of intimidatie, inclusief seksuele intimidatie.● Nalaten eventuele inheemse bevolkingsgroepen te identificeren en naar behoren te betrekken die mogelijk gevolgen ondervinden van de activiteiten van de onderneming.● Betrokkenheid bij tegenwerking van maatschappelijke organisaties en voorvechters van mensenrechten die onderzoek doen naar en uitspraken doen over daadwerkelijke en potentiële gevolgen voor mensenrechten van projecten of deze op een andere wijze aan de kaak stellen.● Beperking van de toegang van mensen tot schoon drinkwater.

1. Deze lijst is puur illustratief en niet volledig. Negatieve gevolgen kunnen veroorzaakt worden door een onderneming. Een onderneming kan er ook rechtstreeks aan bijdragen of ermee verbonden zijn via een zakelijke relatie.

2. Het concept van het risico van negatieve gevolgen kan vooral lastig te begrijpen zijn bij het hoofdstuk over "Informatieverstrekking" in de OESO-richtlijnen voor MNO's, omdat het hoofdzakelijk gaat over potentiële gevolgen voor ondernemingsbestuur, financiële markten, investeerders en werknemers. De OESO-richtlijnen voor MNO's bieden daarom principes en normen aan de hand waarvan activiteiten kunnen worden gebenchmarkt en gemonitord.

3. Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, art. 4 en 13; ILO-verklaring inzake de Fundamentele Beginselen en Rechten op het Werk.



TABEL 2. VOORBEELDEN VAN NEGATIEVE GEVOLGEN VOOR THEMA'S WAAROP DE OESO-RICHTLIJNEN VOOR MNO'S VAN TOEPASSING ZIJN

Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen

- Verzuimen de rechten van werknemers te respecteren om vakbonden of vertegenwoordigende organisaties op te richten of zich erbij aan te sluiten en te zorgen dat vakbonden of vertegenwoordigende organisaties worden erkend ten behoeve van cao-onderhandelingen. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1.b)
- Niet deelnemen aan constructief overleg, hetzij individueel hetzij via werkgeversorganisaties, met deze vertegenwoordigers teneinde overeenstemming te bereiken over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1.b)
- Kinderarbeid, inclusief de ernstigste vormen van kinderarbeid. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1.c)
- Discriminatie van werknemers bij het aannemen of tewerkstellen op gronden als ras, huidskleur, geslacht, religie, politieke opvatting, nationaliteit of sociale afkomst of een andere status. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1.e)
- Nalaten machines, uitrusting, werktijden, organisatie van de werkzaamheden en werkprocessen aan te passen aan de fysieke en mentale capaciteiten van werknemers. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1.e; ILO, 1981, nr. 155)
- Nalaten gevaarlijke stoffen waar mogelijk te vervangen door onschadelijke of minder schadelijke stoffen. (ILO, 1988, nr. 167)
- Betalen van lonen waarmee werknemers en hun gezinnen niet kunnen voorzien in hun basale levensbehoeften. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 4.b)
- Dreigen een operationele eenheid geheel of gedeeltelijk te verplaatsen om werknemers te beletten een vakbond op te richten of zich erbij aan te sluiten. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 7)

Milieu

- Aantasting van het ecosysteem door aantasting van de grond, uitputten van de watervoorraden en/of verwoesten van oerbossen en de biodiversiteit.
- Biologische, chemische of fysieke risico's van producten of diensten waarbij de veilige grenzen worden overschreden.
- Watervervuiling (bijv. door het lozen van afvalwater zonder adequate infrastructuur voor de behandeling van afvalwater).



TABEL 2. VOORBEELDEN VAN NEGATIEVE GEVOLGEN VOOR THEMA'S WAAROP DE OESO-RICHTLIJNEN VOOR MNO'S VAN TOEPASSING ZIJN

**Corruptie,
omkappingsverzoeken
en afpersing**

- Omkoping van overheidsfunctionarissen om overheidsopdrachten in de wacht te slepen.
- Omkoping van overheidsfunctionarissen om een gunstige fiscale behandeling of ander voorkeursbehandeling te verkrijgen of toegang te krijgen tot vertrouwelijke informatie.
- Omkoping van overheidsfunctionarissen ten behoeve van in- en uitklaring.
- Omkoping van overheidsfunctionarissen om goedkeuring of vergunningen te verkrijgen.
- Producten aan overheidsinstanties verkopen tegen extra hoge prijzen om overheidsfunctionarissen te laten delen in de winst.
- Omkoping van overheidsfunctionarissen om de voorschriften te negeren of controles te omzeilen.
- Geschenken, maaltijden en vermaak bieden aan zakenpartners zonder adequate controle of registratie.
- Geschenken aanvaarden van zakenpartners of overheidsfunctionarissen zonder adequate controle of registratie.

Consumentenbelangen

- Goederen en diensten voldoen niet aan alle overeengekomen of wettelijk voorgeschreven normen voor de gezondheid en veiligheid van consumenten, inclusief gezondheidswaarschuwingen en veiligheidsinformatie. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 1)
- Nalaten accurate, verifieerbare en heldere informatie te verschaffen op basis waarvan consumenten gefundeerde beslissingen kunnen nemen, met inbegrip van informatie over de prijzen en indien van toepassing, inhoud, veilig gebruik, milieuaspecten, onderhoud, opslag en afvoer van goederen en diensten. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 2)
- Misleidende weergave of weglaten van informatie of andere praktijken die bedrieglijk, misleidend, frauduleus of oneerlijk zijn. (OESO, 2011, hoofdstuk V, paragraaf 4)



Due diligence moet ook afgestemd worden op de aard van de negatieve gevolgen voor MVO-thema's, zoals mensenrechten, milieu en corruptie. Dit vereist een aanpak op maat voor specifieke risico's waarbij in aanmerking wordt genomen hoe ze verschillende groepen treffen, zoals het hanteren van een genderlens bij het uitvoeren van due diligence. ▶Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - Due diligence is afgestemd op de risico's (risico-georiënteerd)

V2. Hoe kan een onderneming genderkwesties integreren in haar due diligence?

Het hanteren van een genderperspectief bij due diligence betekent nadenken over de manier waarop daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen kunnen verschillen of specifiek kunnen zijn voor vrouwen.

➔ **VOORBEELD:** Het is belangrijk om bewust te zijn van genderkwesties en de mensenrechten van vrouwen in situaties waarin vrouwen mogelijk onevenredig zwaar getroffen worden:

- In situaties waarin vrouwen te maken hebben met ernstige discriminatie.
- In situaties waarin de activiteiten van de onderneming van grote invloed zijn op de lokale economie, het milieu en de toegang tot grond en levensonderhoud.
- In conflictgebieden en voormalige conflictgebieden.
- In sectoren en mondiale toeleveringsketens waar veel vrouwen werken, bijvoorbeeld de kledingindustrie, elektronica, toerisme, maatschappelijke en gezondheidszorg, huishoudelijk werk, landbouw en snijbloemen.

Mogelijk moeten de maatregelen aangepast worden, die de onderneming treft om deze gevolgen te identificeren, te voorkomen, te beperken en aan te pakken. Hiermee wordt verzekerd dat de maatregelen geschikt en effectief zijn.

➔ **VOORBEELD:**

- Verzamelen en analyseren van naar sekse onderscheiden gegevens en weten of de activiteiten van de onderneming voor vrouwen anders uitpakken dan voor mannen.
- Ontwikkelen, opzetten en evalueren van gendersensitief en genderresponsief beleid en dito plannen om de geïdentificeerde daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen te beperken en aan te pakken.
- Identificeren van overlappende/cumulatieve kwetsbaarheden (bijv. inheemse, ongeletterde, vrouwelijke werknemers).
- Ontwikkelen van gendersensitieve waarschuwingssystemen en bescherming van klokkenluiders.
- Vrouwen ondersteunen zodat ze betekenisvol en gelijkwaardig kunnen deelnemen aan overleggen en onderhandelingen.
- Onderzoeken of vrouwen in gelijke mate profiteren van schadevergoedingen en andere vormen van schadeloosstelling.



- Zonder de aanwezigheid van mannen met vrouwen overleggen. Zorgen voor aparte ruimtes waar vrouwen hun mening kunnen uiten en input kunnen leveren voor zakelijke beslissingen.
- Genderspecifieke trends en patronen identificeren bij daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen die mogelijk over het hoofd zijn gezien in de due diligence-processen.
- Onderzoeken of geschillenbeslechtingsmechanismen gendersensitief zijn en letten op belemmeringen voor vrouwen om er gebruik van te maken.

Due diligence kan prioritering vereisen (risico-georiënteerd) - Als het niet mogelijk is om alle geïdentificeerde gevolgen in een keer aan te pakken, moet de onderneming op basis van de ernst van en kans op negatieve gevolgen prioriteiten stellen voor de volgorde waarin de gevolgen worden aangepakt. ► *Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence – Due diligence kan prioritering vereisen (risico-georiënteerd)*

V3. Hoe kan een onderneming beslissingen nemen bij het prioriteren?

Zoals wordt opgemerkt in de Handreiking, zijn ondernemingen niet altijd in staat om alle negatieve gevolgen van hun activiteiten en zakelijke relaties direct te identificeren en aan te pakken. Daarom staat in de OESO-richtlijnen voor MNO's ook dat ondernemingen met veel leveranciers aangespoord worden algemene gebieden te identificeren waar de kans op negatieve gevolgen het grootst is en op basis van deze risicoanalyse leveranciers te prioriteren voor due diligence.⁴ Ondernemingen zijn verantwoordelijk voor het aanpakken van alle negatieve gevolgen die zij veroorzaken of waaraan ze bijdragen.

Hoeveel gewicht er moet worden gegeven aan een negatief gevolg wordt bepaald door een combinatie van de mate van waarschijnlijkheid en de ernst. De ernst van gevolgen wordt beoordeeld op basis van hun zwaarte, reikwijdte en onomkeerbaarheid.

Zwaarte verwijst naar de heftigheid van het negatieve gevolg.

Met **reikwijdte** wordt het bereik van het gevolg bedoeld, bijvoorbeeld het aantal mensen dat wordt getroffen of kan worden getroffen of de omvang van de milieuschade.

Onomkeerbaarheid verwijst naar de grenzen aan de mogelijkheden om de situatie van de getroffen personen of het milieu te herstellen zodat deze overeenkomt met de situatie die voorafging aan het negatieve gevolg.

Ernst is geen absoluut concept en is context gebonden. Zie tabel 3 voor voorbeelden van indicatoren van de schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid van negatieve gevolgen waarop de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn. Deze indicatoren zijn zuiver illustratief en afhankelijk van de operationele context van de onderneming.

4. OESO (2011), *Toelichting op Algemene Beginselen voor Bedrijfsbeleid, paragraaf 16.*



TABEL 3. VOORBEELDEN VAN INDICATOREN VAN DE SCHAAL, REIKWIJDTE EN ONOMKEERBAARHEID

NEGATIEVE GEVOLGEN	VOORBEELDEN VAN SCHAAL	VOORBEELDEN VAN REIKWIJDTE	VOORBEELDEN VAN ONOMKEERBAARHEID
Milieu	<ul style="list-style-type: none">● Omvang van gevolgen voor de menselijke gezondheid● Mate van verandering in de samenstelling van soorten● Intensiteit watergebruik (% van totaal beschikbare watervoorraden)● Omvang van geproduceerd afval en chemicaliën (tonnen; % van productie)	<ul style="list-style-type: none">● Geografisch bereik van de gevolgen● Aantal soorten dat gevolgen ondervindt	<ul style="list-style-type: none">● Mate waarin herstel van de natuurlijke omgeving mogelijk of haalbaar is● De tijd die herstel zou vergen
Corruptie	<ul style="list-style-type: none">● Geldbedragen gemoeid met de omkoping● Aantal dodelijke slachtoffers of zwaargewonden veroorzaakt door omkoping● Strafrechtelijke aard van de omkoping● Impact op markten, mensen, milieu en maatschappij van beslissingen beïnvloed door omkoping● Omvang van de winsten behaald met omkoping	<ul style="list-style-type: none">● Frequentie waarmee steekpenningen worden betaald● Geografisch bereik van omkoping● Aantal en/of functieniveau van functionarissen, medewerkers of agenten betrokken bij omkoping● Omvang van activiteiten die verband houden met omkoping● Aantal identificeerbare groepen die gevolgen ondervinden van beslissingen beïnvloed door omkoping	<ul style="list-style-type: none">● Omvang van schade voor de maatschappij door verloren gaan van publieke middelen● Mate waarin de activiteiten die uitgevoerd worden en mogelijk zijn gemaakt onder invloed van omkoping zullen leiden tot onomkeerbare negatieve gevolgen.
Werk	<ul style="list-style-type: none">● Ernst van gevolgen voor de gezondheid of veiligheid van werknemers● Of de schending een fundamenteel arbeidsrecht betreft	<ul style="list-style-type: none">● Aantal getroffen arbeiders/werknemers● Mate waarin de gevolgen inherent zijn aan de situatie (bijv. geografische ligging, branche of subsector)● Mate waarin bepaalde groepen onevenredig zwaar worden getroffen door de gevolgen (bijv. minderheden, vrouwen, etc.)	<ul style="list-style-type: none">● Mate waarin de gevolgen kunnen worden hersteld (bijv. door schadevergoeding, weer in dienst nemen, etc.)● Of de situatie van de getroffen werknemers dusdanig kan worden hersteld dat zij het desbetreffende recht weer kunnen genieten● In hoeverre intimidatie van werknemers omdat zij een vakbond oprichten of er zich bij aansluiten ertoe leidt dat hun het recht op vertegenwoordiging wordt ontzegd



TABEL 3. VOORBEELDEN VAN INDICATOREN VAN DE SCHAAL, REIKWIJDTE EN ONOMKEERBAARHEID

NEGATIEVE GEVOLGEN	VOORBEELDEN VAN SCHAAL	VOORBEELDEN VAN REIKWIJDTE	VOORBEELDEN VAN ONOMKEERBAARHEID
Mensen-rechten	Mate waarin toegang tot elementaire voorzieningen of vrijheden wordt beperkt (bijv. onderwijs, mogelijkheden voor levensonderhoud, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● Aantal getroffen personen ● % van identificeerbare groepen van getroffen personen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mate waarin de gevolgen kunnen worden hersteld (bijv. door schadevergoeding of restitutie) ● Of de situatie van de getroffen werknemers dusdanig kan worden hersteld dat zij het desbetreffende recht weer kunnen genieten
Informatie-verstrekking	<ul style="list-style-type: none"> ● Mate waarin de ontoereikende of valse informatie van materieel belang is ● Omvang van de gevolgen voor markten, mensen, milieu en maatschappij van beslissingen genomen op grond van ontoereikende of valse informatie 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mate waarin beslissingen zijn genomen op grond van ontoereikende of valse informatie ● Aantal getroffen personen (bijv. aandeelhouders) ● Aantal identificeerbare groepen die gevolgen ondervinden van beslissingen gebaseerd op valse of ontoereikende informatie 	Mate waarin het ontbreken van informatie of valse informatie leidt tot onherstelbare financiële verliezen of onomkeerbare negatieve gevolgen
Consumenten-belangen	<ul style="list-style-type: none"> ● Omvang van gevolgen voor de menselijke gezondheid of veiligheid ● Omvang van financiële verliezen voor consumenten 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aantal getroffen consumenten ● Aantal identificeerbare groepen van getroffen consumenten ● % van identificeerbare groepen van getroffen consumenten 	Mate waarin de gevolgen kunnen worden hersteld (bijv. door schadevergoeding of restitutie)

De OESO-richtlijnen voor MNO's doen geen poging om de ernst van de verschillende genoemde negatieve gevolgen onderling te rangschikken. Een gevolg hoeft niet meer dan een van deze kenmerken (schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid) te vertonen om als 'ernstig' te worden aangemerkt, zij het dat vaak geldt dat hoe groter de schaal of reikwijdte van een gevolg is, hoe groter de kans dat het 'onomkeerbaar' is.



Waar de kans op negatieve gevolgen *het belangrijkste* is, verschilt per onderneming, branche en zakelijke relatie. In sommige gevallen is dit een kwestie van interpretatie. Daarom willen ondernemingen soms overleggen met relevante stakeholders over het prioriteren en communiceren van hun overwegingen via hun MVO-beleid. Om vertrouwen te winnen voor de manier waarop de onderneming te werk gaat bij due diligence kan het nuttig zijn om naar buiten te brengen wat de overwegingen achter de besluitvorming zijn en hoe en waarom deze tot stand is gekomen. In sommige gevallen kan de prioritering ook worden ingegeven door nationale wettelijke verplichtingen.

➔ **VOORBEELD:** Bepaalde wetten kunnen vereisen dat ondernemingen in een bepaald rechtsgebied due diligence toepassen om mensenhandel in hun toeleveringsketens of de inkoop van mineralen waarmee conflicten worden gefinancierd, te voorkomen of aan te pakken.

Hoewel ondernemingen hun due diligence-inspanningen moeten *prioriteren* op basis van het belang van het risico, zullen praktische en juridische beperkingen de bepalen wat hun opties zijn om te reageren op de geïdentificeerde risico's. Bijv. het vermogen van ondernemingen om veranderingen te bewerkstelligen in het gedrag van hun zakelijke relaties en hoe cruciaal deze zijn als toeleverancier. ▶ *Zie bijlage, V7 en V34-40*

V4. In welke stadia van het due diligence-proces is prioriteren relevant?

Prioriteren is nodig wanneer het voor ondernemingen niet haalbaar is om alle negatieve gevolgen van hun activiteiten en zakelijke relaties direct te identificeren en aan te pakken. Zowel wanneer ondernemingen gevolgen identificeren als wanneer zij gevolgen willen voorkomen of beperken, is prioriteren van de belangrijkste risico's relevant. Om te waarborgen dat de gevolgen daadwerkelijk worden aangepakt, moeten de gevolgen worden gemonitord die prioriteit krijgen in preventie en beperking. ▶ *Zie bijlage, V24, V31 en V45 over hoe prioritering hierbij in de praktijk kan worden toegepast*

V5. Waarin verschilt prioriteren voor mensenrechtenrisico's van het prioriteren voor andere negatieve gevolgen?

Over het algemeen sluit de wijze van prioriteren voor gevolgen voor mensenrechten aan bij de aanbevelingen in onderdeel II, 2.4 van de Handreiking. In de OESO-richtlijnen voor MNO's staat dat bij prioriteren in het geval van mensenrechten de ernst zwaarder weegt dan de mate van waarschijnlijkheid. Als er geprioriteerd moet worden, moeten ondernemingen dus beginnen met de gevolgen voor de mensenrechten die het ernstigst zijn, omdat een vertraagde reactie ten koste kan gaan van de mate waarin de situatie hersteld kan worden.

➔ **VOORBEELD:** Als een mogelijk negatief gevolg kan leiden tot dodelijke slachtoffers, moet het wellicht prioriteit krijgen, ook wanneer de kans erop minder groot is (bijv. de ontwikkeling van maatregelen om schade en dodelijke ongevallen te voorkomen in het geval van natuurrampen bij energiecentrales).



Due diligence sluit aan bij de situatie van een onderneming – De aard en reikwijdte van due diligence kunnen afhangen van factoren zoals de omvang van de onderneming, de context van haar activiteiten, bedrijfsmodel, positie in de toeleveringsketen en de aard van haar producten of diensten. ► *Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - Due diligence sluit aan bij de situatie van een onderneming*

V6. Hoe om te gaan met beperkte middelen?

Due diligence doet een beroep op personele en financiële middelen. Beperkte middelen zijn natuurlijk een uitdaging voor elke onderneming, maar vooral kleine bedrijven beschikken over minder personeel en financiële middelen om due diligence te kunnen toepassen. Daar staat tegenover dat ze vaak flexibeler te werk kunnen gaan bij het vaststellen en implementeren van hun beleid en dat ze in vergelijking met grotere ondernemingen mogelijk te maken hebben met minder gevolgen of leveranciers. Ongeacht de omvang of capaciteit van haar middelen blijft een onderneming verantwoordelijk voor de toepassing van due diligence in overeenstemming met de risico's. De beschikbare middelen bepalen echter wel de manier waarop dat gebeurt. Ondernemingen met beperkte middelen kunnen afhankelijker zijn van samenwerking bij de toepassing van due diligence en moeten wellicht zorgvuldiger te werk gaan bij hun beslissingen rond de prioritering. Ze kunnen wellicht ook profiteren van bestaande instrumenten of bronnen, zoals modelbeleid of openbare informatie over risico's in bepaalde toeleveringsketens, en ze kunnen technische ondersteuning vragen bij de brancheverenigingen waarbij ze aangesloten zijn.

► *Zie tabel 4 voor meer informatie*

V7. Hoe kan due diligence aansluiten bij de situatie van een onderneming?

Hoe een onderneming due diligence toepast, kan afhangen van factoren zoals de omvang van de onderneming, de context van haar activiteiten, haar bedrijfsmodel, haar positie in de toeleveringsketen en de aard van haar producten of diensten. ► *Zie tabel 4 voor voorbeelden*

TABEL 4. VOORBEELDEN VAN DE MANIER WAAROP EEN ONDERNEMING DUE DILIGENCE KAN AANPASSEN AAN HAAR SITUATIE

Factoren	Voorbeelden
Omvang van de onderneming	<ul style="list-style-type: none">● Een bedrijf van kleine of middelgrote omvang, met beperkte invloed op haar leveranciers en beperkte middelen om toeleveranciers te helpen om aan de MVO-vereisten te voldoen, kan overwegen strenge pre kwalificatieprocedures te hanteren. Hierdoor gaat het alleen betrekkingen aan met leveranciers die voldoen aan de hoge MVO-normen. Op die manier heeft het minder middelen nodig voor het identificeren, monitoren of voorkomen van negatieve gevolgen nadat de leverancier is aangetrokken.● Een grote multinational met allerlei leveranciers en zakelijke relaties in diverse contexten met een verhoogd risico kan gebruikmaken van lokale vestigingen en speciaal aangewezen en opgeleid personeel dat ter plaatse toeziet op due diligence.



TABEL 4. VOORBEELDEN VAN DE MANIER WAAROP EEN ONDERNEMING DUE DILIGENCE KAN AANPASSEN AAN HAAR SITUATIE

Context van de activiteiten van de onderneming	Een onderneming die producten uit conflictgebieden of onveilige gebieden nodig heeft, kan stakeholders hier (indirect) bij betrekken. Ze kan bijvoorbeeld contact opnemen met bilaterale hulpinstanties (bijv. donororganisaties) die beschikken over de middelen, toegang en expertise aldaar, of met het lokale maatschappelijk middenveld. Ondernemingen die onder veiliger omstandigheden opereren kunnen rechtstreeks contact opnemen met de stakeholders en rechthebbenden die (mogelijk) gevolgen ondervinden.
Bedrijfsmodel van de onderneming	Een onderneming die actief is in de infrastructuur en voor de lange termijn investeert in opkomende economieën kan constateren dat het effectief is om contact te leggen met de overheid voor hulp bij de aanpak van systemische kwesties in de desbetreffende regio en bij andere risicopreventie- en risico beperkende maatregelen. Het doel hiervan is om negatieve gevolgen te voorkomen die verband houden met haar activiteiten op de lange termijn. Omgekeerd kan het voor een bank die een kortlopend project financiert (bijv. het upgraden van een faciliteit) in een opkomende economie ongepast zijn om systemische kwesties in de regio aan te pakken. De bank kan zich dan beter richten op stevige assessments van de gevolgen van haar financiering voor de mensenrechten en haar voorwaarden daarop afstemmen.
Positie van de onderneming in de toeleveringsketen	Een onderneming verderop in de keten (bijv. een detailhandelaar) kan leveranciers halverwege de keten beoordelen om na te gaan hoe zij bij hun toeleveranciers due diligence geregeld hebben, bijv. om het risico van kinderarbeid te identificeren. Een onderneming die halverwege de toeleveringsketen actief is kan via beoordelingen van haar zakelijke relaties eerder in de keten, die actief zijn in gebieden met een verhoogd risico, vaststellen of er sprake is van risico's van kinderarbeid. In beide gevallen zou kinderarbeid geprioriteerd worden, maar de manier waarop de onderneming het risico identificeert, hangt dus af van haar positie in de toeleveringsketen.
Aard van de producten of diensten van de onderneming	Een onderneming die bijv. een online platform aanbiedt voor peer-to-peer diensten (bijv. accommodatie) hoeft geen beoordelingen ter plaatse uit te voeren bij haar lokale partners (bijv. de partijen die accommodatie aanbieden), terwijl een onderneming die traditionelere diensten aanbiedt dat misschien wel moet. De onderneming kan robuuste geschillenbeslechtingsmechanismen instellen en strenge eisen stellen aan de partners om schending van haar gedragscode en operationele beleid te voorkomen en overtreders te ontmoedigen en snel aan te kunnen pakken.



Due diligence is gebaseerd op betrokkenheid van stakeholders – Stakeholders zijn mensen of groepen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming. ►Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - Gebaseerd op betrokkenheid van stakeholders

V8. Wie zijn de stakeholders van een onderneming?

Stakeholders zijn mensen of groepen met belangen die geschaad (kunnen) worden door de activiteiten van een onderneming. Niet alle personen en groepen die worden aangemerkt als stakeholders hebben belangen die geschaad kunnen worden door een specifieke activiteit van een onderneming. Het is daarom van belang dat de onderneming de personen en groepen met belangen identificeert met wie rekening moet worden gehouden bij een specifieke activiteit (relevante stakeholders). Due diligence heeft bovendien betrekking op stakeholders die geschaad zijn in hun belangen (getroffen stakeholders) en stakeholders bij wie dat niet is gebeurd maar als nog kan gebeuren (potentieel getroffen stakeholders). Overigens wegen niet alle belangen even zwaar en hoeven niet alle stakeholders op dezelfde manier te worden behandeld. Indien het om de mensenrechten of collectieve rechten (van een groep, bijvoorbeeld de inheemse bevolking) gaat, kunnen de stakeholders van wie de mensenrechten (kunnen) worden geschonden, worden aangeduid als “rechthebbenden”.

Stakeholders verschillen dus al naar gelang de onderneming en haar activiteiten.

➔ **VOORBEELD:** Getroffen en potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden kunnen zijn:

- Gemeenschappen op lokaal, regionaal of nationaal niveau
- Arbeiders en werknemers, ook op grond van informele afspraken binnen de toeleveringsketen en vakbonden
- Consumenten of eindgebruikers van producten

Relevante stakeholders voor betekenisvolle betrokkenheid kunnen ook zijn:

- Ngo's, lokale maatschappelijke organisaties, nationale mensenrechteninstututen
- Lokale organisaties en verdedigers van de mensenrechten
- Branchegenoten
- Overheid van het gastland (lokaal, regionaal en nationaal)
- Zakenpartners
- Investeerders/aandeelhouders

Er zijn veel instrumenten waarmee ondernemingen hun stakeholders kunnen identificeren (bijv. OECD, 2015).



Als er sprake is van veel getroffen of potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden, kan een onderneming contact zoeken met betrouwbare vertegenwoordigers van de stakeholders. Dit is vooral relevant wanneer contact leggen met individuele personen bepaalde rechten of collectieve belangen zou kunnen ondermijnen.

→ **VOORBEELD:** Wanneer besloten wordt een fabriek te reorganiseren of te sluiten, kan het van belang zijn contact te leggen met de vakbonden in plaats van met de individuele arbeiders om de werkgelegenheidseffecten van de beslissing te beperken. Het recht van werknemers om een vakbond op te richten of zich erbij aan te sluiten en het recht op collectieve onderhandeling zijn immers internationaal erkende mensenrechten.

Ondernemingen kunnen de zwaarst getroffen en potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden prioriteren. De mate waarin stakeholders of rechthebbenden betrokken worden kan bepaald worden op basis van de ernst van de gevolgen voor hen.

V9. Wat wordt bedoeld met “betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders”?

- Het betrekken van de relevante stakeholders verloopt via interactieve processen. Dit kunnen bijvoorbeeld bijeenkomsten, hoorzittingen of overlegprocedures zijn. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een kwestie van tweerichtingsverkeer in de communicatie en staat of valt met de goede wil van de deelnemers aan beide kanten⁵. Het is ook een dynamisch en voortdurend proces, waarbij er vaak sprake is van overleg met de relevante stakeholders voordat er beslissingen worden genomen.
- Wederzijdse betrokkenheid betekent dat de onderneming en stakeholders om tot afspraken te komen hun mening vrijelijk uiten, perspectieven delen en openstaan voor alternatieven. Het betekent ook dat relevante stakeholders de kans krijgen zelf bij te dragen aan de invulling en uitvoering van de stakeholderdialoog.
- Van beide kanten wordt goede wil verwacht. Dit betekent dat de onderneming zich oprecht verdiept in de vraag hoe de belangen van stakeholders worden geschaad door haar activiteiten. De onderneming moet dus bereid zijn de negatieve gevolgen die zij veroorzaakt of waaraan zij bijdraagt aan te pakken. Van de stakeholders wordt verwacht dat zij oprecht hun belangen, intenties en zorgen beschrijven.
- Interactieve betrokkenheid betekent dat de onderneming zich inspant om haar besluitvorming te baseren op de opvattingen van degenen die er waarschijnlijk door worden getroffen. Het belangrijk om contact te leggen met potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden voordat er beslissingen worden genomen die gevolgen voor hen kunnen hebben.⁶ Dit betekent dat de stakeholders en rechthebbenden die mogelijk getroffen worden, tijdig alle informatie ontvangen zodat ze zich een gefundeerd beeld kunnen vormen van de manier waarop het besluit van de onderneming hun belangen zou kunnen schaden. Dit betekent ook dat verbintenissen daadwerkelijk worden nagekomen en dat de negatieve gevolgen voor de getroffen en potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden echt worden aangepakt, bijv. via herstelmaatregelen indien de onderneming de gevolgen heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen.

5. OESO (2011), *Toelichting op Algemene Beginselen voor Bedrijfsbeleid*, paragraaf 25.

6. Dit kan in bepaalde gevallen nodig zijn, bijv. wanneer het recht op informatie deel uitmaakt van de eerbiediging van de mensenrechten.



- Voortdurende betrokkenheid betekent dat de stakeholderdialoog gedurende de volledige duur van een operatie of activiteit wordt voortgezet en niet eenmalig is. Betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders is een cruciaal onderdeel van het due diligence-proces.

Deze Handreiking is echter niet bedoeld als uitputtend overzicht van dit thema. Er zijn diverse instrumenten die ondernemingen kunnen gebruiken bij veelvoorkomende uitdagingen bij het betrekken van stakeholders (bijv. OECD, 2015c).

V10. Wanneer is betrokkenheid van stakeholders belangrijk in de context van due diligence?

Betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders is cruciaal gedurende het hele due diligence-proces. Betrekken van getroffen en potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden kan vooral relevant zijn wanneer:

- De onderneming daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen in de context van haar eigen activiteiten identificeert;
- De onderneming haar zakelijke relaties beoordeelt op daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen;
- De onderneming bezig is met het formuleren van preventieve en beperkende maatregelen voor de negatieve gevolgen die zij veroorzaakt of waaraan zij bijdraagt;
- De onderneming bezig is met het identificeren van herstelmaatregelen voor de negatieve gevolgen die zij veroorzaakt of waaraan zij bijdraagt en bij het opzetten van processen voor toegang tot herstel;
- De onderneming monitort en communiceert hoe de daadwerkelijke of potentiële gevolgen voor mensenrechten in de context van haar eigen activiteiten worden aangepakt.

In bepaalde gevallen is betrokkenheid van of overleg met stakeholders een recht op zich.⁷

➔ **VOORBEELD:** Het recht van arbeiders om een vakbond op te richten of er zich bij aan te sluiten en hun recht om collectief te onderhandelen maken deel uit van de internationaal erkende mensenrechten. Het is daarom belangrijk contact te leggen met vakbonden of vertegenwoordigers van werknemers wanneer er over deze onderwerpen met de werknemers moet worden overlegd. Arbeidsverhoudingen zijn sowieso een thema waarbij de stakeholders betrokken moeten worden.

7. De VN-verklaring over de Rechten van Inheemse Volken bepaalt bijvoorbeeld dat staten moeten overleggen en samenwerken met de desbetreffende inheemse volken om in bepaalde situaties hun vrijwillige, voorafgaande en geïnformeerde instemming (Free, Prior and Informed Consent) te verkrijgen voor bijvoorbeeld de goedkeuring van projecten die hun land, gebieden of andere middelen betreffen (zie de artikelen 19 en 32). ILO-verdrag nr. 169, dat bindend is voor de landen die het bekrachtigd hebben, eist van deze staten dat ze overleggen met inheemse volken om te komen tot overeenstemming over of instemming met voorgestelde maatregelen (zie artikel 6).



Voor bepaalde soorten negatieve gevolgen die leiden tot collectieve schade (bijv. corruptie die ten koste gaat van de inwoners van het betreffende gebied of de uitstoot van broeikasgassen die leidt tot collectieve grensoverschrijdende schade) is het wellicht niet altijd mogelijk de getroffen en potentieel getroffen stakeholders en rechthebbenden op ruime schaal te betrekken. In deze gevallen kan het zinvol zijn om contact te leggen met betrouwbare vertegenwoordigers van stakeholders of organisaties die namens hen optreden (bijv. ngo's of vertegenwoordigende overheidsorganen). Het kan voorkomen dat ondernemingen behalve met stakeholders ook willen overleggen met deskundigen over specifieke kwesties of situaties (bijv. wetenschappers, ngo's, lokale organisaties) voor advies bij het uitwerken en implementeren van due diligence-activiteiten.

V11. Hoe kan een onderneming potentieel kwetsbare stakeholders betrekken?

Om zeker te stellen dat de betrokkenheid effectief is, is het belangrijk om potentiële belemmeringen voor de betrokkenheid van stakeholders te identificeren en te proberen weg te nemen (bijv. taal, cultuur, gender, ongelijke verdeling van de macht, een verdeelde gemeenschap).

➔ **VOORBEELD:** Informatie mondeling delen wanneer de gemeenschap veel ongeletterden telt.

Bepaalde individuen of groepen kunnen extra kwetsbaar zijn voor marginalisatie, bijvoorbeeld vanwege sociale stigmatisering. De kwetsbaarste stakeholders worden ook vaak het zwaarst getroffen door de activiteiten van een onderneming. Stakeholders als vrouwen, kinderen en gemarginaliseerde groepen kunnen zwaarder of op andere manieren getroffen worden door de activiteiten van een onderneming en kunnen extra aandacht vergen bij activiteiten om stakeholders te betrekken.

Er is veel geschreven over de omgang met potentiële hindernissen bij het betrekken van specifieke kwetsbare groepen stakeholders.⁸

Ondernemingen kunnen gedurende het gehele due diligence-proces samenwerken, bijv. sector-overstijgend, op brancheniveau of met relevante stakeholders. Ze moeten echter altijd zelf blijven waarborgen dat hun due diligence-proces naar behoren wordt uitgevoerd.

► Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence, box 2

V12. Hoe kunnen ondernemingen samenwerken bij de toepassing van due diligence?

Veel due diligence-aanbevelingen uit de Handreiking kunnen samen met andere partijen worden uitgevoerd, bijv. met andere ondernemingen in de sector, samen met vakbonden of via multistakeholder-initiatieven.

➔ **VOORBEELD:** Ondernemingen kunnen samenwerken of rechtstreeks overeenkomsten sluiten met vakbonden. Dit kunnen ondernemingen doen om de betrokkenheid van werknemers bij de opzet en uitvoering van due diligence-processen te bevorderen, de toepassing van normen voor de rechten van werknemers te verbeteren en het indienen van geschillen te vergemakkelijken. Overeenkomsten met vakbonden kunnen verschillende vormen aannemen en gesloten worden op vestigings-, ondernemings-, sector- of internationaal niveau. Dit kunnen collectieve arbeidsovereenkomsten, mondiale raamovereenkomsten, protocollen en memoranda van overeenstemming zijn.

8. Zie bijvoorbeeld OECD (2016c), bijlage B-D.



Samenwerking kan nuttig zijn om kennis over sectorrisico's en –oplossingen te bundelen, om waar mogelijk de invloed ten opzichte van gezamenlijke zakelijke relaties te vergroten, en om due diligence voor alle betrokkenen efficiënter te maken. Dit kan bijv. door bestaande beoordelingen van zakelijke relaties te erkennen en via gezamenlijke rapportagekaders voor zakelijke relaties. Ook zijn de kans om kosten te delen en kostenbesparingen vaak voordelen van samenwerking binnen de sector. ► *Zie bijlage, V18, V27-28, V37 en box 5*

BOX 3. GOED BESTUUR VOOR SAMENWERKINGSINITIATIEVEN VOOR DUE DILIGENCE

Het volgende overzicht biedt voorbeelden van goed bestuur waarmee een onderneming kan bepalen of het samenwerkingsinitiatief waarbij zij zich heeft aangesloten betrouwbaar is.

Bij het initiatief:

- Is een functionerend, toegankelijk en effectief geschillenbeslechtsmechanisme ingesteld dat stakeholders in staat stelt om hun zorgen over de activiteiten van het initiatief zelf kenbaar te maken, zonder voor sancties te hoeven vrezen*;
- Is er een proces om overleg met stakeholders en deskundigen over de doelstellingen en activiteiten van het initiatief mogelijk te maken;
- Is er een effectief proces om deelnemende ondernemingen tijdig van details van daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen op de hoogte te brengen en hen bij hun eigen due diligence-activiteiten te ondersteunen;
- Is er een proces voor regelmatige toetsing, inclusief monitoring en evaluatie, of het initiatief voldoet aan zijn eigen doelstellingen. Hieronder valt ook het zo nodig bijstellen van beleid, activiteiten en eventuele richtlijnen voor de deelnemende ondernemingen;
- Wordt aandacht besteed aan de vraag of er sprake kan zijn van daadwerkelijke of potentiële belangenconflicten tussen de leidinggevenden van het initiatief en de ondernemingen en zijn er processen vastgesteld om potentiële belangenverstremgeling aan te pakken;
- Zijn de details gepubliceerd van de eigen interne bestuursstructuur, personele bezetting, middelen en toezichtmechanismen;
- Wordt verslag uitgebracht van evaluaties van het voldoen van het initiatief aan de eigen ambities en doelstellingen op het gebied van verantwoorde inkooppraktijken;
- Is er ruimte voor wederzijdse erkenning van andere due diligence-initiatieven, op basis van adequate kwaliteitscontroles.

**Dit verwijst naar geschillenbeslechtsmechanismen met betrekking tot de activiteiten van het initiatief zelf en niet naar de geschillenbeslechtsmechanismen die initiatieven kunnen instellen voor herstelmaatregelen tussen getroffen stakeholders of rechthebbenden en de deelnemers aan het initiatief.*



Als een onderneming deelneemt aan een initiatief verschuift dit niet de verantwoordelijkheid voor de negatieve gevolgen die zij veroorzaakt, waaraan zij bijdraagt of waarbij zij rechtstreeks betrokken is, van de onderneming naar het initiatief.

Indien een onderneming gaat samenwerken bij de toepassing van due diligence dient zij eerst de kwaliteit van het initiatief te beoordelen. Dit is bijv. mogelijk door:

- Relevante stakeholders te vragen naar hun mening over de geloofwaardigheid van het initiatief;
- Te beoordelen of het initiatief en zijn processen geloofwaardig zijn, m.a.w. of ze voldoen aan de aanbevelingen uit deze Handreiking;
- Zich ervan te verzekeren dat de gezamenlijke aanpak wordt toegesneden op de onderneming waar nodig, zodat het due diligence-proces voldoende robuust is;
- Actief deel te nemen aan de samenwerking;
- Goed bestuur toe te passen wanneer de samenwerking verloopt via een formeel initiatief. ▶ *Zie box 3*

V13. Kan samenwerking risico's opleveren in het kader van de mededingingswetgeving?

Ondernemingen kunnen in veel gevallen samenwerken op het gebied van due diligence zonder het mededingingsrecht te schenden. Ze worden echter wel aangespoord om zich proactief op te stellen bij de gezamenlijke initiatieven waarbij ze betrokken zijn en te zorgen dat ze op de hoogte zijn van problemen met de mededingingswetgeving in hun gebied en te voorkomen dat ze beschuldigd worden van activiteiten die kunnen worden aangemerkt als schendingen van het mededingingsrecht.

➔ **VOORBEELD:** Ondernemingen en de samenwerkingsinitiatieven waarbij zij betrokken zijn kunnen:

- Advies inwinnen bij de mededingingsautoriteiten bij twijfel of een activiteit kan worden aangemerkt als een schending van het mededingingsrecht en risico's oplevert op het gebied van de regelgeving;
- Maatregelen vaststellen ten behoeve van transparantie rond samenwerkingsinitiatieven om twijfel omtrent mededingingsaspecten weg te nemen. De mededingingsautoriteiten zullen sceptischer zijn over initiatieven of overeenkomsten tussen concurrenten indien de activiteiten compleet achter de schermen worden gehouden. Transparantie kan bovendien helpen om potentiële problemen aan het licht te brengen en dus waarborgen dat ze snel worden aangepakt;
- Programma's instellen voor naleving op het gebied van anti-trustwetgeving. In een aantal landen kan er bij de mededingingsautoriteiten advies ingewonnen worden over de beste manier om nalevingsprogramma's op te zetten en te handhaven.



Elk land kan zijn eigen regelgeving hebben op het gebied van mededinging. Ondernemingen kunnen echter rekening houden met een aantal grondbeginselen bij het beoordelen van onzekerheden omtrent het mededingingsrecht bij hun eigen MVO-initiatieven.

➔ **VOORBEELD:**

- Gaat de samenwerking of het initiatief gepaard met een overeenkomst tussen concurrenten?
- Kan de samenwerking of het initiatief aangemerkt worden als een schending van het mededingingsrecht? M.a.w. is er sprake van prijsafspraken, verboden afspraken bij aanbestedingen (collusie bij de inschrijving op een aanbestedingsprocedure), afspraken over beperking van de output of het verdelen van de markt?
- Verstoort de samenwerking of het initiatief de concurrentieverhoudingen (bijv. impact op de consumentenmarkt, bijv. hogere prijzen of beperking van de beschikbaarheid van goederen/diensten), ongeacht het feit dat er geen beperking van de mededinging mee beoogd wordt?
- Wegen de concurrentie bevorderende effecten van de samenwerking of het initiatief uiteindelijk op tegen de concurrentieverstorende effecten?
- Levert de samenwerking of het initiatief voordelen op voor het publieke belang die kunnen worden meegewogen bij een toetsing van de afweging? ▶ *Zie Capobianco, Gillard en Bijelic, 2015.*



VRAGEN OVER HET DUE DILIGENCE-PROCES



INTEGREER MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IN BELEID EN MANAGEMENTSYSTEMEN

Stel op, onderschrijf expliciet en publiceer een combinatie van beleidsregels voor MVO-thema's waaruit blijkt dat de onderneming zich committeert aan de principes en normen van de OESO-richtlijnen voor MNO's. Omschrijf hierin de plannen van de onderneming voor de praktische toepassing van due diligence, die relevant zijn voor haar eigen activiteiten, toeleveringsketen en andere zakelijke relaties. ▶ Zie onderdeel II, 1.1

V14. Wat komt er kijken bij MVO-beleid? ▶ Zie onderdeel II, 1.1

Zoals blijkt uit de Handreiking moet het MVO-beleid verbintenissen bevatten ten aanzien van zaken waarop de OESO-richtlijnen voor MNO's van toepassing zijn en gedetailleerd ingaan op verbintenissen rond de grootste risico's voor de onderneming.

Het kan voor een onderneming ook zinvol zijn aan de hand van het MVO-beleid uit te leggen hoe zij prioriteiten stelt in de context van haar due diligence (bijv. waarom bepaalde risico's belangrijker worden geacht dan andere).

In het MVO-beleid kan ook vastgelegd worden hoe een onderneming haar verantwoordelijkheden implementeert – hoe zij omgaat met due diligence, betrokkenheid van stakeholders en herstel. In dit verband kan zij ook haar verwachtingen uiteenzetten omtrent de praktische toepassing van haar MVO-beleid ten aanzien van arbeiders (met inbegrip van haar werknemers, tijdelijke medewerkers en anderen die werkzaamheden voor haar verrichten) en haar zakelijke relaties. ▶ Zie bijlage, V18

Het MVO-beleid van de onderneming kan worden toegespitst op de lokale context of activiteiten. Bijvoorbeeld, een dochteronderneming van een grote MNO die actief is in een land met specifieke risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden, kan het MVO-beleid van de moederonderneming toespitsen deze specifieke context gebonden kwesties.

V15. Welke expertise is beschikbaar voor het formuleren van MVO-beleid?

▶ Zie onderdeel II, 1.1

Er bestaat al stevig modelbeleid voor allerlei sectoren in het kader van branche- of multistakeholder-initiatieven. Een onderneming kan besluiten deze over te nemen of erop voort te bouwen, mits ze voldoen aan de vereisten van onderdeel II, 1.1 van de Handreiking en aansluiten bij de sector of geografische omstandigheden van de onderneming.⁹

Overleg met de relevante stakeholders kan nuttig zijn bij het formuleren van MVO-beleid. Dit kan vooral relevant zijn in situaties waarvoor nog geen gedegen modelbeleid bestaat. Ook richtlijnen van werkgeversorganisaties, brancheverenigingen, relevante ngo's of multistakeholder-initiatieven kunnen van nut zijn bij het formuleren van de beleidsaanpak. ▶ Zie bijlage, V8-11

Wanneer de relevante onderdelen van de onderneming betrokken worden bij het formuleren van beleid, maakt dat het identificeren van een realistische en efficiënte aanpak voor de praktische toepassing van beleid waarschijnlijk makkelijker. ▶ Zie bijlage, V16

9. Zie bijvoorbeeld OECD (2016a), "Model Supply Chain Policy for a Responsible Global Supply Chain of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas"; zie ook OECD (2017a), "Model Enterprise Policy for Responsible Agriculture Supply Chains".



Streef ernaar om het MVO-beleid te integreren bij de controlerende organen van de onderneming. Integreer het MVO-beleid van de onderneming in de managementsystemen zodat het deel gaat uitmaken van de reguliere bedrijfsprocessen. Let er hierbij op dat de onafhankelijkheid, autonomie en juridische structuur van deze organen, die mogelijk verplicht zijn volgens de lokale wet- en regelgeving, gewaarborgd blijft. ▶Zie onderdeel II, 1.2

V16. Welke teams of bedrijfsonderdelen zijn relevant bij het formuleren en afstemmen van doelstellingen voor het MVO-beleid van de onderneming?

▶Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - De essentiële punten; onderdeel II, 1.2

Hoe de afstemming met teams en bedrijfsonderdelen er in de praktijk uitziet, hangt vooral af van de specifieke kenmerken van de onderneming, zoals de aard van haar activiteiten, omvang en de aard van de specifieke risico's waarmee zij geconfronteerd wordt. Ondernemingen kunnen onderzoeken welke bedrijfsonderdelen invloed kunnen hebben op de naleving van hun MVO-beleid en daarom relevant zijn voor het waarborgen van de onderlinge afstemming op de geformuleerde doelen.

Dit zijn bijvoorbeeld:

- Eenheden op hoog niveau waar beslissingen over de onderneming worden genomen (zoals de directie en het hoge managementkader).
- De afdelingen belast met compliance (zoals juridische zaken, compliance, human resources, milieuafdelingen, management op de werkvloer).
- Eenheden waar beslissingen worden genomen over nieuwe zakelijke relaties (bijv. inkoop, sales, managers van beleggingsfondsen). ▶Zie tabel 5
- Afdelingen belast met het ontwerpen van of toezicht op producten en activiteiten die verband houden met risico's (bijv. productontwerpers, operationele en technische managers).
- De verantwoordelijken voor sales en marketing van producten of diensten.

Deze eenheden kunnen ook betrokken worden bij de daadwerkelijke uitvoering van de stappen van due diligence (bijv. formuleren van MVO-beleid en toepassing van managementsystemen of voorkomen en beperken van gevolgen).

Afhankelijk van de opzet van de organisatie is het ook van belang de afstemming te waarborgen met dochterondernemingen, franchises of lokale vestigingen die belast zijn met essentiële verplichtingen en processen, met dien verstande dat zij hun MVO-beleid wellicht moeten aanpassen aan de lokale context. ▶Zie bijlage, V14



TABEL 5. VOORBEELDEN VAN AFDELINGEN EN FUNCTIES DIE MOGELIJK VAN BELANG ZIJN VOOR DE PRAKTISCHE TOEPASSING VAN DUE DILIGENCE

AFDELINGEN EN/OF FUNCTIES	THEMA'S*
Duurzaamheid, MVO, ethisch inkopen	De meeste, zo niet alle, thema's waarop de OESO-richtlijnen voor MVO van toepassing zijn, aangezien deze afdelingen/functies vaak een leidende, centrale of coördinerende rol vervullen bij MVO-thema's
Milieu en/of sociaal	<ul style="list-style-type: none">● Milieu● Gezondheid en veiligheid● Mensenrechten● Andere sociale thema's die niet door een andere afdeling of functie worden aangepakt
Human resources	<ul style="list-style-type: none">● Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen● Gezondheid en veiligheid op de werkvloer● Mensenrechten● Werving
Vertegenwoordigers van werknemers, vertegenwoordigers van vakbonden	<ul style="list-style-type: none">● Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen● Gezondheid en veiligheid op de werkvloer● Mensenrechten
Operations, productie	<ul style="list-style-type: none">● Milieu● Gezondheid en veiligheid op de werkvloer● Mensenrechten● Consumentenbescherming
Juridische zaken	<ul style="list-style-type: none">● Compliance in juridisch opzicht● Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen● Bestrijding van omkoping en corruptie● Mensenrechten● Consumentenbescherming● Informatieverstrekking● Contracten met zakelijke relaties
Compliance, ethiek/integriteit	<ul style="list-style-type: none">● Compliance in het algemeen● Bestrijding van omkoping en corruptie
Inkoop, toeleveringsketen, zakelijke relaties	<ul style="list-style-type: none">● Alle thema's volgens de OESO-richtlijnen voor MVO in de toeleveringsketen, bij zakelijke relaties● Screening, sluiten van overeenkomsten en monitoring van toeleveringsketen/zakelijke relaties op deze gebieden

**TABEL 5. VOORBEELDEN VAN AFDELINGEN EN FUNCTIES DIE MOGELIJK VAN BELANG ZIJN VOOR DE PRAKTISCHE TOEPASSING VAN DUE DILIGENCE**

Sales and marketing	<ul style="list-style-type: none">● Mensenrechten● Consumentenbescherming● Informatieverstrekking
Gemeenschaps-ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">● Betrokkenheid van stakeholders● Milieu● Volksgezondheid en veiligheid● Mensenrechten● Informatieverstrekking
Externe zaken, verslaggeving	<ul style="list-style-type: none">● Betrokkenheid van stakeholders● Informatieverstrekking
Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none">● In principe alle thema's
Audit	<ul style="list-style-type: none">● In principe alle thema's
Senior management	<ul style="list-style-type: none">● In principe alle thema's
Directie/eigenaren	<ul style="list-style-type: none">● In principe alle thema's

** Niet-uitputtende lijst van thema's volgens de OESO-richtlijnen voor MNO's die extra relevant kunnen zijn voor de afdeling/functie bij de uitvoering van hun rol bij due diligence of het leveren van expertise*

V17. Waarin verschillen de rollen van de directie en het management bij het waarborgen van de integratie van MVO? ▶ Zie onderdeel II, 1.2

Directies dienen meestal het MVO-beleid goed te keuren. Ze kunnen ook betrokken zijn bij de besluitvorming over bedrijfsstrategieën die gevolgen kunnen hebben voor MVO. Ook kunnen ze ingrijpen in situaties waarin het MVO-beleid niet geïmplementeerd wordt en het management opdragen maatregelen te treffen. Het kan nuttig zijn een of meer bestuurders met expertise op het desbetreffende gebied verantwoordelijk te maken voor MVO-thema's. In dit verband wordt in de G20/OESO Grondbeginselen voor Corporate Gouvernante onderkend dat er voor de directies van staatsbedrijven een belangrijke rol weggelegd is om toe te zien op de risicomanagementsystemen en andere systemen om te waarborgen dat voldaan wordt aan de toepasselijke wetgeving, inclusief de regelgeving op het gebied van belastingen, mededinging, arbeid, milieu, gelijke kansen, corruptiebestrijding, gezondheid en veiligheid (OECD, 2015a, hoofdstuk VI). Het management is daarentegen verantwoordelijk voor het formuleren van een strategie om te waarborgen dat het MVO-beleid geïmplementeerd wordt.

Directie en management hebben dus elk hun eigen rol, maar in de praktijk komt het ook voor dat hoge managers tevens deel uitmaken van de directie en dus een dubbelrol moeten vervullen.



Integreer MVO-verwachtingen en -beleid in betrekkingen met leveranciers en andere zakelijke relaties. ▶ *Zie onderdeel II, 1.3*

V18. Hoe kunnen MVO-verwachtingen verweven worden in zakelijke relaties?

▶ *Zie onderdeel II, 1.3*

Afgezien van het formuleren van verwachtingen ten aanzien van zakelijke relaties op het gebied van het MVO-beleid, kunnen er ook aanvullende stappen worden genomen om te waarborgen dat de MVO-verwachtingen worden verweven in de zakelijke relaties.

➔ **VOORBEELD:** Zoals omschreven in de Handreiking kunnen verwachtingen ten aanzien van nieuwe zakelijke relaties worden gecommuniceerd en vastgelegd via formele overeenkomsten of documenten (bijv. via gedragscodes voor leveranciers, joint venture-overeenkomsten, side letters bij investeringen in andere ondernemingen etc.). Voorbeelden van dit soort overeenkomsten of documenten zijn:

- Verwachtingen dat de zakelijke relaties voldoen aan de OESO-richtlijnen voor MNO's en/of de Handreiking of daarop afgestemde normen.
- Verwachtingen ten aanzien van transparantie, monitoring en rapportage door de zakelijke relaties.
- Omschrijving van of en hoe van de zakelijke relaties verwacht wordt dat ze vereisten via hun toeleveringsketen of waardeketen ook hanteren voor hun eigen zakelijke relaties.
- Gronden voor beëindiging van de overeenkomst wanneer niet voldaan wordt aan de verwachtingen omtrent de OESO-richtlijnen voor MNO's.

Afdelingen belast met de besluitvorming omtrent nieuwe zakelijke relaties kunnen overwegen MVO-criteria te hanteren alvorens een nieuwe zakelijke relatie aan te gaan. Dit is mogelijk via prekwificatieprocessen, screening of aanbestedingscriteria waarin MVO-criteria zijn meegenomen.

Het komt vaak voor dat een zakelijke relatie (bijv. een leverancier) veel klanten heeft en diensten of producten levert aan meer dan één sector. Het kan in sommige gevallen dan ook ondoenlijk of lastig zijn voor een onderneming om haar eigen verwachtingen op te leggen aan haar leveranciers of zakelijke relaties zonder rekening te houden met bestaande of potentiële conflicterende verwachtingen die worden opgelegd door andere klanten/relaties. Ondernemingen kunnen in dat geval:

- Uitgaan van internationaal en in de branche algemeen erkende normen over due diligence-verwachtingen voor de toeleveringsketen.
- Samenwerken met andere spelers uit de branche bij het formuleren van gezamenlijke verwachtingen ten aanzien van zakelijke relaties, bijv. via algemeen MVO-beleid en rapportage-kaders. ▶ *Zie bijlage, V12*
- Overleggen met zakelijke relaties over de manier waarop conflicterende eisen kunnen worden aangepakt en die harmoniseren voor alle klanten en formuleren van aanvullende initiatieven, beleidslijnen of programma's gericht op wederzijdse erkenning.

IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

Voer een brede inventarisatie uit van alle zakelijke gebieden, activiteiten en relaties, inclusief de toeleveringsketens, om te identificeren waar de kans op MVO-risico's het grootst en belangrijkste is. ▶ Zie onderdeel II, 2.1

V19. Wat wordt er bedoeld met inventariseren en hoe ruim moet de inventarisatie door de onderneming worden opgezet? ▶ Zie onderdeel II, 2.1

Met inventariseren wordt bedoeld op een eerste identificatieronde om wezenlijke risicogebieden bij de eigen operaties van de onderneming en bij de zakelijke relaties (met inbegrip van alle fasen van de toeleveringsketen of waardeketen) op het spoor te komen (bijv. activiteiten en productlijnen). De inventarisatie moet breed van opzet zijn en dienen als eerste verkenning voor de prioritering. Met beoordeling (zie onderdeel II, 2.2) wordt daarentegen een intensiever proces bedoeld om geprioriteerde risico's te identificeren en te evalueren die verband houden met een specifieke zakelijke activiteit of relatie. ▶ Zie bijlage, V23-28

Hoe het inventariseren in de praktijk verloopt, vooral met betrekking tot risico's bij alle zakelijke relaties, hangt af van de kenmerken van een onderneming.

→ **VOORBEELD:** Een institutionele belegger kan bijvoorbeeld afgaan op marktonderzoekers en andere externe bronnen (rapporten uit het maatschappelijk middenveld, de media, etc.) om risico's in haar beleggingsportefeuille te inventariseren. Een winkelketen kan de structuur van de toeleveringsketen in kaart brengen en algemene risicogebieden identificeren op basis van specifieke factoren zoals de geografische ligging, de sector, het product of kenmerken van de onderneming.

Indien een onderneming verneemt (bijv. via rapporten, stakeholders, geschillenbeslechtingsmechanismen) dat er aan een productlijn of onderdeel bepaalde risico's kleven, is het van belang dat de informatie wordt bestudeerd in combinatie met de andere informatie die verzameld is tijdens de inventarisatie.

BOX 4. HOE PAST HET IN KAART BRENGEN VAN DE TOELEVERINGSKETEN IN HET INVENTARISATIE- EN BEOORDELINGSproces?

Tijdens het inventarisatieproces is het van belang dat ondernemingen ook hun algemene bedrijfsvoering en de structuur van hun toeleveringsketens in kaart brengen om te zien welke activiteiten, gebieden, producten of zakelijke relaties veel risico's met zich meebrengen. Als ze deze aan een nader onderzoek onderwerpen, kunnen ze vervolgens de bestaande zakelijke relaties afzonderlijk gedetailleerder in kaart brengen om te bepalen waar nadere beoordeling nodig is. (Zie volgende pagina)



BOX 4. HOE PAST HET IN KAART BRENGEN VAN DE TOELEVERINGSKETEN IN HET INVENTARISATIE- EN BEOORDELINGSPROCES?

Voorbeeld: Een autobedrijf kan tijdens de inventarisatie aan de hand van bekende informatie uit de branche ontdekken dat de accu's meer risico's opleveren dan de andere onderdelen. In deze fase is de kans klein dat de onderneming al beschikt over gedetailleerde informatie over specifieke toeleveranciers en landen van herkomst om de toeleveringsketen voor accu's aan een nadere beoordeling te onderwerpen. Er kan dan aanvullende informatie verzameld worden over de plaats waar de accu's gemaakt worden. Ook kunnen de riskantere schakels in de desbetreffende toeleveringsketens in kaart worden gebracht, evenals de landen waar de materialen vandaan komen. Verder kan er gekeken worden naar de kwaliteit en de aard van de due diligence toegepast door de toeleveranciers die een verhoogd risico opleveren. Pas daarna kan de onderneming de individuele zakelijke relaties gaan prioriteren die nadere beoordeling en maatregelen behoeven.

Voorbeeld: Na de productlijnen te hebben doorgelicht kan een schoenenmerk constateren dat er verhoogde risico's kleven aan de lederproducten, bijv. op het gebied van arbeidsomstandigheden of de milieurisico's van het looiproces. De onderneming kan vervolgens de specifieke zakelijke relaties die verbonden zijn met de productie van de lederproducten (bijv. leerlooierijen) in kaart brengen om de individuele leveranciers die actief zijn in gebieden met hogere risico's te prioriteren voor nader onderzoek.

V20. Wat wordt er verstaan onder risico's op het niveau van de sector, het product, het gebied en de onderneming? ► *Zie onderdeel II, 2.1*

Bestuderen van sectorrisico's, productrisico's, geografische risicofactoren en risicofactoren op ondernemingsniveau kan helpen bij het inventariseren van de risico's bij de eigen activiteiten en die van de zakelijke relaties. Deze risicofactoren worden bepaald op basis van negatieve gevolgen uit het verleden en nieuwe kwesties.

- Sectorrisico's zijn risico's die zich wereldwijd voordoen in de sector en veroorzaakt worden door de kenmerken, activiteiten, producten en productieprocessen van de sector. De mijnbouw wordt bijvoorbeeld vaak geassocieerd met risico's op milieugebied en negatieve gevolgen voor omwonenden. De kleding- en schoenenbranche is berucht vanwege de risico's op het gebied van vakbondsrechten, gezondheid en veiligheid op de werkvloer, lage lonen, etc.¹⁰

10. Zie OECD (2017a) voor meer informatie over risico's in de kleding- en schoenenbranche; zie OECD (2016c) voor meer informatie over risico's verbonden met de mijnbouw.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

- Productrisico's zijn risico's verbonden aan de gebruikte materialen of de productieprocessen voor de ontwikkeling of het gebruik van specifieke producten. Bij kledingstukken met borduursels of kraaltjes is de kans groter dat er sprake is van informele of onzekere arbeid. Computers en telefoons kunnen onderdelen bevatten waarvoor materiaal uit conflictgebieden gebruikt is.
- Geografische risico's zijn omstandigheden in een specifiek land waardoor de kans op sectorrisico's vergroot wordt. Geografische risicofactoren kunnen over het algemeen geclassificeerd worden als risico's die verband houden met de regelgeving (bijv. harmonisatie met internationale verdragen), goed bestuur (bijv. intensiteit van inspecties, rechtsstaat, mate van corruptie), sociaaleconomische context (bijv. armoede, opleidingsniveau, kwetsbaarheid en discriminatie van bepaalde bevolkingsgroepen) en politieke context (bijv. conflicten).
- Risico's op ondernemingsniveau zijn risico's die verband houden met een specifieke onderneming, bijv. zwak bestuur, een slechte staat van dienst wat betreft het respecteren van mensenrechten, arbeidsrechten, corruptiebestrijding, milieunormen of het ontbreken van een MVO-cultuur.

V21. Wat zijn goede bronnen voor schriftelijk onderzoek? ► *Zie onderdeel II, 2.1*

De meeste sector- en productrisico's en omstandigheden in specifieke landen zijn bekend of makkelijk te achterhalen via reeds beschikbare informatie. Binnen de sectoren is meestal voldoende bekend welke gevolgen van technische processen en producten schadelijk zijn voor het milieu en de gezondheid.

Internationale organisaties, maatschappelijke organisaties, nationale mensenrechteninstellingen, vakbonden, overheidsinstanties, werkgevers- en ondernemersorganisaties kunnen tijdens het hele due diligence-proces waardevolle informatie verstrekken, vooral tijdens inventarisatiefase. Ook in de media is veel te vinden over de lokale, regionale en nationale maatschappelijke en politieke situatie. ► *Zie bijlage, tabel 6 voor een overzicht van bronnen*

Het is wel belangrijk dat ondernemingen de juistheid en betrouwbaarheid controleren van de bronnen waarop ze hun beslissingen baseren. Dit geldt vooral voor bronnen verkregen van vorige eigenaars of derden, bijv. eerdere baseline assessments en onderzoek verricht door een partner, een bedrijf dat is overgenomen, een concurrent of andere secundaire bronnen. Dit kan via triangulatie, dus door de informatie te vergelijken met andere bronnen, de aard en herkomst van de informatie te onderzoeken, te letten op de publicatiedatum en over twijfelpunten te overleggen met derden, bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties. Informatie uit externe rapporten hoeft niet volledig te worden geverifieerd als de onderneming deze als uitgangspunt wil gebruiken om de zaak nader te onderzoeken.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

TABLE 6. OVERZICHT VAN BRONNEN

- Primaire bronnen**
- Overeenkomsten, vergunningen, relevante wet- en regelgeving, beleid van de onderneming waarin beschreven wordt welke wet- en regelgeving van toepassing is op het project of de activiteit.
 - Baseline studies/impact assessments in opdracht van derden of uit eerdere fasen van het project.
 - Data van overheidsorganen over werkgelegenheid, armoede, gezondheids- en onderwijsnormen, lonen, arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid op de werkvloer, etc.
 - Volkstellingen, gegevens over inkomen en armoede (niet altijd even betrouwbaar in het geval van sommige ontwikkelingslanden).
 - Cartografische gegevens en andere informatie over het project of de activiteit.
 - Belangrijkste indicatoren verzameld via GIS-kaarten en andere bronnen.
 - Andere bestaande bronnen of informatie verkregen in het kader van een overname (indien beschikbaar).
 - Dossiers met geschillen en eisen vanuit de gemeenschap.

- Secundaire bronnen**
- Onderzoeken en indexen van wetenschappers, nationale mensenrechteninstellingen, overheidsinstanties en brancheorganisaties.
 - Onderzoeken en rapporten van intergouvernementele organisaties en multilaterale en bilaterale ontwikkelingsorganisaties.
 - Onderzoeken en indexen van ngo's bijv. en sectorale, nationale en internationale vakbondsorganisaties.
 - Informatie over investeringen in de gemeenschap of ontwikkelingsprogramma's die verband houden met andere projecten in het gebied of de regio.
 - Onderzoeken verricht door gemeenschappen, bijv. de inheemse bevolking of organisaties die haar vertegenwoordigen, naar hoofdthema's die relevant kunnen zijn voor de projectontwikkeling.
 - Beschikbare rapporten van andere ondernemingen die actief zijn in het gebied of de regio.
-



V22. Hoe kunnen tekortkomingen in de informatievoorziening worden aangepakt?

► *Zie onderdeel II, 2.1-2.2*

Bepaalde strategieën kunnen nuttig zijn als er te weinig informatie beschikbaar is over risico's verbonden met de eigen activiteiten van een onderneming en haar zakelijke relaties, rekening houdend met relevante omstandigheden en reële beperkingen.

→ VOORBEELD:

- Er kunnen geschillenbeslechtingmechanismen en andere monitoringplatforms (bijv. nationale monitoringcommissies) worden ingesteld om ondernemingen te waarschuwen voor reële of potentiële negatieve gevolgen die ze zelf wellicht niet hebben geïdentificeerd. ► *Zie bijlage, V54*
- Informatie of beweringen over daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen hoeven niet volledig te worden geverifieerd voordat nader onderzoek wordt ingesteld.
- Ondernemingen kunnen contact leggen met de belangrijkste stakeholders en deskundigen, bijv. via 'ronde tafels', om meer inzicht te krijgen in de risico's van de sector, het product of het geografische gebied.

Beoordeel de geprioriteerde activiteiten, leveranciers en andere zakelijke relaties steeds grondiger om specifieke daadwerkelijke en potentiële negatieve MVO-gevolgen te identificeren en te toetsen. Begin hierbij met de hierboven geïdentificeerde belangrijkste risicogebieden. ► *Zie onderdeel II, 2.1*

V23. Hoe kan een onderneming het risico op negatieve gevolgen bij haar eigen activiteiten beoordelen? ► *Zie onderdeel II, 2.2*

In veel gevallen voeren ondernemingen al zelf onderzoeken uit of nemen ze deel aan externe audits of inspecties naar de belangrijkste risico's in hun sector. In bepaalde contexten worden dergelijke onderzoeken voorgeschreven door het nationale recht. Arbeidsinspecties, milieuinspecties in verband met vergunningen, milieueffectrapportages, managementsystemen voor compliance op het gebied van corruptiebestrijding, KYC-processen, financiële audits, impact assessments op het gebied van mensenrechten en toelatingsprocedures voor producten: allemaal voorbeelden van algemene risicobeoordelingen die een onderneming alvast kan uitvoeren of waaraan zij kan meewerken. Ondernemingen kunnen bestaande assessments aanpassen of aanvullen op basis van internationale normen en MVO-adviezen.

Naast de standaardbeoordelingen die een onderneming al kan uitvoeren, kunnen er ook aanvullende interne assessments nodig zijn om inzicht te krijgen in de potentiële risico's of daadwerkelijke negatieve gevolgen die verband houden met de eigen activiteiten van de onderneming en om te waarborgen dat voldaan wordt aan de MVO-verwachtingen in de OESO-richtlijnen voor MNO's.

→ **VOORBEELD:** Een onderneming kan opdracht geven voor een extern onderzoek naar de praktische toepassing van haar beleid tegen discriminatie en seksuele intimidatie.

→ **VOORBEELD:** Een dochteronderneming kan milieueffectrapportages in het kader van haar activiteiten uitvoeren en delen met het moederbedrijf.



V24. Hoe kan een onderneming bepalen welke activiteiten of zakelijke relaties het eerst beoordeeld moeten worden? ► *Zie onderdeel II, 2.2*

Voor veel ondernemingen, vooral grotere, is het onmogelijk de daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen voor al hun activiteiten en zakelijke relaties te beoordelen. Ondernemingen kunnen dan de activiteiten of zakelijke relaties prioriteren voor beoordeling waar het risico van negatieve gevolgen het grootst is. ► *Zie onderdeel II, 2.4 en bijlage, V3 voor meer informatie over de belangrijkste gevolgen.*

Hierbij kan gelet worden op:

- De eigen activiteiten of die van de zakelijke relatie vinden plaats in een land waar een verhoogd risico bestaat (bijv. conflicten, kwetsbare groepen, zwakke rechtsstaat, veel corruptie, etc.).
- De eigen activiteit of die van de zakelijke relatie gaat gepaard met een productieproces met een verhoogd risico (veel informele arbeid, gebruik van gevaarlijke chemicaliën of zware machines etc.).
- Bij een eerdere beoordeling zijn er al risico's geïdentificeerd.

Zakelijke relaties worden als "verhoogd risico" aangemerkt en geprioriteerd voor nadere beoordeling vanwege hun risicoprofiel en niet op grond van de intensiteit van hun banden met de onderneming.

→ **VOORBEELD:** Een elektronicabedrijf kan ondernemingen waarbij het mineralen inkoop die gewonnen worden in conflictgebieden met een hoog risico aanmerken als "hoog risico", ondanks dat het elektronicabedrijf geen directe contractuele relaties onderhoudt met deze zakelijke relaties.

Nadere prioritering kan ook nodig zijn bij zakelijke relaties met een hoog risico. In deze gevallen kan de onderneming, als zij van plan is alle bestaande zakelijke relaties met een hoog risico te beoordelen, de zakelijke relaties (of landen) prioriteren die het belangrijkste zijn op grond van hun aandeel in de totale inkoop.

V25. Hoe beoordeelt de onderneming de zakelijke relaties die geprioriteerd zijn tijdens de inventarisatie? ► *Zie onderdeel II, 2.2*

Tijdens de inventarisatie identificeert de onderneming ruime risicocategorieën die verband houden met haar zakelijke relaties. Beoordelingen zijn gedetailleerdere evaluaties van de geprioriteerde risico's die voortvloeien uit een inventarisatie. Voorbeelden van beoordelingen zijn eigen beoordelingen van leveranciers of inspecties en audits ter plaatse. Welk type beoordeling een onderneming gebruikt hangt af van de aard van het risico.

→ **VOORBEELD:**

- Inspecties ter plaatse kunnen geschikt zijn om risico's te beoordelen op het gebied van gezondheid en veiligheid op de werkvloer, productveiligheid en milieuprestaties.
- Toetsing van documenten kan geschikt zijn om te controleren of de onderneming voldoet aan de voorschriften voor financiële verslaggeving.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

- Interviews met werknemers en discussies met focusgroepen kunnen geschikt zijn voor het beoordelen van de risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden en mensenrechten, vooral wanneer het risico's betreft die gevoelig liggen en meestal niet geregistreerd worden. Omdat werknemers zich wellicht niet voldoende op hun gemak voelen om vragen van het management eerlijk te beantwoorden, kan het in bepaalde gevallen beter zijn interviews en gesprekken met focusgroepen te laten uitvoeren door derden die ze vertrouwen.
- Betrokkenheid van stakeholders en overleg met relevante maatschappelijke organisaties kunnen geschikt zijn voor het beoordelen van de negatieve gevolgen van de activiteiten van de onderneming voor lokale gemeenschappen.

V26. Op welke punten moeten zakelijke relaties beoordeeld worden en wie moet dat doen? ▶ *Zie onderdeel II, 2.2*

Voor de meeste soorten risico's bevat een beoordeling de volgende punten:

- Daadwerkelijke negatieve gevolgen of de kans dat negatieve gevolgen worden veroorzaakt of dat eraan bijgedragen wordt door de zakelijke relatie (bijv. onveilig omgaan met chemicaliën, omkopen van ambtenaren), met inbegrip van risico's die verband houden met op stapel staande projecten of toekomstige activiteiten.
- De capaciteit en bereidheid van de zakelijke relatie om due diligence toe te passen.
- In hoeverre due diligence adequaat wordt toegepast, inclusief de maatregelen die de onderneming of haar zakelijke relatie implementeert ter voorkoming en beperking van negatieve gevolgen (bijv. beleid, systemen voor compliance-management, beoordeling van toeleveranciers, upgradings van faciliteiten, toegang tot geschillenbeslechtingmechanismen).

Degenen die de beoordelingen uitvoeren zouden moeten beschikken over het volgende:

- Expertise op het gebied van de relevante risico's die de onderneming onderzoekt (bijv. mensenrechten, gezondheid en veiligheid op het werk, corruptie) en inzicht in de beste methodes voor het identificeren van daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen in de lokale context.
- Kennis van internationale en nationale normen die van toepassing zijn op het negatieve gevolg.
- Capaciteit om de beoordeling uit te voeren binnen de lokale context (bijv. beheersing van de lokale taal).

De kans is klein dat één persoon dit allemaal in huis heeft voor alle risicogebieden en alle contexten. De beoordelingen kunnen daarom uitgevoerd worden door teams van mensen die samen wel over al deze competenties beschikken.



V27. Wanneer moeten zakelijke relaties beoordeeld worden? ▶ *Zie onderdeel II, 2.2*

Ondernemingen worden aangemoedigd de volgende beoordelingen uit te voeren:

- Van bestaande zakelijke relaties met een hoog risico (bijv. zakelijke relaties die actief zijn in gebieden of sectoren of werken met producten waarvan is vastgesteld dat de kans op negatieve gevolgen groot is) die nog niet zijn beoordeeld.
- Voordat er zakelijke banden worden aangeknoopt met nieuwe “first-tier”-relaties met een hoog risico. ▶ *Zie bijlage, V18*
- Wanneer de context mogelijk is gewijzigd bij zakelijke relaties met een hoog risico.

In bepaalde gevallen ligt het zo voor de hand dat een bepaalde regio verhoogde risico's oplevert dat het beoordelen van nieuwe zakelijke relaties weinig nieuwe informatie zal opleveren. In dat geval kan de onderneming besluiten zich direct te richten op het voorkomen en beperken van negatieve gevolgen.

→ **VOORBEELD:** Een onderneming kan ontdekken dat seksuele intimidatie veel voorkomt in een bepaalde exportproductiezone. Omdat het nu eenmaal moeilijk is om specifieke gevallen van seksuele intimidatie te identificeren, kan de onderneming besluiten om leveranciers niet eerst te beoordelen maar hen aan te moedigen maatregelen te treffen die seksuele intimidatie voorkomen (bijv. het management trainen).

Soms bestaan er al betrouwbare beoordelingen van zakelijke relaties. In dat geval worden ondernemingen aangemoedigd de bevindingen te toetsen en hun inspanningen te richten op het voorkomen of beperken van geïdentificeerde negatieve gevolgen en de voortgang te monitoren.

V28. Hoe kunnen ondernemingen zakelijke relaties beoordelen als ze er geen contractuele banden mee hebben? ▶ *Zie onderdeel II, 2.2*

Er zijn verschillende tools en benaderingen om zakelijke relaties met een hoog risico te beoordelen wanneer de onderneming er geen contractuele banden mee onderhoudt en er dus sprake is van weinig zichtbaarheid en weinig invloed.

- **VOORBEELD:** Om de zichtbaarheid te verbeteren kunnen ondernemingen:
- Hun zakelijke relaties verzoeken om informatie ter beoordeling van de risico's die verband houden met hun leveranciers en zakelijke relaties, bijv. informatie over toeleveranciers en onderaannemers of het land van herkomst. Ondernemingen kunnen binnen een sector algemene rapportagemodellen opstellen en gebruiken om hun zakelijke relaties niet onnodig te belasten. ▶ *Zie bijlage, V12*
 - Een bestaand traceerbaarheids- of controlemechanisme toepassen¹¹ om de zakelijke relaties verderop in de toeleveringsketen zichtbaarder te maken. Dit is vooral relevant voor productgeoriënteerde ondernemingen met fysieke toeleveringsketens.

11. Traceerbaarheid wil zeggen dat materialen en producten binnen de toeleveringsketen kunnen worden gevolgd.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

Waar mogelijk kunnen ondernemingen zakelijke relaties verder terug in de toeleveringsketen beoordelen op negatieve gevolgen door:

- Gebruik te maken van bestaande betrouwbare beoordelingen van zakelijke relaties verder terug in de toeleveringsketen die gedeeld worden via een samenwerkingsinitiatief of worden doorgegeven op basis van cascadebepalingen of flow-down-clausules¹² in schriftelijke afspraken of contracten.
- Als er geen betrouwbare beoordelingen bestaan, kan via informatie die is verzameld via cascaderapportages, flow-down-clausules of traceerbaarheid achterhaald worden welke zakelijke relaties gedeeld worden met andere spelers uit de sector met als doel deze te beoordelen of te laten beoordelen.
- Het due diligence-proces beoordelen van zakelijke relaties die actief zijn op 'controlepunten' in hun toeleveringsketen. ► *Zie box 5*

BOX 5. BETROKKENHEID VAN ZAKELIJKE RELATIES DIE ACTIEF ZIJN OP CONTROLEPUNTEN IN DE TOELEVERINGSKETEN

Ondernemingen kunnen controlepunten (ook wel aangeduid als "flessenhalzen") identificeren door te letten op:

- Cruciale transformatiepunten in de toeleveringsketen waar informatie voor traceerbaarheid of het papieren spoor van producten (chain of custody) kan slinken, door aggregatie, of zelfs helemaal kan verdwijnen.
- Het aantal actoren, bijvoorbeeld als er een relatief klein aantal ondernemingen is dat het merendeel van de grondstoffen en/of halffabricaten verwerkt of behandelt en deze weer doorgeeft binnen de toeleveringsketen.
- Waar ondernemingen tegen het eind van de toeleveringsketen de meeste invloed hebben.
- Punten waar al regelingen en auditprogramma's bestaan om deze systemen in te zetten en dubbel werk te voorkomen.

Ondernemingen op controlepunten hebben waarschijnlijk meer zicht en/of invloed op hun eigen toeleveranciers en zakelijke relaties verder terug in de toeleveringsketen dan ondernemingen die dicht bij de consument of eindgebruiker staan. Due diligence toepassen op ondernemingen op controlepunten om te bepalen of zij op hun beurt ook due diligence in overeenstemming met deze Handreiking toepassen, helpt om te waarborgen dat de kans op negatieve gevolgen die rechtstreeks verband houden met leveranciers wordt geïdentificeerd, voorkomen en beperkt.

(Zie volgende pagina)

12. Een cascadebepaling houdt in dat wanneer een onderneming informatie verstrekt aan haar afnemer, deze de informatie weer moet doorgeven aan zijn afnemer. Een flow-down- of back-to-back-bepaling is een bepaling in een overeenkomst met een hoofdaannemer die moet worden overgenomen in de overeenkomsten met zijn onderaannemers.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

BOX 5. BETROKKENHEID VAN ZAKELIJKE RELATIES DIE ACTIEF ZIJN OP CONTROLEPUNTEN IN DE TOELEVERINGSKETEN

Identificatie van en betrokkenheid bij controlepunten is mogelijk door:

- In contracten met leveranciers en zakelijke relaties eisen op te nemen dat er (op voorwaarde van vertrouwelijkheid) controlepunten worden geïdentificeerd;
- Leveranciers/zakelijke relaties te verzoeken in te kopen bij ondernemingen op controlepunten die voldoen aan de verwachtingen van deze Handreiking;
- Gebruik te maken van systemen voor vertrouwelijke uitwisseling van informatie over leveranciers en/of regelingen voor de hele branche om actoren verderop in de toeleveringsketen bekend te maken.

Beoordeel de betrokkenheid van de onderneming bij de geïdentificeerde daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen om de juiste aanpak te bepalen. Onderzoek daarbij specifiek of de onderneming het negatieve gevolg heeft veroorzaakt (of zou kunnen veroorzaken), eraan heeft bijgedragen (of zou kunnen bijdragen), of het negatieve gevolg direct verbonden is (of verbonden zou kunnen zijn) met de activiteiten, producten of diensten van een zakelijke relatie.

► Zie onderdeel II, 2.3

V29. Wat wordt er bedoeld met negatieve gevolgen die “veroorzaakt” worden door de onderneming, of “waar de onderneming aan bijdraagt” of die “direct verband houden” met de activiteiten, producten of diensten van een zakelijke relatie? ► Zie onderdeel II, 2.3

Veroorzaken: Een onderneming “veroorzaakt” een negatief gevolg wanneer de activiteiten¹³ op zich voldoende zijn om te leiden tot het negatieve gevolg.

➔ **VOORBEELD:** Wanneer een onderneming vrouwen of etnische minderheden discrimineert bij het aannemen van personeel of wanneer een bedrijf smeergeld betaalt aan een buitenlandse ambtenaar.

Bijdragen: Een onderneming “draagt bij” aan een negatief gevolg wanneer haar activiteiten in combinatie met activiteiten van andere entiteiten het gevolg veroorzaken of wanneer de activiteiten van de onderneming een andere entiteit faciliteren, ertoe aanzetten of stimuleren een negatief gevolg te veroorzaken. De bijdrage moet substantieel zijn. Geringe of triviale bijdragen vallen hier buiten.

Om te kunnen beoordelen of er sprake is van een substantiële bijdrage en te begrijpen wanneer de activiteiten van een onderneming een andere entiteit faciliteren, ertoe aanzetten of stimuleren een negatief gevolg te veroorzaken, kan het nodig zijn allerlei factoren te onderzoeken.

13. OESO (2011), hoofdstuk IV, par. 42 bepaalt dat “activiteiten” zowel acties als omissies kan betreffen”.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

Hierbij dient rekening gehouden te worden met de volgende factoren:

- In hoeverre een onderneming een negatief gevolg van een andere entiteit kan stimuleren of motiveren, d.w.z. de mate waarin de activiteit van de onderneming de kans op het ontstaan van het gevolg heeft verhoogd.
- In hoeverre de onderneming wist of had moeten weten van het negatieve gevolg of de kans daarop, d.w.z. de mate van voorspelbaarheid.
- In hoeverre enige activiteit van de onderneming het negatieve gevolg daadwerkelijk heeft beperkt of de kans dat het zich zou voordoen heeft verminderd.

Het feit dat er sprake is van een zakelijke relatie of activiteiten die de randvoorwaarden creëren waarin negatieve gevolgen kunnen ontstaan, is op zich onvoldoende om te worden aangemerkt als "bijdragen aan". De desbetreffende activiteit moet de kans op het negatieve gevolg substantieel vergroten.

→ **VOORBEELD:** Denk aan een handelaar die een heel korte levertijd voor een product bedingt, hoewel hij weet dat de productietijd in het verleden niet haalbaar was en hij de mogelijkheden beperkt voor vooraf goedgekeurde uitbesteding.

- Wanneer er een onhaalbaar korte levertijd bedongen wordt zodat uitbesteding met goedkeuring vooraf vrijwel onmogelijk wordt, verhoogt dat de kans dat er bij de producent overmatig moet worden overgewerkt.
- De voorspelbaarheid van het negatieve gevolg is hier groot, omdat de handelaar weet dat zo'n korte levertermijn in het verleden ook niet mogelijk was en meestal overmatig veel overwerk veroorzaakt.
- Als hij geen maatregelen treft om de kans op het negatieve gevolg te beperken, draagt hij bij aan overmatig overwerk bij de producent.

→ **VOORBEELD:** Denk aan een particuliere investeerder die belegt in een staalfabriek. De belegger zit in de directie van de staalfabriek en heeft regelmatig contact met het management. De belegger stemt tegen de aanschaf van een kostbare installatie om het afvalwater te behandelen. Daardoor raakt het drinkwater van de lokale gemeenschap vervuild.

- De kans op negatieve gevolgen wordt verhoogd door er bij het management op aan te dringen om af te zien van het installeren van technologie waarmee vervuiling van de waterbronnen kan worden voorkomen of beperkt.
- De voorspelbaarheid is groot als onder milieudeskundigen in de staalindustrie algemeen bekend is dat afvalwaterbehandelingsinstallaties nodig zijn om te voorkomen dat het drinkwater vervuild raakt.
- Indien de belegger due diligence zou toepassen en een alternatief plan voor de behandeling van het afvalwater zou hebben gesteund, zouden de kans op vervuiling van het drinkwater en de voorspelbaarheid ervan, kleiner zijn. Daarmee zou ook het verband tussen de belegger en diens bijdrage aan het negatieve gevolg kleiner zijn.



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

Direct verband: Een “verband” is de relatie tussen het negatieve gevolg en de producten, diensten of activiteiten van de onderneming via een andere entiteit (dus de zakelijke relatie). Een “direct verband” wordt niet bepaald door rechtstreekse contractuele relaties, bijv. “directe inkoop”.

→ **VOORBEELD:** Als een onderneming kobalt inkoop dat afkomstig is van een mijn waar kinderen werken en het kobalt wordt gebruikt voor haar producten, bestaat er een direct verband tussen de onderneming en kinderarbeid. In dit geval veroorzaakt de onderneming het negatieve gevolg niet zelf en draagt ze er ook niet aan bij, maar toch is er een direct verband tussen haar producten en het negatieve gevolg via haar zakelijke relaties met de entiteiten die betrokken zijn bij de inkoop van kobalt (bijv. de ertsmelterij, de mineralenhandelaar en het mijnbouwbedrijf dat zich bedient van kinderarbeid).

De relatie tussen een onderneming en negatieve gevolgen is niet statisch. Deze kan bijvoorbeeld veranderen naarmate situaties zich ontwikkelen en kan afhangen van de mate waarin geïdentificeerde risico's en negatieve gevolgen worden aangepakt via due diligence en beperkende maatregelen.

De kans dat een onderneming een negatief gevolg veroorzaakt is doorgaans het grootst in de context van haar eigen activiteiten. De kans op een direct verband tussen de onderneming en negatieve gevolgen is doorgaans het grootst via zakelijke relaties. Er kan sprake zijn van bijdragen aan negatieve gevolgen in het kader van een activiteit die verband houdt met de eigen operaties van de onderneming of via een zakelijke relatie.

De bovenstaande uitleg is overigens ondergeschikt aan de juridische interpretatie van aansprakelijkheid. In het nationale recht kunnen specifieke benaderingen of regels gelden voor het vaststellen van de relatie met de negatieve gevolgen om de aansprakelijkheid vast te stellen. Bijvoorbeeld wanneer ondernemingen strafrechtelijk aansprakelijk worden gesteld voor omkoping, is de kans groot dat ze volgens de nationale anti-corruptiewetgeving geacht worden het negatieve gevolg te hebben veroorzaakt of eraan te hebben bijgedragen.

V30. Waarom is het van belang op welke manier een onderneming betrokken is bij negatieve gevolgen? ▶ *Zie onderdeel II, 2.3*

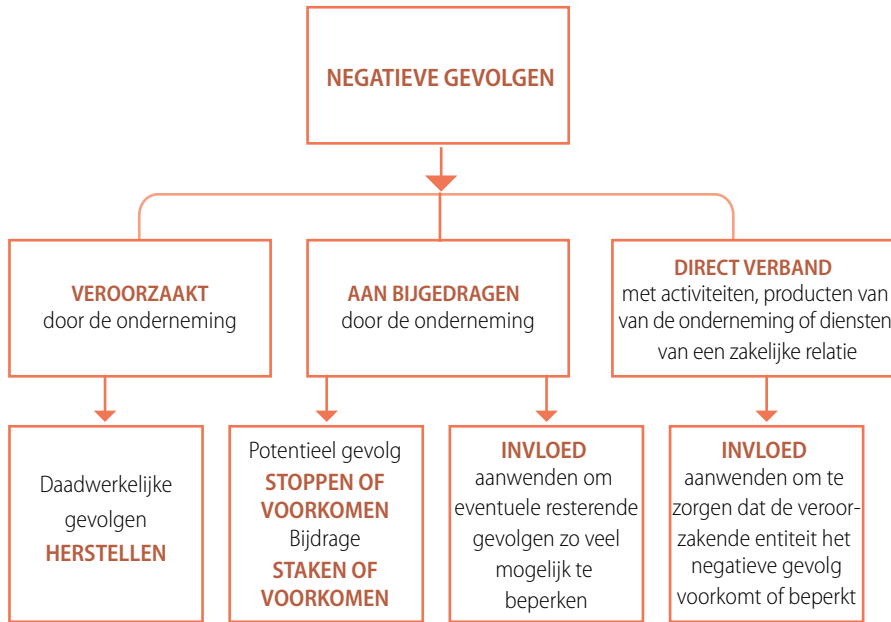
De relatie tussen een onderneming en een negatief gevolg (bijv. of de onderneming het veroorzaakt heeft of eraan heeft bijgedragen of dat er een rechtstreeks verband is via een zakelijke relatie) is belangrijk om te bepalen hoe de onderneming moet reageren op het negatieve gevolg en of zij verantwoordelijk is voor het regelen van of meewerken aan herstel. ▶ *Zie figuur 2*

Prioriteer de belangrijkste MVO-risico's en -gevolgen om aan te pakken, waar nodig. Doe dit op basis van de ernst en mate van waarschijnlijkheid. Ga hierbij uit van de verkregen informatie over de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen. Prioriteren is relevant wanneer het niet mogelijk is om alle potentiële en daadwerkelijke negatieve gevolgen direct aan te pakken. Zodra de ernstigste gevolgen zijn geïdentificeerd en aangepakt, dienen de minder ernstige gevolgen aan de beurt te komen. ▶ *Zie onderdeel II, 2.4*



IDENTIFICEER EN BEOORDEEL DAADWERKELIJKE EN POTENTIËLE NEGATIEVE GEVOLGEN VAN DE ACTIVITEITEN, PRODUCTEN OF DIENSTEN VAN DE ONDERNEMING

FIGUUR 2. Aanpakken van negatieve gevolgen



Opmerking: Specifiekere richtlijnen voor de aanpak van negatieve gevolgen voor de mensenrechten staan vermeld in OESO (2011), hoofdstuk IV.

V31. Hoe kan een onderneming haar maatregelen prioriteren wanneer ze negatieve gevolgen van al haar activiteiten en zakelijke relaties probeert te voorkomen en te beperken? ▶Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - Due diligence kan gepaard gaan met prioriteren (risico-georiënteerd); onderdeel II, 2.4

Voor het prioriteren van maatregelen is de ernst van de daadwerkelijke of potentiële schade de belangrijkste factor.¹⁴ Aangezien ondernemingen geconfronteerd kunnen worden met uiteenlopende negatieve gevolgen die allemaal belangrijk zijn, kan ook meegewogen worden hoe acuut het gevaar is.

➔ **VOORBEELD:** Wanneer geconstateerd wordt dat er in een fabriek direct brandgevaar is vanwege een ondeugdelijke elektrische installatie, kan de prioriteit uitgaan naar het brandveilig maken van het gebouw en kunnen werknemers worden geïnstrueerd hoe ze moeten optreden bij brand. Pas daarna wordt het risico van waterverontreiniging aangepakt – dat weliswaar ernstiger kan zijn maar de komende vijf jaar nog niet wordt verwacht.

14. Bij het prioriteren van risico's op het gebied van mensenrechten moet de ernst van mogelijke negatieve gevolgen zwaarder wegen dan de mate van waarschijnlijkheid.

STOP, VOORKOM EN BEPERK NEGATIEVE GEVOLGEN

StaaK activiteiten die negatieve gevolgen veroorzaken voor MVO-thema's of eraan bijdragen. Doe dit op basis van de beoordeling door de onderneming van haar betrokkenheid bij negatieve gevolgen. Ontwikkel doelgerichte plannen om potentiële (toekomstige) negatieve gevolgen te voorkomen en te beperken en pas deze toe.

► Zie onderdeel II, 3.1

V32. Wat is het verschil tussen het voorkomen en het beperken van negatieve gevolgen? ► Zie onderdeel II, 3.1

Onder **voorkomen** (preventie) worden maatregelen verstaan die zijn bedoeld om te vermijden dat er überhaupt een negatief gevolg optreedt (bijv. door de kans dat het zich voordoet te verkleinen). Met **beperken** worden maatregelen bedoeld waarmee de gevolgen zelf verkleind worden, zodra ze zich voordoen. Preventie is het voornaamste doel van due diligence.

→ VOORBEELD:

- Op het gebied van de gezondheid en veiligheid op de werkvloer wordt het wegnemen van de oorzaak van het gevaar beschouwd als de beste manier om letsel en aantasting van de gezondheid te voorkomen.
- Met processen voor de behandeling van afvalwater kunnen de gevolgen van vervuild water verminderd worden door het gehalte aan afvalstoffen in het water te verlagen.

→ VOORBEELD:

- Corruptie kan in de toekomst mogelijk worden voorkomen door deel te nemen aan collectieve maatregelen om lokale entiteiten te trainen smeergeld te weigeren en de capaciteit van de lokale overheid in gebieden met een grote kans op corruptie te versterken om de anti-corruptiewetgeving te monitoren en te handhaven.
- Medewerking verlenen aan strafrechtelijke vervolging bij omkoping en aangifte doen tegen ambtenaren die vragen om smeergeld, kan de gevolgen van corruptie helpen beperken.



V33. Hoe moet een onderneming daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen die zij mogelijk veroorzaakt of waaraan ze bijdraagt, voorkomen en beperken?

► *Zie onderdeel II, 3.1*

Ondernemingen moeten in de eerste plaats alle activiteiten staken die daadwerkelijke negatieve gevolgen veroorzaken of eraan bijdragen.

Er is een aantal maatregelen die een onderneming kan treffen om negatieve gevolgen bij de eigen activiteiten in de toekomst te voorkomen of te beperken.

→ **VOORBEELD:**

- **Aanpassing/wijziging:** Aanpassing of wijziging van aspecten van de activiteiten, producten of diensten van een onderneming kan nodig zijn om gevolgen te voorkomen of te beperken, bijvoorbeeld het omleggen van een oliepijpleiding om potentiële gevaren voor de gezondheid van de lokale gemeenschap te voorkomen of aanpassing van productieprocessen zodat er geen giftige stoffen meer worden gebruikt.
- **Upgrade van faciliteiten:** Bepaalde gevolgen kunnen alleen voorkomen worden door te investeren in verbetering van de faciliteiten en uitrusting. Hieronder vallen investeringen in bijvoorbeeld verlichting, ventilatie, nooduitgangen in het geval van brand, nieuwe machines, en technologie om negatieve gevolgen te beheersen.
- **Beleid:** Het ontwikkelen van bedrijfsbeleid en de bijbehorende protocollen voor de praktische toepassing daarvan kan al helpen voorkomen dat er negatieve gevolgen ontstaan. Bijvoorbeeld bedrijfsbeleid en de bijbehorende processen om discriminatie bij het aannemen van personeel te verbieden, kan discriminatie helpen voorkomen.
► *Zie onderdeel II, 1.1-1.2*
- **Training:** Effectief trainen van arbeiders, werknemers en het management kan helpen voorkomen dat er negatieve gevolgen optreden. Trainingen kunnen over allerlei thema's gaan, bijv. beleid en protocollen van de onderneming, wetgeving en wettelijke verplichtingen, veilig bedienen van machines of veilige omgang met chemicaliën e.d., en bewustwording ten aanzien van het identificeren van risico's.
► *Zie onderdeel II, 1.2(f); 1.3(d)*
- **"Red flags":** dit betreft het identificeren van "alarmsignalen", d.w.z. indicatoren van risico's en het ontwikkelen van procedures voor de onderneming die gevolgd moeten worden wanneer gesignaleerd wordt dat de onderneming negatieve gevolgen veroorzaakt of eraan bijdraagt.
- **Systeemrisico's aanpakken:** ondernemingen blijven verantwoordelijk voor het aanpakken van de negatieve gevolgen die ze veroorzaken of waaraan ze bijdragen, ook wanneer ze opereren in een context met veel systeemrisico's. Hoewel het niet de verantwoordelijkheid van ondernemingen is om systeemrisico's op maatschappelijk niveau aan te pakken, kan het op de agenda zetten ervan wel een effectieve manier zijn om negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken. ► *Zie box 6 voor meer informatie over de aanpak van systeemrisico's*



BOX 6. AANPAK VAN SYSTEEMRISICO'S

Systeemrisico's zijn problemen of uitdagingen die inherent zijn aan een bepaalde context en worden veroorzaakt door factoren die buiten de directe invloed van de onderneming liggen, maar wel de kans op negatieve gevolgen bij haar eigen activiteiten of toeleveringsketen vergroten. Systeemrisico's kunnen bijvoorbeeld te wijten zijn aan een falende overheid die verzuimt de wetgeving te handhaven en de mensenrechten te beschermen. Voorbeelden van systeemrisico's zijn: slecht onderwijs en grote armoede waardoor het risico van kinderarbeid groter wordt, wijdverspreide omkoping en corruptie binnen de overheid, systematische discriminatie van minderheden en wijdverspreide intimidatie en misbruik van vrouwen en meisjes. Ondernemingen zijn weliswaar niet verantwoordelijk voor een falende overheid, maar wanneer besloten wordt activiteiten op te zetten in een context met veel systeemrisico's, vereist dat uitgebreidere en intensievere due diligence.

Ondernemingen kunnen op een aantal manieren proberen de gevaren van systeemrisico's aan te pakken. Ondernemingen kunnen bijvoorbeeld:

- **Sectoroverstijgend samenwerken** – Systeemrisico's betreffen vaak meerdere sectoren binnen een bepaalde context. Ondernemingen kunnen daarom proberen sectoroverstijgend tot afstemming en samenwerking te komen om effectieve preventie- en beperkingsmaatregelen op te schalen. Op deze manier wordt voorkomen dat het probleem wordt doorgeschoven van de ene naar de andere branche.*
- **De overheid betrekken** – Er zijn natuurlijk juridische en praktische belemmeringen, maar in situaties waarin de overheid nalatig is bij haar beschermende taak kunnen ondernemingen wel hun invloed aanwenden bij de overheid (lokaal of nationaal) om haar te bewegen tot verandering, bijvoorbeeld door de wet- en regelgeving beter te handhaven of MVO te faciliteren. Dit kan op diverse manieren, bijvoorbeeld in de vorm van open brieven aan de overheid, deelname aan multistakeholder-initiatieven of door te participeren in maatschappelijke dialogen. Ondernemingen kunnen ook de overheid van hun eigen land inschakelen en haar aansporen op te komen voor MVO.
- **Bestaande effectieve initiatieven identificeren** – Voor veel voorkomende sectorrisico's kunnen ondernemingen wellicht gebruikmaken van aanbevelingen ten behoeve van preventie en beperking die zijn opgesteld door de overheid, brancheverenigingen, multistakeholder-initiatieven of branchegenoten. Door bestaande initiatieven en hun doelstellingen te identificeren, ontdekt de onderneming hoe zij gebruik kan maken van bestaande strategieën om systeemrisico's te voorkomen en te beperken. Een onderneming kan bijvoorbeeld aansluiten bij bestaande geschillenbeslechtingmechanismen binnen de gemeenschap.

Het kan lang duren voordat inspanningen om systeemrisico's aan te pakken zichtbare resultaten opleveren, maar dat mag niet ten koste gaan van maatregelen of de bereidheid om systeemrisico's aan te pakken. Ondernemingen die opereren binnen een context met systeemrisico's die bijdragen aan negatieve gevolgen bij hun eigen activiteiten en toeleveringsketen moeten bereid zijn tot transparantie over hun besluit en motivering om in die context te blijven opereren, en moeten overwegen of ze daar verantwoord kunnen blijven opereren of inkopen gedurende de bovenomschreven inspanningen. Vaak zullen er meer inspanningen nodig zijn om de negatieve gevolgen bij hun eigen activiteiten of toeleveringsketen te monitoren en te voorkomen terwijl ook tegelijkertijd de systeemrisico's om meer aandacht vragen.

* Bijvoorbeeld in situaties waar kinderarbeid een systeemrisico vormt, kan het simpelweg verbieden ervan in de ene sector ertoe leiden dat kinderen naar een andere sector verdwijnen. Daarom wordt een sectoroverstijgende aanpak aangemoedigd.



Ontwikkel en implementeer plannen, op basis van de prioritering van de onderneming, om daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen voor MVO-thema's te voorkomen of te beperken die via zakelijke relaties direct verbonden zijn met de activiteiten, producten of diensten van de onderneming. ▶ *Zie onderdeel II, 3.2*

V34. Hoe kan een onderneming daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen, die via zakelijke relaties direct verbonden zijn met haar activiteiten, producten of diensten, proberen te voorkomen en te beperken? ▶ *Zie onderdeel II, 3.2*

Dat van ondernemingen verwacht wordt dat ze ernaar streven om negatieve gevolgen die rechtstreeks verband houden met hun activiteiten, producten of diensten via een zakelijke relatie te voorkomen of te beperken, betekent niet dat de verantwoordelijkheid voor het veroorzaken van of bijdragen aan een negatief gevolg wordt afgeschoven naar de onderneming waarmee ze een zakelijke relatie onderhouden.¹⁵ De verantwoordelijkheid voor het gevolg blijft bij de entiteiten die het veroorzaken of eraan bijdragen.¹⁶ Wanneer een onderneming het gevolg echter niet zelf kan aanpakken, moet zij proberen haar zakelijke relatie ertoe te bewegen het negatieve gevolg te voorkomen of te beperken. ▶ *Zie onderdeel I, Kenmerken van due diligence - Due diligence is geen afschuiven van verantwoordelijkheid*

In dit verband kunnen de volgende maatregelen getroffen worden om te proberen negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken die verband houden met een zakelijke relatie:

- Zakelijke activiteiten aanpassen om negatieve gevolgen die verband houden met zakelijke relaties te voorkomen en te beperken. ▶ *Zie bijlage, V35*
- Invloed aanwenden om voor zover mogelijk de praktijken te veranderen bij de entiteit die de negatieve gevolgen veroorzaakt. ▶ *Zie bijlage, V36-37*
- Zakelijke relaties ondersteunen bij het voorkomen of beperken van negatieve gevolgen. ▶ *Zie bijlage, V38*
- Zakelijke relaties beëindigen. ▶ *Zie bijlage, V39*
- Systeemrisico's aanpakken. ▶ *Zie box 6*

V35. Hoe kan een onderneming haar operaties of activiteiten aanpassen om negatieve gevolgen die verband houden met haar zakelijke relaties te voorkomen en te beperken? ▶ *Zie onderdeel II, 3.2*

Veel managementsystemen die ondernemingen instellen in het kader van onderdeel II, 1.1 van de Handreiking zijn gericht op het voorkomen en beperken van gevolgen in hun toeleveringsketen door ofwel de kans te verkleinen dat ze überhaupt riskante zakelijke relaties aangaan, ofwel hun invloed bij nieuwe toeleveranciers/zakelijke relaties te vergroten. Dit kunnen maatregelen zijn om MVO-verwachtingen te integreren in zakelijke relaties, bijv. via prekwificatie- of aanbestedingscriteria die gebaseerd zijn op MVO-normen.

15. OESO (2011), hoofdstuk II, par. 12

16. *Idem.*



STOP, VOORKOM EN BEPERK NEGATIEVE GEVOLGEN

Aanvullende maatregelen die ondernemingen kunnen nemen om negatieve gevolgen die verband houden met hun zakelijke relaties te voorkomen en te beperken, kunnen betrekking hebben op het aanpassen of wijzigen van aspecten van hun activiteiten, producten of diensten.

Toekomstige risico's kunnen bijvoorbeeld worden voorkomen wanneer in de ontwerpfase van een product naast de uitvoerbaarheid, kosten, marktvraag en de vraag of een product van de ontwerpfase naar de ontwikkelfase kan overgaan, ook due diligence-overwegingen worden meegenomen en rekening wordt gehouden met potentiële MVO-risico's.

V36. Hoe kan een onderneming haar invloed aanwenden? ► *Zie onderdeel II, 3.2(c)-(e)*

Er is sprake van invloed "wanneer de onderneming in staat is veranderingen te bewerkstelligen in de onrechtmatige activiteiten van de entiteit die de schade veroorzaakt."¹⁷ Wat een passende aanpak is voor het aanwenden van invloed hangt af van de negatieve gevolgen in kwestie, de grootte van de invloed van de onderneming bij haar zakelijke relatie en andere omstandigheden die specifiek zijn voor de sector en/of de aard van de zakelijke relatie. Ondernemingen kunnen hierbij ook verschillende aanpakken combineren.

→ **VOORBEELD:** Het aanwenden van invloed kan, afhankelijk van de sector en de specifieke situatie, bestaan uit:

- Contact leggen met het operationele en senior management en/of de directie van de zakelijke relatie en via brieven, e-mails, telefoongesprekken of bijeenkomsten aandringen op preventieve of beperkende maatregelen en de visie op MVO-thema's naar voren brengen.
- Verwachtingen omtrent MVO en due diligence concreet opnemen in commerciële contracten.
- Zakelijke incentives – bijvoorbeeld langetermijncontracten en orders in het vooruitzicht stellen – koppelen aan prestaties op het gebied van MVO.
- Voor beleggers: algemene aandeelhoudersvergaderingen bijwonen en via spreektijd en stemrecht hun opvattingen over MVO-thema's uitdragen, en informatie opvragen bij en contact leggen met de bedrijven waarin ze investeren om hun verwachtingen duidelijk te maken.
- Toezichthouders en beleidsmakers attenderen op MVO-kwesties om veranderingen te bewerkstelligen in de onrechtmatige activiteiten van de entiteit die de schade veroorzaakt.
- Duidelijk maken dat de mogelijkheid bestaat dat de zakelijke betrekkingen worden beëindigd indien de verwachtingen omtrent MVO niet worden gerespecteerd (bijv. via contractuele bepalingen, ondernemingsbeleid, bijeenkomst met het management van de zakelijke relatie).

Soms worden ondernemingen geconfronteerd met beperkingen aan het aanwenden van invloed of beschikken ze zelf over te weinig invloed. ► *Zie bijlage, V37*

17. OESO (2011), *Toelichting op Algemene Beginselen voor Bedrijfsbeleid, paragraaf 19.*



V37. Wat valt er te doen bij te weinig invloed?

Wanneer een onderneming te weinig invloed heeft op haar zakelijke relaties, kan ze proberen die zoveel mogelijk te vergroten.

→ **VOORBEELD:** De onderneming kan:

- Verwachtingen omtrent MVO en due diligence opnemen in commerciële contracten.
- Commerciële prikkels koppelen aan MVO-criteria.
- Langduriger relaties aanknopen met haar toeleveranciers of zakelijke relaties.

Ondernemingen die geen invloed hebben op hun zakelijke relaties, kunnen die zoveel mogelijk proberen uit te breiden door algemene verwachtingen te communiceren en gezamenlijke activiteiten te ontplooiën.

→ **VOORBEELD:**

- Ondernemingen die inkopen bij dezelfde leverancier, kunnen gezamenlijke MVO-eisen formuleren. Ondernemingen die inkopen bij dezelfde leverancier, kunnen ook hun gezamenlijke invloed aanwenden om hem aan te sporen effectieve correctieve maatregelen te treffen, waarbij het mededingingsrecht natuurlijk naar behoren in acht wordt genomen. ► *Zie bijlage, V13*
- Ondernemingen binnen dezelfde sector kunnen op sector- of regionaal niveau samenwerken bij het identificeren en betrekken van leveranciers die actief zijn op dezelfde controlepunten in de toeleveringsketen.
- Ondernemingen kunnen zich aansluiten bij geografische of thematische initiatieven om negatieve gevolgen in de geïdentificeerde gebieden te voorkomen en te beperken (bijv. land, product- of sectorgebonden ronde tafels, multistakeholder-initiatieven en lokale programma's).
- Aandeelhouders met een minderheidsbelang kunnen het bedrijf waarin ze investeren gezamenlijk een brief sturen waarin ze hun verwachtingen omtrent MVO uiteenzetten en het bedrijf oproepen de negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken.

Ook de OESO-richtlijnen voor MNO's onderkennen dat er nu eenmaal praktische grenzen zijn aan de mogelijkheden van ondernemingen om verandering te bewerkstelligen in het gedrag van hun toeleveranciers.¹⁸ Ook wetgeving ten behoeve van goed ondernemingsbestuur kan soms beperkingen stellen aan de mate waarin een onderneming invloed kan uitoefenen op gedrag van derden, bijvoorbeeld tussen investeerders en de ondernemingen waarin ze belangen hebben, directie en management of moeder- en dochterbedrijven en/of joint ventures. De mate van invloed van een onderneming op de zakelijke relatie die negatieve gevolgen veroorzaakt is een uitgangspunt om te bepalen wat zij kan doen om de relatie te bewegen tot maatregelen, maar ondernemingen hebben zelf de verantwoordelijkheid om due diligence toe te passen en om effectief alle invloed uit te oefenen die zij hebben.

18. OESO (2011), *Toelichting op Algemene Beginselen voor Bedrijfsbeleid*, paragraaf 21.



V38. Hoe kan een onderneming een zakelijke relatie ondersteunen bij het voorkomen of beperken van negatieve gevolgen? ▶ *Zie onderdeel II, 3.2(b) en 3.2(g)*

Een onderneming kan haar zakelijke relaties ondersteunen bij de praktische toepassing van de maatregelen op grond van onderdeel II, 3.2 van de Handreiking.

→ **VOORBEELD:** De onderneming kan:

- Gaan samenwerken met leveranciers/zakelijke relaties om aan een termijn gebonden en resultaatgerichte plannen voor herstel te ontwikkelen en te implementeren.
- Technische richtlijnen verstrekken aan leveranciers/zakelijke relaties, bijv. via training, upgrades van managementsystemen, etc.
- Leveranciers/zakelijke relaties faciliteren bij het deelnemen aan sectorbrede of regionale initiatieven om negatieve gevolgen te voorkomen.
- Contacten tussen leveranciers/zakelijke relaties en lokale dienstverleners faciliteren.
- Toegang tot financiering voor leveranciers/zakelijke relaties faciliteren om hen te ondersteunen bij het implementeren van plannen voor herstelmaatregelen, bijv. via directe financiering, zachte leningen, waarborgen van doorlopende inkoop en ondersteuning bij het waarborgen van de financiering.

V39. Hoe kan een onderneming te werk gaan bij het beëindigen van de betrekkingen? ▶ *Zie onderdeel II, 3.2(h)*

Als uiterste redmiddel kan beëindiging van de betrekkingen met een zakelijke relatie passend zijn nadat er vergeefse pogingen zijn gedaan om ernstige gevolgen te voorkomen of te beperken; of indien de negatieve gevolgen niet hersteld kunnen worden; of wanneer er redelijkerwijs geen zicht is op verandering; of wanneer er ernstige negatieve gevolgen of risico's zijn geïdentificeerd en de entiteit die ze veroorzaakt niet onmiddellijk maatregelen treft om ze te voorkomen of te beperken. In veel gevallen kan dreigen met daadwerkelijke beëindiging van de betrekkingen nodig zijn om werkelijk invloed uit te oefenen. In dit soort gevallen moet de onderneming ook rekening houden met de potentiële negatieve gevolgen van de beslissing om de banden te verbreken. Indien een onderneming constateert dat beëindiging van de betrekkingen de enige weg is, zijn er diverse maatregelen mogelijk om te waarborgen dat het beëindigingsproces verantwoord verloopt. ▶ *Zie onderdeel II, 3.2(h)*

→ **VOORBEELD:**

- De onderneming dient te voldoen aan de nationale wetgeving, internationale arbeidsnormen en de voorwaarden van cao's.
- De onderneming kan vooraf escalatiemaatregelen formuleren voor het beëindigen van de betrekkingen.
- De onderneming kan het management en de vakbond, indien deze bestaat, gedetailleerde informatie verstrekken om de beslissing tot het verbreken van de banden te motiveren.
- Het is van groot belang dat de zakelijke relatie zo tijdig mogelijk op de hoogte wordt gesteld van het beëindigen van de betrekkingen.¹⁹

19. Als er zeer ernstige negatieve gevolgen zijn geïdentificeerd of wanneer de onderneming preventie of beperking niet haalbaar acht, zal het niet altijd mogelijk zijn de desbetreffende zakelijke relatie tijdig op de hoogte te stellen van het beëindigen van de betrekkingen.



STOP, VOORKOM EN BEPERK NEGATIEVE GEVOLGEN

Beëindiging van de zakelijke betrekkingen is wellicht niet altijd haalbaar voor een onderneming.

→ VOORBEELD:

- Wanneer de termijn van de zakelijke relatie contractueel is vastgelegd of wordt bepaald door praktische overwegingen (beleggingen in een gezamenlijke portefeuille; wanneer de klanten van de beleggingsbeheerder desinvestering ongepast achten; een overeenkomst met een bepaalde looptijd).
- Wanneer de leverancier een cruciale zakelijke relatie is²⁰ (bijv. een schaars mineraal levert dat cruciaal is voor het kernproduct en alleen beschikbaar is via een kleine groep leveranciers die in een context met hoge risico's opereert).

In dit soort gevallen wordt de onderneming geadviseerd de situatie intern te rapporteren, de zakelijke relatie te blijven monitoren, bijvoorbeeld via een kennisdatabase, en haar beslissing om de zakelijke relatie voort te zetten te herzien zodra de omstandigheden veranderen of in het kader van een langetermijnstrategie om systematisch te reageren op alle negatieve gevolgen. Het kan ook in het belang van de onderneming zijn dat zij haar beslissing om de zakelijke relatie niet te verbreken toelicht en uitlegt hoe deze aansluit bij haar beleid en prioriteiten, welke maatregelen worden getroffen om haar invloed aan te wenden om de gevolgen te beperken en op welke manier de zakelijke relatie verder gemonitord zal worden.

V40. Hoe kan een onderneming proberen negatieve gevolgen te voorkomen en te beperken die verband houden met zakelijke relaties waarmee zij geen contractuele banden heeft? ▶ *Zie onderdeel II, 3.2*

Een onderneming kan op verschillende manieren proberen negatieve gevolgen te voorkomen en te beperken die verband houden met zakelijke relaties waarmee zij geen contractuele banden heeft.

→ VOORBEELD: De onderneming kan:

- Zakelijke relaties waarmee zij wel contractuele banden heeft, verzoeken hun activiteiten te richten op zakelijke relaties die vooraf goedgekeurd zijn.
- De inkoop of andere zakelijke activiteiten verplaatsen naar zakelijke relaties die opereren op controlepunten in de toeleveringsketen en die betrouwbare due diligence-processen hanteren voor hun leveranciers (in de context van toeleveringsketens). ▶ *Zie bijlage, box 5*
- Zakelijke relaties met hoge risico's waarmee de onderneming geen contractuele banden heeft, identificeren en daarmee rechtstreeks samenwerken om negatieve gevolgen op vergelijkbare wijze te voorkomen en te beperken als omschreven onder V34.

20. Een relatie kan als cruciaal worden aangemerkt wanneer deze een product of dienst levert die essentieel is voor de activiteiten van de onderneming en waarvoor geen redelijke alternatieve bron bestaat.

MONITOR DE PRAKTISCHE TOEPASSING EN RESULTATEN

Monitor de praktische toepassing en effectiviteit van de due diligence-maatregelen van de onderneming, d.w.z. haar maatregelen om gevolgen te identificeren, te voorkomen, te beperken en waar mogelijk herstelmaatregelen te ondersteunen, ook bij zakelijke relaties. Gebruik de conclusies van de monitoring om deze processen in de toekomst te verbeteren. ► Zie onderdeel II, 4.1

V41. Welke informatie wordt gemonitord in het kader van due diligence?

► Zie onderdeel II, 4.1

Monitoren houdt bovenal in dat beoordeeld wordt of er passend gereageerd wordt op de geïdentificeerde negatieve gevolgen. Naast opvolging op reacties op de geïdentificeerde negatieve gevolgen, kunnen ondernemingen ook hun due diligence-proces of eventuele multistakeholder- of sectorinitiatieven toetsen om vast te stellen of ze effectief zijn. Dit kan periodiek gebeuren of op het moment dat er bij de monitoring blijkt dat belangrijke negatieve gevolgen niet effectief worden aangepakt.

Het kan zinvol zijn voor de monitoring om kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren vast te stellen.

➔ **VOORBEELD:** Relevante indicatoren kunnen zijn:

- Percentage van de getroffen stakeholders dat van mening is dat de negatieve gevolgen adequaat zijn aangepakt.
- Percentage/aantal overeengekomen actiepunten dat is geïmplementeerd binnen de vastgestelde termijnen.
- Percentage van de getroffen stakeholders dat van mening is dat de kanalen voor het indienen van geschillen toegankelijk, redelijk en effectief zijn.
- Mate waarin zich opnieuw problemen voordoen rond de geïdentificeerde negatieve gevolgen.

Indicatoren kunnen contextafhankelijk zijn en variëren al naar gelang de doelstellingen en maatregelen die verband houden met het due diligence-proces van de onderneming.

V42. Hoe kan een onderneming de praktische toepassing en resultaten monitoren?

► Zie onderdeel II, 4.1

Hoe een onderneming de praktische toepassing en resultaten, inclusief de vraag of de negatieve gevolgen adequaat zijn aangepakt, kan monitoren, hangt af van de context waarin zij opereert, haar omvang en de risico's waarmee zij geconfronteerd wordt via haar eigen activiteiten en haar zakelijke relaties. Vaak zal de onderneming allerlei inputs moeten onderzoeken, zoals de informatie uit beoordelingen, uit geschillenbeslechtingmechanismen en feedback van stakeholders om een compleet beeld te krijgen van de mate waarin negatieve gevolgen worden aangepakt.



→ **VOORBEELD:** Wanneer een onderneming wil monitoren of zij kinderarbeid bij haar directe toeleveranciers in alle landen goed aanpakt, kan zij als volgt te werk gaan:

- Op lokaal niveau kan de onderneming:
 - de voortgang van de individuele leveranciers monitoren aan de hand van correctieve actieplannen om kinderarbeid uit te bannen.
 - feedback verzamelen van werknemers, vertegenwoordigers van werknemers en vakbonden over de vraag of kinderarbeid overal effectief wordt aangepakt.
 - gevallen bijhouden waarin kinderarbeid is aangetroffen en hoe daarmee is omgegaan (d.w.z. welke maatregelen er zijn getroffen).
- Op mondiaal niveau kan de onderneming jaarlijks onderzoeksgegevens, gerapporteerde geschillen en betrouwbare rapporten bestuderen die verkregen zijn over alle leveranciers en gebieden met een hoog risico om trends en de voortgang te kunnen vaststellen bij de preventie en beperking van kinderarbeid.

Ook hoe vaak een onderneming de voortgang meet, hangt af van de aard en ernst van de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen die zij monitort. Bij ernstiger negatieve gevolgen is het urgenter dat onderzocht wordt of de negatieve gevolgen effectief worden aangepakt.

Vaak kunnen activiteiten om de praktische toepassing en resultaten te monitoren worden geïntegreerd in relevante, bestaande interne monitoring- en rapportageprocessen.

V43. Wie is betrokken bij het monitoren van de praktische toepassing en resultaten bij een onderneming? ▶ *Zie onderdeel II, 4.1*

De verantwoordelijkheid voor het monitoren van de praktische toepassing en resultaten kan worden verdeeld over diverse personen bij verschillende bedrijfsonderdelen of vestigingen van de onderneming.

→ **VOORBEELD:**

- De afdeling inkoop kan de eerste verantwoordelijkheid dragen voor de monitoring van leveranciersbeoordelingen en de bijbehorende correctieve maatregelen.
- De afdeling inkoop kan hoofdzakelijk verantwoordelijk zijn voor het bijhouden hoe vaak orders op een laat moment worden geplaatst, gewijzigd of geannuleerd – allemaal praktijken die kunnen leiden tot arbeidsrisico's bij de leveranciers.
- Medewerkers op operationeel niveau kunnen bij getroffen stakeholders en rechthebbenden navragen of de gevolgen zijn aangepakt (bijv. door lokale gemeenschappen te raadplegen, feedback te vragen van mensen die naar bijeenkomsten of fora komen, en alert zijn op zaken die aan de orde zijn bij herstelprocedures).



Wanneer het seniormanagement toezicht houdt op de voortgang van de praktische toepassing en resultaten, kan dat een completer beeld opleveren van de voortgang van de hele organisatie.

Wanneer bijvoorbeeld informatie op lokaal niveau wordt verzameld (bijv. beoordeling van leveranciers) en vervolgens op centraal niveau (bijv. bij het hoofdkantoor of een regionaal kantoor) wordt gecombineerd, kunnen bredere trends gesignaleerd worden en kunnen de conclusies gedeeld worden met de hele onderneming.

V44. Hoe kan een onderneming reageren op de resultaten van de monitoring?

► *Zie onderdeel II, 4.1 (e)-(f)*

Via monitoring kan de onderneming beoordelen of de systemen die zij heeft ingevoerd, effectief zijn om negatieve gevolgen te voorkomen en aan te pakken bij haar activiteiten en toeleveringsketen of dat er verbeteringen nodig zijn.

→ VOORBEELD:

- Wanneer uit de beoordeling van een leverancier niet blijkt dat er bij die leverancier brandveiligheidsrisico's zijn, maar daar vervolgens toch brand uitbreekt, kan dit aanleiding zijn voor de onderneming om te toetsen hoe zij de brandveiligheid bij haar leveranciers beoordeelt.
- Wanneer een onderneming interne training en andere controlemaatregelen implementeert tegen de betaling van steekpenningen voor vergunningen en vervolgens via externa rapportages ontdekt dat dat nog steeds gebeurt, kan zij haar interne controles doorlichten om overtredingen in de toekomst beter te kunnen voorkomen en beperken.

Wanneer de due diligence-processen of -aanpak niet effectief zijn, kan een intern onderzoek naar de oorzaken zinvol zijn. Het kan nuttig zijn de bij de due diligence-processen betrokken werknemers en relevante externe stakeholders te raadplegen. Door te zorgen dat het senior management toezicht houdt op de monitoring kan worden gewaarborgd dat de geleerde lessen in praktijk worden gebracht en de due diligence-systemen voortdurend worden verbeterd.

V45. Hoe moet er geprioriteerd worden bij monitoringactiviteiten?

► *Zie onderdeel II, 4.1*

Het prioriteren voor monitoringactiviteiten moet aansluiten bij de prioriteringsbeslissingen op het gebied van de preventie en beperking van negatieve gevolgen. Met andere woorden: ondernemingen moeten prioriteit geven aan het monitoren van de negatieve gevolgen die zij als het ernstigst hebben beoordeeld en waarvoor ze preventieve en beperkende maatregelen hebben getroffen. De due diligence-processen kunnen periodiek op bredere schaal worden beoordeeld of wanneer blijkt dat belangrijke gevolgen niet effectief worden aangepakt. ► *Zie bijlage, V3 en V31*

COMMUNICEER HOE NEGATIEVE GEVOLGEN WORDEN AANGEPAKT

Communiceer relevante informatie naar buiten over due diligence-beleid en -processen en over de uitgevoerde maatregelen om daadwerkelijke of potentiële negatieve gevolgen te identificeren en aan te pakken. Communiceer ook over de bevindingen en uitkomsten van deze maatregelen. ► Zie onderdeel II, 5.1

V46. Wat zijn de juiste manieren om te communiceren met het publiek en met getroffen stakeholders? ► Zie onderdeel II, 5.1

Zoals uitgelegd in onderdeel II, 5.1 van de Handreiking is er ruimte voor flexibiliteit bij de communicatie met het publiek, mits de informatie goed toegankelijk blijft voor het publiek. In bepaalde rechtsgebieden en bij sommige aandelenbeurzen kunnen er specifieke rapportage-eisen gelden op het gebied van due diligence.

Wanneer een onderneming negatieve gevolgen veroorzaakt voor de mensenrechten of eraan bijdraagt, moet zij de rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden daarover tijdig relevante en toegankelijke informatie verstrekken, waarbij naar behoren rekening wordt gehouden met hun cultuur. Informatie is toegankelijk wanneer deze niet alleen fysiek toegankelijk is, maar ook begrijpelijk en wordt verstrekt op een tijdstip en in een formaat, taal en op een locatie waarmee de doelgroep optimaal wordt bereikt zodat deze er effectief gebruik van kan maken. De informatie moet enerzijds "toereikend zijn om aan te tonen dat de reactie van de onderneming op de desbetreffende gevolgen voor de mensenrechten adequaat is" en anderzijds "geen risico's opleveren voor betrokken stakeholders, personeel of legitieme eisen omtrent de commerciële vertrouwelijkheid".²¹

Ook qua vorm moet de communicatie toegankelijk zijn.

→ **VOORBEELD:** De onderneming kan bijvoorbeeld besluiten te communiceren:

- Tijdens bijeenkomsten
- Via een online dialoog
- Bij overleg met rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden
- Via officiële openbare rapporten²²
- Door bevindingen van audits of beoordelingen te delen met de vakbonden
- Via een geschikte intermediair

21. UN (2011), Principe 21, Toelichting.

22. Idem.



COMMUNICEER HOE NEGATIEVE GEVOLGEN WORDEN AANGEPAKT

Om te bepalen welke vorm van communicatie met stakeholders het meest geschikt is kunnen de volgende vragen nuttig zijn:

- Wie is de doelgroep?
- Op welke manier heeft de doelgroep toegang tot informatie?
- Welke belemmeringen kunnen bepaalde achtergestelde of kwetsbare groepen wellicht ondervinden?
- Wat zijn de kenmerken van de doelgroep (taal, geletterdheid, locatie, tijd, beschikbaarheid, technische vaardigheden)?
- Moet er rekening worden gehouden met privacy- of veiligheidsaspecten?
- Hebben de stakeholders en rechthebbenden die negatieve gevolgen ondervinden of mogelijk ondervinden, aangegeven wat ze belangrijk en nuttig vinden wat betreft de inhoud van de informatie en de wijze waarop die gedeeld wordt?

Ondernemingen willen mogelijk ook communiceren met stakeholders en rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden in het geval van significante negatieve gevolgen die zijn veroorzaakt door zakelijke relaties of waaraan zij hebben bijgedragen.

Geschikte vormen van communicatie kunnen in deze situaties zijn:

- Delen van resultaten van onderzoeken naar of audits op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten of milieu met rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden, waarbij de vereisten van vertrouwelijkheid in acht worden genomen.
- In samenwerking met de desbetreffende zakelijke relaties, communiceren met rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden.
- Communiceren met rechthebbenden die getroffen zijn of mogelijk getroffen worden via een multistakeholder- of branche-initiatief dat mogelijk nauwere contacten onderhoudt met de rechthebbenden.

V47. Als het om commercieel gevoelige informatie gaat, hoe kan relevante informatie dan toch gecommuniceerd worden? ► *Zie onderdeel II, 5.1*

Bij de communicatie moet voldoende rekening worden gehouden met de vertrouwelijkheid van commerciële informatie en andere concurrentie- en veiligheidsoverwegingen.

→ **VOORBEELD:**

- De nationale wetgeving kan soms verbieden dat bepaalde informatie wordt gepubliceerd of grenzen stellen aan de commerciële informatie die gepubliceerd mag worden.
- Overeenkomsten tussen de onderneming en haar zakelijke relaties kunnen beletten dat bepaalde informatie wordt onthuld (bijv. de identiteit van klanten).
- Uit het oogpunt van commerciële vertrouwelijkheid kan bepaalde informatie niet worden verstrekt (bijv. prijsinformatie, namen van leveranciers).



COMMUNICEER HOE NEGATIEVE GEVOLGEN WORDEN AANGEPAKT

- Als er mogelijke risico's zijn voor stakeholders of personeel (ook wanneer die voortvloeien uit het onthullen van persoonlijke informatie) is volledige openheid mogelijk geen optie.

Onder bepaalde omstandigheden kan het bekendmaken van informatie echter van fundamenteel belang zijn voor de verantwoordelijkheid van ondernemingen om mensenrechten te beschermen.

→ VOORBEELD:

- Werknemers informeren dat ze blootgesteld worden aan gevaarlijke stoffen.
- Bekendmaken van de uitkomsten van tests van producten of milieuonderzoek voor zover nodig om het recht op leven en gezondheid effectief te waarborgen.
- Bekendmaken van informatie over gevaarlijke stoffen voor zover noodzakelijk voor de medische behandeling na een ramp in een fabriek.

Diverse strategieën kunnen nuttig zijn om zo goed mogelijk te communiceren terwijl de vertrouwelijkheid gewaarborgd blijft.

→ VOORBEELD:

- Beperken van de toegang tot gevoelige informatie tot degenen die zijn goedgekeurd door de partij die de informatie verstrekt.
- Anonimiseren van de informatiebron.
- Waar mogelijk zorgen voor een valide verklaring of rechtvaardiging wanneer informatie niet wordt gedeeld.
- Derden of innovatieve technologieën inzetten om belangrijke informatie te verstrekken waarbij commercieel gevoelige informatie wordt beschermd, bijvoorbeeld informatie verstrekken in geaggregeerde vorm of zonder de specifieke zakelijke relaties bekend te maken.
- De rapportage uitstellen tot er niemand meer gevaar loopt, bijvoorbeeld nadat een klacht of risico is aangepakt.
- Op andere manieren zekerheid bieden, bijv. door onafhankelijke derden uit te nodigen om de due diligence-processen van de onderneming te toetsen en de resultaten te publiceren of door te geven aan een relevant samenwerkingsinitiatief.

ZORG VOOR HERSTELMAATREGELEN OF WERK HIERAAN MEE WANNEER DIT VAN TOEPASSING IS

V48. Wat is de relatie tussen herstelmaatregelen en due diligence? ► *Zie onderdeel II, 6*

Het treffen van herstelmaatregelen is geen onderdeel van due diligence, maar een afzonderlijk en kritisch proces dat mogelijk gemaakt en ondersteund moet worden door due diligence. Geschillenbeslechtings- en herstelprocedures hangen nauw samen met due diligence. Ze kunnen bijdragen aan due diligence door kanalen te bieden waardoor de onderneming wordt geïnformeerd over MVO-gevolgen en via welke ze op deze gevolgen kan reageren. Input en feedback uit herstelprocedures kunnen bijdragen aan de identificatie van daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen omdat ze kwesties aan het licht brengen waar mogelijk onvoldoende aandacht aan is besteed, en aanknopingspunten opleveren voor de effectieve aanpak van negatieve gevolgen. De volgende voorbeelden en toelichtingen zijn evenwel niet bedoeld als uitputtend overzicht van herstelmaatregelen.

Indien de onderneming vaststelt dat zij daadwerkelijke negatieve gevolgen heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen, pak deze aan door herstel te bieden of aan herstel mee te werken.

► *Zie onderdeel 6.1*

V49. Wat wordt er verstaan onder “herstelmaatregelen” en “herstel”?

► *Zie onderdeel II, 6.1 en 6.2*

“Herstelmaatregelen” en “herstel” verwijzen naar respectievelijk de processen om het negatieve gevolg aan te pakken en/of ongedaan te maken en het resultaat van deze aanpak.

V50. Hoe kan een onderneming de juiste vormen van herstel identificeren?

► *Zie onderdeel II, 6.1*

Welke vorm van herstel of combinatie van herstelmaatregelen geschikt is, wordt bepaald door de aard en omvang van het negatieve gevolg ► *Zie onderdeel II, 6.1(b)* Geschikte vormen van herstelmaatregelen worden genoemd in onderdeel II, 6.1(b) van de Handreiking, maar ook de volgende bronnen kunnen daarbij van pas komen:

- Bestaande normen – Soms bevat de nationale wet- en regelgeving of het internationale recht normen voor of omschrijvingen van passende herstelmaatregelen.
- Precedent – Als er geen relevante nationale of internationale normen zijn, kan de onderneming aan proberen te sluiten bij maatregelen die zijn getroffen in vergelijkbare situaties.
- Voorkeuren van stakeholders – Vooral in het geval van negatieve gevolgen voor mensenrechten is het perspectief van slachtoffers van belang.



Zorg voor legitieme herstelmechanismen of werk hieraan mee wanneer dit van toepassing is, zodat getroffen stakeholders en rechthebbenden deze kunnen inschakelen om klachten in te dienen en voor te leggen aan de onderneming. ▶ Zie onderdeel II, 6.2

V51. Wat zijn “officiële herstelmechanismen”? ▶ Zie onderdeel II, 6.2

Officiële herstelmechanismen kunnen bestaan uit wel of niet van de staat afkomstige processen voor het indienen van geschillen over negatieve gevolgen van ondernemingen en voor verzoeken om herstelmaatregelen.²³

→ **VOORBEELD:**

- Strafrechtelijke vervolging, rechtszaken en arbitrage zijn voorbeelden van officiële processen die herstel mogelijk maken.
- Gespecialiseerde overheidsorganen, organisaties ter bescherming van consumenten, toezichthouders en instanties voor milieubescherming zijn voorbeelden van niet-juridische mechanismen van de staat.
- De Nationale Contactpunten voor de OESO-richtlijnen voor MNO's zijn niet-juridische mechanismen van de staat, waar problemen omtrent de praktische toepassing van OESO-richtlijnen voor MNO's in specifieke gevallen kunnen worden voorgelegd. ▶ Zie box 8
- Geschillenbeslechtingmechanismen op operationeel niveau (GON) die voldoen aan de kerncriteria legitimiteit, toegankelijkheid, voorspelbaarheid, eerlijkheid, compatibiliteit met de OESO-richtlijnen voor MNO's, transparantie en betrokkenheid op basis van dialoog.
- Mondiale raamovereenkomsten tussen ondernemingen en mondiale vakbonden, multistakeholder-geschillenbeslechtingmechanismen, klachtenmechanismen vanuit de gemeenschap, cao's en geschillenbeslechtingmechanismen inzake toeleveringsketens zijn voorbeelden van processen waarbij de staat niet betrokken is en die kunnen leiden tot herstel.

BOX 7. DE ROL VAN DE STAAT OM TOEGANG TOT EFFECTIEF HERSTEL TE WAARBORGEN

In het kader van hun plicht bescherming te bieden tegen mensenrechtenschendingen die verband houden met ondernemingen, moeten staten passende maatregelen nemen om langs juridische, bestuursrechtelijke weg, via wetgeving of andere passende instrumenten te waarborgen dat, indien deze zich voordoen op hun grondgebied, slachtoffers toegang hebben tot effectief herstel. De OESO-richtlijnen voor MNO's zijn niet bedoeld om juridische concepten vast te leggen op het gebied van aansprakelijkheid, ook niet tussen ondernemingen. De nationale rechters hanteren hun eigen concepten en toetsingen bij het vaststellen van aansprakelijkheid voor schade en passende herstelmaatregelen. Wanneer ondernemingen besluiten te opereren in landen waar de staat haar plicht tot bescherming verzaakt, ontslaat dit de onderneming niet van haar verantwoordelijkheid om te voorzien in herstel, indien zij negatieve gevolgen heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen.

23. OESO (2011), hoofdstuk IV, par. 46



BOX 8. NATIONALE CONTACTPUNTEN VOOR DE OESO-RICHTLIJNEN VOOR MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN

De OESO-richtlijnen voor MNO's voorzien in een uniek, niet-juridisch geschillenbeslechtsmechanisme via de Nationale Contactpunten (NCP's). Staten die de Investeringsverklaring van de OESO hebben ondertekend stellen een NCP in. NCP's zijn belast met het bevorderen van de effectiviteit van de OESO-richtlijnen voor MNO's door middel van: promotieactiviteiten, het behandelen van verzoeken om inlichtingen en ondersteuning bij het verhelpen van problemen rond de praktische toepassing van de OESO-richtlijnen voor MNO's in specifieke gevallen.* Natuurlijke personen of organisaties kunnen bij het NCP van het land waar een onderneming actief of gevestigd is, een melding maken over activiteiten van de onderneming waar dan ook ter wereld. NCP's faciliteren toegang tot consensus- en non-contradictoire procedures, bijv. mediation of bemiddeling om de partijen te ondersteunen. NCP's dienen eindverklaringen uit te brengen na de afronding van desbetreffende procedures. NCP's kunnen ook aanbevelingen doen op grond van de specifieke omstandigheden van de melding.

**Met specifieke gevallen worden in de Richtlijnen praktische problemen bedoeld die bij de toepassing van de Richtlijnen kunnen opkomen.*

V52. Wat houdt “meewerken aan officiële herstelmechanismen” in? ▶ Zie onderdeel 6.2

Indien de kans bestaat dat een onderneming een negatief gevolg heeft veroorzaakt of eraan heeft bijgedragen, kan de onderneming gebruikmaken van een van de systemen genoemd in onderdeel 6.2(a)-(c) van de Handreiking om vast te stellen of dat inderdaad het geval is en maatregelen treffen voor herstel.

Indien een onderneming een negatief gevolg niet heeft veroorzaakt en er ook niet aan heeft bijgedragen, maar er wel rechtstreeks mee verbonden is, kan zij toch een rol vervullen bij het herstel, zonder daar zelf maatregelen voor te hoeven treffen. Een onderneming kan bijvoorbeeld waar mogelijk haar invloed aanwenden bij haar zakelijke relatie om deze te dwingen mee te werken aan herstel. De onderneming kan informatie verschaffen die bijdraagt aan het onderzoek of de dialoog, wanneer dit relevant is.

V53. Onder welke omstandigheden komen de verschillende herstelprocessen in aanmerking? ▶ Zie onderdeel II, 6.2

Wat het meest geschikte proces is voor herstel hangt af van verschillende factoren, zoals wettelijke voorschriften, de voorkeuren van de stakeholders, de beschikbaarheid van mechanismen, de aard van het negatieve gevolg en de plaats waar het zich voordoet (nl. binnen de eigen activiteiten van de onderneming of in haar toeleveringsketen).



→ **VOORBEELD:**

- In bepaalde gevallen kan de onderneming verplicht zijn mee te werken aan juridische geschillenbeslechtsmechanismen van de staat, of kan zij strafrechtelijk vervolgd worden.
- Binnen de eigen activiteiten van de onderneming kunnen geschillenbeslechtsmechanismen op operationeel niveau (GON) effectief zijn als die voldoen aan de kerncriteria legitimiteit, toegankelijkheid, voorspelbaarheid, eerlijkheid, compatibiliteit met de OESO-richtlijnen voor MNO's, transparantie en gebaseerd zijn op betrokkenheid en dialoog om overeenstemming te bereiken over oplossingen.²⁴
- Bij klachten die opkomen in relatie tot de toeleveringsketen van een onderneming, kunnen de beschikbare opties beperkter zijn dan wanneer het om eigen activiteiten gaat. Ondernemingen kunnen procedures instellen of eraan deelnemen die haalbaar zijn en aansluiten bij hun omstandigheden. Ondernemingen kunnen bijv. een apart geschillenbeslechtsmechanisme opzetten voor hun toeleveringsketen, deelnemen aan een multistakeholder-geschillenbeslechtsmechanisme of zich aansluiten bij een mondiale raamovereenkomst.

V54. Wat is het verschil tussen een systeem voor vroegtijdige waarschuwing en een proces om herstel mogelijk te maken? ▶ *Zie onderdeel II, 6.2*

Het doel van een vroegtijdig waarschuwingssysteem is om risico's (of daadwerkelijke negatieve gevolgen) te identificeren die verband houden met de eigen activiteiten of de zakelijke relaties van een onderneming.

→ **VOORBEELD:** een onderneming kan een meldpunt voor werknemers instellen waar zij hun zorgen kunnen melden omtrent hun rechten, bijv. op het gebied van gezondheid en veiligheid.

Processen voor herstel zijn bedoeld om slachtoffers herstel te bieden.

→ **VOORBEELD:** Een werknemer kan een klacht indienen tegen het management wegens ontslag op onredelijke gronden. De werknemer en de onderneming gaan dan om de tafel om een adequate oplossing te vinden (herstel van het dienstverband, afvloeiingsregeling, etc.).

Een enkel geschillenbeslechtsmechanisme kan zowel fungeren als een systeem voor vroegtijdige waarschuwing als als proces voor herstel.

24. OESO (2011), hoofdstuk IV, par. 46.

AANBEVELING VAN DE RAAD INZAKE DE OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Aangenomen op 30 mei 2018

DE RAAD, conform het voorstel van het Investeringscomité;

GELET OP artikel 5 b van het Verdrag inzake de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling d.d. 14 december 1960;

GELET OP de Verklaring inzake Internationale Investeringen en Multinationale Ondernemingen [C(76)99/FINAL], het Besluit van de Raad van de OESO inzake de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen [C(2000)96/FINAL] (hierna te noemen “het Besluit inzake de Richtlijnen”), het Verdrag inzake de Bestrijding van Omkoping van Buitenlandse Ambtenaren bij Internationale Zakelijke Transacties, de Aanbeveling van de Raad inzake Richtlijnen voor Verantwoorde Toeleveringsketens voor Mineralen uit Conflictgebieden en Gebieden met een Hoog Risico [C/MIN(2011)12/FINAL], de Aanbeveling van de Raad inzake het Beleidskader voor Investeringen [C(2015)56/REV1], de Aanbeveling van de Raad inzake de OESO-FAO-richtlijnen voor Agrarische Toeleveringsketens [C(2016)83], de Aanbeveling van de Raad inzake Due Diligence voor Betekenisvolle Betrokkenheid van Stakeholders in de Mijnbouwsector [C(2016)100] en de Aanbeveling van de Raad inzake Due Diligence-richtlijnen voor Verantwoorde Toeleveringsketens in de Kleding- en Schoenenindustrie [C(2017)63];

OVERWEGENDE dat de OESO-ministers de OESO hebben aangemoedigd een reeks algemene due diligence-richtlijnen op te stellen die kunnen worden toegepast op elke sector [C/MIN(2017)9/DEFINITIEF],

IN HERINNERING ROEPEND dat het gezamenlijke doel van overheden is om naleving van de Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (hierna te noemen de “Richtlijnen”) aan te bevelen teneinde maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren;

VOORTS IN HERINNERING ROEPEND dat het Besluit inzake de Richtlijnen bepaalt dat het Investeringscomité in samenwerking met de Nationale Contactpunten een proactieve agenda nastreeft in samenwerking met stakeholders teneinde de naleving door ondernemingen van de principes en normen vervat in de Richtlijnen effectief te bevorderen ter zake van specifieke producten, regio’s, sectoren of branches;

GELET OP de inspanningen van de internationale gemeenschap om maatschappelijk verantwoord ondernemen wereldwijd te bevorderen teneinde de praktische toepassing van normen voor mensenrechten, arbeidsomstandigheden, het milieu en corruptiebestrijding te versterken en te harmoniseren en gelijke kansen te creëren voor ondernemingen waarbij rekening wordt gehouden met hun gevolgen voor de maatschappij en het milieu;

ERKENNENDE dat maatschappelijk verantwoord ondernemen in alle sectoren van de economie van cruciaal belang is voor duurzame ontwikkeling;



BIJVOEGING

EROP WIJZENDE dat de Richtlijnen ondernemingen aanbevelen risicogeorieëteerde due diligence toe te passen teneinde daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen die verband houden met informatieverstrekking, mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, het milieu, omkoping en corruptie en consumentenbelangen te identificeren, te voorkomen en te beperken bij hun eigen activiteiten, toeleveringsketens en andere zakelijke relaties;

ERKENNENDE dat overheden, ondernemingen, vakbonden, maatschappelijke organisaties en internationale organisaties gebruik kunnen maken van hun onderscheiden bevoegdheden en rollen om maatschappelijk verantwoord ondernemen te bevorderen en te ondersteunen, mede in toeleveringsketens;

GELET OP de OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen [C(2018)42/ADD1] (hierna te noemen “de Handreiking”) die waar nodig door het Investeringscomité kan worden gewijzigd naarmate de praktijk omtrent due diligence zich ontwikkelt en effectiever wordt bij het voorkomen en aanpakken van negatieve gevolgen voor de maatschappij en het milieu;

GELET OP de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en op de Tripartiete Beginselverklaring voor Multinationale Ondernemingen en Sociaal Beleid van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), die aanbevelingen bevatten voor due diligence waar deze Handreiking op is afgestemd;

ERKENNENDE de waardevolle samenwerking tussen de OESO en de relevante inter-gouvernementele organisaties ten behoeve van de ontwikkeling en praktische toepassing van de Handreiking in de toekomst;

EROP WIJZENDE dat due diligence een voortdurend en dynamisch proces is met uiteenlopende processen en doelen en in de eerste plaats bedoeld is om negatieve gevolgen voor de maatschappij en het milieu te voorkomen en risico-georieëteerd dient te zijn, aan te sluiten bij de omstandigheden van de onderneming, afgestemd dient te zijn op de beperkingen van het werken met zakelijke relaties en gebaseerd dient te zijn op betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders;

- I. **ADVISEERT** de leden en niet-leden die deze Aanbeveling onderschrijven (hierna te noemen de “Aangesloten Partijen”) en indien van toepassing, hun Nationale Contactpunten voor de Richtlijnen (hierna te noemen “NCP’s”) de toepassing van de Handreiking door ondernemingen die opereren op of vanuit hun grondgebied, actief te bevorderen teneinde te waarborgen dat zij internationaal overeengekomen normen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen eerbiedigen teneinde negatieve gevolgen van hun activiteiten te voorkomen en bij te dragen aan duurzame ontwikkeling;



BIJVOEGING

- II. ADVISEERT** de Aangesloten Partijen in het bijzonder maatregelen te treffen teneinde de aanneming van het due diligence-kader vervat in de Handreiking actief te ondersteunen en te monitoren, op grond waarvan de ondernemingen die op of vanuit hun grondgebied actief zijn worden geacht:
1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen te integreren in hun beleid en managementsystemen;
 2. Daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van hun activiteiten, producten of diensten te identificeren en te beoordelen;
 3. Negatieve gevolgen te stoppen, te voorkomen en te beperken;
 4. De praktische toepassing en resultaten te monitoren;
 5. Te communiceren hoe negatieve gevolgen worden aangepakt; en
 6. Waar mogelijk zorg te dragen voor of mee te werken aan herstelmaatregelen;
- III. ADVISEERT** de Aangesloten Partijen en, indien van toepassing hun NCP's, met ondersteuning van het OESO-secretariaat, erop toe te zien dat de Handreiking zo breed mogelijk wordt verspreid onder en actief wordt toegepast door ondernemingen, dat de toepassing van de Handreiking als bron voor stakeholders zoals brancheverenigingen, vakbonden, maatschappelijke organisaties, multistakeholder- en sectorinitiatieven wordt bevorderd, en periodiek verslag uit te brengen aan het Investeringscomité van hun activiteiten op het gebied van monitoring, verspreiding en praktische toepassing;
- IV. VERZOEKT** de Aangesloten Partijen en de Secretaris-generaal deze Aanbeveling te verspreiden;
- V. VERZOEKT** de overige leden deze Aanbeveling naar behoren in acht te nemen en na te leven;
- VI. DRAAGT** het Investeringscomité **OP** de praktische toepassing van de Aanbeveling te monitoren en na uiterlijk vijf jaar na de aanneming ervan en indien van toepassing ook daarna verslag uit te brengen aan de Raad.



BRONVERMELDINGEN

Capobianco, Gillard and Bijelic (2015), "Competition law and responsible business conduct", Background Note for the 2015 Global Forum on Responsible Business Conduct, OECD, Parijs. <https://mneguidelines.oecd.org/global-forum/2015GFRBC-Competition-background-note.pdf>.

ILO (2017), ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, 5th Edition. www.ilo.org/empent/areas/mne-declaration/lang--en/index.htm.

ILO (1998), ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm.

ILO (1981), Occupational Safety and Health Convention. www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NOR_MLEXPUB:12100:0:NO::P12100_ILO_CODE:C155.

OECD (2017a), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. <https://mneguidelines.oecd.org/responsible-supply-chains-textile-garment-sector.htm>.

OECD (2017b), Responsible Business Conduct for Institutional Investors: Key Considerations for Due Diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. <http://mneguidelines.oecd.org/rbc-financial-sector.htm>.

OECD (2016a), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas. <https://mneguidelines.oecd.org/mining.htm>.

OECD (2016b), OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains <https://mneguidelines.oecd.org/rbc-agriculture-supply-chains.htm>.

OECD (2016c), OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector. <http://mneguidelines.oecd.org/stakeholder-engagement-extractive-industries.htm>.

OECD (2016d), Recommendation of the Council on Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence. www.oecd.org/tad/xcred/environmental-social-due-diligence.htm.

OECD (2015a), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Parijs. www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm.

OECD (2015b), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 Edition, OECD Publishing, Parijs. www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-soes.htm.

OECD (2015c), Policy Framework for Investment 2015 Edition, OECD Publishing, Parijs. www.oecd.org/investment/pfi.htm.



REFERENCES

OECD (2015d), OECD Recommendation of the Council on Public Procurement
www.oecd.org/gov/public-procurement/recommendation/.

OESO (2011), De OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen
<https://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>.

OECD (2009), OECD Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (2009).
www.oecd.org/daf/anti-bribery/oecdantibriberyrecommendation2009.htm.

UN (2011), UN Guiding Principles on Business and Human Rights.
<https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>.



OESO DUE DILIGENCE HANDREIKING VOOR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

In de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen wordt de positieve bijdrage van ondernemingen aan de vooruitgang op economisch, milieu- en sociaal gebied onderkend en aangemoedigd. Ook wordt erkend dat zakelijke activiteiten negatieve gevolgen kunnen hebben voor werknemers, mensenrechten, milieu, corruptie, consumenten en goed ondernemingsbestuur. Deze Handreiking biedt ondernemingen inzicht in en ondersteuning bij de praktische toepassing van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Doel van deze Handreiking is ook een gemeenschappelijk referentiekader te creëren voor overheden en stakeholders op het gebied van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

<https://mneguidelines.oecd.org/>

