

Bijlage 10 Internationale Sociale Voorwaarden

ISV aanpak Categorie CD, onderdeel catering.

In het Programma van Eisen bij de aanbesteding zijn eisen opgenomen over de aanpak van Internationale Sociale Voorwaarden. Deze eisen zijn overgenomen van PIANOo en www.MVIcriteria.nl (bijlage 1 van dit document). De eisen daarin zijn weer gebaseerd op de OESO richtlijnen en de IMVO convenanten. De aanpak bestaat uit 5 stappen:

1. Beleid
2. Risicoanalyse
3. Plan van aanpak
4. Jaarrapportage
5. Publicatie

Hieronder is een aanpak beschreven, inclusief een vragenlijst, die invulling geeft aan de aanpak voor de categorie catering. De lijst wordt na gunning ingevuld ingeleverd bij de contractmanager van de categorie, waarna een gesprek over de antwoorden volgt. De definitieve ingevulde lijst maakt onderdeel uit van de contractafspraken.

Centraal in de aanpak staat de risicoanalyse. De keuze hiervoor is niet alleen het land van herkomst, de productie waar het meeste risico ligt, maar ook het product. Eerste stap is dus het invullen van onderstaand risicotabel. De tabel wordt voor 1 (2 of 3) producten per jaar ingevuld. Na 8 jaar bevat de tabel dus 8 ingevulde rijen.

Risico's zijn door de OESO onderverdeeld in de volgende onderdelen:

- Mensenrechten (M)
- Arbeidsrechten (incl. Leefbaar loon) (A)
- (Volks)gezondheid (G)
- Voedselveiligheid en -zekerheid (V)
- Toegang tot natuurlijk hulpbronnen (incl. pacht) (T)
- Milieubescherming en Verantwoord gebruik natuurlijke hulpbronnen (E)
- Dierenwelzijn (D)
- Bestuur (Belasting, Corruptie) (B)
- Technologie en Innovatie verspreiding (T)

Niet alle risico's spelen bij alle producten of landen een rol. In de tabel hieronder kan met een letter aangegeven worden of dat risico wel of niet meegenomen is in de analyse.

Onderstaande producten worden genoemd als risicoproduct in de MVI criteria. In overleg kan de tabel uitgebreid worden of een nadere specificatie gegeven worden.

Product	Herkomst	Risico	Impact	Actie
Koffie		M,A,T,E,B,T	Groot	
Thee				
Cacao				
Soja				
Palmolie				
(Riet-)suiker				
Bananen				
Ander exotisch fruit				
Fruitsap				
Noten				
Avocado's				
Tomaten				
Specerijen				
Rijst				
Overige (Kokos)				

Het kan wenselijk zijn nader onderscheid te maken, bijvoorbeeld bij fruit, noten of specerijen.

Vragen aanpak ISV

Onderstaande vragenlijst wordt na gunning door leverancier gemotiveerd en besproken.

Vragen zijn ontleend aan de OECD/FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains¹ ('OECD/FAO Guidance').

Naar aanleiding van stap 1 OECD/FAO Guidance, 'Enterprise Management Systems':

1. Heeft het bedrijf voor zichzelf (de medewerkers), voor zijn klanten, toeleveranciers en andere belanghebbenden in zijn productieketen geformuleerd en gecommuniceerd wat de eigen uitgangspunten zijn voor 'internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen'? (bv link of verwijzing toevoegen)

2. Hoe zijn deze uitgangspunten en de noodzaak om zorgvuldig ISV-risicomanagement te doen geïntegreerd in de organisatie van het bedrijf en de manier waarop het bedrijf omgaat met leveranciers, afnemers (klanten) en belanghebbenden in de waardeketen? (m.a.w. welke concrete maatregelen zijn genomen)

3. Op welke wijze is het bedrijf ontvankelijk voor klachten van gedupeerden uit zijn waardeketen en/of bevordert het toegang voor gedupeerden tot klachtenmechanismen elders in de keten? (m.a.w. toegankelijkheid van derden van de informatie en de klachtenprocedure, liefst ook met link)

Naar aanleiding van stap 2 'Identificeren, beoordelen en prioriteren van risico's':

(voor de antwoorden kan verwezen worden naar de concrete producten en risico's in de bovenstaande tabel)

4. Heeft het bedrijf, mede via publieke bronnen en via (lokale) stakeholders inzicht in de volgende gegevens? Dit mag voor 1, 2, of 3 producten uit bovenstaande lijst ingevuld worden.

a. de gebruikte grondstoffen in hun producten en de mogelijk negatieve effecten van de voortbrenging (bijvoorbeeld energie- of watergebruik, of slechte arbeidsomstandigheden of kinderarbeid bij teelt, kweek, groei, pluk...) of het gebruik van deze grondstoffen;

b. de landen/regio's waar hun producten worden geproduceerd, of waar hun grondstoffen vandaan komen. En de maatschappelijke risico's/problematiek (bijvoorbeeld corruptie, kinderarbeid) in die landen waarbij het bedrijf via het importeren van producten en grondstoffen betrokken kan raken (= mogelijke negatieve effecten);

c. ken (de leverancier van) je leverancier. Per land: is bekend om welke (grondstof)leveranciers het gaat (NAW-gegevens) en hoeveel wordt daar (direct of indirect) betrokken;

5. Kan het bedrijf met behulp van deze gegevens aangeven met welke (mogelijke) negatieve effecten het via zijn waardeketen daadwerkelijk in verband staat? Gaat dit om 'veroorzaken', 'bijdragen aan', of 'indirect verbonden zijn met'? Wat zijn de bevindingen van de risicoanalyse, specifiek ten aanzien van risico's op het vlak van bij de tabel genoemde risico's. Hier wordt dus een toelichting gevraagd op de ingevulde letters uit bovenstaande tabel.

6. Kan het bedrijf goed uitleggen hoe het ten aanzien van de geïnventariseerde risico's tot een afweging van impact is gekomen, aan de hand van vragen:
- a. Hoe groot is de kans op een negatief effect?

- b. Hoe ernstig is dat effect, in termen van de omvang, het aantal mensen dat het betreft en de mogelijke onomkeerbaarheid van de gevolgen?

Naar aanleiding van stap 3 OECD/FAO Guidance, 'Plan van aanpak':

7. Welke maatregelen gaat het bedrijf nemen, met name ten aanzien van één of meer van de risico's die op basis van bovenstaande werkwijze is of zijn geprioriteerd?

Onder meer:

- a. Kan het bedrijf aangeven hoe zijn maatregelen zullen leiden tot het wegnemen (of verminderen) van de negatieve effecten?

- b. Is leverancier bekend met de adviezen uit het IMVO convenant? Heeft het bedrijf de adviezen opgevolgd? Wanneer de partijen uit dit convenant op dit risico een gezamenlijk project hebben opgezet, participeert het bedrijf daar dan in? Zo nee, heeft het bedrijf daar goede redenen voor?

c. Wanneer concrete omstandigheden voor een individueel bedrijf een belemmering vormen om (tijdelijk) de gepaste maatregelen tegen een geïdentificeerd negatief effect in zijn keten te kunnen nemen, kan het bedrijf dat dan goed en transparant motiveren?

8. Heeft het bedrijf zich op de betreffende risico's (ambitieuze) doelstellingen voor verbetering gesteld? Worden deze gemonitord en betrokken bij de beleidsbeslissingen van het bedrijf?

Naar aanleiding van stap 4 OECD/FAO Guidance, 'Verificatie':

9. Hoe zorgt het bedrijf ervoor dat sprake is van een continu verbeterproces?

Onder meer:

worden de resultaten van de maatregelen geverifieerd; wordt de aanpak aangepast, indien nodig op basis van de uitkomsten van de verificatie; is er sprake van periodieke herijking van de risicoanalyse?

Naar aanleiding van stap 5 OECD/FAO Guidance, 'Rapporteren':

10. In hoeverre is het bedrijf transparant naar het publiek over het uitgevoerde IMVO-
risicomanagement (incl. aanpak van risico's).

In de jaarlijkse gesprekken contractmanager wordt een door de leverancier aangeleverde tekst besproken die geschikt is voor openbare publicatie. Hierin wordt de voortgang van de maatregelen beschreven evenals een vooruitblik naar de komende periode.

Bijlage 1: Volledige tekst MVI criterium ISV

Productgroep	Criterium	Code
Catering	Verbeteren arbeidsomstandigheden, mensenrechten en leefbaar loon (ISV) - Catering	014.09

Oprachtnemer dient in dit kader een due diligence-proces uit te voeren conform het onderstaande:

1. Risicoanalyse productieketen

Uiterlijk 3 maanden na definitieve gunning van de opdracht wordt een risicoanalyse door de opdrachtnemer aangeleverd ten aanzien van de [eerste schakel/ # schakels/ gehele keten] van het productieproces waarin het volgende is opgenomen:

- een beschrijving van de [eerste schakel/ # schakels/ gehele keten] van het productieproces;
- een analyse van de risico's op schending van arbeids- en mensenrechten in de keten.

2. Plan van aanpak mitigeren risico's

Uiterlijk 6 maanden na definitieve gunning van de opdracht wordt een plan van aanpak door de opdrachtnemer verstrekt om de risico's, die in de risicoanalyse zijn vermeld, te mitigeren.

In het plan van aanpak zijn opgenomen:

- een overzicht en beschrijving van de inspanningen die de opdrachtnemer zal leveren om de risico's te mitigeren;
- een planning ten aanzien van de inspanningen die de opdrachtnemer zal leveren;
- (optioneel) een toelichting op het tot stand komen van het plan van aanpak, bijvoorbeeld informatie over de betrokkenheid van stakeholders.

Indien de opdrachtnemer aangesloten is bij een [IMVO-sectorconvenant](#), kan dit worden gezien als een actie om de risico's in zijn keten te verkleinen. De opdrachtnemer kan hier melding van maken in het plan van aanpak. Ook wanneer opdrachtnemer is aangesloten bij een keteninitiatief, kan dit in het plan van aanpak gemeld worden. Het betekent echter niet dat de opdrachtnemer daarmee aan al zijn due diligence verplichtingen voldoet. Opdrachtnemer dient te controleren of het keteninitiatief alle risico's afdekt. Wanneer geconstateerd wordt dat dit niet het geval is, zal de opdrachtnemer in zijn plan van aanpak moeten uitwerken welke inspanningen ten aanzien van de (overgebleven) risico's geleverd gaan worden om deze te mitigeren.

3. Jaarlijkse rapportage

Gedurende de contractperiode rapporteert de opdrachtnemer jaarlijks ten opzichte van de ingangsdatum van de overeenkomst (of in geval van een korter lopende overeenkomst: bij de afronding daarvan) over zijn inzet ten aanzien van het naleven van de ISV. Hieruit moet blijken dat de opdrachtnemer een 'redelijke inspanning' heeft geleverd om de ISV na te leven.

De rapportage moet tevens gelijktijdig **openbaar** worden gemaakt, al dan niet als onderdeel van een rapportage die een breder deel van de activiteiten van de opdrachtnemer betreft, zoals een (duurzaamheids)jaarverslag. Openbaarmaking kan worden bereikt door plaatsing op de website van de opdrachtnemer.

De rapportage bevat in ieder geval:

- een risicoanalyse zoals beschreven onder 1;
- de maatregelen die in het jaar waarover gerapporteerd wordt zijn genomen om risico's te verminderen en eventuele schendingen van de ISV in de keten te verhelpen;
- de aanpak en resultaten van de monitoring op naleving van de ISV;

- informatie over hoe eventueel ontvangen signalen (intern en extern) over schending van de ISV afgehandeld zijn.

De rapportage is vormvrij, maar moet voor de bruikbaarheid ervan in het Nederlands of Engels opgesteld zijn.

De cateraar stemt met de opdrachtgever af bij welke productgroepen de meest ernstige IMVO (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)-risico's in de waardeketen zitten en op basis hiervan prioriteren zij welke producten voor hen relevant zijn. De volgende lijst geeft suggesties, maar is niet beperkend. Het gaat om producten en grondstoffen zoals: koffie, thee, cacao, soja, palmolie, suiker, bananen en ander fruit, verpakt fruit, (exotisch) fruitsap, noten, avocado's, tomaten, specerijen, rijst, etc. Ondernemers die inkopen, exporteren of zelf produceren in het buitenland, kunnen bij het bepalen welke internationale MVO-risico's zij lopen met hun handelsactiviteiten onder andere gebruik maken van de [MVO Risico Checker](#), zodat zij mede op basis daarvan kunnen bepalen wat zij kunnen doen om die risico's te beperken. Onderdeel van de MVO Risico Checker is een [interactieve wereldkaart](#), waarop te zien is welke MVO-risico's ondernemers lopen per land, sector en product.

Bij de invulling van deze verplichtingen dient opdrachtnemer uit te gaan van:

- de handreiking due diligence voor bedrijven, zoals raadpleegbaar via de [handreiking due-diligence voor bedrijven](#)

Oprachtnemer kan daarnaast ook gebruik maken van onderstaande informatie en handreikingen:

- [PIANOO website over internationale sociale voorwaarden](#);
- [OESO due diligence handreiking voor maatschappelijk verantwoord ondernemen](#);
- [RBA Practical Guide](#).

Bijlage 2: Handreiking due diligence

Voor de toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden door bedrijven op maat gemaakt voor catering.

De toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) maakt onderdeel uit van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen door de Rijksoverheid. Deze handreiking is bedoeld om bedrijven die zaken doen met de Rijksoverheid op weg te helpen met de uitvoering van due diligence conform de OESO-richtlijnen. Het toepassen van de ISV is verplicht bij opdrachten van de Rijksoverheid in risicosectoren met waarde groter of gelijk aan de Europese aanbestedingsdrempelwaarden. Deze voorwaarden hebben tot doel om bij te dragen aan het uitbannen van misstanden in de inkoopketen op het gebied van arbeids- en mensenrechten.

Kern van de ISV is dat bedrijven die opereren in risicosectoren, een due diligence naar de eigen keten moeten uitvoeren. Due diligence is een doorlopend proces dat bedrijven helpt risico's op het gebied van arbeids- en mensenrechten in de eigen organisatie en de bijbehorende productieketen in kaart te brengen en die vervolgens te voorkomen, verminderen, herstellen en/of compenseren. Het ISV due diligence proces van een leverancier start met het uitvoeren van een risicoanalyse naar de eigen internationale keten om risico's in beeld te brengen en invulling te geven aan de wijze waarop zij omgaan met deze risico's. Op basis van deze aan de Rijksoverheid aangeleverde analyse gaat de contractmanager de dialoog aan met de leverancier over wat redelijkerwijs verwacht kan worden van de leverancier om de risico's op arbeids- en mensenrechtenschendingen te verminderen in zijn internationale keten. Gedurende de contractduur krijgt dit onderzoek jaarlijks een vervolg. De 10 risicocategorieën die de Rijksoverheid voor haar inkopen heeft vastgesteld zijn te vinden op de website van PIANOo. Hieronder is behulpzame informatie voor de toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden samengevat. Voor meer informatie over de OESO-richtlijnen kunt u de website raadplegen van het Nationaal Contactpunt OESO-richtlijnen. De OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid (en 45 andere landen) van bedrijven verwacht bij het internationaal zakendoen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Ze bieden handvatten voor bedrijven hoe met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu.

Ook kunt u behulpzame informatie vinden op de website van de SER.

Inleiding:

Due diligence is een belangrijk deel van risicomanagement. Het is een doorlopend proces dat bedrijven helpt risico's op het gebied van mensenrechten in de eigen organisatie en de bijbehorende productieketen in kaart te brengen en die vervolgens te voorkomen, verminderen, herstellen en/of compenseren.

Infobox: Betrokkenheid bij mensenrechtenschending

Door complexe ketens en concernstructuren kan de manier waarop bedrijven betrokken raken bij mensenrechtenschendingen verschillen. De OESO-richtlijnen onderscheiden drie niveaus:

- 1) Een bedrijf kan de directe veroorzaker van een schending zijn.
- 2) Vaker nog zal sprake zijn van een bijdrage aan een schending (samen met of via andere partijen).
- 3) Er kan - zonder directe bijdrage - een relatie met de schending bestaan via activiteiten, diensten of producten.

Het toepassen van de Internationale Sociale Voorwaarden is verplicht bij opdrachten van de Rijksoverheid in risicosectoren met waarde groter of gelijk aan de Europese aanbestedingsdrempelwaarden. Deze voorwaarden hebben tot doel om bij te dragen aan het uitbannen van misstanden in de inkoopketen op het gebied van arbeids- en mensenrechten. Het due diligence-proces wordt hierbij als tool gebruikt. Bij due diligence kijkt een bedrijf naar welke

risico's voor mens en maatschappij zijn onderneming met zich meebrengt. Dit gebeurt omtrent thema's als discriminatie, kinderarbeid en gedwongen arbeid, vrijheid van vakvereniging, leefbaar loon en eerlijke contracten, en een veilige en gezonde werkplek. Daarbij dient ook rekening te worden gehouden met het feit dat risico's op het gebied van milieuvervuiling, zoals drinkwaterverontreiniging, evenzeer invloed hebben op mensenrechten.

Het due diligence proces:

1. Risicoanalyse

Van de opdrachtnemer wordt verwacht dat er inzicht in de productieketen is en de risico's in de productieketen in kaart worden gebracht. Na gunning gaan de opdrachtnemer en de opdrachtgever hierover in gesprek.

a. Veranker due diligence in bedrijfsprocessen

Aanbeveling is om voorafgaand aan het uitvoeren van due diligence, dit te verankeren in de bestaande bedrijfsprocessen en het MVO-beleid (in zoverre het daar nog geen onderdeel van is). Zo wordt voorkomen dat de analyse voor elke opdracht opnieuw moet worden uitgevoerd. Dit wordt gedaan door MVO-beleid op te stellen en due diligence daar onderdeel van te maken. MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) is een begrip dat staat voor goed ondernemerschap en het bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving op economisch (profit), ecologisch (planet) en sociaal (people) gebied. Dit beleid wordt verweven in bedrijfsprocessen zoals risicomanagementsystemen, en monitoring- en auditprotocollen. Denk ook aan relevante afdelingen en functies, zoals HRM, KAM en inkoop en bijbehorende managers. Mogelijk moet het personeel trainingen of workshops volgen op het gebied van MVO, zodat er voldoende kennis is.

Nuttige tools: Voor een handleiding voor de integratie van due diligence in bestaande risicomanagementsystemen, zie NEN NPR 9036 Due diligence (www.nen.nl/normontwikkeling, normcommissie MVO)

Wat staat er in het MVO beleid?

- Naar welke onderwerpen op het gebied van mensenrechten wordt gekeken
- Wat u als ondernemer verwacht van uw toeleveranciers op het gebied van mensenrechten, bijvoorbeeld in de vorm van een gedragscode.
- Hoe deze verwachtingen naar de productieketen worden gecommuniceerd
- Waar het beleid op is gebaseerd: denk aan

Wie is betrokken bij het opstellen van het beleid?

- Experts op het gebied van mensenrechten, zoals NGO's en andere maatschappelijke organisaties, onderzoekers, etc.
- Belanghebbenden, zoals kwetsbare groepen (bijv. vrouwen, kinderen en migranten) en maatschappelijke organisaties
- Topmanagement: hebben zij het MVO-beleid goedgekeurd?
- Alle relevante afdelingen als HRM, KAM
- Wie heeft verantwoordelijkheid over besluitvorming, middelenallocatie en het overzien van goed verloop van het due diligence-proces?
- Wanneer en in welke situaties het beleid van toepassing is op inkoop
- Eventueel collega-ondernemingen, in de vorm van multistakeholder-initiatieven in de keten
- Waar mogelijk, lokale werknemers, gemeenschappen of organisaties van de productielocatie(s)

□ Eventueel keurmerkorganisaties

b. Ken je productieketen

Wie zit er eigenlijk in de productieketen? Dit kan worden nagegaan door te kijken uit welke onderdelen, ingrediënten of grondstoffen het eindproduct dat aan de opdrachtgever geleverd wordt bestaat, van welk bedrijf deze komen, wie diens leveranciers zijn, enzovoort (niveaus/leveranciers). Per geval wordt in overleg bepaald hoever er inzicht in de keten wordt verwacht en realistisch is. Er moet ook worden bepaald wat het land en de regio van de fabriekslocatie is; dit is belangrijk aangezien per land en locatie de risico's sterk kunnen verschillen. Vervolgens kan gekeken worden of er legale dan wel illegale onderaannemers (subcontractors) zijn binnen de keten. Houd eventuele toekomstige veranderingen van de productieketen in gedachten: zal dit de herkomst van producten veranderen? Mocht er bepaalde informatie over de keten ontbreken, geef dan aan welke stappen er worden gezet om dit boven tafel te krijgen.

Infobox: Complexe toeleveringsketens

Een toeleveringsketen bestaat meestal uit verschillende schakels, zeker als het gaat om een samengesteld product. Neem bijvoorbeeld de productie van ICT-hardware. De gehele waardeketen, van de winning van grondstoffen, het vervaardigen van componenten, tot het assembleren van het eindproduct, omspant een groot aantal verschillende stappen. Voor de vervaardiging van een PC of laptop zijn, alles bij elkaar genomen, wel 2000 verschillende grondstoffen en onderdelen nodig. Bedrijven als Dell en HP hebben tientallen toeleveranciers. Bij componenten wordt onderscheid gemaakt tussen single components (microchips, printplaatsjes, etc.) en complex components (moederbord, netwerkkaarten, optical drives, harde schijven, etc.). Onder eindproducten worden PCs, laptops, servers, storage en telecommunicatieapparatuur verstaan.

Bij de toepassing van ISV in complexe toeleveringsketens betekent dit niet dat alle 2000 grondstoffen en onderdelen inzichtelijk gemaakt moeten worden om een due diligence proces uit te kunnen voeren. De mate waarin onderdelen van de waardeketen worden onderzocht om de ISV in beeld te brengen hangt af van de mate waarin de onderneming al gevorderd is in zijn due diligence proces. Een beginnend due diligence proces betekent dat de meeste focus zal worden gelegd op de eerstvolgende schakel in de waardeketen. Naarmate het due diligence proces verder vordert zal dit worden uitgebreid naar verdere schakels in de waardeketen. De prioritering in de te volgen componenten is gebaseerd op het veronderstelde risico van die componenten. In overleg met de contractmanager wordt deze prioritering vastgesteld.

c. Bepaal risico's in de productieketen

Als er inzicht in de keten is, moet vervolgens worden gekeken wat de risico's zijn in de productieketen van het geleverde product. Houdt bij het bepalen van risico's altijd de relevante standaarden in gedachten: welke nationale en internationale wetten, multistakeholder-afspraken, gedragscodes e.d. zijn van toepassing en op welke punten worden deze geschonden? Kijk ook naar welke bestaande processen er binnen het bedrijf bestaan waarin risico's worden geïdentificeerd om deze stap te ondersteunen. Goed om in gedachten te houden dat het hier gaat om risico's voor stakeholders en geen bedrijfsrisico's.

Nuttige tools: Voor een snel overzicht van algemene risico's in de keten, zie www.mvorisicochecker.nl

Algemene risico's

Voor het land van productie en de productgroep kunnen algemene risico's worden bepaald. Dit is een voorbereidende stap die m.b.v. deskresearch wordt uitgevoerd. Bij risico's voor het land moet worden gedacht aan bijv. conflicten ter plaatse en het ontbreken van relevante wetgevingen. Risico's voor de productgroep ontstaan door bijvoorbeeld het type

Specifieke risico's

Voor de productieketen zijn ook specifieke risico's. Raadpleeg hierbij lokale belanghebbenden (zoals werknemers en NGO's) en experts (bijv. audits) voor een betrouwbaar beeld van de risico's. Denk bij specifieke risico's bijvoorbeeld aan de arbeidsomstandigheden ter plaatse en lokale sociale conflicten. Geef ook aan of er keurmerken zijn of dat er handelingen moeten worden verricht en met welke (grond-)stoffen wordt gewerkt.

Andere certificeringen in de keten zijn die de risico's aanpakken.

In deze fase wordt er ook al geanticipeerd op het plan van aanpak, dat stap 2 van het due diligence-proces vormt. Er wordt aangegeven wat op dit moment al wordt gedaan om risico's aan te pakken en wat van belang is om na te denken over de relatie met de ketenpartner en hoe invloed kan worden uitgeoefend. Belangrijk is ook om te kijken naar de oorzaken van de risico's. Sommige problemen en risico's komen tot stand door eigen praktijken, bijvoorbeeld het prijsbeleid, de contractduur of handelspraktijken (bijv. last-minute wijzingen of korte leveringstermijnen).

2. Plan van aanpak: maatregelen en de effecten

Als er een duidelijk MVO-beleid is en er een goed beeld is geschetst van de keten en de risico's, is het tijd voor een plan van aanpak. Hoe gaan we de risico's in de keten aanpakken en hoe toetsen we het effect van de maatregelen? Het MVO-beleid wordt vertaald naar concrete doelen, programma's, procedures en acties. U wordt gevraagd binnen de afgesproken termijn met uw opdrachtgever hierover in gesprek te gaan.

a. Pak risico's aan: voorkomen, verminderen, herstellen, en compenseren

Voor het aanpakken van de risico's geldt: als een bedrijf invloed kan uitoefenen, zou die dat ook moeten doen. Aan de andere kant is de omvang van de risicoaanpak ook afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Het vermogen om invloed op een ketenpartner uit te oefenen, ook wel 'leverage' genoemd, hangt af van o.a. de gebruikelijke afnamegrootte, de duur en aard van de relatie met de leverancier, en de kans op (publiekelijke) repercussies en reputatieschade bij misstanden. Bij de aanpak van mogelijke risico's is het onvermijdelijk om prioriteiten te stellen. Dat aan bepaalde zaken prioriteit wordt gegeven, betekent niet dat andere zaken minder van belang zijn of dat het ene recht meer van belang zou zijn dan het andere. Het is vooral bedoeld om de activiteiten te faseren. Daarbij gaat het om een continu verbeterproces met de (bestaande) schakels in de keten. U hoeft leveranciers dus niet meteen uit te sluiten, maar hen juist aansporen tot verbetering.

Infobox: De positie van resellers

In sommige inkoopcategorieën is de leverancier niet de producent van het eindproduct. In sommige gevallen is de directe toeleverancier een agent of reseller. Deze bedrijven zullen denken dat ze beperkte invloed (leverage) hebben op producenten of andere leveranciers. Maar ook als er sprake is van een beperkte invloed zijn er vaak mogelijkheden om deze invloed via samenwerking met anderen (afnemers) te vergroten. De positie mag geen reden zijn tot het uitblijven van actie.

Bij risicoaanpak moet er onderscheid worden gemaakt tussen twee typen: feitelijke negatieve gevolgen, en de risico's op negatieve gevolgen.

Feitelijke negatieve gevolgen

Voor de feitelijke negatieve gevolgen is het plan van aanpak vrij eenvoudig: hoe kunnen deze voorkomen worden en hoe kan de schade die al ontstaan is of niet kan worden voorkomen worden verminderd en/of gecompenseerd?

Risico op negatieve gevolgen

De risico's op negatieve gevolgen is iets verfijnder; hierbij moet worden gekeken wat een reële en gepaste inspanning is om dit risico te voorkomen of verminderen. Alle risico's en negatieve gevolgen kunnen niet altijd allemaal aangepakt worden. Soms moeten daarom prioriteiten worden gesteld. Doe dit op basis van de ernst en omvang van het gevolg, in hoeverre het (on)herstelbaar is, hoe waarschijnlijk het risico is en hoeveel invloed het bedrijf heeft op dit risico.

Tijdens het plan van aanpak is samenwerking cruciaal voor meer invloed. Denk hierbij aan samenwerking met ketenpartners door het gesprek aan te gaan over geconstateerde risico's en verwachte verbeteringen. Ook kan contact worden gezocht met kwetsbare of getroffen partijen, met maatschappelijke organisaties (NGO's, vakbonden), met collega-ondernemingen of met een audit- of certificeringorganisatie. In het geval van input van derden, zoals audits of certificeringen, moet uitgelegd worden hoe naleving en betrouwbaarheid wordt gehandhaafd.

Voorbeelden van maatregelen

- Structureel de dialoog aangaan met de leveranciers over arbeidsomstandigheden. Het gesprek gaat over de verwachtingen en welke afspraken hierover worden gemaakt. Zorg voor een gepast timeframe en let erop dat het gesprek daadwerkelijk van beide kanten komt en geen monoloog wordt. Analyseer waar mogelijk, en waar nodig, gezamenlijk problemen en bedenk gezamenlijk oplossingen.
- (Bindende) voorwaarden m.b.t. mensenrechten in contracten opnemen.
- Een klachtenmechanisme opstellen (inclusief klachtenafhandeling) zodat iedereen die negatieve effecten ondervindt door de activiteiten van de opdrachtgever kan worden gehoord. Dit kan binnen uw eigen bedrijf, maar ook bij diens leveranciers. Zorg voor bekendheid van het mechanisme via bijv. interne communicatiekanalen of lokale media.
- Verbeteringen op het gebied van mensenrechten in de keten belonen, bijvoorbeeld met bonussen bij zichtbare vooruitgang of bijdragen aan de kosten die zijn gemaakt bij de verbetering.
- Kritisch kijken naar de eigen relatie met de leverancier en de werkdruk niet onnodig verhogen en waar mogelijk verlagen. Denk aan: leveringstermijnen, prijsbeleid, en handelspraktijken (bijv. lastminute wijzingen of korte leveringstermijnen).
- Kiezen voor langdurende relaties met leveranciers i.p.v. kortstondige overeenkomsten, voor meer leverage.
- Aan een multistakeholder initiatief deelnemen of er één opzetten om gezamenlijk invloed uit te oefenen.
- Het gesprek aangaan met (lokale) overheden over mensenrechten, vaak als onderdeel van een multistakeholder initiatief.
- Slachtoffers publiekelijk verontschuldigen aanbieden, (financieel) compenseren en garanties over de toekomst bieden.
- In het uiterste geval, als er geen invloed (meer) kan worden uitgeoefend, de relatie beëindigen bij ernstige misstanden. De relatie beëindigen mag geen grotere negatieve effecten veroorzaken dan de relatie aanhouden.

b. Monitor en toets het effect van maatregelen

Om te bepalen in hoeverre het plan van aanpak daadwerkelijk effect heeft gehad, is continue monitoring nodig. Monitoring is ook nuttig om het beleid en de aanpak aan te passen en te verbeteren, bijvoorbeeld als er weinig verbetering wordt geconstateerd of als er nieuwe risico's worden gevonden.

Het effect van de maatregelen kan worden gecontroleerd door interne en externe bronnen te raadplegen.

Er zijn drie aspecten waarop kan worden gemonitord:

1. Eigen due diligence-processen, zoals het klachtenmechanisme en de gesprekken met leveranciers: verlopen deze zoals gepland?
2. Incidenten: wat gaat er nog mis?
3. Effecten: wat is de impact van de maatregelen?

Gebruik kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren, en baseer deze op de geïdentificeerde risico's en op internationale richtlijnen, zoals de UN Guiding Principles of ILO-arbeidsnormen.

Voorbeelden van indicatoren:

- Hoogte van de lonen
- Aantal incidenten en klachten en de aard ervan
- Aantal ziektemeldingen
- Inhoud (of het bestaan) van werknemerscontracten
- Inhoud (of het bestaan) van gezondheids- en veiligheidsrichtlijnen op de werkvloer
- Restricties, richtlijnen en normen m.b.t. minimumleeftijd werknemers, discriminatie, werktijden en/of vakantiedagen

Voorbeelden van monitoringinstrumenten:

- Leveranciers bezoeken
- Kwetsbare of getroffen groepen en andere belanghebbenden interviewen
- Onafhankelijke audits laten doen
- Rapportages van gezamenlijke (multistakeholder) initiatieven lezen
- De klachten in het ingestelde klachtenmechanisme monitoren

3. Rapporteer over due diligence

Eén jaar na gunning, als het plan van aanpak enige tijd loopt, komen de opdrachtnemer en opdrachtgever samen om de voortgang van de due diligence te bespreken. Van tevoren wordt er een verslag ingeleverd. Dit zal een jaarlijks terugkerende bijeenkomst zijn. Dit is normaal gesproken onderdeel van het strategisch overleg.

Er wordt van opdrachtnemers verwacht dat er over hun due diligence gerapporteerd wordt, zodat de opdrachtgever kan beoordelen hoe de aanpak van risico's en schendingen plaatsvindt. Houd hierbij in gedachten dat de informatie voldoende is om te evalueren wat er op het gebied van mensenrechten gedaan is: weet de lezer wat de inspanningen zijn, waar deze op gebaseerd zijn, en wat de doelen en plannen voor de toekomst zijn? Ook moet worden nagedacht over transparantie: er wordt een tekst aangeleverd met daarin de inspanningen en verbeterpunten op het gebied van mensenrechten om gepubliceerd te worden. Samen wordt afgesproken waar en wanneer. Hoe meer transparantie, hoe meer verantwoordelijkheid je neemt. Eventueel is het nodig om een korte opfrissing te geven over het MVO-beleid, de risico's in de keten en het plan van aanpak.

Het belangrijkste is echter om te reflecteren op het succes van de aanpak:

In hoeverre is het plan van aanpak toegepast? Welke maatregelen zijn volgens plan toegepast en welke lopen achter? Hoe komt dit en hoe gaat dit worden verbeterd?

In hoeverre is er daadwerkelijk succes geboekt? Welke indicatoren laten positieve ontwikkelingen zien en welke niet? Zijn er bepaalde maatregelen die meer succes boeken dan andere?

Wat is de due diligence-aanpak voor de toekomst? Op welke punten wordt meer ingezet en welke eventueel minder? Zijn er nieuwe risico's gevonden of zijn sommige risico's groter of juist kleiner dan in de eerste instantie gedacht?

Wordt het beleid en de aanpak aangepast op basis van de uitkomst van monitoring en zo ja, hoe? Zijn er teveel indicatoren of juist te weinig? Zijn er nieuwe of andere monitoringinstrumenten nodig? Is er nieuwe expertise nodig of nieuwe samenwerkingen?