



Het MVO-stappenplan



Een praktische handleiding voor het toepassen van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen op basis van de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen

Waarover gaat dit MVO-stappenplan?

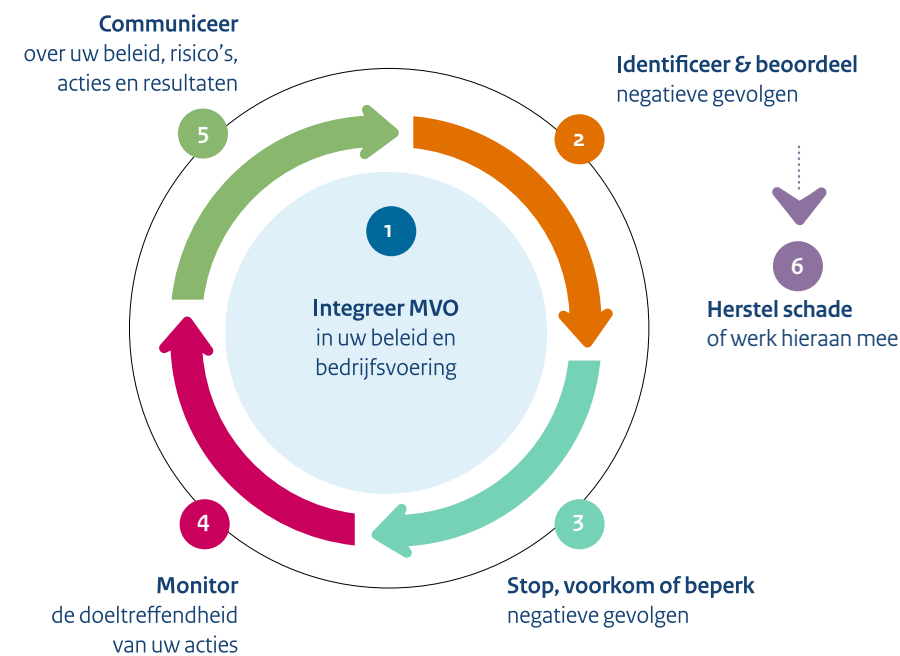
Als bedrijf krijgt u waarschijnlijk door opkomende wetgeving of door toeleveranciers, afnemers, investeerders of het eigen personeel steeds meer vragen over wat u doet op het gebied van **maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**. Met dit stappenplan kunt u hier als bedrijf mee aan de slag. MVO betekent dat u de negatieve gevolgen van uw activiteiten op mensenrechten, klimaat en milieu aanpakt in uw eigen organisatie én in uw (internationale) waardeketens. Dit stappenplan geeft u inzicht in hoe u dit kunt doen. Het stappenplan is gebaseerd op de **OESO- richtlijnen** voor multinationale ondernemingen. Deze richtlijnen zijn niet alleen de basis voor het Nederlandse MVO-beleid maar ook voor veel duurzaamheidswetgeving die zowel in Europa als daarbuiten ontwikkeld is en wordt.

Dit stappenplan is ontwikkeld door het [MVO-steunpunt](#) van de Nederlandse overheid. Het is gebaseerd op de digitale introductie [training](#) die het steunpunt heeft ontwikkeld over (internationale) ketenverantwoordelijkheid.

Het stappenplan kan gelezen worden als extra uitleg bij het [MVO-assessment](#) van het steunpunt. Dit assessment geeft u inzicht in waar uw bedrijf staat met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Leeswijzer

- In [Waarom MVO in uw ketens](#) leest u over de voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- [Due diligence in 6 stappen](#) stipt een aantal belangrijke uitgangspunten aan.
- [Stap 1](#) t/m [Stap 6](#) bevatten het eigenlijke stappenplan op basis van de OESO-richtlijnen.
- In [Informatiebronnen en hulpmiddelen](#) vindt u onder andere digitale tools die u tijdens de 6 stappen kunt gebruiken.



Inhoud

	4
	6
	9
	9
	10
	15
	15
	16
	18
	21
	21
	22
	27
	31
	35
	38
	40

Waarom MVO in uw ketens?

Veel ondernemers vinden het belangrijk om vanuit morele redenen bij te dragen aan een duurzame wereld. Daarnaast zijn er veel andere voordelen:

→ U verbetert uw reputatie

Het uitsluiten van risico's en het bijdragen aan positieve effecten in de keten heeft een voordeel voor de reputatie van het bedrijf.

→ U verkrijgt toegang tot financiële diensten

Banken en andere financiers hechten veel waarde aan goed risicomanagement. Ook van risico's op mens en milieu. Wanneer bedrijven aantonen dat ze inzicht hebben in hun keten en risico's effectief uitsluiten, wordt dit in toenemende mate beloond.

→ U verstevigt uw marktpositie

Bedrijven die op een serieuze manier in gesprek zijn met hun leveranciers en klanten, bouwen vertrouwen op. Dat vertrouwen kan in onverwachte omstandigheden (bijvoorbeeld de coronapandemie, handelsoorlogen, misoogst) goed van pas komen.

→ U borgt leveringszekerheid

Door op een constructieve manier samen te werken met leveranciers wordt de leveringszekerheid beter geborgd.

→ U trekt talent aan

Steeds meer medewerkers vinden het belangrijk dat het bedrijf waar ze werken haar verantwoordelijkheid neemt in landen waar zij zakendoet.

→ U verbetert productiviteit in de keten

MVO draagt bij aan verhoging van de productiviteit; bijvoorbeeld omdat werknemers beter betaald krijgen en daardoor minder snel weggaan, zich minder snel ziekmelden en onder veiligere omstandigheden werken. Hierdoor is er minder verloop van werknemers, neemt de productiviteit toe en zijn er ook minder defecte producten.

→ U krijgt beter inzicht in de keten

Een beter inzicht in de keten biedt vaak kansen voor verbetering en innovatie van product, proces en/of keten. Dit kan leiden tot kwalitatief betere producten, efficiëntere processen en/of het aanboren van nieuwe markten.

→ U zorgt voor trots personeel

Medewerkers van bedrijven die, aantoonbaar, het 'goede' doen, zullen meer geëngageerd zijn om bij het bedrijf te blijven en zich in te zetten voor de gezamenlijke missie.

Wetgeving

Ook is er wetgeving die u verplicht tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Veel landen hebben al wetgeving die bedrijven verplicht risico's in hun keten te kennen en aan te pakken, zoals Duitsland (de Supply Chain Due Diligence Act) en Frankrijk (de Duty of Vigilance Law). Daarnaast zal EU **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** wetgeving grote bedrijven die actief zijn in de EU verplicht stellen om due diligence toe te passen. Ook de EU **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** gaat bepaalde bedrijven verplichten een duurzaamheidsrapportage te maken.

Mkb-bedrijven vallen vooralsnog niet onder de meeste wetten maar kunnen door grote bedrijven in hun keten meer vragen verwachten of gevraagd worden om ook aan de eisen te voldoen. Ook klanten, consumenten, financiers en maatschappelijke organisaties verwachten dat bedrijven hun maatschappelijke rol serieus nemen. Verder zijn er hele specifieke duurzaamheidswetten, zoals de ontbossings- of de conflict mineralen verordening, waar het mkb soms aan moet voldoen. Het doen van due diligence zal het makkelijker maken om aan deze wetgeving te voldoen.

Meer informatie over wetgeving kunt u vinden op [onze site](#) vinden. Ook kunt u de MVO W checker gebruiken om inzicht te krijgen welke wetten uw bedrijf mee te maken kan krijgen.

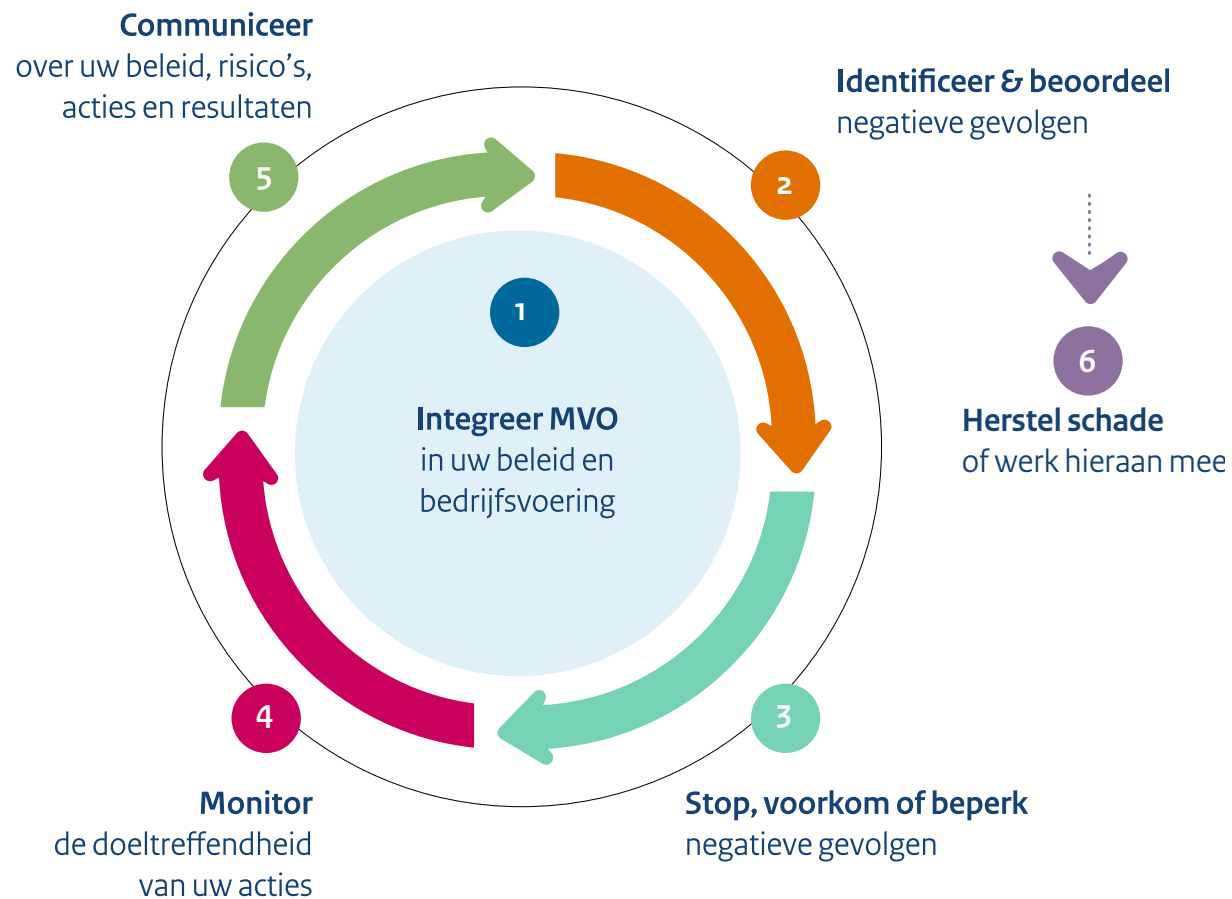
Due diligence helpt!

Als bedrijf kunt u negatieve gevolgen veroorzaken op mens en milieu in uw (internationale) ketens. Denk aan risico's zoals kinderarbeid, (te) lage lonen van arbeiders of milieuvervuiling. Afhankelijk van de mate waarin uw bedrijf betrokken is onderneemt u acties. Deze acties zijn onderdeel van due diligence, een belangrijk kernproces van MVO. Bij MVO houdt uw bedrijf rekening met de gevolgen van zakendoen voor mens, dier en milieu. Dat betekent dat bedrijven met due diligence handelen - in Nederland gebruiken we ook de term 'gepaste zorgvuldigheid'.

Due diligence in 6 stappen

Het proces van due diligence bestaat uit zes stappen. Door uitvoering van deze stappen neemt u verantwoordelijkheid voor (mogelijke) negatieve gevolgen van uw eigen acties in de keten. De zes stappen volgen elkaar logisch op, maar hoeven niet in dezelfde volgorde te worden uitgevoerd. Due diligence is een doorgaand, lerend en flexibel proces dat nooit klaar is en integraal onderdeel is van de bedrijfsprocessen.

Figuur 1 – Due diligence in 6 stappen



Bron: MVO-steunpunt

In 2019 is de [OESO Due Diligence Handreiking voor IMVO](#) gepubliceerd. Dit uitgebreide document geeft bedrijven praktische handvatten om MVO toe te passen. In 2023 heeft de OESO in een update van de richtlijnen bepaald dat onder andere klimaat nu ook expliciet onderwerp van het due diligence proces dient te zijn.

De kernelementen van due diligence

→ Bevat de hele waardeketen

Bij due diligence gaat om de hele waardeketen (dus zowel up- als downstream). De keten houdt dus niet op bij directe leveranciers of afnemers. Het is essentieel om meer te leren over de schakels daarvoor of daarna, zoals de recycling. Door zorgvuldig te controleren met wie u zakendoet en of er geen misstanden zijn in de keten, komt u niet voor verrassingen te staan. Dit klinkt eenvoudig, maar is het niet altijd. Met name mkb-bedrijven hebben vaak contact met groothandels of tussenleveranciers. Wat de partijen in de schakels daarvoor precies doen, is niet altijd duidelijk. Dat vraagt om een proactieve houding. Vragen stellen en samenwerken is de kunst.

→ Betrek belanghebbenden

Omdat due diligence gaat om het identificeren en voorkomen van (mogelijke) negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten op anderen, is het belangrijk om in elke stap van due diligence belanghebbenden te betrekken. Dit kunnen toeleveranciers zijn, afnemers, investeerders, werknemers, maar ook vakbonden en maatschappelijke organisaties omdat zij lokale gemeenschappen en werknemers verderop in de keten (of zelfs natuur/klimaat) vertegenwoordigen. Hierbij gaat het om een oprechte, constructieve en effectieve communicatie tussen uw bedrijf en belanghebbenden voorafgaand aan belangrijke beslissingen waaraan beide partijen te goeder trouw deelnemen. Uw bedrijf laat belanghebbenden ook weten wat er met hun input is gebeurd.

→ Heb oog voor de rechten van vrouwen en kwetsbare groepen

De effecten van bedrijfsactiviteiten op de rechten van vrouwen en kwetsbare groepen (zoals kinderen, migranten en gehandicapten) zijn vaak negatiever en anders. Daarom is het goed in uw hele due diligence proces hier extra oog voor te hebben.

→ Proportionaliteit en steun van ketenpartners

Het doen van due diligence kan in eerste instantie best overweldigend overkomen. Maar hoever u moet gaan in uw due diligence, is proportioneel, dit betekent dat het bijvoorbeeld ook afhankelijk van hoe groot uw onderneming is en hoe groot de (mogelijke) negatieve gevolgen zijn in uw ketens. De overheid verwacht van multinationals dat hun due diligence proces verder reikt dan dat van een mkb'er. Ook verwacht de overheid dat ketenpartners elkaar ondersteunen in hun due diligence proces.

→ Groei in het due diligence proces

Tenslotte is het vooral de bedoeling dat het bedrijf start, en zichzelf elke keer verbetert. Het is een proces dat elke keer weer opnieuw doorlopen moet worden om nieuwe (mogelijke) negatieve gevolgen uit te sluiten. Maar u mag in dit proces groeien. U kunt klein, met een beperkt aantal ketens, beginnen en dit jaarlijks uitbreiden totdat uiteindelijk alle waardeketens onderdeel zijn van het MVO-risicomanagement. Dus schroom niet te beginnen, fouten te maken en gaandeweg te leren!



Stap 1: Integreer MVO in uw beleid en bedrijfsvoering

Stap 1 van het due diligence proces is het integreren van MVO in uw beleid en bedrijfsvoering. Om dit te kunnen doen heeft u een duidelijk beleid nodig. Alle afdelingen en functies in uw bedrijf moeten begrijpen wat hun verantwoordelijkheid is in het hele proces.

Stap 1A: Check uw huidige MVO beleid en activiteiten

Maak duidelijke afspraken en leg vast wie welke verantwoordelijkheid heeft. Het werkt het best als u deze afspraken in bestaande procedures of beleid opneemt. Denk bijvoorbeeld aan inkoop- en verkoopprocedures, de reguliere risico-inventarisatie en evaluatie, de procedures voor leveranciersselectie en de gedragscode. Medewerkers zijn hier vaak al goed mee bekend. Denk bij het ontwikkelen van een MVO-beleid voor uw ketens aan de volgende stappen:

→ Analyseer het huidige beleid

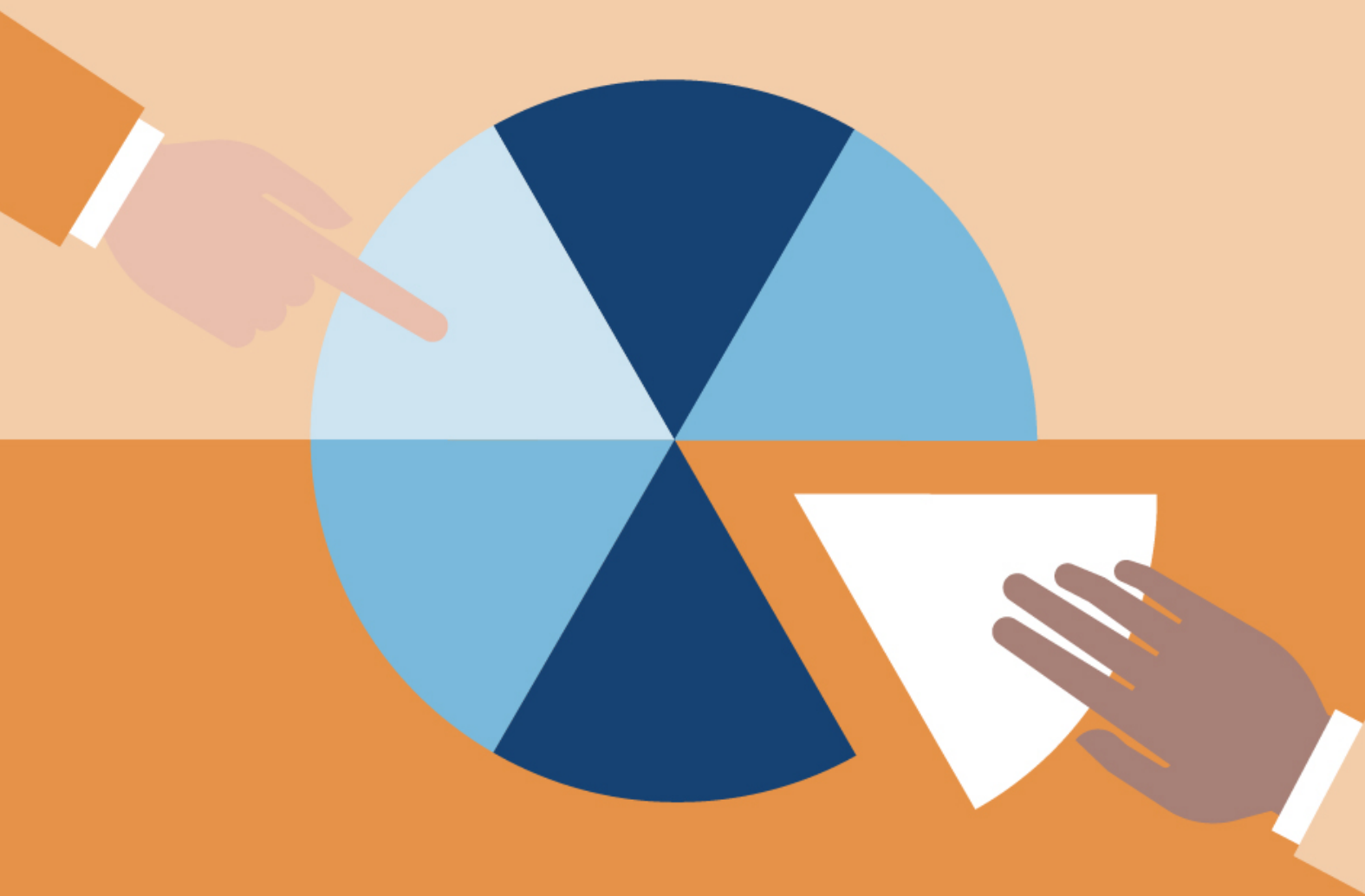
Vraag aan elke afdeling in uw bedrijf hoe zij kunnen bijdragen aan due diligence en wat er momenteel al gebeurt op dit vlak. Denk bijvoorbeeld aan aanpassingen aan de gedragscode, de leveranciersselectie, inkoopprocedures, afspraken rondom betalingstermijnen, scholing van medewerkers op dit vlak, beloningsbeleid, communicatie op de website enzovoorts.

→ Creëer een MVO-beleid

U moet een MVO-beleid hebben dat expliciet gebaseerd is op de richtlijnen van de VN en de OESO voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit beleid moet u duidelijk maken hoe uw bedrijf mensenrechten, milieu en klimaat respecteert. Hierbij erkent u ook dat uw bedrijfsactiviteiten negatieve gevolgen kunnen hebben op mensenrechten, milieu en/of klimaat. Op basis van de risicoanalyse die u doet in stap 2 van due diligence, vermeldt het beleid ook de geprioriteerde risico's die uw bedrijf aan wil pakken en hoe u dit wilt doen, inclusief meetbare doelen. U past uw beleid aan wanneer nodig, bijvoorbeeld wanneer de context in uw ketens verandert, u doelen heeft behaald, of uit nadere analyse blijkt dat u uw doelen aan moet passen.

Het beleid moet beschrijven wat u verwacht van uw medewerkers en leveranciers, wie waarvoor verantwoordelijk is op het gebied van MVO, en hoe de besluitvorming plaatsvindt. Ook moet u duidelijk maken welke rol certificeringen, sectorovereenkomsten of andere instrumenten uw bedrijf gebruikt, en dat u belanghebbenden doorlopend bij alle 6 stappen van due diligence betreft.

U schrijft dit beleid ná consultatie in- en extern met belanghebbenden en deskundigen. Het beleid moet goedgekeurd worden door senior management en gepubliceerd worden op bijvoorbeeld de website.





→ Deel het MVO-beleid intern en extern

Zorg ervoor dat alle collega's op de hoogte zijn van wijzigingen in bestaande bedrijfsprocessen en dat ze kennis hebben van de aanpak voor MVO. Dat kan door er aandacht aan te besteden in reguliere communicatie met alle medewerkers, maar ook door betrokken organisatieonderdelen te trainen. Breng ook externe partijen, zoals toeleveranciers en afnemers, op de hoogte en benadruk de voordelen van het uitsluiten van mensenrechtenschendingen en milieuschade in gezamenlijke ketens.

Stap 1B: Integreer MVO in uw bedrijfsvoering

Naast het ontwikkelen van beleid, is het van belang dat MVO een integraal onderdeel wordt van uw hele bedrijfsvoering. Dat het medewerkers niet alleen duidelijk is welke verantwoordelijkheden zij hebben, maar dat zij ook in staat zijn deze uit te voeren. Het helpt als er een koppeling wordt gemaakt met het beloningsbeleid en de functieomschrijvingen of -profielen. Wanneer uw bedrijf inkopers niet alleen op financiële targets afrekent, zullen zij meer gemotiveerd zijn om over andere onderwerpen het gesprek aan te gaan met leveranciers. Wanneer u bijvoorbeeld de verkoopafdeling aanspreekt als orders regelmatig op het laatste moment worden gewijzigd, een praktijk die grote consequenties heeft in de keten, zullen zij eerder met de klant kijken of er andere oplossingen mogelijk zijn. Op die manier wordt verantwoord ondernemen de logische werkwijze.

Randvoorwaarden

Om due diligence goed in de organisatie te verankeren, zijn een aantal zaken van belang:

→ Betrokkenheid directie

Het is ontzettend belangrijk dat de directie het belang van MVO, en specifiek due diligence, inzielt en daar actief over overlegt met de medewerkers. Naast commitment van topmanagement is het aan de directie om mensen en middelen vrij te maken voor de implementatie van het proces van due diligence.

→ Draagvlak creëren in de organisatie

Om draagvlak te krijgen voor veranderingen in het bedrijf, die bijdragen aan due diligence, is het belangrijk om goed uit te leggen waarom het zo belangrijk is dat mensenrechten, milieu en klimaat worden beschermd. Maak dit onderwerp een terugkerend thema in de communicatie met de medewerkers. Actieve communicatie over de inzet van het bedrijf op mens en milieu, zorgt ook voor betrokken medewerkers.

→ Beschikbaarheid van capaciteit en middelen

Het reserveren van tijd en geld voor MVO is essentieel om initiatieven te ontwikkelen en uit te voeren die verder gaan dan uw basisactiviteiten. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om investeringen in nieuwe technologieën en processen, de ondersteuning van projecten in de keten, investeringen in training en bewustwording van werknemers en ketenpartners, en het samenwerken met betrokkenen. Op lange termijn kunnen deze investeringen juist kostenbesparingen opleveren, bijvoorbeeld omdat de arbeidsproductiviteit hoger wordt en

het gebruik van grondstoffen efficiënter. Juist omdat kleine bedrijven vaak beperkte capaciteit hebben, is het voor hen belangrijk om slim om te gaan met de bestaande mensen en middelen. Door rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te definiëren en due diligence een integraal onderdeel van de werkwijze te maken ontstaat ruimte om due diligence uit te rollen.

→ Nieuwe vaardigheden

Het proces van due diligence vraagt om nieuwe vaardigheden, waarbij u met een nieuwe blik kijkt naar uw bedrijfsprocessen. Het zal soms nodig zijn om medewerkers bij te scholen of te ondersteunen in de nieuwe taken die op hun bordje liggen. Denk bijvoorbeeld aan het voeren van gesprekken met leveranciers of klanten over lastige onderwerpen als kinderarbeid.

Hoe integreert u het MVO-beleid in uw bedrijf?

Elk bedrijf is anders en daarmee zijn er ook verschillende manieren om MVO in een bedrijf te organiseren. Toch zijn er wel een aantal algemene tips.

→ Bevorder afstemming tussen teams en bedrijfsprocessen

Bij kleinere organisaties is afstemming tussen afdelingen meestal vanzelfsprekend. Dat helpt bij het integreren van due diligence in de organisatie. Als verschillende functies en afdelingen regelmatig overleg voeren kan uw bedrijf snel inspelen op nieuwe uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan het opkomen van nieuwe risico's zoals mensenrechtenschendingen in de tomatensector of kinderarbeid in elektronicafabrieken, of aan nieuwe wetgeving waar het bedrijf mee te maken krijgt.

→ Definieer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden

Zorg ervoor dat iedereen die een rol speelt binnen de due diligence cyclus, precies weet wat zij moeten doen, waar zij op worden beoordeeld en met wie zij moeten samenwerken om due diligence goed te implementeren. Binnen het bedrijf heeft vrijwel iedereen een rol te spelen.

Bijvoorbeeld:

- **Inkoop** bepaalt met welke leveranciers uw bedrijf in zee gaat, en heeft contact met hen over sociale en milieuthema's.
- **Verkoop** kent de verwachtingen van afnemers en kan die ook temperen of juist vertalen in meer duurzame vragen intern.
- **Juridische zaken** stelt de contracten en gedragscodes op, waarin u opneemt wat uw bedrijf verwacht van toeleveranciers, en wat zij van u mogen verwachten op het gebied van mensenrechten en milieu.
- Vanuit **financiën** moet er voldoende budget beschikbaar komen voor bijvoorbeeld het uitvoeren van actieplannen.
- **HR** draagt bij door te zorgen dat het personeel voldoende geschoold is en weet wat uw bedrijf van hen verwacht.



- **Marketing & Communicatie** speelt een cruciale rol omdat zij verantwoordelijk zijn voor zowel de externe communicatie als de interne bewustwording rondom MVO.
- **ICT** ondersteunt MVO door met systemen voor bijvoorbeeld het opzetten van een leveranciersscreeningsystemen, data-analyse en risicomanagement
- De afdeling **Kwaliteit** is een belangrijk omdat zij MVO kan koppelen aan kwaliteitsmanagement waardoor verantwoord en duurzaam ondernemen standaard onderdeel wordt van de bedrijfsvoering
- **Research & Development** moet de (potentiële) negatieve gevolgen al in de ontwerpfase meenemen zodat uw bedrijf eventueel andere materialen kan kiezen.
- **Logistiek** berekent of er ook andere vervoersopties zijn die wellicht minder vervuilen zijn.
- Mocht er een **duurzaamheidsafdeling** zijn dan is die de spin in het web die alle inspanningen coördineert en samenbrengt.
- Tenslotte benadrukken we nogmaals dat de **directie** een cruciale rol speelt. Hun steun en actieve inzet is nodig om het due diligence proces goed te implementeren in het bedrijf.

Zorg ervoor dat uw medewerkers begrijpen wat hun verantwoordelijkheden zijn en dat dit meetbaar is. Ook is het goed MVO-verantwoordelijkheden op te nemen in de functieprofielen.

→ Maak het monitoren van uw leveranciers onderdeel van beleid

Zorg ervoor dat uw bedrijf zowel bestaande als nieuwe leveranciers niet alleen beoordeelt op kwaliteit en prijs, maar dat u in de overweging met leveranciers in zee te gaan ook duurzaamheidsprestaties meeneemt. Mochten er uit deze monitoring risico op negatieve impacts komen, dan is het van belang met een leverancier in gesprek te gaan, en samen te proberen de situatie te verbeteren.

→ Zorg voor een '2-way code of conduct' (gedragscode)

Het is belangrijk om bij het opstellen van een gedragscode ook rekening te houden met de belangen van uw leveranciers. Een goed voorbeeld om dit in de praktijk te brengen is een buyer-supplier mutual way of conduct ofwel: 2-way code of conduct. Dit resulteert in een duurzame relatie met uw leverancier waar vertrouwen en stabiliteit centraal staan.

→ Stel meetbare doelen op en monitor voortgang

Om te weten of de genomen maatregelen goed werken is het belangrijk dat uw bedrijf informatie verzamelt, het liefst in bestaande informatiesystemen. Het is belangrijk dat u meetbare doelen stelt om de voortgang van het MVO-beleid te monitoren. Denk bijvoorbeeld aan: % door leveranciers ondertekende gedragscodes, CO₂ voetafdruk x% reduceren of medewerkerstevredenheid in uw bedrijf. Het SMART (specifiek, meetbaar, actiegericht, resultaatgericht en tijdgebonden) formuleren van doelstellingen ondersteunt het monitoren van de voortgang. Deze informatie helpt de directie om de voortgang te monitoren en zo tijdig bij te sturen waar nodig.

→ Integreer MVO in uw risicomanagement systeem

U houdt rekening met allerlei risico's, zoals cybercriminaliteit, concurrentie en de veranderende wet- en regelgeving. Kijk op dezelfde manier naar het risico op negatieve gevolgen voor mens, milieu en klimaat van uw bedrijfsactiviteiten. En die van uw ketenpartners.

→ Maak een begin en pak door

Zoals uitgelegd is due diligence een doorgaand, reactief en flexibel proces dat nooit klaar is. Daarom is het belangrijk om een goed MVO beleid te hebben, maar vooral ook om vervolgens door te gaan naar het aanpakken van risico's. Het is belangrijk om niet meteen te streven naar perfectie. Verder aanpassen van beleid kan altijd en zou continue moeten gebeuren (ook door kennis uit de praktijk of nieuwe ontwikkelingen).

Handige hulpmiddelen

- Het MVO steunpunt heeft een [webinar](#) over stap 1 van due diligence: integreer IMVO in je beleid
- SER Handleiding naar [Stap 1 van Due Diligence](#)
- [European Model Clauses](#) geeft voorbeelden van MVO clausules voor contracten
- Een voorbeeld van een '2-way code of conduct' (gedragscode) vindt u op pagina 30 en 31 van de '[Guide to buying responsibly \(ETI\)](#)'.



Stap 2: Identificeer en beoordeel negatieve gevolgen

Veel bedrijven zijn onderdeel van één of meerdere ketens. In een keten werken verschillende bedrijven samen om een product te maken of om een dienst te leveren. Elk bedrijf is een schakel in de keten en draagt bij aan het uiteindelijke product of dienst. De koffieketen bestaat bijvoorbeeld uit de koffieboer, de coöperatie, de handelaar, allerlei logistieke bedrijven, koffiebranders, de supermarkt, de consument en de recycler van de koffie cups.

Ketens zijn vaak internationaal en complex. De laatste schakels kennen de eerste schakels steeds minder goed. Dat is misschien efficiënt, maar soms ook zorgelijk. Zeker als keuzes aan het einde van de keten, mensen aan het begin van de keten benadelen. Bijvoorbeeld wanneer een order op het laatste moment wordt aangepast, wanneer leveranciers onder druk worden gezet om zo goedkoop en snel mogelijk te leveren, of wanneer er pas laat wordt betaald voor de geleverde producten. Dat kan resulteren in bijvoorbeeld onzekere contracten, slechte betaling en hoge werkdruk voor arbeiders. Maar ook is het belangrijk om te weten wat er gebeurt met het product nadat het verkocht is aan de eindgebruiker: hoe wordt het product gebruikt en leidt dit niet tot mensenrechtenschendingen en hoe wordt het product gerecycled?

In deze stap moet u uw ketens, inclusief alle (potentiële) negatieve gevolgen, in kaart brengen en deze risico's beoordelen.

Stap 2A: Breng uw ketens in kaart

Om due diligence te kunnen doen, moet u de waardeketens van uw bedrijf kennen. Het gaat hierbij om de gehele waardeketen, dus niet alleen om uw directe toeleveranciers of afnemers, maar van alle schakels tussen grondstof en recycling van uw product. Maar hoe doet u dat? En waar begint u? Het antwoord op deze vragen is even simpel als ingewikkeld: creëer overzicht, prioriteer en ga in gesprek met leveranciers en afnemers.

Ketens in kaart brengen

→ **1:** Maak een overzicht van alle ingrediënten/producten/grondstoffen die uw bedrijf inkoopt voor de productie van uw goederen en/of diensten. Begin bij de goederen die uit de hoogrisicolanden komen, gevolgd door de stromen die qua volume en financiële waarde het grootst zijn. Tip: doe dit met de inkoopafdeling omdat zij vaak al interessante overzichten hebben; zo betreft u hen ook direct bij het proces.

→ **2:** Geef voor elk van de ingrediënten/producten/grondstoffen aan van welke leverancier(s) uw bedrijf ze koopt en of u een contract heeft met deze leverancier. Als dat veel wisselt, geef dit dan aan in het overzicht. Maak daarnaast een overzicht van al uw afnemers. Tip: doe dit laatste met de verkoopafdeling omdat zij dit overzicht hebben; zo betreft u hen ook direct bij het proces.





→ **3:** Geef voor elk van de producten uit stap 1 aan uit welk(e) land(en) ze komen en waar uw producten eventueel naartoe gaan (uw verkoopketen). Als u het niet weet, noteert u dat in het overzicht.

→ **4:** Bespreek met uw leveranciers waar de grondstoffen, ingrediënten, halffabricaten en/of diensten die u in uw product gebruikt, vandaan komen en voeg deze informatie toe aan het overzicht. U kunt hierbij starten met uw belangrijkste leveranciers (grootste volume en financiële waarde). Ook belanghebbenden of experts kunnen belangrijke informatie hebben over hoe uw waardeketens eruitzien. Bespreek ook met uw afnemers waar uw producten uiteindelijk terechtkomen en hoe ze eventueel gerecycled worden.

→ **5:** Bepaal wanneer en hoe u het overzicht van al uw inkoop- en verkoopketens compleet gaat maken voor alle producten. Terwijl u bezig bent met het globaal in kaart brengen van al uw ketens, kunt u al wel verder met de ketens die u al meer gedetailleerd kent.

Stap 2B: Identificeer en beoordeel (potentiële) negatieve gevolgen

Bij due diligence in ketens gaat het over sociale of milieurisico's. Denk bijvoorbeeld aan het risico op:

- kinderarbeid
- gedwongen arbeid
- gevaarlijke arbeidsomstandigheden
- vervuiling van het water
- uitbuiting
- veel te lage lonen
- uitstoot van broeikasgassen die leiden tot klimaatverandering
- enzovoorts

Ook al lijkt het lijstje eindeloos lang, het goede nieuws is dat bedrijven het verschil kunnen maken. Ook úw bedrijf.

Risico's in kaart brengen

Zodra u de belangrijkste herkomstlanden van ingekochte grondstoffen, halffabricaten, goederen of diensten in kaart heeft gebracht, is het tijd om (potentiële) negatieve gevolgen in kaart te brengen. Het is handig om het overzicht van uw ketens aan te vullen met informatie over risico's. U kunt het beste starten met algemene risico's voor uw sector, daarna de risico's in kaart brengen die in het algemeen spelen in de landen waar uw grondstoffen, ingrediënten etc. vandaan komen om tenslotte te kijken naar de algemene risico's van uw producten of diensten en uw bedrijfsmodel.

Gelukkig hoeft u daarvoor niet vanaf nul te beginnen. Er is veel kennis beschikbaar; een korte zoektocht op internet levert al veel op. Een aantal hulpmiddelen en interessante sites staan in het hoofdstuk 'Informatiebronnen en hulpmiddelen'.

Bijvoorbeeld de MVO Risico Checker van MVO Nederland voor de vaststelling van algemene risico's. Ook hebben uw (tussen)leveranciers vaak een goed zicht op (potentiële) negatieve gevolgen die bij het product of land horen. Ga daar dus het gesprek over aan.

Onderzoek daarna de daadwerkelijke negatieve gevolgen in uw toeleveringsketen. Hierbij is het ook van belang om te onderzoeken in hoeverre u zelf bijdraagt met uw eigen beleid en praktijk aan (potentiële) negatieve gevolgen. Dit is belangrijk omdat u nu stappen kunt ondernemen om beleid en praktijk zo in te richten dat dit niet bijdraagt aan (potentiële) negatieve gevolgen. Denk hierbij vooral aan inkoop, distributie en ontwerp.

Leveranciers vormen een mooi startpunt. Ga met ze in gesprek:

→ U kent de leveranciers met wie u al lang samenwerkt en vaak contact heeft. Leg dus risico's eerst aan hen voor en vraag of de leverancier bepaalde (potentiële) negatieve gevolgen herkent.

→ Leveranciers die werken met managementsystemen en certificering zijn beter op de hoogte van (potentiële) negatieve gevolgen. Gebruik de auditrapporten voor meer informatie.

→ Check of er organisaties zijn die zich specialiseren in het onderzoeken van risico's in uw specifieke regio of op het risicothema. Denk aan ngo's die werken in het land van herkomst en dus meer weten over lokale arbeidsomstandigheden en milieurisico's. Ga ook na of er een multi-stakeholderinitiatief is om bij aan te sluiten of meer informatie te verkrijgen. Online is ook vaak veel te vinden.

→ Praat met medewerkers in uw ketens, zo mogelijk ook ter plaatse. Bezoek bijvoorbeeld een productiefaciliteit. Let op dat de situatie die u daar te zien krijgt niet altijd representatief is. Ook maken cultuurverschillen het lastig om de (potentiële) negatieve gevolgen in te schatten. We raden u aan samen te werken met een lokale partij of regelmatig terug te keren om inzicht te krijgen in de realiteit op de werkvloer, zoals de lokale vakbonden. Ook de ambassades kunnen hier van dienst zijn.

Andere mogelijke bronnen zijn:

- Openbare bronnen zoals websites, artikelen en nieuwsartikelen
- Binnengekomen klachten bij uw bedrijf
- De branchevereniging
- Maatschappelijke organisaties, vakbonden en experts

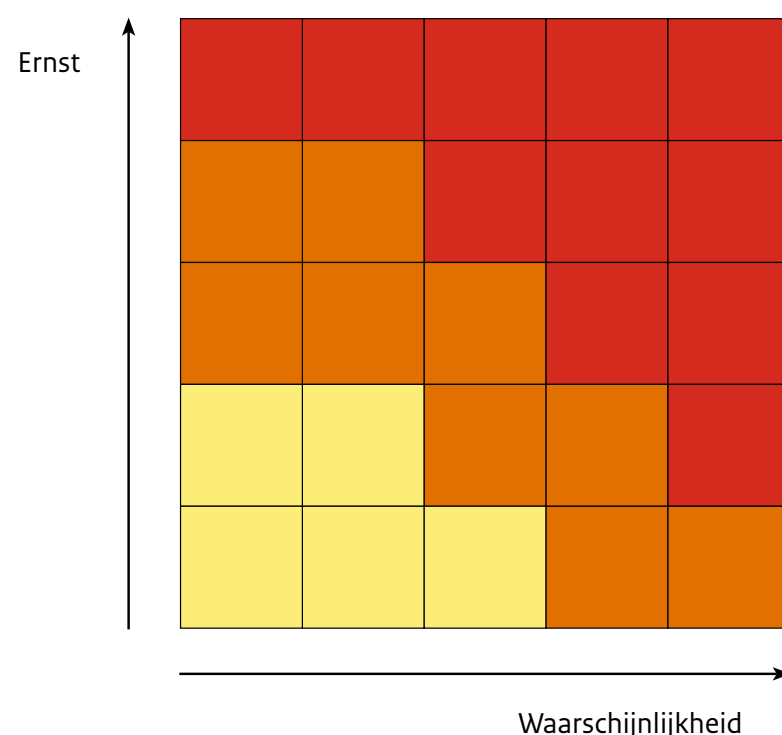


Stap 2C: Prioriteer (potentiële) negatieve gevolgen

Vaak is er een hele lijst met sociale en/of milieurisico's en is het niet mogelijk (noch efficiënt) om deze allemaal tegelijk aan te pakken. Daarom mag u prioriteren. Risico's prioriteren doet u door te kijken naar de ernst en de waarschijnlijkheid van de negatieve impact. De ernst is daarbij het belangrijkste. De meest ernstige risico's moet u altijd prioriteren ook al is de waarschijnlijkheid klein. De ernst van een risico wordt bepaald door de zwaarte, reikwijdte en onomkeerbaarheid:

- **Zwaarte:** Zwaarte verwijst naar de heftigheid van het negatieve gevolg.
- **Reikwijdte:** Reikwijdte gaat over hoeveel mensen schade ondervinden.
- **Onomkeerbaarheid:** Onomkeerbaarheid gaat over de mate waarop schade hersteld kan worden (of niet).

Figuur 2 – "Impact matrix"



Bron: MVO-steunpunt

Zware, onomkeerbare risico's met een grote reikwijdte moet u als eerste aanpakken. In de praktijk is het lastig om criteria toe te passen, omdat informatie vaak schaars is. Vind daarom zo goed mogelijk uit wat de ernst van een bepaald risico is. Vraag lokale belanghebbenden om een beeld te geven van de situatie. Praat bijvoorbeeld met lokale maatschappelijke organisaties, vakbonden en ambassadestaf. Vraag hoe zij bovenstaande criteria inschatten. Gebruik dezelfde vragen om naast uw mensenrechtenrisico's ook de ernst van uw milieurisico's (inclusief klimaat) te bepalen. Als u de meest ernstige en waarschijnlijke risico's hebt aangepakt, dan gaat u verder met de volgende risico's. Prioritering betekent dus uitstel, geen afstel.

Prioritering is een lastig proces, waarin u verschillende (potentiële) negatieve gevolgen moet wegen. Daarom is het belangrijk om uw prioriteringsproces goed te onderbouwen en documenteren. Zo kunnen belanghebbenden inzicht krijgen in waarom u bepaalde (potentiële) negatieve gevolgen wel of niet prioriteert.

Handige hulpmiddelen

- De [Open Supply Hub](#): is een hulpmiddel waarin bedrijven in de textielsector laten zien met welke leveranciers zij werken. Bedrijven die van dezelfde leveranciers afnemen kunnen mogelijk samen aan verbeteringen werken
 - De [Heat Map](#) van de SER laat zien hoe risico's geprioriteerd kunnen worden.
 - Op de [IMVO-convenanten](#) website van de SER staan veel tools omtrent risico-analyse per sector (bijvoorbeeld [voedingsmiddelen](#), [metaal](#) en [textiel](#)). Dit [Excel document](#), specifiek voor bedrijven in de textielsector, helpt informatie over leveranciers te structureren en bij te houden.
 - De [SER Tool](#) "Met wie ga ik in gesprek?" helpt je om belanghebbenden (stakeholders) in kaart te brengen voor de risicoanalyse
 - De Risico Checker: MVO Nederland ontwikkelde een kosteloze website waarop je risicoinformatie vindt over landen en producten, en land-productcombinaties.
- Ga naar www.mvorisicochecker.nl.
- Vul het product, dienst of grondstof en het land van herkomst/export in.
 - Ontvang direct een pdf-rapport voor het geselecteerde land en/of product met daarin alle mogelijke MVO-risico's samengevat per MVO-thema, zowel sociaal als ecologisch.
 - Doe hetzelfde voor de andere producten, grondstoffen en diensten die u eerder hebt geïnventariseerd.



Stap 3: Stop, voorkom en beperk negatieve gevolgen

In stap 2 heeft u de verschillende ketens van uw bedrijf leren kennen. Daarna heeft u onderzocht welke (potentiële) negatieve gevolgen er kunnen zijn. De risico's die het meest ernstig zijn, pakt u als eerst aan. Dat doet u in stap 3.

Stap 3A: Bepaal uw betrokkenheid bij de risico's

Om te bepalen welke acties u moet ondernemen bij (potentiële) negatieve gevolgen, is het belangrijk eerst te begrijpen wat uw relatie tot de negatieve gevolgen is:

→ Uw bedrijf **veroorzaakt** de negatieve gevolgen

U veroorzaakt een negatief effect als dit direct voortkomt uit uw eigen activiteiten, bijvoorbeeld in uw eigen fabriek of kwekerij.

Voorbeeld: Een bloemenkweker die een kwekerij in Afrika heeft waar arbeidsrechten worden geschonden.

Actie: Zorg ervoor dat de activiteiten die deze negatieve impact veroorzaken stoppen.

→ Uw bedrijf **draagt bij** aan het de negatieve gevolgen

U draagt bij aan een de negatieve gevolgen als uw activiteiten, samen met die van andere partijen in de keten, het risico veroorzaken of versterken. Dit kan ook gebeuren als uw handelen (bijvoorbeeld inkoop-, ontwerp- of distributiepraktijken) de negatieve gevolgen bij een ketenpartner mogelijk maakt of stimuleert.

Voorbeeld: Een kledingmerk dat last-minute bestellingen aanpast, waardoor werknemers in een fabriek overuren moeten maken. Dit geldt ongeacht het aantal schakels tussen het merk en de fabriek.

Acties:

- Stop met de bijdrage aan de negatieve gevolgen.
- Gebruik uw invloed op andere verantwoordelijke partijen om de negatieve gevolgen te stoppen, te voorkomen of te beperken.
- Neem maatregelen om te voorkomen dat het in de toekomst opnieuw gebeurt.

→ Uw bedrijf is **verbonden met** het risico

U bent verbonden met een risico als het ergens in de keten voorkomt zonder dat u eraan bijdraagt.

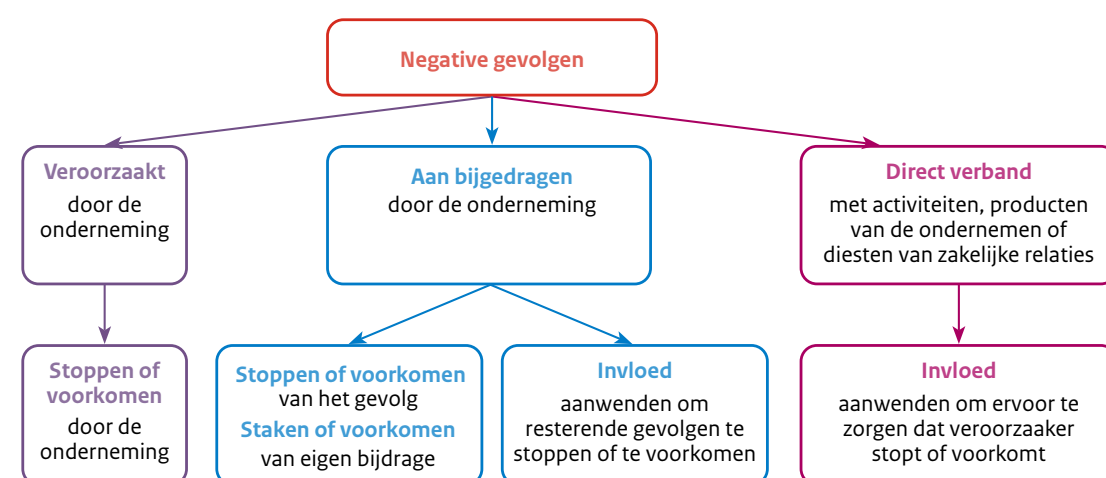
Voorbeeld: Een juwelier die via tussenhandelaren goud koopt uit een mijn waar kinderarbeid plaatsvindt, terwijl de juwelier eerlijke prijzen betaalt en goede inkoopvoorwaarden hanteert.





Actie: Gebruik uw invloed op andere verantwoordelijke partijen om het risico te stoppen, te voorkomen of te beperken.

Figuur 3 – Aanpakken van negatieve gevolgen



Bron: OESO Due diligence handreiking voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

Stap 3B: Maak een actieplan met uw ketenpartners

Is uw bedrijf betrokken bij (potentiële) negatieve gevolgen zoals kinderarbeid, lage lonen en inkomens, slechte arbeidsomstandigheden of milieuvervuiling? Dan is het belangrijk dat uw bedrijf actie onderneemt. Zo pakt u risico's aan:

→ Maak een actieplan

Maak een plan voor de risico's die u in stap 2 gevonden en eventueel geprioriteerd hebt. In dit actieplan moet duidelijk staan welke maatregelen u gaat nemen om negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken, wie daarvoor verantwoordelijk is, wie nodig zijn om die maatregelen uit te voeren en welk budget nodig is. Zorg dat u bij het opstellen van dit actieplan de juiste belanghebbenden betreft. Bijvoorbeeld de leveranciers waar misstanden zijn gesignaleerd, experts met kennis over de misstanden of de mensen die getroffen worden door de misstanden (of hun vertegenwoordigers als vakbonden of maatschappelijke organisaties). Zo kunt u meer duidelijkheid krijgen over de mogelijke oorzaken van de (potentiële) negatieve gevolgen en mogelijke oplossingen. Als uw bedrijf een risico veroorzaakt of eraan bijdraagt, maakt u in dit actieplan duidelijk hoe u ervoor zorgt dat uw bedrijf interne procedures zo aanpast dat die niet meer bijdragen aan het risico of toekomstige risico's kunnen voorkomen. Zo kunt u bijvoorbeeld de doorlooptijd van uw orders verlengen of in het ontwerp van het product aanpassingen maken.

Stel in uw actieplan meetbare doelen, zodat u de voortgang kunt monitoren en tijdig kunt bijsturen waar nodig. Formuleer doelen **SMART**: specifiek, meetbaar, actiegericht, resultaatgericht en tijdgebonden.

→ Gebruik en vergroot uw invloed in de keten

- Onderdeel van uw actieplan kan zijn dat u uw invloed in de keten inzet of deze invloed vergroot om (potentiële) negatieve gevolgen aan te pakken waaraan u bijdraagt of direct verbonden bent. Voorbeelden van hoe u invloed kunt gebruiken of vergroten zou zijn:
- Deel helder de missie van uw bedrijf en inspireer mensen.
- Werk samen met ondernemingen in dezelfde sector of regio bijvoorbeeld via een sectoraal akkoord of de brancheorganisatie.
- Zoek andere ondernemingen die afnemen bij dezelfde leverancier om samen te werken aan gezamenlijke MVO verwachtingen.
- Koppel commerciële prikkels aan MVO-verwachtingen. Bijvoorbeeld dat u garanties geeft voor afname terwijl de leverancier werkt aan verbeteringen.

U kunt ook verschillende aanpakken combineren.

→ Langetermijnsamenwerking met leveranciers

Een goede relatie met leveranciers is noodzakelijk om duurzaamheidsproblemen aan te pakken. Voor veel bedrijven is de groothandel het eerste contactpunt in de keten. In sommige gevallen zal deze zelf al goed hebben nagedacht over het uitsluiten van (potentiële) negatieve gevolgen. Als dat niet zo is, kunt u via gesprekken over (potentiële) negatieve gevolgen hen inspireren tot verbetering.

Het is belangrijk om met uw leveranciers goede afspraken te maken over sociale en milieuonderwerpen in de keten en toe te werken naar lange-termijnsamenwerking met leveranciers. Dit is helemaal belangrijk als u direct werkt met leveranciers in productielanden.

Dit is wat u kunt doen:

- Respecteer gemaakte afspraken.
- Betaal op tijd.
- Laat het tijdig weten als er toch wijzigingen zijn.
- Werk toe naar meerjarige afspraken, zodat de leverancier zekerheid ervaart.
- Stel samen met ketenpartners doelen en werk toe naar stapsgewijze verbetering.
- Eis minimale social compliance van ketenpartners, en ondersteun ze zo nodig daarbij.
- Zoek proactief naar gezamenlijke projecten of initiatieven.
- Geef aan dat u bereid bent te investeren (tijd en geld) in de relatie en in het verbeteren van de omstandigheden in de keten.
- Geef uw leveranciers een stem in het opstellen van specificaties, contracten en leveringsvoorwaarden.
- Wees transparant over relevante marktontwikkelingen en gezamenlijke kansen.
- Leg afspraken vast in een '2-way code of conduct' en vraag naar een MVO-beleid.
- Onderhoud regelmatig contact met leveranciers over (potentiële) negatieve gevolgen.



- Stel zo nodig een Corrigerend Actieplan (een plan gericht op acties om de onderliggende oorzaken te achterhalen en aan te pakken om herhaling te voorkomen) op met uw leveranciers.
- Zorg dat uw leveranciers trainingen krijgen over MVO.

Alhoewel het beter is om in gesprek te blijven en samen te kijken naar verbetering, kan het in het uiterste geval nodig zijn om van leverancier te wisselen. **Dat is altijd een laatste redmiddel.** Vaak is dreigen met stopzetting al voldoende (zo ‘vergroot’ u uw invloed). Mocht u toch besluiten een nieuwe leverancier te zoeken, dan moet u rekening houden met (potentiële) negatieve gevolgen van uw beëindiging op werknemers en milieu.

→ Projecten in de keten

Soms kunt u risico's in de keten effectief aanpakken door specifieke projecten uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan vervanging van pesticiden door biologische bestrijdingsmiddelen, het investeren in vervoer naar de lokale school of het bevorderen van beschermende kleding voor werknemers. Het is belangrijk om lokale experts, de lokale bevolking en andere belanghebbenden goed te betrekken bij het selecteren van projecten. Zij weten het beste waar behoefte aan is.

→ Partnerschappen in de keten

Als mkb-bedrijf heeft u soms niet genoeg onderhandelingsmacht om onderwerpen aan te kaarten bij leveranciers. Samenwerken met andere bedrijven en belanghebbenden (zoals maatschappelijke organisaties) kan dan helpen. In de textielsector wordt steeds vaker bekend gemaakt met welke fabrieken merken zakendoen, bijvoorbeeld via de [Open Supply Hub](#). Als er meerdere bedrijven bij dezelfde fabriek kopen, kunnen zij gezamenlijk bepaalde onderwerpen aankaarten. In veel risicosectoren zijn samenwerkingsverbanden of coalities waarbij uw bedrijf zich kan aansluiten. Onderzoek dus goed hoe u als mkb-bedrijf door aan te sluiten bij bestaande initiatieven uw invloed kunt vergroten.

→ Duurzaamheidscertificering

Er zijn veel verschillende soorten duurzaamheidscertificering, bijvoorbeeld voor goede landbouwpraktijken of biologische productie. Bij certificering controleert een onafhankelijke organisatie of partijen bepaalde goede praktijken naleven. Voor veel kleinere bedrijven is het kopen van gecertificeerde ingrediënten, producten of grondstoffen een belangrijke stap naar duurzame praktijken in de keten. Er is veel verschil in de kwaliteit van certificeringen. U kunt op de ITC Standards Map (www.standardsmap.org) onderzoeken wat de vereisten van uw certificering zijn. De echt goede keurmerken werken ook samen met leveranciers om eventuele misstanden aan te pakken. **Alleen certificering is niet genoeg.** Combineer duurzaamheidscertificering altijd met het samenwerken met leveranciers.

→ Alternatieve productieregio's en grondstoffen

Als het niet lukt om de (potentiële) negatieve gevolgen aan te pakken, kunt u samen met uw huidige leverancier kijken of deze de grondstoffen uit een ander land kan halen. Dit wordt meestal afgeraden omdat u dan geen positieve invloed meer heeft in het land waar de risico's spelen. Een andere oplossing kan zijn om een ingrediënt of grondstof te vervangen door een alternatief. Het is de vraag of u daarmee de situatie voor de arme gezinnen of werknemers verbetert. Het liefst gaat u samen met leveranciers aan de slag om de echte problemen aan te pakken. Geef uw leverancier eerst de tijd om geïdentificeerde (potentiële) negatieve gevolgen aan te pakken. Pas als laatste redmiddel beëindigt u de relatie met uw leverancier.

Handige hulpmiddelen

- Het document '[Fund against Child Labour \(FKB\), child labour interventions](#)' geeft praktische tips om kinderarbeid tegen te gaan.
- De [Living Wage Action Guide](#) van Initiatief Duurzame Handel (IDH) ondersteunt bedrijven, overheden en ondersteunende organisaties om de juiste maatregelen te nemen om de leefbaar loonkloof te dichten.
- Het [European Partnership for Responsible Minerals \(EPRM\)](#) is een multistakeholdersamenwerking met de missie om de opname van verantwoord geproduceerde mineralen uit hoog risico gebieden te vergroten.
- De website van [Amfori](#) helpt met het in kaart brengen van multi-tier suppliers
- Meer informatie over certificeringen kunt u vinden op de [Standards Map](#) website.
- [Leveranciers in het IMVO-beleid | SER](#) – informatie over gesprekken met leveranciers en contract afspraken t.b.v. mitigatie etc.



Stap 4: Monitor de doeltreffendheid van uw acties

Deze stap gaat over hoe u kunt controleren of uw MVO-beleid wordt nageleefd, en of de maatregelen die u heeft afgesproken effectief blijken.

Bij stap 1 van het proces van due diligence heeft uw bedrijf duidelijke afspraken gemaakt en verantwoordelijkheden toegewezen. Bijvoorbeeld over het respecteren van betalingstermijnen, hoe om te gaan met tussentijdse wijzigingen in bestellingen, hoe om te gaan met binnengekomen klachten, en welke vragen te stellen aan leveranciers. Als het goed is, verzamelt uw bedrijf ook informatie over het naleven van deze afspraken. Het is van belang om regelmatig te kijken of iedereen zich aan de afspraken houdt. Dat is een verantwoordelijkheid voor het management of de directie.

Daarnaast is het ook belangrijk om de uitvoering van uw actieplannen te monitoren en te onderzoeken of de acties doeltreffend zijn. Dragen uw acties bij aan vermindering van (potentiële) negatieve gevolgen? Leven uw zakenrelaties de gemaakte afspraken na? Houden zij zich aan de afspraken die in de gedragscode staan?

Ten slotte moet u de context van al uw inkoop- en verkoopketens monitoren. Politieke spanningen, natuurrampen of andere gebeurtenissen kunnen invloed hebben op de (potentiële) negatieve gevolgen in uw ketens. Doe dit in ieder geval voor de meest risicovolle ketens.

Prioriteiten stellen

Net als bij het aanpakken van (potentiële) negatieve gevolgen, kan uw bedrijf niet alle inspanningen tegelijk in de gaten houden. Meestal is het niet mogelijk om *alle* fabrieken te bezoeken of *alle* leveranciers tegelijkertijd een vragenlijst te laten invullen. Geef prioriteit aan het controleren van de maatregelen voor de meest ernstige (potentiële) negatieve gevolgen.

Mogelijkheden voor monitoring

Er zijn verschillende mogelijkheden om te onderzoeken of de maatregelen die u neemt ook effectief zijn. De belangrijkste informatiebronnen daarvoor zijn leveranciers, publieke databronnen en derde partijen:

→ Ga in gesprek met uw leveranciers

De leveranciers zijn een belangrijke bron van informatie over de effectiviteit van de gekozen maatregelen. Maak (potentiële) negatieve gevolgen een vast onderwerp op de agenda van gesprekken met leveranciers. U kunt ook uw leveranciers vragen self-assessments in te vullen. Vooral de resultaten door de jaren heen, zijn heel informatief over de richting waarin het bedrijf zich beweegt.





→ Ga op bezoek bij uw leveranciers

Als de kans zich voor doet, bezoekt u leveranciers. Een bedrijfsbezoek is de perfecte mogelijkheid om te observeren onder welke omstandigheden er gewerkt wordt, om de sfeer te proeven en om met werknemers te spreken.

→ Maak gebruik van audits

Er bestaan verschillende soorten standaarden en certificeringen die met behulp van audits controleren of leveranciers aan minimeisen op het gebied van milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden voldoen. Denk bijvoorbeeld aan minimum requirement audits (MRQ), Sedex/SMETA en BSCI-audits. Steeds meer bedrijven kiezen voor dit instrument om risico's uit te sluiten. Houd er rekening mee dat audits niet altijd een betrouwbaar instrument zijn. Ze geven alleen informatie over de status quo op de dag van de audit, en resultaten kunnen soms negatief beïnvloed zijn door onervaren auditors en een corruptievriendelijke omgeving. Audits zijn wél een goede informatiebron voor het identificeren van risico's en het meten van de voortgang. Belangrijk is dan wel om te vragen naar de audit-rapporten en deze ook te lezen. Maak gebruik van een correctief actieplan (CAP) om verbeteringen in gang te zetten.

→ Analyseer publieke informatie over aanpak risico's

In sommige gevallen bestaan er jaarlijkse rapportages door maatschappelijke organisaties over bepaalde (potentiële) negatieve gevolgen die laten zien welke kant het opgaat in een bepaald land.

→ Bestudeer informatie van derde partijen

Lokale experts, maatschappelijke organisaties, vakbonden, ambassades of wetenschappers kunnen inzicht bieden in de lokale context en de (potentiële) negatieve gevolgen die in een bepaald gebied al dan niet bestaan. Betrek deze belanghebbenden op een betekenisvolle manier bij uw bedrijfsvoering om relevante informatie uit te kunnen wisselen.

→ Stel meetbare doelen op en monitor voortgang

Zoals uitgelegd in stap 1 is het belangrijk om te evalueren of genomen maatregelen goed werken. Daarvoor is het belangrijk om informatie te verzamelen, het liefst in bestaande informatiesystemen, en om meetbare doelen te stellen om de voortgang te monitoren. Denk bijvoorbeeld aan: % gecertificeerde producten, % door leveranciers ondertekende gedragscodes of CO₂ voetafdruk x% reduceren. Het SMART (specifiek, meetbaar, actiegericht, resultaatgericht en tijdgebonden) formuleren van doelstelling ondersteunt het monitoren van de voortgang.

Handige hulpmiddelen

- FairWear foundation heeft een [lijst met vragen](#) opgesteld om de kwaliteit van audits te beoordelen
- [Factsheet van CNV](#) over de rol van vakbonden in due diligence
- De factsheet [Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#) van Fairtrade Nederland



Stap 5: Communiceer over uw beleid, risico's, acties en resultaten

Het is ontzettend belangrijk om op een transparante wijze te communiceren over uw acties om (potentiële) negatieve gevolgen aan te pakken. Uw medewerkers, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden leren van uw ervaringen en kunnen zo uw inzet op waarde schatten.

Interne communicatie

In stap 1 zag u het belang om de 6 stappen van due diligence in de organisatie te verankeren. Communicatie helpt daarbij. Het is belangrijk om uw medewerkers op de hoogte te brengen van uw MVO-beleid, de (potentiële) negatieve gevolgen, doelstellingen, activiteiten en de resultaten van de actieplannen. Doe dat gerust via bestaande kanalen, bijvoorbeeld via afdelings- en teamoverleggen, trainingen voor medewerkers, functioneringsgesprekken, interne mailings, een nieuwsbrief, bij de maandelijkse borrel, tijdens de kwartaalsessie of via intranet. Welke communicatiekanalen u ook gebruikt, zorg dat het onderwerp MVO regelmatig terugkomt. Sta ook echt even stil bij positieve resultaten, vier ze! Zo creëert u binnen uw bedrijf enthousiasme voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Externe communicatie

Rapporteren over risico's in de keten wordt voor veel bedrijven verplicht door de Europese richtlijn over duurzaamheidsrapportage (CSRD). Maar communiceren over due diligence gaat verder dan dat. Het is van belang dat alle belanghebbenden informatie kunnen vinden over uw due diligence beleid, de (potentiële) negatieve gevolgen, de maatregelen die uw bedrijf neemt om negatieve impacts op mens, milieu en klimaat aan te pakken, en de resultaten daarvan. Blijf in contact over uw aanpak en voortgang met mensen, gemeenschappen en organisaties die mogelijk negatieve gevolgen ondervinden in uw keten. Voer gesprekken met belanghebbenden, inclusief uw leveranciers. Communiceer via uw website, nieuwsbrieven, sociale media, een eigen online community, of via uw pakbonnen en facturen. Met goede en transparante externe communicatie onderscheidt u zich van uw concurrenten. Maar houd het bij de feiten. Greenwashing wordt keihard afgestraft. Kies de geschikte kanalen om te communiceren over de behaalde resultaten, bijvoorbeeld als nieuwsartikel op de website, in het duurzaamheidsverslag of als losse brochure. Zorg dat uw communicatie passend en toegankelijk is voor de belanghebbenden die u ermee wilt bereiken.

Transparantie: vier wat goed gaat, maar deel ook dilemma's

Het is verleidelijk om te vertellen welke positieve resultaten uw bedrijf allemaal heeft behaald. Het is goed dat u de positieve resultaten deelt en viert dat u positieve impact behaalt. Maar vergeet niet ook te delen wat nog niet zo goed gaat en waar uw bedrijf lastige keuzes moeten maken. Juist door ook deze lastige keuzes en mislukkingen te communiceren, kunnen bedrijven van elkaar leren. Due diligence gaat om leren, en misschien leert u nog wel het meest van wat er niet goed gegaan is.





Houd rekening met de risico's voor belanghebbenden

Als belanghebbenden misstanden melden of samenwerken met internationale bedrijven binnen hun keten, kan dit risico's voor hen meebrengen, vooral voor direct getroffen groepen. Werknemers die misstanden aankaarten, riskeren ontslag. Gemeenschappen die zich verzetten tegen de onteigening van hun land, kunnen te maken krijgen met vervolging of zelfs fysiek geweld. Het is essentieel dat u met belanghebbenden overlegt om na te gaan of uw communicatie hen niet in gevaar brengt. Bevraag belanghebbenden voordat u communiceert over misstanden in uw keten die direct te herleiden zijn tot bepaalde getroffen personen.

Communiceer tijdig en op een manier die past bij belanghebbenden

Denk goed na over wanneer u met belanghebbenden spreekt. Als u ze pas betreft nadat belangrijke beslissingen genomen zijn, dan voelen zij zich niet serieus genomen. Zij kunnen dan niet hun expertise inbrengen en uw bedrijf loopt het risico dat zij u betichten van 'greenwashing'. Ook is het belangrijk dat u nadenkt over hoe u communiceert met welke belanghebbenden. Lokale gemeenschappen of vakbonden kunt u niet online of per email in het Engels bereiken. Dit zult u via andere organisaties of een werkbezoek moeten doen. Leveranciers of uw eigen medewerkers kunt u misschien juist wel effectief met online communicatiemiddelen bereiken. Maar soms kan een persoonlijk gesprek juist nodig zijn.

Tips voor transparante communicatie

- Communiceer regelmatig, liefst minimaal elk kwartaal.
- Laat de betrokken medewerkers aan het woord.
- Vraag uw leverancier te vertellen wat er concreet op de werkvloer is veranderd door bepaalde maatregelen.
- Wees eerlijk en transparant.
- Probeer naast de bereikte resultaten ook af en toe vooruit te kijken naar uw toekomstige plannen.
- Wees beschikbaar en benaderbaar voor input van belanghebbenden naar aanleiding van uw communicatie.

Handige hulpmiddelen

- Meer informatie over de CSRD vindt u op de website van [RVO](#) en de [SER](#).
- Er bestaan verschillende rapportage frameworks, zoals:
 - [UNGP Reporting Framework](#)
 - [Global Reporting Initiative-standaard voor duurzaamheidsrapportage](#)
 - [UN Global Compact](#)
 - [IFRS Reporting Standards](#)
- [Greenwashing: wat is het en hoe voorkom je het?](#) (KVK)
- [Handleiding SER op Stap 5](#): Communiceer hoe gevolgen worden aangepakt
- [Leidraad Duurzaamheidsclaims](#) van de ACM



Stap 6: Herstel schade of werk hieraan mee

Vaak is het lastig om negatieve gevolgen in de keten voor mens, milieu en klimaat helemaal uit te sluiten. Ondanks uw inspanningen op due diligence is er toch altijd een kans dat er negatieve impact is. Zulke negatieve impact kan op verschillende manieren aan het licht komen. Derde partijen, zoals ngo's, kunnen erover rapporteren. Maar ook uw eigen audits of uw klachtenmechanisme kunnen die impact blootleggen. Het is belangrijk om klachten over schade serieus te nemen en op een goede manier aan te pakken door herstel te bieden of aan herstel mee te werken.

Herstelmaatregelen

Met herstelmaatregelen pakt u negatieve gevolgen in de keten aan of lost u problemen op. De mate waarin uw bedrijf moet zorgdragen voor herstel, hangt af van hoezeer uw bedrijf betrokken is bij de negatieve gevolgen. Zie voor een uitleg hierover [Hoofdstuk 3: Beoordeling Betrokkenheid](#).

Als uw bedrijf een negatief gevolg **veroorzaakt of hieraan bijdraagt** dan moet u herstel aanbieden. Als u **verbonden** bent aan de schade, dan moet u uw invloed gebruiken om ervoor te zorgen dat de slachtoffers alsnog herstel ervaren. Dit kunt u doen door in gesprek te gaan met toeleveranciers of afnemers die de schade veroorzaken. Als uw invloed beperkt is, onderzoekt u hoe u deze kunt vergroten, bijvoorbeeld door samenwerking met ketenpartners en/of via multi stakeholderinitiatieven. Neem in uw MVO-beleid op dat u bereid bent:

- de volledige schade te herstellen als u deze veroorzaakt;
- uw aandeel in de schade te herstellen als u eraan bijdraagt;
- uw invloed in de keten te gebruiken om ervoor te zorgen dat slachtoffers herstel ervaren als u alleen verbonden bent met de negatieve gevolgen.

Figuur 4 – Aanpakken van negatieve gevolgen





Bespreek hoe u de schade kunt herstellen

Herstel betekent dat u de situatie herstelt zoals die was voordat de negatieve gevolgen plaatsvonden. Herstel kan op veel manieren. Denk bijvoorbeeld aan excuses, erkenning van vakbondsvertegenwoordigers, financiële compensatie, ontslag verantwoordelijke werknemers, maatregelen om de negatieve gevolgen in de toekomst te voorkomen, enzovoorts. Welke vorm van herstel nodig is om schade aan te pakken of op te lossen, ligt aan de aard en omvang van het negatieve gevolg. Het is daarom belangrijk om altijd met de slachtoffers of hun vertegenwoordigers in gesprek te gaan. Zij moeten herstel ervaren, en hun input is dus cruciaal. Daarnaast kan uw bedrijf kijken naar:

→ Wet- en regelgeving

In sommige gevallen schrijft (internationale) wet- en regelgeving voor welke herstelmaatregelen u moet nemen.

→ Praktijkvoorbeelden

Als er geen wet- of regelgeving is die herstel voorschrijft, dan is het zinvol om te kijken hoe andere bedrijven in vergelijkbare situaties herstel hebben geboden.

→ Input belanghebbenden

Met name voor mensenrechtenschendingen is het essentieel om belanghebbenden te betrekken bij herstel en herstelmaatregelen. Vooral in deze gevallen moet het perspectief van de slachtoffers goed meenemen in uw besluit over herstel.

Klachtenmechanisme

Het is belangrijk dat uw bedrijf een robuust klachtenmechanisme inricht om negatieve impact effectief te identificeren. Uw klachtenmechanisme moet altijd toegankelijk zijn voor interne en externe belanghebbenden. Een robuust klachtenmechanisme:

- is bekend bij alle medewerkers van uw bedrijf én die van uw leveranciers en andere belanghebbenden;
- is goed toegankelijk voor alle medewerkers en externe belanghebbenden;
- gaat vertrouwelijk met informatie om;
- wordt vertrouwd door alle medewerkers en belanghebbenden;
- beschermt melders (klokkenluiders);
- registreert alle klachten en hoe deze zijn afgehandeld;
- is transparant over de procedure en de termijnen;
- is in lijn met het internationaal recht.

Laat de klachten beoordelen door onafhankelijke en deskundige mensen. Dit voorkomt dat er belangenverstrengeling optreedt en vergoot het vertrouwen in het mechanisme. Deskundigen weten hoe ze met klachten moeten omgaan, inclusief de vertrouwelijkheid en gevoeligheid van klachten.

Het is belangrijk om medewerkers regelmatig voor te lichten over het klachtenmechanisme en duidelijk te communiceren over het mechanisme richting andere belanghebbenden. Het is goed om te benadrukken dat het mechanisme bijdraagt aan het borgen van mensen- en arbeidsrechten én milieubescherming.

Ten slotte zou u uw ketenpartners, als dit nodig is, kunnen ondersteunen in het opzetten van een eigen klachtenmechanisme. Zo geeft uw bedrijf invulling aan de gedeelde verantwoordelijkheid voor problemen in ketens. Bovendien helpt een goed functionerend klachtenmechanisme bij uw ketenpartners u ook bij het verkrijgen van een beter inzicht in uw ketens.

Handige hulpmiddelen

- Het '[Handbook effective grievance mechanisms](#)' geeft relevante casestudies, geleerde lessen en praktische aanbevelingen voor een effectief klachtenmechanisme
- Informatiepagina en stappenplan van de SER over [Betekenisvolle Stakeholder Dialoog](#)
- [Toolkit Grievance Mechanism](#) ontwikkeld door Oxfam & Reckitt
- Algemene klachtenmechanismen: [What are grievance mechanisms?](#)
- Informatie voor mineralen en grondstoffen: [Grievance Mechanism](#)
- Specifieke informatie voor Aluminium: [ASI Complaints Mechanism | Aluminium Stewardship Initiative](#)

Informatiebronnen en hulpmiddelen

Algemeen

- [MVO-steunpunt](#)
- [OESO richtlijnen](#)
- [UN Guiding Principles](#)
- [MVO Assessment](#)
- [Introductie Due Diligence](#)
- [Stakeholder dialoog SER](#)

Stap 1

- Het MVO steunpunt heeft een [webinar](#) over stap 1 van due diligence: integreer IMVO in je beleid
- SER Handleiding naar [Stap 1 van Due Diligence](#)
- [European Model Clauses](#) geeft voorbeelden van MVO clausules voor contracten
- Een voorbeeld van een ‘2-way code of conduct’ (gedragscode) vindt u op pagina 30 en 31 van de ‘[Guide to buying responsibly \(ETI\)](#)’.

Stap 2

- De [Open Supply Hub](#): is een hulpmiddel waarin bedrijven in de textielsector laten zien met welke leveranciers zij werken. Bedrijven die van dezelfde leveranciers afnemen kunnen mogelijk samen aan verbeteringen werken
- De [Heat Map](#) van de SER laat zien hoe risico’s geprioriteerd kunnen worden.
- Op de [IMVO-convenanten](#) website van de SER staan veel tools omtrent risico-analyse per sector (bijvoorbeeld [voedingsmiddelen](#), [metaal](#) en [textiel](#)). Dit [Excel document](#), specifiek voor bedrijven in de textielsector, helpt informatie over leveranciers te structureren en bij te houden.
- De [SER Tool](#) “Met wie ga ik in gesprek?” helpt je om belanghebbenden (stakeholders) in kaart te brengen voor de risicoanalyse
- De Risico Checker: MVO Nederland ontwikkelde een kosteloze website waarop je risicoinformatie vindt over landen en producten, en land-productcombinaties. Ga naar deze website op www.mvorisicochecker.nl

Stap 3

- Het document ‘[Fund against Child Labour \(FKB\), child labour interventions](#)’ geeft praktische tips om kinderarbeid tegen te gaan.
- De [Living Wage Action Guide](#) van Initiatief Duurzame Handel (IDH) ondersteunt bedrijven, overheden en ondersteunende organisaties om de juiste maatregelen te nemen om de leefbaar loonkloof te dichten.

- Het [European Partnership for Responsible Minerals \(EPRM\)](#) is een multistakeholdersamenwerking met de missie om de opname van verantwoord geproduceerde mineralen uit hoog risico gebieden te vergroten.
- De website van [Amfori](#) helpt met het in kaart brengen van multi-tier suppliers
- Meer informatie over certificeringen kunt u vinden op de [Standards Map](#) website.
- [Leveranciers in het IMVO-beleid | SER](#) – informatie over gesprekken met leveranciers en contract afspraken t.b.v. mitigatie etc.

Stap 4

- FairWear foundation heeft een [lijst met vragen](#) opgesteld om de kwaliteit van audits te beoordelen
- [Factsheet van CNV](#) over de rol van vakbonden in due diligence
- De factsheet [Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#) van Fairtrade Nederland

Stap 5

- Meer informatie over de CSRD vindt u op de website van [RVO](#) en de [SER](#).
- Er bestaan verschillende rapportage frameworks, zoals:
 - [UNGP Reporting Framework](#)
 - [Global Reporting Initiative-standaard voor duurzaamheidsrapportage](#)
 - [UN Global Compact](#)
 - [IFRS Reporting Standards](#)
- [Greenwashing: wat is het en hoe voorkom je het?](#) (KVK)
- [Handleiding SER op Stap 5](#): Communiceer hoe gevolgen worden aangepakt
- [Leidraad Duurzaamheidsclaims](#) van de ACM

Stap 6

- Het ‘[Handbook effective grievance mechanisms](#)’ geeft relevante casestudies, geleerde lessen en praktische aanbevelingen voor een effectief klachtenmechanisme
- Informatiepagina en stappenplan van de SER over [Betekenisvolle Stakeholder Dialoog](#)
- [Toolkit Grievance Mechanism](#) ontwikkeld door Oxfam & Reckitt
- Algemene klachtenmechanismes: [What are grievance mechanisms?](#)
- Informatie voor mineralen en grondstoffen: [Grievance Mechanism](#)
- Specifieke informatie voor Aluminium: [ASI Complaints Mechanism | Aluminium Stewardship Initiative](#)

Over het MVO-steunpunt

Dit MVO-stappenplan is ontwikkeld door het [MVO-steunpunt](#) van de Nederlandse overheid in samenwerking met MVO Nederland en Manon Wolfkamp. Dit programma wordt uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het MVO-stappenplan is gebaseerd op de digitale introductietraining over (internationale) ketenverantwoordelijkheid. Gebruik dit MVO-stappenplan als extra uitleg bij het [MVO Assessment](#) van het steunpunt. Met het MVO Assessment ziet u waar uw bedrijf staat met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. U kijkt als het ware door de bril van verschillende toezichthouders naar uw eigen bedrijf.

Het MVO-steunpunt helpt bedrijven met internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen en due diligence. Onze adviseurs geven u praktische informatie, gratis advies, of verwijzen u door.

U kunt bij ons terecht voor bijvoorbeeld:

- meedenken over het due diligence proces voor uw organisatie;
- herkennen van de internationale MVO-risico's bij uw bedrijfsactiviteiten;
- doorverwijzen naar mogelijkheden voor financiering;
- communiceren over maatregelen die uw bedrijf heeft genomen.

Wilt u advies over internationaal MVO en due diligence? Onze adviseurs denken graag met u mee. Mail naar mvosteunpunt@rvo.nl

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)

RVO is een overheidsinstelling en ondersteunt ondernemers, ngo's, kennisinstellingen, beleidsmakers en organisaties bij het investeren, ontwikkelen en uitbreiden van hun bedrijven en projecten. Zowel in Nederland als in het buitenland.



April 2025 ©RVO

