



## Handreiking due diligence

---

### *Voor de toepassing van Internationale Sociale Voorwaarden door bedrijven*

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 een risicomanagementsysteem, 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](http://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,

- [OESO-richtlijnen](#) en ILO internationale arbeidsnormen
  - Wie verantwoordelijkheid heeft over besluitvorming, middelenallocatie en het overzien van goed verloop van het due diligence-proces
  - Wanneer en in welke situaties het beleid van toepassing is
- 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, omspannt 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, netwerkkarten, 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](http://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 of dat er

handelingen dat moet worden verricht en met welke andere certificeringen in de keten zijn die de risico's (grond-)stoffen wordt gewerkt. 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 impacts 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 hier 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. last-minute 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

Één jaar na gunning, als het plan van aanpak enige tijd loopt, komen de opdrachtnemer en –gever samen om de voortgang van de due diligence te bespreken. Van tevoren wordt er een verslag ingeleverd. Dit zal een jaarlijks terugkerende bijeenkomst zijn.

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: worden de inspanningen en verbeterpunten op het gebied van mensenrechten gepubliceerd en zo ja, waar? 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 zien 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?