

10 | Implementatie van MVO in de onderneming en de keten

Tineke Lambooy, Rosalien Diepeveen en Sander van 't Foort

1. Inleiding

In de vorige edities van dit jaarboek is op verschillende wijzen aandacht besteed aan het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid voor bestuurders en commissarissen. In het Jaarboek 2012-2013 hebben Bik en De Waard hun hoofdstuk gewijd aan duurzaamheid en strategie, heeft Bobeldijk een hoofdstuk geschreven over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven ter zake van internationale belastingplanning en stonden Bezemer, Van den Bosch en Volberda stil bij de verschillen tussen aandeelhouderswaarde en stakeholderswaarde.¹ Het Jaarboek 2014-2015 bevatte een bijdrage van Wolfs over de problematiek van internationale corruptie.

De ontwikkeling van MVO werd ongeveer vijftien jaar geleden ingezet en vordert gestaag.² Nieuwe (wettelijke) regels zijn geïntroduceerd en worden verder ontwikkeld. Een bestuur dient daarmee rekening te houden. Veel ondernemingen onderkennen het belang van een systematische aanpak van MVO, met name de implementatie daarvan in de langetermijnstrategie. Wij zien dat het gebruikelijk wordt om een MVO-manager aan te stellen of een bestuurder aan te wijzen die verantwoordelijk is voor het MVO-beleid. Voorts zien wij als tendens dat de MVO-rapportage in jaarverslagen meer gestructureerd en concreter wordt.

Drie voorbeelden van grote ondernemingen die MVO op een systematische wijze in hun bedrijfsstrategie hebben geïntegreerd zijn Van Gansewinkel, Unilever en Heineken. Zo heeft afvalverwerker Van Gansewinkel concrete duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd ten aanzien van CO₂-uitstoot en recycling, zoals: Van Gansewinkel recyclet meer dan 60% van het afval.³ Unilever heeft in 2010 het 'Sustainable Living Plan' ontwikkeld, met drie hoofddoelen: (1) de gezondheid en het welzijn verbeteren van meer dan 1 miljard mensen in 2020; (2) het verlagen van de milieu-impact van producten, door de ecologische voetafdruk te halveren in 2020; en (3) het verbeteren van de levensstandaard van miljoenen

¹ Zie respectievelijk hoofdstuk 4, 10 en 2 *Jaarboek Corporate Governance 2012-2013*.

² T.E. Lambooy, *Corporate Social Responsibility: Legal and Semi-Legal Frameworks Supporting CSR. Developments 2000-2010 and Case Studies* (2010) Deventer: Kluwer, hoofdstuk 1.

³ In het jaarverslag van Van Gansewinkel staat dat in 2013 ongeveer 62,4 procent van het afval een tweede leven heeft gekregen als grondstof. In 2014 was dit percentage 64,1 procent.

mensen in 2020.⁴ Tot slot heeft Heineken een ‘*Brewing a Better World*’ strategie ontwikkeld, die onderverdeeld is in zes onderwerpen: (1) water; (2) CO₂; (3) duurzame inkoop; (4) verantwoord alcoholgebruik; (5) veiligheid en gezondheid van werknemers; en (6) maatschappelijke betrokkenheid.⁵

Voor bestuurders en commissarissen zijn met name de volgende twee ontwikkelingen op het gebied van MVO uiterst relevant. De eerste is dat MVO een plek heeft verworven in de corporate governance van een onderneming. Dit komt deels voort uit de noodzaak om extra aandacht te besteden aan risicobeheersing, aangezien onverantwoord ondernemen veel risico’s met zich brengt; bijvoorbeeld hoge kosten om milieuschade op te lossen,⁶ grote reputatieschade als er mensenrechten worden geschonden en grote financiële schade in geval van corruptie. De opname van MVO in de corporate governance van een onderneming komt ook deels voort uit het streven om MVO op een structurele wijze te implementeren in de bedrijfsvoering. Daarbij hoort het systematisch identificeren van risico’s, het invoeren van nieuwe werkwijzen, programma’s en resultaatmetingen, de integratie van behaalde MVO-doelen in de beloningsstructuren en rapportage over behaalde MVO-resultaten.

De tweede MVO-ontwikkeling is de grote aandacht voor het toepassen van MVO in de (internationale) toeleveringsketen. MVO wordt meer en meer beschouwd als het beïnvloeden van de keten waar mogelijk teneinde de gehele keten te verduurzamen, zowel op ecologisch terrein als op sociaal terrein. In diverse internationale normen en wetten is thans expliciet de ketenverantwoordelijkheid van ondernemingen opgenomen.

In dit hoofdstuk zullen wij ingaan op deze twee ontwikkelingen. Eerst wordt in paragraaf 2 een aantal *begrippen* ten aanzien van MVO uitgelegd. Vervolgens wordt in paragraaf 3 uiteengezet waar we nu staan met het *institutionaliseren* van MVO, in Nederland en daarbuiten, door wet- en regelgeving te bespreken die door verschillende (internationale) instanties zijn uitgevaardigd. In paragraaf 4 wordt aandacht besteed aan de vraag *hoe* MVO kan worden geïntegreerd in de productie- en handelketen. Dit hoofdstuk zal in paragraaf 5 worden afgerond met een korte conclusie.

2. Begripsbepaling

Teneinde in een duidelijke begripsbepaling te voorzien, worden in deze paragraaf verschillende definities van MVO besproken. Achtereenvolgens komen de definities van de SER, de Europese Commissie en Porter en Kramer aan de orde.

4 Unilever, Jaarverslag. Deze drie pijlers zijn ook weer onderverdeeld in negen specifieke doelstellingen met de volgende thema’s: (1) gezondheid en hygiëne; (2) voeding; (3) broeikasgassen; (4) water; (5) afval; (6) duurzame inkoop; (7) mensenrechten; (8) mogelijkheden voor vrouwen; en (9) ondersteuning van lokale gemeenschappen.

5 Heineken, ‘Focusgebieden’. Te raadplegen via: <www.heinekennederland.nl/duurzaamheid/focus-gebieden> (laatst geraadpleegd op 21 juli 2015). Zie ook Heineken, ‘Duurzaamheidsverslag 2014 Heineken Nederland’.

6 BP heeft vanwege de Deep Horizon Ramp in de Golf van Mexico tot mei 2015 ruim 14 miljard dollar aan claims betaald. Zie BP, ‘Gulf of Mexico Restoration’. Te raadplegen via: <www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/claims-information.html> (laatst geraadpleegd op 29 juli 2015).

2.1 MVO volgens de SER

MVO wordt vaak aangeduid als ‘*People, Planet en Profit*’ (de 3 P’s). Deze termen komen naar voren in de definitie die de SER in 2000 presenteerde:

“[MVO kan] worden omschreven als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische én sociale zin [...] Dat houdt in dat een onderneming zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elk van deze dimensies, de *Triple P bottom line*:

- *Profit*: de voortbrenging van goederen en diensten; winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan;
- *People*: de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming;
- *Planet*: de effecten op het natuurlijk leefmilieu.”⁷

In deze definitie van MVO geeft de SER aan wat elk van de drie P’s betekent. De SER maakt qua toepassing geen onderscheid tussen de grootte van de onderneming: MVO geldt voor kleine ondernemers evenzeer als voor multinationals. Tot slot ziet de SER MVO als onderdeel van de bedrijfsstrategie: MVO hoort onderdeel uit te maken van de *core business* van de onderneming.

2.2 MVO volgens de Europese Commissie

In 2001 had de Europese Commissie een definitie van MVO gepresenteerd waarin MVO aangeduid werd als een ‘bovenwettelijk’ concept.⁸ Naar aanleiding van druk vanuit het Europese Parlement en besprekingen met stakeholders heeft de Commissie de definitie aangepast. In 2011 werd de nieuwe definitie gepubliceerd. De ‘bovenwettelijkheid’ werd expliciet weggelaten. MVO werd in de MVO-strategie⁹ van de Commissie als volgt gedefinieerd:

“[MVO is] de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben. [...] Volwaardig MVO houdt in dat bedrijven aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties, in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie integreren in nauwe samenwerking met hun stakeholders.”

Evenals de SER benadrukt de Europese Commissie de *Triple P bottom line* aanpak (‘*People, Planet en Profit*’) en de integratie van de drie P’s in de kernstrategie van

7 SER Advies, De Winst van Waarden, 2000/11. Voor dit hoofdstuk hebben wij gebruikgemaakt van de volgende pagina’s: p. 10, 12 en 13-16.

8 Europese Commissie, ‘Groenboek: De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven’, COM (2001) 366.

9 Europese Commissie, ‘Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen’, COM (2011) 681. Voor dit hoofdstuk hebben wij gebruikgemaakt van de volgende pagina’s: p. 7 en 8.

de onderneming. Anders dan de SER, benoemt de Commissie op expliciete wijze diverse MVO-thema's:

“MVO [bestrijkt] ten minste de volgende aspecten: mensenrechten, arbeid en werkgelegenheid (thema's als opleiding, verscheidenheid, gendergelijkheid en gezondheid en welzijn van werknemers), milieu (thema's als biodiversiteit, klimaatsverandering, efficiënt gebruik van grondstoffen, levenscyclusbeoordeling en de preventie van milieuverontreiniging) en de strijd tegen omkoperij en corruptie. De betrokkenheid en ontwikkeling van plaatselijke gemeenschappen, de integratie van gehandicapten en de belangen van de consument (onder meer privacy) [...] staan ook op de MVO-agenda. [De] bevordering van maatschappelijk en milieuverantwoord ondernemen [in] de toeleveringsketen en de bekendmaking van niet-financiële informatie [...] worden beschouwd als belangrijke transversale kwesties.”¹⁰

Verder benadrukt de Europese Commissie het belang van toeleveringsketens:

“Grote bedrijven [...] worden gestimuleerd tot risk-based due diligence (onder meer [in] hun toeleveringsketens) om mogelijke negatieve effecten op te sporen, te voorkomen en te verminderen.”

2.3 ‘Creating Shared Value’ – Porter en Kramer

Twee bekende Harvard-economen, Porter en Kramer hebben hun eigen visie op MVO gepresenteerd. Zij introduceerden het concept ‘Creating Shared Value’ en stelden dat het eerste doel van de onderneming zou moeten zijn gericht op het creëren van gemeenschappelijke waarde, en niet op het maken van winst.¹¹ De twee economen benadrukten dat de legitimatie van ondernemingen gelegen is in het bijdragen aan het maatschappelijk belang en niet per se aan het belang van de aandeelhouders.¹² Daarnaast zetten zij uiteen dat het bevredigen van maatschappelijke behoeften een duidelijkere business case oplevert dan het produceren van producten en het aanbieden van diensten die onnodig zijn of niet gevraagd worden.

Het concept van ‘Creating Shared Value’ komt ook naar voren in de MVO-strategie van de Europese Commissie:

“[Het doel van MVO is om] zoveel mogelijk gedeelde waarde te creëren voor hun eigenaren/aandeelhouders en voor hun andere stakeholders en de samenleving als geheel. [...] Om zoveel mogelijk gedeelde waarde te creëren worden bedrijven gestimuleerd voor een strategische benadering van MVO op lange termijn te kiezen en na te gaan of het mogelijk is innovatieve producten, diensten en bedrijfs-

¹⁰ Europese Commissie, ‘Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen’, COM (2011) 681, p. 8.

¹¹ M.E. Porter en M.R. Kramer, ‘Creating Shared Value’, *Harvard Business Review*, 2011, 89/1-2, p. 62-77.

¹² T.E. Lambooy, ‘Maatschappelijk ondernemen: begripsbepaling en ontwikkelingen’, in: B.F. Assink, K.F. Haak, J.M. de Jongh, M.J. Kroeze en A.J.P. Schild (red.), *De toekomst van het Ondernemingsrecht. Uitgave vanwege het Instituut voor Ondernemingsrecht, deel 99* (2015) Deventer: Kluwer.

modellen te ontwikkelen die bijdragen aan het maatschappelijk welzijn en leiden tot kwalitatief hoogwaardigere en meer productieve banen.”

Uit de drie definities zoals die door de SER, Europese Commissie en Porter en Kramer worden gebezigd, wordt duidelijk dat MVO wordt gezien als onderdeel van de kernstrategie van een onderneming en dat van een onderneming wordt verwacht dat deze streeft naar een waardecreatie in drie dimensies: ecologisch, sociaal en financieel. Porter en Kramer gaan een stap verder en geven aan dat het beantwoorden van maatschappelijke behoeften een eerste doel zou moeten zijn teneinde de business case te versterken en de legitimiteit van het bedrijfsleven te bewaken.

3. Institutioneel kader ten aanzien van MVO en ketenrelaties

Na de verschillende definities van MVO te hebben geïntroduceerd, beschrijven wij in deze paragraaf de meest recente ontwikkelingen ten aanzien van het institutioneel kader dat van toepassing is op MVO en ketenrelaties. Voor bestuurders, commissarissen en management is het belang deze ontwikkelingen scherp in het vizier te hebben, aangezien de nieuwe (wettelijke) normen aanleiding geven tot het aanpassen van bedrijfsprocessen. Achtereenvolgens passeren de volgende thema's de revue: recente SER-adviezen op het gebied van 'Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (IMVO; paragraaf 3.1), de *UN Guiding Principles for Business and Human Rights* (UNGP's; paragraaf 3.2), de vernieuwde Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO en OESO-Richtlijnen; paragraaf 3.3), het Nederlandse (semi-)wettelijk raamwerk (paragrafen 3.4 en 3.5), ketenwetgeving in andere landen (paragraaf 3.6) en de nieuwe Europese Richtlijn op het gebied van MVO-rapportage (paragraaf 3.7).

3.1 IMVO-rapporten SER

De SER heeft zich met de voortschrijdende ontwikkelingen op het gebied van MVO en ketenrelaties beziggehouden. In de periode 2008-2012 heeft de SER veelvuldig overleg gevoerd met zijn sociale partners teneinde de implementatie van IMVO te bevorderen met een focus op ketenrelaties.¹³

Sinds het SER-rapport 'De winst van waarden' heeft de SER diverse vervolgrapporten uitgebracht. In 2009 verscheen de eerste IMVO-voortgangsrapportage, getiteld 'Waarde winnen, ook in de keten'. Een bijlage bij dit rapport bevat de 'Verklaring inzake Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' ('IMVO-verklaring'), die aangeeft dat bedrijven een positieve invloed op het sociaal en milieubeleid van hun leveranciers moeten uitoefenen onder andere door

¹³ SER, 'Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO)'. Te raadplegen via: <www.ser.nl/nl/themas/imvo.aspx> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015).

het internationaal normatieve MVO-kader te onderschrijven en in praktijk te brengen. Het internationaal normatieve MVO-kader bestaat volgens de SER uit vier pakketten van internationale normen: (1) de hiervoor genoemde OESO-Richtlijnen; (2) de ILO-verklaring inzake de fundamentele principes en rechten op het werk; (3) de Tripartiete ILO-verklaring inzake multinationale ondernemingen en sociaal beleid met aanbevelingen op het terrein van werk, training, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen; en (4) de aanbevelingen van de Internationale Kamer van Koophandel over het vormgeven en de omgang met ketenbeheer door bedrijven.¹⁴

In 2012 verscheen de eindevaluatie van het IMVO-initiatief. In deze eindevaluatie bespreekt de SER de behaalde resultaten. De SER geeft aan dat er meer zicht is verkregen op de (rapportages en communicaties over) IMVO-activiteiten van bedrijven, onder andere met betrekking tot de keten. De SER concludeert uiteindelijk dat hij “positief gestemd [is] over de voortgang die op het terrein van IMVO is bereikt.”¹⁵

In de periode 2013-2015 heeft de SER een vervolg gegeven aan IMVO op basis van een thematische insteek, vooral gericht op verduurzaming van de ketens van Nederlandse ondernemingen. In 2014 ontwierp de SER een advies over zogeheten ‘IMVO-convenanten’. IMVO-convenanten zijn gebaseerd op de UNGP’s en de OESO-Richtlijnen en worden gesloten tussen één of meer sectoren uit het bedrijfsleven met een of meer andere partijen, zoals de overheid en stakeholders. Het doel van deze IMVO-convenanten is om gezamenlijk negatieve effecten en risico’s aan te pakken die een onderneming eigenstandig niet zou kunnen aanpakken. IMVO-convenanten zien per definitie op internationale ketens. Door gezamenlijk op te treden kan de invloed op de keten worden vergroot en kunnen negatieve effecten worden gemitigeerd.¹⁶ Diverse sectoren zijn aan de slag gegaan met het ontwerpen van een plan voor het aanpakken van MVO-risico’s in de keten en het aangaan van een IMVO-convenant. Een sector die zich aansluit bij een IMVO-convenant, verplicht zich tot het bereiken van tastbare resultaten of inspanningen op het terrein van IMVO, waarmee invulling wordt gegeven aan de tweede pijler van het *Ruggie Framework* (zie hierna paragraaf 3.2). De overheid verbindt zich in een IMVO-convenant tot het bieden van ondersteuning aan deze sector en geeft daarmee invulling aan de eerste pijler van het *Ruggie Framework*.

3.2 *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*

In 2011 zijn de UNGP’s gepubliceerd. Deze richtlijnen zijn ontwikkeld door Ruggie (Harvard Kennedy School of Government), destijds de *UN Special Representative on Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*. De UNGP’s zijn een uitwerking van het ‘*Ruggie Framework*’, een raamwerk dat in 2008 werd uitgebracht door Ruggie. De UNGP’s zijn *soft law* normen, hetgeen

14 SER, ‘Waarde winnen, ook in de keten. De eerste voortgangsrapportage initiatief Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’, Rapport, Den Haag 2009, p. 27-32, 41-45.

15 SER, ‘Eindevaluatie SER-initiatief Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’, Rapport, Den Haag 2012, p. 87-91.

16 SER, ‘IMVO Convenanten’, SER Advies 14/04, SER, Den Haag 2014, p. 16, 19, 20-21.

betekent dat deze normen niet zijn uitgevaardigd door een wetgevende internationale organisatie of nationale overheid. De UNGP's zijn op verzoek van de VN tot stand gekomen en in 2011 door de *UN Human Rights Council* erkend en aangenomen.¹⁷

Het *Ruggie Framework* bevat drie pijlers: (1) de verplichting van de overheid om mensenrechten te beschermen en mensenrechtenschendingen door derde partijen, zoals ondernemingen, te voorkomen; (2) de verantwoordelijkheid van ondernemingen om mensenrechten te respecteren; en (3) effectieve toegang tot klachten- en beroepsmechanismen, te effectueren door overheden en bedrijven. In het kader van MVO is de tweede pijler van concreet belang. Op grond hiervan worden ondernemingen geacht mensenrechten te respecteren en hun bedrijfsactiviteiten te monitoren om schendingen te voorkomen. De UNGP's schrijven voor dat ondernemingen verplicht zijn om een '*human rights due diligence*' uit te voeren, dat wil zeggen adequaat onderzoek uit te voeren teneinde mensenrechtenschendingen in hun organisatie, en in organisaties in de toeleveringsketen waarop zij invloed kunnen uitoefenen, te voorkomen. Dit vereist derhalve dat een onderneming haar bedrijfsprocessen aanpast en van tijd tot tijd, alsook met betrekking tot nieuwe projecten, een dergelijk onderzoek uitvoert, de resultaten daarvan meeneemt in haar beslissingen, en hierover rapporteert in haar jaarverslag.

De Europese Commissie heeft in haar MVO-strategie de lidstaten uitgenodigd om een nationaal actieplan te ontwikkelen voor de implementatie van de UNGP's op nationaal niveau. Om aan deze uitnodiging gehoor te geven heeft het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken het 'Nationaal Actieplan Mensenrechten en Bedrijfsleven'¹⁸ geformuleerd. Dit Actieplan is op 1 oktober 2014 gepubliceerd.

Voor wat betreft de tweede pijler van het *Ruggie Framework* (de verantwoordelijkheid van ondernemingen om mensenrechten te respecteren), stelt de overheid in het Nederlandse Actieplan dat zij van ondernemingen verwacht, dat deze hun verplichtingen ten aanzien van mensenrechten nakomen en dat zij dit concreet uitwerken, in hun eigen bedrijfsactiviteiten, maar ook in de rest van de keten.¹⁹ De overheid is van mening dat het Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van MVO is gericht op het creëren van bewustwording bij bedrijven betreffende de noodzaak om adequate *due diligence* onderzoeken uit te voeren.²⁰ Dit is ook in lijn met de in paragraaf 2 geciteerde MVO-definitie die de Europese Commissie hanteert, die

17 Human Rights Council, 'Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises', John Ruggie. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework; A/HRC/17/31, 21 March 2011 [UN Guiding Principles].

18 Rijksoverheid, 'National Action Plan on Business and Human Rights'. Te raadplegen via: <www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/publicaties/2014/01/30/national-action-plan-on-business-and-human-rights/national-action-plan-en-def-rijkshuisstijl.pdf> (laatst geraadpleegd op 21 juli 2015). Voor dit hoofdstuk hebben wij gebruikgemaakt van de volgende pagina's: p. 6 en 13.

19 Rijksoverheid, 'Nationaal actieplan mensenrechten en bedrijfsleven: "knowing" en "showing"'. Te raadplegen via: <www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/12/20/nationaal-actieplan-mensenrechten-en-bedrijfsleven-knowing-en-showing.html> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015).

20 Rijksoverheid, 'Tussenrapportage Nationaal Actieplan Mensenrechten en Kabinetsreactie op de jaarrapportage "Mensenrechten in Nederland 2013" van het College voor de rechten van de mens', p. 5.

inhoudt dat grote bedrijven moeten worden gestimuleerd tot ‘*risk-based due diligence*’ in hun toeleveringsketens teneinde mogelijke negatieve effecten op te sporen, te voorkomen en te verminderen.

Ten aanzien van de derde pijler van het *Ruggie Framework*, dat is het verschaffen van effectieve toegang tot klachten- en beroepsmechanismen aan benadeelden, te effectueren door overheden en bedrijven, meldt de Nederlandse overheid in het Actieplan dat zij deze pijler onderschrijft. De overheid vraagt daarom meer aandacht voor bestaande MVO-conflictbeslechtingmechanismen. Een belangrijk conflictbeslechtingmechanisme is het Nationaal Contact Punt (NCP; zie paragraaf 3.3). In alle OESO-landen is een NCP opgericht met als doel meldingen te behandelen over mogelijke schendingen door ondernemingen van de OESO-Richtlijnen. In Nederland vervult het NCP een actieve rol, waarover meer in de volgende paragraaf.

Tot slot vermeldt het Actieplan nog een aantal actiepunten voor de Nederlandse overheid om te voldoen aan de eerste pijler, dat is de verplichting van de overheid om mensenrechten te beschermen en mensenrechtenschendingen door derde partijen, zoals ondernemingen, te voorkomen.

3.3 OESO-Richtlijnen

In 1976 heeft de OESO een verklaring uitgevaardigd over internationale investeringen en multinationals.²¹ De OESO-Richtlijnen²² maken onderdeel uit van deze verklaring, bevatten aanbevelingen voor (multinationale) ondernemingen en bieden “*handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie.*” In de doelstelling van de OESO-Richtlijnen vinden we de *Triple P bottom line* terug:

*“to promote positive contributions by enterprises to economic [‘Profit’], environmental [‘Planet’] and social progress [‘People’] worldwide.”*²³

De OESO-Richtlijnen bevatten een uitgebreide set van MVO-normen voor ondernemingen uit OESO-landen die internationaal investeren en zaken doen. De Richtlijnen schrijven normen voor ten aanzien van het gedrag van ondernemingen inzake onder andere het milieu, arbeidsvoorwaarden, mensenrechten, consumentenbelangen, *local capacity building* en belastingen.

In 2011 zijn de OESO-Richtlijnen vernieuwd. Een van de drie belangrijkste aanpassingen betrof de integratie van het *Ruggie Framework* in de OESO-

21 Declaration on International Investment and Multinational Enterprises (C(76)99/FINAL).

22 OESO, OESO-Richtlijnen voor Multinationale ondernemingen (Nederlandse vertaling) (2011), p. 3. Te raadplegen via: <www.oesorichtlijnen.nl/binaries/oeso-richtlijnen/documenten/brochure/201/12/8/brochure-oeso-richtlijnen/oeso-richtlijnen-nlse-vertaling-def-webversie.pdf> (laatst geraadpleegd op 21 juli 2015). Voor dit hoofdstuk hebben wij gebruikgemaakt van de volgende pagina’s: p. 3 en 8.

23 OECD, ‘OECD Guidelines for Multinational Enterprises’ (2011) OECD Publishing. Te raadplegen via: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>> (laatst geraadpleegd op 5 augustus 2015).

Richtlijnen.²⁴ De Richtlijnen bevatten sindsdien een nieuw hoofdstuk over mensenrechten. Daarin is de aanbeveling aan ondernemingen opgenomen om adequate *due diligence onderzoeken* uit te voeren betreffende hun wereldwijde bedrijfsactiviteiten teneinde onder andere (risico's van) mensenrechtenschendingen op te sporen, aan te pakken en in het vervolg te voorkomen. De tweede belangrijke wijziging is vervat in een nieuwe bepaling die bepaalt dat de OESO-Richtlijnen gelden zodra er een 'operationele binding' is tussen de multinationale onderneming en een '*business relationship*' (relaties in de toeleveringsketen; breder dan alleen leveranciers). Het strengere vereiste van de zogeheten '*investment nexus*' is daarmee komen te vervallen – dat wil zeggen: de aanwezigheid van een investeringsrelatie tussen de (multinationale) onderneming uit een OESO-land en de leverancier elders is niet meer vereist voor toepasselijkheid van de OESO-Richtlijnen. De derde aanpassing beoogde het unieke klachtenmechanisme dat met de OESO-Richtlijnen is verbonden, te versterken. NCP's hebben de functie opgedragen gekregen om oplossingen te bieden wanneer meldingen worden ingediend over ondernemingen die de Richtlijnen mogelijk schenden. Benadeelden en NGO's kunnen bij een NCP een procedure starten, een zogeheten '*specific instance procedure*', indien naar hun mening een bepaalde onderneming of andere partij de OESO-Richtlijnen niet naleeft. Het NCP biedt *mediation services* aan met het doel dat de partijen tot een vergelijk komen. Mocht dat niet lukken dan kan het NCP een beslissing nemen en deze publiceren – zogeheten '*(final) statements*'. Deze (*final statements*) zorgen ervoor dat de OESO-Richtlijnen, ondanks dat dit geen rechtsregels zijn, wel degelijk consequenties hebben.²⁵ Behalve *naming and shaming*, kunnen (multinationale) ondernemingen worden uitgesloten van handelsmissies of afgewezen worden voor het verkrijgen van exportkredieten indien ze de OESO-Richtlijnen niet naleven.²⁶

3.4 *Het Nederlandse raamwerk – de Corporate Governance Code*

Sinds de herziening in 2008, is MVO als thema opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code (Code).²⁷ In principe II.1 van de Code staat dat de taak van het bestuur mede inhoudt dat het bestuur verantwoordelijk is voor de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Deze taakomschrijving is ook terug te vinden voor de raad van commissarissen: de raad moet zich bij de vervulling van zijn taak ook richten op de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Code bepaalt tevens dat het bestuur verplicht is om de voor de onderneming relevante MVO-aspecten ter goedkeuring voor te leggen

24 Zie hierover: J. Ruggie en T. Nelson, 'Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Normative Innovations and Implementation Challenges', Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 66, 2015. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, p. 5-6.

25 R. Nieuwenkamp, 'The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct Soft Law with Hard Consequences', *Dovenschmidt Quarterly* 2014, No. 4, p. 173-174.

26 OECD, 'Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2013: Responsible Business Conduct in Action', OECD Publishing, p. 78. Te raadplegen via: <<http://dx.doi.org/10.1787/mne-2013-en>> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015).

27 Voor dit hoofdstuk hebben wij gebruikgemaakt van de preambule, paragraaf 13, principes II.1 en III.1 en best practice bepalingen II.1.2 en III.1.6.

aan de raad van commissarissen en dat het toezicht van de raad ook ziet op deze MVO-aspecten. De Code schrijft, in tegenstelling tot de hierna in paragraaf 3.6 te bespreken Europese Richtlijn inzake niet-financiële informatie en diversiteit (de EU-Richtlijn), niet precies voor wat onder MVO wordt verstaan en welke aspecten in acht moeten worden genomen. Nederlandse beursfondsen moeten aan de bepalingen van de Code voldoen dan wel jaarlijks in hun jaarverslag uitleggen waarom zij niet voldoen aan een specifieke bepaling.

In 2014 heeft Nyenrode Business Universiteit in opdracht van de Monitoring Commissie Corporate Governance (MCCG), die toeziet op de naleving van de Code door Nederlandse beursfondsen, een onderzoek verricht naar de naleving van de Code. De MCCG beoogde onder meer specifiek te laten onderzoeken in hoeverre de bepalingen uit de Code ten aanzien van MVO worden nageleefd.²⁸ De MCCG heeft in haar rapport²⁹ aangegeven dat “*kan worden verwacht dat vennootschappen in concrete en specifieke bewoordingen aandacht besteden aan MVO*”. De MCCG rapporteert op basis van de onderzoeksresultaten, dat slechts een klein gedeelte van de vennootschappen aan de bepalingen uit de Code ten aanzien van MVO voldoet en dat er nog veel te verbeteren is op dit punt. De MCCG merkt op dat slechts een klein gedeelte van de vennootschappen MVO in de kernstrategie heeft geïntegreerd en concrete doelstellingen heeft geformuleerd op dit punt. Bij de meerderheid van de vennootschappen is volgens de MCCG het onderwerp MVO niet voldoende uitgewerkt. De MCCG heeft daarom aangegeven dat zij nader wil onderzoeken hoe de naleving ten aanzien van MVO kan worden verbeterd. Deze conclusies wijzen erop dat er nog werk aan de winkel is voor bestuurders en commissarissen om MVO op concrete wijze in de kernstrategie te integreren en daadwerkelijk in bedrijfsprocessen te implementeren.

3.5 *Het Nederlandse raamwerk – Wet aanpak schijnconstructies*

Een recente wetswijziging die ook van belang is voor het onderwerp MVO in ketenrelaties, is de Wet aanpak schijnconstructies (WAS).³⁰ De WAS heeft tot doel de rechtspositie van werknemers te versterken en de uitbetaling van loon van werknemers conform wet- en regelgeving, cao en individuele afspraken te garanderen. Deze wet heeft een ketenaansprakelijkheid geïntroduceerd voor de betaling van loon.³¹ De ketenaansprakelijkheid is van toepassing wanneer de werknemer arbeid verricht in een keten³² waarin sprake is van één of meerdere

28 Nyenrode Business Universiteit, ‘Corporate Governance in Nederland: Onderzoek naar de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code in het boekjaar 2013’. Het rapport kan worden gedownload via: <www.mccg.nl/download/?id=2541> (laatst geraadpleegd op 21 juli 2015).

29 MCCG, ‘Rapport Monitoring boekjaar 2013’. Voor dit hoofdstuk is gebruikgemaakt van p. 27, 29 en 40.

30 Deze wet is opgenomen in artikel 7:616a BW e.v. Voor dit hoofdstuk is voornamelijk gebruikgemaakt van de wetsbepalingen en van de parlementaire geschiedenis, zie *Kamerstukken II* 2014/15, 34 108, nr. 3, p. 1, 5, 18, 19, 21, 22, 35 en 36.

31 Nederland is niet het enige land waarbij een dergelijke ketenaansprakelijkheid voor het loon wordt ingevoerd. Duitsland, Spanje, Italië en België kennen al een ketenaansprakelijkheid voor loon.

32 De keten bestaat uit opdrachtgevers, opdrachtnemers en aannemers. Van een keten kan ook sprake zijn wanneer er sprake is van inlening, waarbij een uitzendbureau is betrokken die de werknemer uitleent aan de werkgever.

overeenkomsten van opdracht of aanneming van werk. Deze ketenaansprakelijkheid houdt in dat de werknemer eerst zijn directe werkgever aansprakelijk kan stellen voor betaling van zijn overeengekomen loon. Daarnaast is in geval van onderbetaling van het overeengekomen loon of wanbetaling ook de opdrachtgever hoofdelijk aansprakelijk voor het verschuldigde loon. Wanneer de keten bestaat uit meerdere opdrachtgevers, opdrachtnemers of aannemers, zijn *alle* opdrachtgevers aansprakelijk voor de voldoening van het overeengekomen loon. De opdrachtgevers hoger in de keten kunnen aansprakelijk worden gesteld wanneer aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Naast de werknemer kan een vakbond de eis instellen jegens de werkgever dan wel de opdrachtgevers hoger in de keten.

3.6 Ketenwetgeving in andere landen

Naast Nederland zijn er ook in andere landen wetten ingevoerd die MVO-thema's reguleren in toeleveringsketens. Enkele voorbeelden zijn de *California Transparency in Supply Chains Act*, de Britse *Modern Slavery Act* en een recent in Frankrijk aangenomen wet die een *due diligence* verplichting heeft geïntroduceerd.

De *California Transparency in Supply Chains Act* bevat transparantieverplichtingen voor grote retailers³³ en fabrikanten die actief zijn in Californië. De wet vereist dat zij inzage geven en rapporteren over maatregelen die zij nemen om slavernij en mensenhandel in hun directe toeleveringsketen tegen te gaan. Retailers en fabrikanten zijn verplicht om bepaalde informatie hierover op hun website te publiceren.³⁴

Op 26 maart 2015 is de *Modern Slavery Bill*³⁵ aangenomen in het Verenigd Koninkrijk, die tot doel heeft om moderne slavernij, gedwongen arbeid en mensenhandel te bestrijden. Deze wet wordt gehandhaafd met zware sancties, variërend van een boete tot een levenslange gevangenisstraf. De wet verplicht ondernemingen om ieder jaar een 'verklaring slavernij en mensenhandel' op te stellen en deze te publiceren op hun website. Deze verklaring dient te beschrijven welke stappen de onderneming heeft genomen om zeker te stellen dat slavernij en mensenhandel niet plaatsvindt in haar toeleveringsketens.

In Frankrijk is in maart 2015 een wet aangenomen die een *due diligence* verplichting oplegt aan moederondernemingen en onderaannemers betreffende hun dochterondernemingen, onderaannemers en toeleveranciers³⁶ met als doel het voorkomen van mensenrechtenschendingen en gezondheids- en milieuschade in de keten en daarmee samenhangende risico's. Ondernemingen³⁷ kunnen aansprakelijk worden gesteld voor het niet-naleven van de *due diligence* verplichting.

33 Om precies te zijn gaat het over de retailers en fabrikanten met "annual worldwide Gross receipts that exceed one hundred million dollars" (Section 3 California Transparency in Supply Chains Act).

34 Sections 1-4 California Transparency in Supply Chains Act.

35 Voor deze paragraaf hebben wij gebruikgemaakt van de volgende artikelen van de Modern Slavery Bill: section 5 part 1, section 52 part 6.

36 Proposition de Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Te raadplegen via: <www.assemblee-nationale.fr/14/ta/ta0501.asp> (laatst geraadpleegd op 29 juli 2015).

37 Alle vormen van ondernemingen die rechtspersoonlijkheid hebben.

Naast deze voorbeelden van nieuwe nationale wetgeving, wijzen wij ook op de Europese Houtverordening,³⁸ die sinds 2013 directe toepassing heeft in alle lidstaten. Deze Verordening beoogt illegale houtkap te bestrijden, wereldwijd. Ingevolge de Verordening moeten Europese houthandelaren een *due diligence* systeem opzetten om op systematische wijze te onderzoeken waar het hout vandaan komt. Indien het hout uit verdachte regio's of gebieden komt, dient de handelaar nader onderzoek te doen. Retailers van hout of producten die hout bevatten moeten nagaan of hun houtleverancier aan zijn *due diligence* plicht heeft voldaan. Beide verplichtingen zien op de gehele keten en zijn gesanctioneerd in de regelgeving.

3.7 EU-Richtlijn 2014/95/EU

Tot slot willen wij aandacht besteden aan de in 2014 ingevoerde Europese Richtlijn 2014/95 inzake de bekendmaking van niet-financiële informatie en diversiteit (eerder afgekort als de EU-Richtlijn).³⁹ Na implementatie van deze Richtlijn in nationale wetgeving, zullen de bepalingen vanaf 2017 van toepassing zijn op vennootschappen waarbij het boekjaar aanvangt op 1 januari 2017 of gedurende het kalenderjaar 2017. De EU-Richtlijn heeft als doel om de transparantie van vennootschappen te verbeteren op het gebied van MVO en om de samenhang en vergelijkbaarheid van niet-financiële informatie in de gehele Europese Unie te verbeteren. Daarnaast beoogt de EU-Richtlijn de diversiteit in de raden van bestuur van vennootschappen te verhogen door meer transparantie te verlangen over het diversiteitsbeleid. In het kader van dit hoofdstuk zullen wij alleen ingaan op de eerste doelstelling, omdat deze doelstelling direct raakt aan beide thema's die in dit hoofdstuk centraal staan, corporate governance en MVO in de toeleveringsketen.

Grote ondernemingen die organisaties van openbaar belang zijn⁴⁰ en een gemiddeld personeelsbestand van meer dan 500 werknemers hebben, zijn verplicht om in hun jaarverslag een verklaring omtrent niet-financiële informatie op te nemen. Deze verklaring moet informatie bevatten over milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en de bestrijding van corruptie en omkoping. Deze onderwerpen sluiten geheel aan bij de definitie van MVO van de Europese Commissie (paragraaf 2.2).

38 Verordening (EU) Nr. 995/2010 vaststelling verplichtingen marktdeelnemers die hout en houtproducten op de markt brengen van het Europees Parlement en de Raad van 20 oktober 2010. Voor deze paragraaf hebben wij gebruikgemaakt van artikel 5, 6 en 21 Houtverordening.

39 Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van Richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen. Wij hebben voor dit hoofdstuk gebruikgemaakt van de preambule paragraaf 3, 6 en 9 en artikel 1, 4 en 5. Europese Commissie, 'Voorstel voor een Richtlijn van het Europees Parlement tot wijziging van de Richtlijnen 78/660/EEG en 83/349/EEG van de Raad met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen', COM (2013) 207. Wij hebben voor dit hoofdstuk gebruikgemaakt van p. 3 en 8. Europese Commissie, 'Impact Assessment on the Proposal for a Directive amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups' SWD (2013) 127 final, p. 45.

40 Zie artikel 1 EU-Richtlijn 2014/95. Er zijn meerdere soorten ondernemingen die onder de definitie organisatie van openbaar belang vallen, waaronder ondernemingen die beursgenoteerd zijn (artikel 2 lid 1 sub a Richtlijn 2013/34/EU).

In Nederland geldt sinds 2005 een wettelijke verplichting (artikel 2:391 BW) voor grote ondernemingen om in het jaarverslag te rapporteren over “niet-financiële prestatie-indicatoren, met inbegrip van milieu- en personeelsaangelegenheden”. Deze verplichting geldt “indien dit noodzakelijk is voor een goed begrip van de ontwikkeling, de resultaten of de positie van de rechtspersoon en groepsmaatschappijen”. De verplichtingen uit de EU-Richtlijn gaan verder, aangezien deze meerdere MVO-onderwerpen expliciet vermeldt, zoals mensenrechten en corruptie, en voorts van ondernemingen verlangt dat zij op systematische wijze rapporteren over het gevoerde beleid, onder meer over de toegepaste *due diligence* procedures en over de resultaten van het beleid en de voornaamste MVO-risico's. Ondernemingen worden zo verplicht om het succes van hun MVO-beleid te meten, omdat zij de resultaten van het beleid moeten beschrijven. Op basis van een dergelijke systematische rapportage wordt het voor investeerders en andere stakeholders eenvoudiger om de MVO-prestaties van ondernemingen met elkaar te vergelijken. De EU-Richtlijn biedt ook handvatten over de wijze van rapporteren: dat kan door gebruik te maken van ‘MVO-kaderregelingen’ zoals de UNGP's en de OESO-Richtlijnen.

Wanneer een onderneming geen beleid voert met betrekking tot een of meer van de in de EU-Richtlijn genoemde MVO-onderwerpen, dan is de onderneming verplicht om een duidelijke en gemotiveerde toelichting te geven waarom zij dat niet doet. Dit is vergelijkbaar met het ‘pas toe of leg uit’-principe van de Code, zij het dat de EU-Richtlijn een ‘duidelijke en gemotiveerde’ toelichting vereist, hetgeen meer vereist dan alleen een uitleg verschaffen.

Van belang is verder dat de EU-Richtlijn nadrukkelijk refereert aan de toeleveringsketen. De Preambule van de EU-Richtlijn beschrijft dat de door ondernemingen te publiceren niet-financiële informatie ook ziet op de door de onderneming toegepaste *due diligence* processen met betrekking tot de toeleverings- en onderaannemingsketen van de onderneming, met als doel “bestaande en potentiële negatieve effecten vast te stellen, te voorkomen en af te zwakken.” Doordat de EU-Richtlijn deze verplichting aan ondernemingen oplegt, zullen MVO-problemen in internationale ketens transparanter worden.

4. Implementatie van MVO in de keten

Nu wij het internationale en nationale normatieve kader van MVO als onderdeel van corporate governance en met betrekking tot ketenrelaties hebben geschetst, zullen wij in deze paragraaf aangeven *hoe* MVO in bedrijfsprocessen en in de keten kan worden geïmplementeerd.⁴¹

⁴¹ De diverse benaderingen komen voort uit een onderzoeksproject dat Nyenrode Business Universiteit en consultancy bureau CREM hebben uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over de bevordering van *decent work* in internationale toeleveringsketens: Nyenrode Business Universiteit & CREM, ‘Decent work in mondiale ketens’ (2015). De auteurs van het rapport zijn: prof. mr. dr. T.E. Lambooy, drs. V.P.A. de Lange, mr. S. van 't Foort, mr. Y. Levashova, mr. A.I. de Boer en A.G. Colenbrander.

Allereerst zullen wij uitleggen hoe een moeder-dochterverhouding van belang kan zijn voor de implementatie van MVO in de keten (paragraaf 4.1). Vervolgens zullen we ingaan op diverse instrumentaria om invulling te geven aan MVO in de keten: contracten, algemene voorwaarden en gedragscodes voor toeleveranciers (paragraaf 4.2). Daarna komen keurmerken en het concept ‘*Cradle to Cradle*’ aan de orde (paragraaf 4.3) en zullen wij een voorbeeld geven van een onderneming die *supply chain management* ver heeft doorgevoerd (paragraaf 4.4). Tot slot wordt aandacht besteed aan twee innovatieve benaderingen die tot doel hebben om ‘*decent work*’ te bevorderen in de internationale toeleveringsketen: *International Framework Agreements* (IFA’s) en het in 2013 gesloten Bangladesh Akkoord (paragrafen 4.5 en 4.6).

4.1 *Moeder-dochterverhoudingen*

Een moeder-dochterverhouding biedt instrumenten om MVO in verbonden ondernemingen te implementeren. Wanneer de moeder vennootschap overwegende zeggenschap heeft, kan de moeder vennootschap instructies geven aan het bestuur van de dochteronderneming. Verder kan de moeder vennootschap invloed uitoefenen op het beleid van de dochteronderneming via de diverse rechten die verbonden zijn aan haar aandelen, zoals het aanpassen van de statuten en daarin op te nemen dat MVO onderdeel is van de ondernemingsstrategie. Voorts heeft zij het recht te stemmen in de aandeelhoudersvergadering van de dochteronderneming en kan zij bestuurders van de dochteronderneming benoemen. Ten aanzien van die bestuurders kan de moeder vennootschap eisen op het gebied van MVO-beleid opnemen in hun takenpakket en een koppeling daarmee maken in hun beloningspakket. Uiteindelijk kan zij ook de bestuurders van de dochteronderneming ontslaan indien deze geen gehoor geven aan de instructies. Tot slot kan een moeder vennootschap informatie opvragen betreffende de uitvoering van het concernbeleid op het gebied van MVO, welke vraag een dochteronderneming niet eenvoudig kan weigeren.

4.2 *Contracten, algemene voorwaarden en gedragscodes*

In haar dissertatie beschrijft Vytopil drie instrumenten die een onderneming kan inzetten om MVO-doelen voor te schrijven aan toeleveranciers.⁴² Volgens Vytopil is de meest voor de hand liggende optie dat een onderneming MVO-clausules opneemt in contracten die zij aangaat met haar ketenpartners. Bedongen kan worden dat de toeleverancier voldoet aan bepaalde MVO-eisen betreffende de productie of dienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden, biologische landbouw en hernieuwbare energie. De onderneming kan er ook voor kiezen om een kettingbeding (*‘perpetual clause’*) op te nemen in het contract, ingevolge waarvan haar leveranciers verplicht worden om soortgelijke of identieke MVO-verplichtingen op te leggen aan hun leveranciers.

⁴² A.L. Vytopil, *Contractual control in the supply chain. On corporate social responsibility, codes of conduct, contracts and (avoiding) liability*, (2015). Den Haag: Eleven international publishing. Voor deze paragraaf hebben wij gebruikgemaakt van de volgende pagina’s: p. 61-66 en 73-76.

Een tweede optie is het opleggen van een gedragscode aan toeleveranciers ('suppliers' code of conduct').⁴³ Vytopil geeft echter aan dat een dergelijke gedragscode niet vanzelf juridisch bindend is. Volgens het Nederlandse recht moet er eerst sprake zijn van aanbod en aanvaarding. Teneinde de gedragscode bindend te maken, zal deze contractueel moeten worden vastgelegd, door de gedragscode onderdeel te maken van arbeidsovereenkomsten en leverancierscontracten, bijvoorbeeld door daarnaar te verwijzen in het contact en als bijlage aan te hechten. Een laatste optie is om MVO-clausules op te nemen in de algemene voorwaarden van de onderneming en deze algemene voorwaarden op te leggen aan toeleveranciers.

Uit eigen onderzoek naar de anti-corruptieprogramma's van zes grote Nederlandse multinationals, blijkt dat deze allemaal een *corporate code of conduct* hebben opgesteld.⁴⁴ Deze codes zijn gericht tot medewerkers en vertegenwoordigers van de desbetreffende multinationals en bevatten bepalingen over verscheidene MVO-thema's zoals omkoping, fraude, discriminatie, veiligheid van medewerkers, impact op het milieu en eerlijke concurrentie.⁴⁵ Ter stimulering van de interne controle ter zake van de naleving van de code – maar ook ter bescherming van klokkenluiders die melding doen van een schending – zetten multinationals tegenwoordig klachtenmechanismen op. Te denken valt aan het beschikbaar maken van een 'hotline' die beheerd wordt door een externe partij, waar een klokkenluider misstanden kan melden.

4.3 Keurmerken en Cradle to Cradle

Een andere manier om MVO in de keten te implementeren is door uitsluitend te kiezen voor producten en toeleveranciers die voldoen aan bepaalde duurzaamheidsstandaarden. Dat kan door gebruik te maken van duurzaamheidskeurmerken die garanderen dat een product, een dienst of een leverancier daaraan voldoet. Dergelijke standaarden kunnen bijvoorbeeld zien op het vermijden van kinderarbeid in de productieketen of op het duurzaam ecologisch verbouwen van de producten. Voorbeelden van certificering zijn 'Utz-certified', dat ziet op het duurzaam verbouwen van koffie, cacao en thee en goede landbouwpraktijken voor boeren en 'FSC' (*Forest Stewardship Council*) voor het behoud van bossen en verantwoord bosbeheer. Duurzaamheidscertificaten spelen een rol in de relatie tussen bedrijven onderling in de keten ('*business to business*'), maar ook in de relatie tussen ondernemingen en consumenten ('*business to consumer*').

43 Een *corporate code of conduct* kan gedefinieerd worden als "a policy document that defines the responsibilities of the corporation towards its stakeholders and/or the conduct the corporation expects of employees". M. Kaptein, 'Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?', *Journal of Business Ethics* 2004, p. 13.

44 T.E. Lambooy et al., 'Doing business in Indonesia: corruption-prevention by Dutch multinationals', in: H. Addink et al. (eds.), *Eradicating corruption in Indonesia. Legal developments and inter-disciplinary approaches* (2015). Jakarta: Konstitusi Press, p. 131-230. De zes onderzochte multinationals waren: Heineken, Unilever, TNT Express, Air France KLM, Shell en Philips.

45 Zie bijv. de Heineken Code of Business Conduct.

'Cradle to Cradle' (C2C) is een duurzaamheidsconcept dat is uitgedacht door Mc Donough en Braungart.⁴⁶ Het C2C-concept gaat uit van drie principes: (1) afval is voedsel, ervan uitgaande dat al het afval kan worden hergebruikt; (2) gebruik energie afkomstig van zonne-energie en zwaartekracht; en (3) omarm diversiteit. Bij C2C worden materialen hergebruikt zonder dat er restproducten overblijven en/of zonder dat de kwaliteit verloren gaat. Het C2C-concept is overigens uitgewerkt in een C2C-certificaat dat wordt afgegeven door de *Cradle to Cradle Products Innovation Institute*.

C2C is belangrijk voor de productieketen om de volgende reden. Wanneer een onderneming hoger in de keten C2C wil toepassen, dan kan dat meestal alleen als alle producenten lager in de keten daaraan meewerken. De onderneming hoger in de keten zal dan dus met alle toeleveranciers in de keten afspraken moeten maken, bijvoorbeeld op een van de wijzen die hiervoor in paragraaf 4.2 zijn beschreven.

4.4 Een praktijkvoorbeeld: Tony's Chocolonely⁴⁷

De Nederlandse chocoladefabrikant Tony's Chocolonely is wat betreft transparantie in de keten een echte koploper. Door middel van het 'Bean-to-Bar'-project heeft de onderneming inzichtelijk gemaakt bij welke boeren in Ghana en Ivoorkust zij haar cacaobonen inkoop. Tony's Chocolonely bouwt met deze boeren langetermijnrelaties op, zodat de omzet voor de boeren voor een aantal jaren zo goed als vaststaat. Tony's Chocolonely koopt zelf haar cacao in bij deze boeren, waardoor de herkomst van de chocolade 'traceerbaar' is. Hierdoor weet de onderneming precies waar de cacaobonen vandaan komen en met wie zij zaken doet.⁴⁸ Een belangrijk thema voor de onderneming is dat zij zeker kan stellen dat de cacaoboeren in goede werkomstandigheden hun arbeid verrichten met voldoende sociale voorzieningen zoals gezondheidszorg en onderwijs. Daarnaast richt de onderneming zich op het milieu. Zoals in het jaarverslag staat vermeld, zal Tony's Chocolonely:

"de komende jaren schadelijke effecten waar mogelijk reduceren en anders compenseren totdat de hele keten een bijdrage levert aan een beter milieu. Hier en in de cacao producerende landen."

4.5 International Framework Agreements

Twee innovatieve methoden om de arbeidscondities in de keten te verbeteren zijn IFA's en het Bangladesh Akkoord (paragraaf 4.6). IFA's zijn overeenkomsten tussen multinationale ondernemingen en internationale vakbonden. Zij beogen de implementatie

46 Voor deze paragraaf hebben wij gebruikgemaakt van de website van Cradle to Cradle. Te raadplegen via: <www.c2ccertified.org> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015). Zie ook MVO Nederland, 'Cradle to Cradle'. Te raadplegen via: <www.mvonederland.nl/taxonomy/term/168/22235> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015).

47 Op dit moment doet T.E. Lambooy samen met A. Argyrou onderzoek naar social enterprises in Nederland en diverse casestudies, waaronder Tony's Chocolonely.

48 Voor deze paragraaf hebben wij gebruikgemaakt van Tony's Chocolonely's Jaarfairstlag, p. 24, 25 en 27.

van de fundamentele rechten voor werknemers te bevorderen.⁴⁹ Naast de onderneming en de internationale vakbonden, zijn er vaak andere belanghebbenden betrokken bij de onderhandelingen van een IFA. Te denken valt aan nationale vakbonden in het land waar de onderneming is gevestigd, ondernemingsraden en NGO's.

IFA's kunnen van groot belang zijn om arbeidsstandaarden in de keten te implementeren. Een IFA ziet meestal niet alleen op de organisatie van de onderneming zelf, maar ook op bedrijven waarmee de onderneming handel drijft, dus ook op ketenrelaties. Er is een aantal mogelijkheden om een IFA in de keten te implementeren. Allereerst kan de IFA vermelden dat deze ook op de keten van toepassing is, waardoor de IFA-bepalingen integraal in de keten doorwerken. Een andere mogelijkheid is om in elke overeenkomst een bepaling op te nemen die bepaalt dat de onderneming geen zaken meer doet met leveranciers die zich niet houden aan de standaarden die in een IFA zijn neergelegd. De onderneming kan ook de hele inhoud van de IFA incorporeren in haar inkoopcontracten of in een toeleveranciersgedragscode (op een van de wijzen genoemd in paragraaf 4.2). Waar (inter)nationale arbeidswetgeving vaak achterloopt met betrekking tot het garanderen van fundamentele basisrechten voor arbeiders in de internationale keten, bieden IFA's internationale vakbonden de mogelijkheid om van meerwaarde te zijn op dit gebied en de nakoming van die rechten af te dwingen.

4.6 *Het Bangladesh Akkoord*

Het Bangladesh Akkoord⁵⁰ werd in mei 2013 gesloten naar aanleiding van de instorting van het Rana Plaza-gebouw in Bangladesh, waarbij ruim 1100 mensen om het leven kwamen. Het Bangladesh Akkoord is gesloten tussen internationale ondernemingen, Bengalese toeleveranciers, twee internationale vakbonden, acht Bengalese vakbonden en vier NGO's. Het akkoord is gesloten voor een periode van vijf jaar en het doel is om de arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie in Bangladesh te verbeteren. Het Bangladesh Akkoord is van toepassing op meer dan 1500 textielfabrieken en meer dan 2 miljoen medewerkers en geldt voor alle partijen in de keten die het Akkoord ondertekend hebben. De bedrijven die het Akkoord hebben ondertekend, hebben de verplichting om inspecties toe te staan en moeten meewerken aan eventuele herstelwerkzaamheden. Indien een leverancier van een van de partijen bij het Bangladesh Akkoord zich niet aan de afspraken uit het Akkoord houdt, treedt er direct een kennisgevings- en waarschuwingsproces in werking dat uiteindelijk kan leiden tot opzegging van het contract met de betreffende leverancier.

49 K. Papadakis, *Shaping Global Industrial Relations: the Impact of Global Framework Agreements* (2011). Palgrave MacMillan, Basingstoke. J. Sydow, M. Fichter, M. Helfen, K.Z. Sayim en D. Stevis, 'Implementation of Global Framework Agreements: towards a multi-organizational perspective', *Transfer* 4, Vol. 20, 2014, p. 489-503. H. Platzer en S. Rüb, *International Framework Agreements: An Instrument for Enforcing Human Rights?*, Study, 2014, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/10474.pdf>.

50 Voor deze paragraaf hebben wij onder meer gebruikgemaakt van het Bangladesh Akkoord (paragraaf 21), van het jaarverslag 2013 van het Bangladesh Akkoord en van de website van het Bangladesh Akkoord. Zie *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, Annual Report, 2013*. Te raadplegen via: <http://bangladeshaccord.org/progress/> (laatst geraadpleegd op 22 juli 2015). Bangladesh Accord, 'Signatories'. Te raadplegen via: <http://bangladeshaccord.org/signatories/> (laatst geraadpleegd op 28 juli 2015).

5. Conclusie

In dit hoofdstuk hebben wij getracht inzichtelijk te maken wat de nieuwste ontwikkelingen zijn op het gebied van MVO met een focus op: (1) de ontwikkeling dat MVO onderdeel is geworden van de corporate governance van een onderneming; en (2) dat thans van ondernemingen – en daarmee van het bestuur en de commissarissen – wordt verwacht dat zij zich inspannen om misstanden in hun internationale toeleveringsketens te voorkomen.

Uit de genoemde bepalingen van de Code, maar ook uit de diverse SER-rapporten en definities van MVO kan worden geconcludeerd dat MVO in de kernstrategie en de gehele bedrijfsvoering van een onderneming thuishoort. Dit betekent dat bestuurders en commissarissen daadwerkelijk MVO in de operationele strategie moeten implementeren en rapporteren hoe zij daaraan uitvoering geven. Met andere woorden, MVO vormt onderdeel van de corporate governance. Teneinde de inhoud van de MVO-strategie te bepalen wordt van een ondernemingsbestuur verwacht dat dit de voorgestelde strategie met de stakeholders overlegt; dit is een van de kernelementen van MVO. Daarvoor moet het bestuur eerst bepalen wie de stakeholders zijn. Vervolgens moet overleg plaatsvinden door stakeholdersmeetings te initiëren of door de stakeholders op andere wijze te betrekken bij de strategische besluitvorming teneinde in kaart te brengen wat hun belangen zijn en hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen. Net als voor het adviesrecht van de ondernemingsraad, kunnen stakeholders slechts effectief invloed op de strategie uitoefenen als zij tijdig bij het proces worden betrokken. De volgende stap is de integratie van het beleid in de keten, bijvoorbeeld via een van de in paragraaf 4 beschreven methoden. Daarnaast moet het bestuur een methode vaststellen om de resultaten van de implementatie van de MVO-strategie in de bedrijfsprocessen te meten om te kunnen beoordelen of het beleid effectief is. Deze informatie heeft het bestuur tevens nodig om de rapportage over MVO voor het jaarverslag van de onderneming voor te bereiden.

Uit de voorgaande paragrafen blijkt verder dat MVO zich blijft ontwikkelen – de kring van stakeholders waarvoor ondernemingen een verantwoordelijkheid moeten nemen wordt tegenwoordig meer in termen van internationaal ketenbeheer beschreven dan alleen de directe stakeholders van een onderneming. Niet alleen de onderneming zelf en haar dochterondernemingen vallen onder MVO, men kijkt nu ook naar partijen verderop in de keten. Het zal wel moeilijker zijn om voor deze bredere kring van stakeholders verantwoordelijkheid te nemen, zeker als een onderneming diverse ketens heeft. Alles wijst er echter op dat dit thans wel van ondernemingen wordt verwacht, want ketenmanagement is een thema dat overal naar voren komt – in beleidsdocumenten, *soft law* en wetgeving. Met name gaat het over mensenrechtenschendingen zoals slavernij, dwangarbeid, slechte werkomstandigheden en milieuvervuiling. Nederlandse ondernemingen – groot en klein – worden geacht en soms wettelijk verplicht om maatregelen te nemen om betrokkenheid te voorkomen en/of om de situatie in de keten te beïnvloeden.

Zoals wij in paragraaf 4 lieten zien, zijn er diverse wegen om MVO in de keten te implementeren. In dit kader hebben wij aandacht besteed aan moeder-dochterverhoudingen, contracten, gedragscodes, keurmerken en twee innovatieve benaderingen, dat zijn IFA's en het Bangladesh Akkoord. Bestuurders en commissarissen moeten uitzoeken welke manieren het beste bij hun onderneming en sector passen en welk instrumentarium in welke situatie nuttig is. Er zijn diverse wegen die naar Rome leiden en er zijn ook relevante voorbeelden voorhanden, waarvan wij een enkele noemden, zoals Tony's Chocolonely. Wij verwachten en hopen dat ondernemingen de genoemde implementatiewijzen als handvat zullen gebruiken om praktisch invulling te geven aan MVO. Hopelijk heeft dit hoofdstuk duidelijk gemaakt dat ondernemingen niet alleen ernaar moeten streven om de eigen bedrijfsvoering te verduurzamen, maar uiteindelijk de focus moeten uitbreiden naar de gehele keten.

