

8 Corporate governance en respect voor mensenrechten

Cees van Dam

1. Inleiding

1.1 Overzicht

In 2011 gaf de Mensenrechtenraad van de Verenigde Naties unanieme steun aan de *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGPs).¹ Eén van de pijlers van deze UNGPs is de verantwoordelijkheid van ondernemingen om mensenrechten te eerbiedigen. Dit is waar de Corporate Governance Code 2016 (CGC) op doelt, waar van het bestuur wordt verlangd een visie te ontwikkelen op langetermijnwaardcreatie van de vennootschap en hierbij onder meer aandacht te besteden aan de ‘eerbiediging van mensenrechten’.

Vanzelfsprekend zijn veel ondernemingen al langer bezig met het controleren en beheersen van mensenrechtenrisico’s, vaak in het kader van hun duurzaamheidsbeleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een van de nadelen hiervan was dat iedere onderneming haar eigen wiel probeerde uit te vinden terwijl niet duidelijk was wat maatschappelijk van haar werd verwacht, waar zij wel en niet voor verantwoordelijk was en of zij in dit kader wel genoeg deed.

De internationale gemeenschap had al voor 2011 initiatieven genomen om duidelijkheid te scheppen maar die schoten tekort in het bieden van een wereldwijde standaard. Te denken valt aan de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (sinds 1976) die in 2011 in lijn werden gebracht met de UNGPs, de Global Compact (sinds 2000), waarbij 13.000 ondernemingen zich committeren aan tien beginselen op het gebied van mensenrechten, milieu en anticorruptie, en de ISO 26000 voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (sinds 2010). De UNGPs bouwen op deze initiatieven voort en bieden thans de wereldwijde standaard voor maatschappelijk verantwoord ondernemen als het gaat om het respecteren van mensenrechten.

Bij mensenrechtenrisico’s gaat het om alle risico’s waardoor individuen, gemeenschappen of het milieu kunnen worden benadeeld. Dit is dus een zeer breed terrein. Te denken valt aan risico’s voor de eigen werknemers, voor werknemers van

¹ *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, A/HRC/17/31 (Geneva 2011).

toeleveranciers (al dan niet in ontwikkelingslanden) en diensten (outsourced personeel), voor omwonenden van operaties van de onderneming, en personen die worden geraakt door producten van de onderneming.

Deze personen en gemeenschappen zijn tevens de stakeholders van de onderneming. Hiertoe kunnen ook lokale en nationale overheden worden gerekend. Net als in de CGC spelen deze stakeholders in de UNGPs een cruciale rol bij het vormgeven en operationaliseren van het mensenrechtenbeleid. In het bijzonder indien een onderneming in een complexe omgeving actief is, met lokale of nationale conflicten, armoede, en instabiele overheden zal zij de meeste risico's niet op eigen houtje kunnen identificeren, laat staan mitigeren of voorkomen. Het is daarbij voor de onderneming zaak om stakeholders niet als natuurlijke vijanden te zien maar vertrouwen op te bouwen en ze op ooghoogte aan te spreken, omdat ze over belangrijke informatie kunnen beschikken met betrekking tot mensenrechtenrisico's. Een belangrijke eigenschap van goed leiderschap is de bereidheid om te worden tegengesproken en slecht nieuws te horen. Dat is niet altijd eenvoudig maar ook veel ngo's engageren zich tegenwoordig actief en constructief met ondernemingen en concrete samenwerking is geen uitzondering meer.

Net als in de CGC gaat het bij de UNGPs om een mix van juridisch afdwingbare normen (*hard law*) en niet afdwingbare normen (*soft law*), waarbij ook naleving van niet afdwingbare normen van essentieel ondernemingsbelang is. Ondernemingen die de UNGPs niet serieus nemen, kunnen de risico's van drie kanten op zich af zien komen: van *boven* (nationale en supranationale overheden zetten de UNGPs in toenemende mate om in beleid en bindende regelgeving) van *opzij* (andere ondernemingen zoals global value chain leaders, financiers en investeerders verlangen van andere ondernemingen dat zij mensenrechten respecteren) en van de *basis* (ngo's en het publiek toetsen de *social licence to operate* van de onderneming in toenemende mate aan de UNGPs; zie par. 5.2 en 5.3).

De UNGPs richten zich primair op internationaal opererende ondernemingen maar zij zijn hiertoe niet beperkt. Ook in de westerse wereld staan mensenrechten onder druk van competitief opererende ondernemingen. Te denken valt aan de gevolgen van outsourcing van niet-corebusiness, waarbij werknemers van de ingehuurde bedrijven in hun arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden negatief worden geraakt. Of aan de *gig economy* waarin flexibilisering van arbeid tot een armoedeval kan leiden.

Uit onderzoek van General Counsel Nederland in 2016, bleek de verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren nog niet tot de kern van de meeste ondernemingen te zijn doorgedrongen. Van de General Counsel is 92% betrokken bij de bescherming van de reputatie van de onderneming, 59% bij discussies over MVO en slechts 27% bij het ontwikkelen van een mensenrechtenbeleid. Dit is een indicatie dat er bij veel ondernemingen ruimte is voor het opstellen en implementeren van een mensenrechtenbeleid en het inbedden van de verantwoordelijkheden hiervoor in de organisatie van de onderneming.

1.2 Plan van behandeling

In dit hoofdstuk geef ik eerst aan waarom het respecteren van mensenrechten een intrinsiek onderdeel is (of althans behoort te zijn) van *corporate governance* (par. 2). Hierna analyseer ik kort de redenen voor het tot stand komen van de UNGPs (par. 3) en wat het voor ondernemingen concreet betekent om mensenrechten te respecteren (par. 4). Vervolgens kijk ik naar de diverse belangen die voor de onderneming zijn gediend met het volgen van de UNGPs in beleid en praktijk en de voordelen die hiermee vallen te behalen (par. 5). In par. 6 geef ik aan hoe de UNGPs zich verhouden tot de in 2015 door de VN aangenomen Sustainable Development Goals (SDGs). Par. 7 bevat enige slotbeschouwingen.

2. Mensenrechten en corporate governance

In de Nederlandse corporate governance code (CGC) 2008 werd al een verband gelegd tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en *corporate governance* (par. II.1 en III.1 CGC 2008). De CGC 2016 noemt mensenrechten expliciet: bij het vormgeven van een visie op langetermijnwaardcreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, moet het bestuur volgens par. 1.1.1 namelijk in ieder geval aandacht besteden aan [...]

- de belangen van de stakeholders; en
- andere voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, *eerbiediging van mensenrechten* en bestrijding van corruptie en omkoping.

In dit hoofdstuk staan inhoud en belang van de genoemde ‘eerbiediging van mensenrechten’ centraal, hier naar de meer gangbare terminologie aangeduid als ‘respecteren van mensenrechten’. Potentieel gaat het hierbij om alle internationaal erkende mensenrechten, inclusief economische, culturele en sociale rechten. Voorts geldt dat milieuproblemen in brede zin vrijwel steeds een mensenrechtelijke implicatie hebben (zie par. 4.1). Ondernemingen kunnen het respecteren van mensenrechten daarom niet als een randverschijnsel overlaten aan de afdeling Communicatie of de afdeling CSR. Respect voor mensenrechten raakt de onderneming in het hart van haar activiteiten en is daarom in de CGC 2016 uitdrukkelijk genoemd als onderdeel van de door het bestuur vast te stellen ondernemingsstrategie.

Het belang van het respecteren van mensenrechten blijkt bijvoorbeeld uit de samenhang met het risicobeleid van de onderneming. Volgens Principe 1.2 van de CGC 2016 is het de verantwoordelijkheid van het bestuur om risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap te identificeren en te beheersen. De UNGPs gaan uit van hetzelfde principe door te verlangen dat het beleidsdocument van de onderneming inzake het respecteren van mensenrechten op het hoogste niveau van de onderneming wordt vastgesteld (zie par. 4.2).

Het niet (voldoende) respecteren van mensenrechten is een risico dat vrijwel iedere onderneming loopt. Te denken valt aan misstanden in de bevoorradingsketen, het verkopen van afluisterapparatuur die terechtkomt bij een autoritair bewind, of de betrokkenheid van een dochteronderneming bij olielekages. Dergelijke gebeurtenissen vormen allereerst een risico voor de reputatie van de onderneming en, als zij vaker voorkomen, een risico voor de integriteit van de onderneming. Voorts kunnen deze gebeurtenissen het risico creëren om voor ontstane schade aansprakelijk te worden gesteld of door de rechter aansprakelijk te worden gehouden. De UNGPs verlangen overigens dat verder wordt gekeken dan naar de risico's voor de onderneming, namelijk naar de risico's voor de personen en gemeenschappen wier rechten (dreigen te) worden geschonden (zie par. 4.3).

Dit alles betekent dat de verantwoordelijkheid van de onderneming om mensenrechten te respecteren repercussies heeft voor de verklaring van het bestuur dat de risicobeheersingssystemen en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de verslaggeving geen materiele onjuistheden bevat en dat in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap (CGC 2016, par.1.4.3).

Hoe dun in dit verband het onderscheid tussen afdwingbaar *hard law* en niet afdwingbaar *soft law* is, blijkt uit artikel 2:391 dat grote ondernemingen verplicht in het jaarverslag ook aandacht te besteden aan het mensenrechtenbeleid. In de op artikel 2:391 gebaseerde AMvB is de CGC 2016 aangewezen als de in dit kader te volgen gedragscode.² Onzorgvuldige nakoming van deze verplichting, zowel procedureel als materieel kan leiden tot persoonlijke aansprakelijkheid van de bestuurders van de vennootschap (artikel 2:139 BW). Op deze manier incorporeert de wetgever *soft law* (zowel de CGC als onderdelen van de UNGPs) in *hard law* verplichtingen. Bestuurders zijn dus gewaarschuwd, ook al legt de wetgever de lat laag als het gaat om de inhoud van het mensenrechtenonderdeel in het jaarverslag. Alertheid is echter geboden gezien de verdergaande verplichtingen in het buitenland (zie par. 5.2).

3. Hoe ondernemingen verantwoordelijk werden voor respecteren van mensenrechten

Traditioneel behoren mensenrechten tot de verantwoordelijkheid van de Staat. Uit mensenrechtenverdragen vloeien geen verplichtingen voort voor individuen of ondernemingen maar alleen voor Staten. Te denken valt aan het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (1950), het Internationaal Verdrag inzake Burgerlijke en Politieke Rechten (1966) en het Internationaal Verdrag inzake Economische,

² AMvB d.d. 29 augustus 2017 (Stb. 2017, 747); dit is een implementatie van Richtlijn 2014/95/EU, PbEU 15 juni 2014, L 330/1. Zie Louise Vytöpil, 'Implementatie van de Richtlijn Niet-Financiële Informatie in Nederland', *Ondernemingsrecht* 2016/119, p. 589-594; Koen de Roo, 'The Role of the EU Directive on Non-financial Disclosure in Human Rights Reporting', *European Company Law* 12 (2015) 6, p. 278-285.

Sociale en Culturele Rechten (1966). Zij beschermen een groot aantal rechten, zoals het recht op leven, lichamelijke integriteit, vrijheid en veiligheid, een eerlijk proces, privacy, de vrijheid van religie en van meningsuiting, het recht op werk en op een adequate levensstandaard.

Deze rechten konden dus niet worden ingeroepen tegen ondernemingen maar dit veranderde toen de VN-Mensenrechtenraad in 2011 zijn steun uitsprak voor de UNGPs. Sindsdien rust op ondernemingen de *verantwoordelijkheid* om mensenrechten te respecteren. Met deze stap werd een historisch gat verkleind tussen enerzijds de institutionalisering, regulering en handhaving van de vrijheid van handel op wereldwijd niveau (eerst door middel van de GATT, later de WHO), en anderzijds het volledig ontbreken van regels op wereldwijd niveau voor de manier waarop ondernemingen van deze vrijheid gebruikmaken. *Trade has been globalised, justice not yet.*

Weliswaar zijn bedrijven gebonden aan de regels van de staten waar zij actief zijn (UNGP 23a) maar veel staten zijn qua governance minder goed georganiseerd of anderszins niet in staat om de regels te handhaven. Bovendien zijn veel staten minder machtig dan de onderneming die op hun grondgebied actief is en zijn zij voor hun economie vaak van haar afhankelijk. Het resultaat van dit lage handhavingsniveau is dat ondernemingen hun kosten vaak zonder juridische gevolgen kunnen externaliseren ten koste van hun werknemers, de werknemers van hun toeleveranciers, personen die anderszins die door hun operaties werden geraakt en het milieu.

Steeds meer ondernemingen zien echter in dat hun doelen niet de middelen van mens en milieu heiligen. Aanvankelijk ging hierbij de aandacht vooral uit naar milieubescherming en duurzaamheid, later is dit verbreed tot MVO, inclusief mensenrechten. Ondernemingen hebben uiteenlopende redenen om MVO tot onderdeel van hun beleid te maken. Reputatiebescherming was en is hierbij waarschijnlijk de sterkste prikkel, zowel door het voorkomen van negatief nieuws als het bevorderen van positief nieuws over de onderneming. Andere redenen zijn het beschermen van de integriteit van de onderneming, ethische overwegingen of persoonlijke overtuigingen. Vaak gaat het om een combinatie van deze factoren.

Deze inzichten en activiteiten hebben geleid tot een wildgroei aan goede bedoelingen in de vorm van bedrijfscodes en MVO-beleidsverklaringen, zonder dat steeds duidelijk was wat van ondernemingen werd verwacht en waar ze verantwoordelijk voor waren. Daarom bestond ook in het bedrijfsleven behoefte aan een wereldwijde gedragsstandaard op het gebied van mensenrechten.

Een poging om op VN-niveau te komen tot internationale regulering van ondernemingsgedrag leed in 2003 schipbreuk, omdat bindende regels voor het bedrijfsleven en in hun kielzog veel westerse staten een brug te ver waren.³ Om de hierdoor

3 Commission on Human Rights, Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, 55th session: *Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*: <[www.unhcr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En?Opendocument](http://www.unhcr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En?Opendocument).

ontstane deadlock te doorbreken, benoemde de toenmalige Secretaris-Generaal Kofi Annan in 2005 John Ruggie als zijn speciale afgezant voor onderneming en mensenrechten.

In 2008 presenteerde Ruggie het *Protect, Respect and Remedy* raamwerk. De eerste pilaar omvat de verplichting van de staat om mensenrechten te beschermen (*protect*), de tweede pilaar betreft de verantwoordelijkheid van ondernemingen om mensenrechten te respecteren (*respect*) en de derde pilaar de verantwoordelijkheid van staten en bedrijven om te zorgen voor een *remedy*: het herstellen van geschonden mensenrechten. In 2011 steunde de Mensenrechtenraad unaniem de United Nations Guiding Principles (UNGPs) die het raamwerk uit 2008 uitwerken en specificeren.

Hoewel de ngo's en ook zuidelijke landen zich sterk maakten voor bindende regels voor ondernemingen, had Ruggie gezien de politieke machtsverhoudingen geen andere keus dan de UNGPs niet bindend te doen zijn. Daarom hebben ondernemingen de *verantwoordelijkheid* en niet de *verplichting* om mensenrechten te respecteren. De UNGPs zijn dus een vorm van *soft law* en kunnen niet dienen als basis voor aansprakelijkheidsclaims of voor het opleggen van boetes door de overheid.

Op het eerste gezicht lijkt het bedrijfsleven succesvol te hebben gelobbyd. Maar gezien de impact van de UNGPs en de daaropvolgende intensivering van wetgevende en beleidsactiviteiten is eerder sprake van een Pyrrhus overwinning (par. 5.2 en 5.3).

4. Wat de UNGPs van ondernemingen verwachten

4.1 *Verantwoordelijkheid mensenrechten te respecteren*

De tweede pijler van de UNGPs maakt ondernemingen verantwoordelijk voor het respecteren van mensenrechten. Dit betekent dat een onderneming moet voorkomen dat zij de fundamentele rechten van anderen schendt en dat zij schendingen waarbij zij betrokken is herstelt (UNGP 11).

Om welke mensenrechten gaat het? UNGP 12 neemt dit begrip zeer ruim door uit te gaan van alle rechten in de zogenaamde *International Bill of Human Rights*, die bestaat uit de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948), het Internationaal Verdrag inzake Burgerlijke en Politieke Rechten (1966) en het Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele Rechten (1966). Daarnaast zijn van toepassing de fundamentele arbeidsrechten in de *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* van de ILO. Kortom: ondernemingen behoren te voorkomen dat hun operaties en die van hun zakenpartners een negatieve impact hebben op het milieu en op lijf en goed van personen en gemeenschappen.

Dit is een zeer brede opdracht die op operationeel niveau gedetailleerd moet worden uitgewerkt. In de woorden van John Ruggie kan zij worden samengevat als: “Respecting human rights means: treat people with dignity”.⁴ Hij maakt hiermee meteen duidelijk dat het respecteren van mensenrechten verdergaat dan het vaststellen van het risico voor de onderneming (zie par. 4.3).

De verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren geldt voor alle ondernemingen, ongeacht omvang, sector en eigendomsstructuur. Wel kunnen deze factoren invloed hebben op de middelen die de onderneming kan inzetten om aan haar verantwoordelijkheid te voldoen (UNGP 14).

Overigens is het niet zo dat ondernemingen alleen een niet-afdwingbare *verantwoordelijkheid* hebben om mensenrechten te respecteren en te beschermen. In werkelijkheid gaat het in veel gevallen wel degelijk om afdwingbare *verplichtingen*. Een voor de hand liggend voorbeeld is de verplichting te zorgen voor veilige arbeidsomstandigheden. Deze afdwingbare verplichtingen zijn gebaseerd op nationaal recht. De toegevoegde waarde van de UNGPs ligt vooral daar waar nationale wetgeving of handhaving mensenrechten onvoldoende beschermt. Zij verlangen dat de onderneming niet alleen alle toepasselijke nationale wetten naleeft maar ook alle internationaal erkende mensenrechten te respecteert, ongeacht of deze juridisch worden beschermd in het land waar de onderneming actief is. De UNGPs verlangen ook dat de onderneming het risico van het veroorzaken van of bijdragen aan ernstige mensenrechtenschendingen behandelt als een kwestie van *legal compliance* (UNGP 23).⁵ Dit betekent dat de UNGPs tot het juridische hart van de onderneming behoren. In feite fungeren zij als de videoscheidsrechter die de spelers ook beoordeelt op fair play als de fysieke scheidsrechter niet goed oplet of afwezig is.

Het feit dat de UNGPs en het respecteren van mensenrechten tot het juridische hart van de onderneming behoren, laat onverlet dat de onderneming die slechts zoekt naar technisch-juridische oplossingen voor zichzelf en voor anderen grote risico's creëert. Het respecteren van mensenrechten en het managen van mensenrechtenrisico's verlangt juist een brede benadering. Naast juridische kennis zal de onderneming daarom gebruik behoren te maken van institutionele, economische, geopolitieke, ethische en maatschappelijke kennis. En naast bindende en niet-bindende regelgeving zal zij zich oriënteren op vrijwillige initiatieven, ethische normen en maatschappelijke verwachtingen.

Niet alleen normatieve kaders, ook feiten zijn cruciaal voor een effectief management van mensenrechtenrisico's. Feiten over wat daadwerkelijk gebeurt binnen de onderneming en bij haar dochterondernemingen, toeleveranciers en klanten. Voor het vergroten van het nut en de betrouwbaarheid van deze informatie is stakehol-

4 John G. Ruggie, *Remarks at Opening Plenary UN Global Compact Leaders Forum*, New York, 20 September 2013, p. 2.

5 Mark B. Taylor, 'Due Diligence: A Compliance Standard for Responsible European Companies', *European Company Law* 11 (2014) 2, p. 86-89.

derengagement essentieel: hoe eerder de onderneming slecht nieuws en onwelkome boodschappen te horen krijgt, des te beter. In de UNGPs wordt dit brede feitelijke onderzoek *mensenrechten due diligence* genoemd (par. 4.3). Door middel van deze due diligence kunnen mensenrechtenrisico's (risico's voor mensen) zodanig worden gemanaged dat ook de ondernemingsrisico's (risico's voor de onderneming) worden beperkt.

4.2 *Beleidsdocument inzake mensenrechten*

Op grond van UNGP 16 behoort de onderneming in de eerste plaats een beleidsdocument vast te stellen, waarin zij verklaart en belooft haar verantwoordelijkheid te nemen voor het respecteren van mensenrechten. Dit document moet worden goedgekeurd op het hoogste niveau van de onderneming en is daarmee een zaak van het bestuur (zie ook par. 2).

Het beleidsdocument dient te worden opgesteld op basis van alle relevante interne en externe expertise en vast te leggen wat de onderneming verwacht van haar personeel, haar zakelijke partners en andere partijen die bij haar activiteiten zijn betrokken. De verklaring moet voor iedereen binnen en buiten de onderneming beschikbaar zijn (een prominente plaats op de website van de onderneming met een verwijzing vanaf de homepage ligt hier voor de hand) en, voor alles, worden verankerd in het operationele beleid en de procedures van de onderneming.

Externe expertise bestaat niet alleen uit informatie van de overheid (het Ministerie van Buitenlandse Zaken en ambassades) maar ook van ngo's die in operationele gebieden van de onderneming actief zijn, omdat zij vaak beschikken over specifieke informatie over mensenrechtenrisico's. Stakeholder engagement is dus een cruciale voorwaarde voor een effectief, realistisch, specifiek en efficiënt beleidsdocument (zie ook par. 4.3 en 5.4).

Het implementeren van het beleidsdocument heeft niet alleen gevolgen voor de externe operaties van de onderneming maar ook voor haar interne organisatie. Te denken valt aan door personeel te behalen targets, KPI's en inkoopvoorwaarden. Deze mogen geen perverse prikkels bevatten waardoor mensenrechten direct of indirect kunnen worden geschonden. Het beleidsdocument heeft voorts gevolgen voor lobbyactiviteiten met betrekking tot overheidsbeleid, overheidsregulering en belastingbeleid. De UNGPs impliceren namelijk dat een onderneming (of ondernemingsvereniging) niet behoort te lobbyen voor een lager beschermingsniveau van mensenrechten. Zij behoort evenmin te lobbyen tegen het reguleren of handhaven van mensenrechten op een essentieel niveau. En zij dient haar fair share aan belastingen te betalen, ongeacht wat haar door de overheid wordt aangeboden of wat haar door haar adviseurs wordt aangeraden.⁶

⁶ Shane Darcy, "The Elephant in the Room": Corporate Tax Avoidance & Business and Human Rights', *Journal of Business and Human Rights* 1 (2017) 1, p. 1-30.

Een belangrijke voorwaarde voor een goede implementatie van het beleidsdocument is ten slotte dat de relevante verantwoordelijkheden worden toegewezen aan de juiste onderdelen binnen de onderneming en dat deze over voldoende budget en gezag beschikken om hun taken uit te voeren. De feitelijke invulling hiervan hangt uiteraard sterk af van de aard van de onderneming en de sector waarin wordt gewerkt. Ondernemingsafdelingen als Strategie, Finance, Legal, Human Resources, Communication en CSR zullen in dit proces een belangrijke rol (willen dan wel behoren te) spelen. Gezien de niet zelden tegenstrijdige belangen die binnen de onderneming zijn gemoeid met het naleven van de UNGPs, is het aan de Raad van Bestuur, in het bijzonder de CEO, dit proces te coördineren en er leiding aan te geven.

4.3 *Verrichten van mensenrechten due diligence*

Veruit de meest ingrijpende consequentie van de UNGPs is dat ondernemingen een due diligenceproces moeten opzetten en in stand houden om mensenrechtenrisico's op te sporen, te voorkomen en te beperken en daadwerkelijke mensenrechtenschendingen te herstellen (UNGP's 15, 17 en 22).

Bij due diligence gaat het om de mensenrechtenrisico's en daadwerkelijke mensenrechtenschendingen die de onderneming (i) zelf veroorzaakt (*cause*); (ii) waaraan zij bijdraagt (*contribute to*); of (iii) waarbij zij direct is betrokken (*directly linked*).

- (i) Vanzelfsprekend moeten ondernemingen vermijden dat zij zelf mensenrechtenschendingen veroorzaken (*cause*), hetzij door iets te doen (zoals eisen dat personeel tegen de regels onbetaald overwerkt), hetzij door iets na te laten (zoals het nemen van onvoldoende veiligheidsmaatregelen bij de eigen operaties).
- (ii) Bij het bijdragen aan (*contribute to*) mensenrechtenschendingen kan worden gedacht aan het samen met andere actoren vervuilen van een rivier. Maar het kan ook gaan om een situatie waarin de onderneming onvoldoende maatregelen neemt om mensenrechtenschendingen door haar zakelijke relaties te voorkomen zoals door dochterondernemingen, toeleveranciers, klanten, overheidsinstanties en joint venture partners. Te denken valt aan een bank die een infrastructuurproject financiert, dat leidt tot een gedwongen verhuizing van een lokale gemeenschap. Als een bank zonder verdere maatregelen te nemen doorgaat met financieren, kan zij bijdragen aan (*contribute to*) mensenrechtenschendingen: zij had deze kunnen voorkomen of beperken door middel van due diligence en het stellen van voorwaarden aan de financiering.⁷
- (iii) Als de onderneming niet heeft bijgedragen aan de mensenrechtenschending kan zij er toch direct bij betrokken zijn, namelijk als de schending door haar zakelijke relaties direct verband houdt met haar activiteiten, producten of diensten (*directly linked*). Ook in die gevallen rust op de onderneming de verantwoordelijkheid om de schending te voorkomen of te beperken door gebruik te maken van haar feitelijke invloed (*leverage*) en zo nodig deze

⁷ UN Working Group, *Letter to the Thun Group of Banks*, 23 February 2017, p. 3: www.ohchr.org/Documents/Issues/TransCorporations/WG_BHR_letter_Thun_Group.pdf.

invloed te vergroten door met andere actoren (lokale overheden, ngo's) samen te werken. Als feitelijke invloed ontbreekt en niet kan worden vergroot, dient de onderneming haar relatie met de zakelijke relatie te beëindigen; zij behoort dan wel de negatieve impact mee te wegen die hiervan het gevolg kan zijn.

Net als bij het opstellen van het beleidsdocument (par. 4.2) behoort de onderneming bij het verrichten van due diligence gebruik te maken van zowel interne als externe expertise (UNGP 18). Dit betekent dat zinvol overleg wordt gevoerd met mogelijk betrokken groepen personen, gemeenschappen, ngo's en andere stakeholders. Die hebben vaak een ander en niet zelden beter perspectief op mensenrechtenrisico's waar de onderneming aan kan bijdragen of bij betrokken kan raken.

Het begrip due diligence is ontleend aan een bekend concept in het kader van bedrijfsovernames. Mensenrechten due diligence verschilt echter in ten minste twee opzichten van de traditionele due diligence. In de eerste plaats gaat het in de UNGPs niet om een eenmalig maar om een permanent proces, omdat mensenrechtenrisico's kunnen veranderen naarmate bedrijfsvoering en operationele context van de onderneming evolueren.

Ten tweede gaat het in de UNGPs niet om de risico's voor de onderneming maar om de risico's voor derden, namelijk individuen of gemeenschappen. Veel due diligenceonderzoek valt samen met het klassieke risicomanagement van een onderneming maar het perspectief van de UNGPs is fundamenteel anders, omdat de onderneming ook schade aan derden behoort te vermijden als die geen risico voor de onderneming vormt, bijvoorbeeld omdat er geen aansprakelijkheidsrisico en geen publiciteitsrisico is. Het is het verschil tussen de automobilist die voorzichtig rijdt omdat hij zichzelf niet wil benadelen en de automobilist die dat doet omdat hij noch zichzelf noch anderen wil benadelen.

Ondernemingen behoren hun bevindingen uit het due diligenceonderzoek effectief te integreren in hun operaties en processen. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor het due diligenceproces en de follow-up ervan wordt toegewezen aan de juiste afdelingen en op het juiste niveau in de onderneming. Hierbij is rechtstreekse rapportage aan het bestuur aangewezen, zodat zowel het due diligenceproces als de follow-up ervan kunnen worden ondersteund en geëffectueerd door middel van de juiste interne besluitvorming, budgettoewijzing en toezichtprocessen (UNGP 19a).

Op ondernemingen rust voorts de verantwoordelijkheid om publiek verantwoording af te leggen over hoe zij hun mensenrechtenrisico's en impacts aanpakken. Vanzelfsprekend mag deze informatie geen risico's creëren voor de betrokken belanghebbenden of in strijd komen met legitieme vereisten van commerciële vertrouwelijkheid (UNGP 21). De onderneming moet in het bijzonder rapporteren over de doeltreffendheid van de ondernomen acties, zodat kan worden nagegaan of negatieve effecten voor de mensenrechten inderdaad zijn verholpen (UNGP 20). Hieruit blijkt dat een onlosmakelijk verband bestaat tussen due diligence en

verslaglegging: een gedegen due diligence procedure maakt een solide nakoming van de verslagleggingsplicht mogelijk en verlaagt het risico op onjuistheden. Voor grote ondernemingen is de rapportageplicht met betrekking tot het mensenrechtenbeleid inmiddels gecodificeerd in een EU-Richtlijn (par. 2). Een van de doelstellingen van deze rapportageplicht is juist het stimuleren van de nakoming van de due diligence verantwoordelijkheid.

4.4 *Herstellen van wat verkeerd is gegaan*

Ook bij de beste ondernemingen gaat op mensenrechtengebied wel het een en ander mis. Het karakter van een onderneming wordt daarom met name gekenmerkt door haar reactie. Simpelweg ontkennen dat iets is misgegaan, terwijl er aanwijzingen of vermoedens zijn van het tegendeel is niet in overeenstemming met de ondernemingsverantwoordelijkheid onder de UNGPs. In zulke gevallen moet het uitgangspunt zijn de erkenning dat iets is misgegaan, dat de onderneming hiervoor haar verantwoordelijkheid neemt en zorgt voor of meewerkt aan herstel en schadevergoeding via de daartoe geëigende gerechtelijke of buitengerechtelijke procedures (UNGP 22). Dit geldt ook als de schending deels door de benadeelden of door derden is veroorzaakt. De onderneming is namelijk steeds verantwoordelijk voor het herstel van haar deel van de schending.

Waar een onderneming in beginsel steeds verantwoordelijk is voor het voorkomen of beperken van mensenrechtenschendingen, maken de UNGPs bij de verantwoordelijkheid voor het herstel van schendingen een onderscheid. Het uitgangspunt is dat de onderneming een mensenrechtenschending alleen hoeft te herstellen als zij deze zelf heeft veroorzaakt (*caused*) of eraan heeft bijgedragen (*contributed to*) maar niet als de onderneming alleen direct betrokken is bij de schending door middel van haar zakelijke relaties (*directly linked*). In het laatste geval ligt de verantwoordelijkheid voor het herstel bij de zakelijke relatie maar de onderneming dient wel haar feitelijke invloed (*leverage*) op de zakelijke relatie aan te wenden, dan wel te vergroten, teneinde te bevorderen dat de zakelijke relatie de schending herstelt. Het problematische hierbij is dat in de UNGPs het onderscheid tussen *contributing to* en *directly linked* vloeiend is. Het wekt dan ook geen verbazing dat op dit punt een stevige discussie wordt gevoerd.

De verantwoordelijkheid om negatieve mensenrechtenimpacts te herstellen hangt nauw samen met de derde pijler van de UNGPs: *access to remedy*. In de UNGPs rust op ondernemingen en staten een gezamenlijke verantwoordelijkheid om voor benadeelden toegang tot herstel en schadevergoeding te faciliteren. Niet alleen door middel van rechterlijke procedures maar ook door middel van arbitrage, mediation en door informele wijzen van geschillenbeslechting. In deze laatste gevallen is de bijdrage van stakeholders van cruciaal belang om te komen tot een evenwichtige en duurzame oplossing van het geschil.⁸

⁸ Jonathan Kaufman en Katherine McDonnell, 'Community-Driven Operational Grievance Mechanisms', *Business and Human Rights Journal* 1 (2016) 1, p. 127-132.

Niet alleen voor benadeelden, ook voor de onderneming geldt dat voorkomen beter is dan herstellen. In het kader van het due diligence proces kan het daarom van groot belang zijn te investeren in bijvoorbeeld issuemanagement, zodat irritaties niet uitgroeien tot problemen en problemen tot geschillen met alle gevolgen voor kosten en reputatie van dien. Zoals Ruggie schreef in zijn Framework-rapport:

“For a company to take a bet on winning lawsuits or successfully countering hostile campaigns is at best optimistic risk management. Companies should identify and address grievances early, before they escalate. An effective grievance mechanism is part of the corporate responsibility to respect.”⁹

Een goed functionerend klachtenmechanisme is dus iets anders dan een klantenservice die als firewall functioneert om klagers op afstand te houden. Hiermee voldoet een onderneming niet aan haar verantwoordelijkheid onder de UNGPs en nog minder als zij er op speculeert dat klagers toch niet over de middelen en de kennis beschikken om de klacht en een eventuele claim door te zetten. Dit is evenmin in het belang van de onderneming, omdat een dergelijke houding vaak een vruchtbare grond is voor het escaleren van het geschil.

Een verantwoordelijke onderneming gebruikt het klachtenmechanisme als een risicoinformatie-instrument dat bijdraagt aan het leerproces van de onderneming. Voor een lerende organisatie kan extern advies (objectief en onafhankelijk) hierbij een belangrijke rol spelen. Een onderneming kan er ook voor kiezen de klacht niet geïsoleerd te bezien maar tevens naar de achtergrond ervan te kijken en aldus niet alleen proberen het probleem van de individuele klager op te lossen maar ook bij te dragen aan een oplossing van het onderliggende maatschappelijke probleem. Ook hiervoor is een solide stakeholder- en partnershipbeleid essentieel.

5. Wat voor baat heeft een onderneming bij het incorporeren van de VN-Richtlijnen?

5.1 Inleiding

De UNGPs zijn niet in rechte afdwingbaar: zij vormen geen basis voor aansprakelijkheidsclaims of voor het opleggen van boetes door de overheid (par. 3). Maar er zijn diverse andere belangrijke redenen om de onderneming UNGP-compatibel te maken. Onderdelen van de UNGPs worden namelijk geïncorporeerd in nationale en supranationale wetgeving (par. 5.2) en het beleid van zowel de overheid, een deel van het bedrijfsleven (financiers, investeerders) als civil society raakt steeds meer doordrenkt van de UNGPs of hiervan afgeleide waarden (par. 5.3). Deze ontwikkelingen vormen even zovele argumenten voor een businesscase voor onderne-

⁹ *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights* Framework, A/HRC/8/5 (Geneva, 2008), nr. 93.

mingen om de UNGPs op een (pro)actieve manier te integreren in hun ondernemingsbeleid en -praktijk (par. 5.4).

5.2 *Onderdelen UNGPs geïncorporeerd in nieuwe wetgeving*

Al voor de aanvaarding van de UNGPs in 2011 hadden diverse landen en ook de EU wetgeving uitgevaardigd die bedrijven in bepaalde omstandigheden verplichten tot het respecteren van mensenrechten.

In de eerste golf van regelgeving die begon in 2006, lag de nadruk op verslaglegging. Meer recent is de regelgeving impliciet of expliciet mede gericht op het verrichten van mensenrechten *due diligence*: het onderzoeken en in kaart brengen van mensenrechtenrisico's die de onderneming zelf veroorzaakt of waar zij bij is betrokken of kan raken. De belangrijkste voorbeelden zijn de US Dodd-Frank Act (2010), the California Transparency in Supply Chains Act 2010, de EU-Verordening Hout en Houtproducten (2013), de EU-Richtlijn Niet Financiële Verslaggeving (2014), de EU-Verordening Conflictmineralen (2017), de UK Modern Slavery Act 2015 en de Franse wet inzake de verplichting tot waakzaamheid (2017).

In Nederland ligt in de Eerste Kamer al enige tijd een wetsvoorstel met betrekking tot een due diligenceverplichting in de kledingbranche. Hoewel het lot van dit wetsvoorstel onzeker is, is het eens te meer een teken dat bindende regelgeving op het terrein van onderneming en mensenrechten uitdrukkelijk op de agenda staat.

Dat Nederland niet actief is op het gebied van wetgeving heeft veel te maken met het convenantenbeleid van de overheid, waarin op klassiek-Nederlandse wijze door middel van tripartite overleg beoogd wordt tot bindende afspraken te komen over de implementatie van de UNGPs door overheid en ondernemingen. Er zijn op dit moment zes convenanten in actie: Kleding en textiel, Bancaire sector, Verantwoord goud, Duurzaam bosbeheer, Plantaardige eiwitten, Natuursteen, Voedingsmiddelen en Verzekeringssector.¹⁰ Mochten de convenanten niet tot voldoende resultaten leiden, dan staat volgens het regeerakkoord wetgeving alsnog op de agenda.¹¹

5.3 *UNGPs komen voor de onderneming van boven, van opzij en van de basis*

De UNGPs worden niet alleen geïmplementeerd in overheidswetgeving en convenanten, zij worden ook in toenemende mate geïncorporeerd in overheidsbeleid. Zo stelt de overheid deelname van ondernemingen aan handelsmissies vaak afhankelijk van het naleven van de UNGPs of de OESO-Richtlijnen. Een soortgelijke rol spelen de UNGPs bij het verkrijgen van exportkredietgaranties en bij bepaalde soorten aanbestedingen.

¹⁰ www.imvoconvenanten.nl/convenantenoverzicht?sc_lang=nl.

¹¹ *Vertrouwen in de toekomst*, Regeerakkoord 2017-2021 (Den Haag 2017), par. 4.3, p. 49.

De invloed van de UNGPs komt ook vanuit het bedrijfsleven zelf: ondernemingen nemen elkaar steeds vaker de maat door middel van de UNGPs of daaraan ontleende normen. Te denken valt aan banken die aan de UNGPs een belangrijke rol toekennen bij het al dan niet financieren van ondernemingen en projecten.¹² Investeerders en aandeelhouders die de voorkeur geven aan een langetermijnwaarde van hun investeringen, zullen hierbij vaak bescherming van het milieu en het respecteren van mensenrechten centraal stellen. En voorts stellen global value chain leaders aan hun toeleveranciers al langer eisen die verwant zijn met en inmiddels steeds vaker mede geïnspireerd zijn door de UNGPs.

En tenslotte komt de invloed van de UNGPs ook van de basis: ngo's en vakbonden hebben de UNGPs omarmd en gebruiken deze om ondernemingen ter verantwoording te roepen over hun mogelijke betrokkenheid bij mensenrechtenschendingen. Het zal niet verbazen dat zij daarbij de nadruk leggen op de door de onderneming te verrichten mensenrechten due diligence en het bieden van herstel in geval van mensenrechtenschendingen.

5.4 *De UNGPs als businesscase*

Uit het voorgaande blijkt dat regelgeving tegenwoordig niet meer alleen uit Den Haag en Brussel komt maar ook uit Genève (VN) en Parijs (OESO). Deze regels bestaan niet alleen uit klassieke wetgeving maar ook uit juridisch niet-afdwingbare regels die echter verre van vrijblijvend zijn. Deze nieuwe dynamiek in vorm en inhoud van regelgeving wordt ook wel aangeduid met de term *polycentric governance*. In combinatie met de groei van private business-to-businessregulering (par. 5.3) is het duidelijk dat ondernemingen functioneren in een steeds complexere wereld van uiteenlopende maar ook elkaar overlappende normstellingen.

De onderneming zal in dit kader dus moeten bezien wat beter bij haar past: steeds ad hoc inspelen op de complexe stap-voor-stap-veranderingen in nationale en supranationale wetgeving, dan wel door middel van een solide mensenrechtenbeleid deze veranderingen voor blijven waardoor kosten op termijn ook beter kunnen worden ingeschat.

De kosten voor het respecteren van mensenrechten zullen per onderneming verschillen. Met name bij een lange bevoorradingsketen zal het proces complex en potentieel kostbaar kunnen zijn. Maar bij een onderneming die al sterk heeft ingezet op reputatiemanagement en om die reden de bevoorradingsketen uitvoerig monitort op zaken als kinderarbeid, slechte arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden, zal het veelal gaan om een beperkte extra investering.

Tegenover deze investeringen staan diverse materiële en immateriële voordelen. Zo merkte Ruggie op:

¹² Jessica Evans, 'The Record of International Financial Institutions on Business and Human Rights', *Business and Human Rights Journal* 2 (2016), p. 327-332.

“Human rights is actually a very simple issue. It means ‘treat people with dignity’. You can describe that as a moral code but you can also describe that as the essence of social sustainability of business enterprises. If you do not treat people with dignity, you are not going to have them around very much longer, either as employees or as consumers. And if it is communities in which you are operating they are going to be pushing back against you. So, yes, it is a moral issue to treat people with dignity but it is also very much a material issue for business.”¹³

UNGP-compatibiliteit draagt in belangrijke mate bij aan een cultuur van vertrouwen en integriteit. Zij verzekert de onderneming van haar *social licence to operate*, beschermt haar reputatie en daarmee de waarde van haar merk en draagt bij aan een betere verstandhouding (en onderhandelingspositie) met financiers, beleggers, consumenten, overheden en zakelijke partners.

Een ander voordeel is dat een actief of proactief mensenrechtenbeleid bijdraagt aan een nauwkeuriger inschatting van risico's en daarmee aan een hoogwaardiger risicomanagement. Dit is belangrijk, omdat ondernemingen geneigd zijn hun vermogen te overschatten om de risico's te bepalen van de effecten van hun activiteiten op derden.¹⁴ Aldus kan tijdig en beter worden gereageerd op (potentiële) geschillen met werknemers, vakbonden, consumenten en gemeenschappen. Dit kan hoge kosten voor de onderneming, zoals door ontwrichting van de operaties, vermijden of althans beperken. Dit geldt in het bijzonder maar niet uitsluitend in de extractieve industrie.

Om de keuzes van de onderneming beter zichtbaar te maken, heb ik in mijn Rotterdamse oratie aansluiting gezocht bij het veranderingsmodel van Van Tulder.¹⁵ In dit model worden vier fasen onderscheiden: een inactieve, reactieve, actieve en proactieve fase. Deze fasen behoren tot verschillende business oriëntaties: een intern georiënteerde onderneming, een onderneming die reactief is naar externe stakeholders, een actieve onderneming die intern georiënteerd is, en een proactieve onderneming die extern georiënteerd is.

Dit model dient twee doelen. Ten eerste faciliteert het een vergelijking van de verschillende manieren waarop ondernemingen op dit gebied feitelijk functioneren; dit is de statische functie van het model. Daarnaast kan het model duidelijk maken hoe een onderneming concrete stappen kan nemen in de richting van een actief of proactief mensenrechtenbeleid; dit is de dynamische functie van het model.

13 Arun Marsh, 'John Ruggie on UN Human Rights Principles', *The Guardian*, 11 October 2013.

14 Douglas Hubbard, *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It* (John Wiley & Sons, Inc., 2009) ("Hubbard"), Kindle ed., p. 457-459.

15 Cees van Dam, *Enhancing Human Rights Protection. A Company Lawyer's Business*, Inaugural Lecture Rotterdam School of Management, (RSM 2017); Rob van Tulder, Rob van Tilburg, Mara Francken, en Andrea da Rosa, *Managing the transition to a sustainable enterprise: lessons from frontrunner companies* (New York: Routledge 2014).

Ondernemingsattitudes/Transitiefasen

	Inactieve fase	Reactieve fase	Actieve fase	Proactieve fase
Oriëntatie	Intern georiënteerd	Reactieve houding jegens externe stakeholders	Actieve, intern georiënteerde houding	Actieve, extern georiënteerde houding
Business attitudes	Geen schade voor de onderneming; wat niet verboden is, is toegestaan	Geen schade voor de onderneming; legal compliance	Geen schade voor de onderneming; rechten van anderen respecteren	Geen schade voor de onderneming; rechten van anderen beschermen
Mensenrechtenbeleid	Geen beleid Schending van mensenrechten als operationele nevenschade	Beleid volgt externe prikkels Inclusief UNGP, OECD en Global Compact	Geïmplementeerd autonoom beleid Respecteren van mensenrechten is leidend	Geïmplementeerd autonoom beleid Beschermen van mensenrechten is leidend
Rol van Legal	Instrumenteel in het tegenhouden van verandering	Ondersteunt de aanpassing aan onvermijdelijke verandering	Actief betrokken bij vormgeven en implementeren mensenrechtenbeleid	Actief betrokken bij vormgeven en implementeren mensenrechtenbeleid

Het model onderscheidt allereerst vier business attitudes. De bottomline voor alle attitudes is het voorkomen van schade voor de onderneming. Bij de inactieve onderneming geldt dat alles is toegestaan wat niet expliciet verboden is; voor de reactieve onderneming geldt dat wettelijke regels minimalistisch worden gevolgd, de actieve onderneming respecteert andermans rechten ook al zijn die niet gecodificeerd of worden zij niet gehandhaafd, en de proactieve onderneming draagt bovendien bij aan het beschermen en verbeteren van de rechten van anderen.

Het mensenrechtenbeleid van de onderneming kan variëren van geen (of geen serieus) beleid (inactief), een beleid dat alleen reageert op externe prikkels (reactief), een beleid dat het *respecteren* van mensenrechten als cruciaal voor haar businessmodel beschouwt (actief) en het beleid van dat *bescherming* van mensenrechten als leidend beginsel volgt (proactief).

De juridische afdeling, die binnen de onderneming een belangrijke rol speelt op het gebied van corporate governance, kan instrumenteel zijn bij het tegenhouden van veranderingen (inactief), zij kan de onderneming ondersteunen bij de aanpassing aan onvermijdelijke veranderingen (reactief), ze kan actief betrokken zijn bij de vormgeving en uitvoering van het mensenrechtenbeleid om geen schade aan anderen te berokkenen (actief), dan wel om de bescherming van de rechten van anderen te verbeteren (proactief).

De werkelijkheid is uiteraard complexer maar dit model helpt te reflecteren op het functioneren van de onderneming op het gebied van het respecteren van mensenrechten. Hierbij moet worden bedacht dat het zeer wel mogelijk is dat de onderneming zich in bepaalde opzichten in een actieve of een proactieve fase bevindt, terwijl zij zich in andere opzichten nog inactief of reactief gedraagt.

De verschillende fasen (inactief, reactief, actief, proactief) hebben vanzelfsprekend elk hun uitdagingen en dilemma's. Een inactieve of reactieve aanpak kan op de korte termijn goedkoper zijn, terwijl een actieve of proactieve aanpak juist op de langere termijn voordeliger zijn. Dit laatste past daarom beter bij de door de CGC 2016 verlangde strategie met betrekking tot het creëren van langetermijnwaarde van de onderneming (par. 2).

6. 'Wij doen de SDGs al'

In 2015 stelde de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties de Sustainable Development Goals (SDGs) vast. Zij bestaan uit zeventien doelstellingen die beogen armoede te beëindigen, de planeet te beschermen en te zorgen voor vrede en welvaart. Het idee is dat overheden alleen niet (meer) in staat zijn om deze doelstellingen te verwezenlijken en dat hiervoor samenwerking (partnerships) met civil society en het bedrijfsleven onontbeerlijk is. SDG 17 heet daarom niet voor niets: *partnerships for the goals*.

De SDGs genieten bij ondernemingen een groeiende populariteit. Dat is begrijpelijk, omdat zij goede mogelijkheden bieden om de onderneming positief in het nieuws te brengen. Welke onderneming wil niet in verband gebracht worden met een project tot het bestrijden van honger en het redden van de planeet? Dit sluit ook aan bij het beleid van veel ondernemingen om positief bij te dragen aan de samenleving, zoals door middel van pro bono werk of het ondersteunen van goede doelen.

Het is echter de vraag hoe geloofwaardig deze positieve bijdragen zijn als de onderneming elders in haar operaties (al dan niet via haar zakelijke relaties) betrokken is bij kinderarbeid, slavenarbeid en het niet betalen van een leefbaar loon of andere schendingen van mensenrechten. Hier ligt voor de onderneming het

spanningsveld tussen deelname aan een of meer SDGs enerzijds en naleving van de UNGPs anderzijds.¹⁶

Waar de UNGPs zich richten op *do no harm*, gaat het in de SDGs om *do good*. Hierbij staat voorop, dat negatieve impact niet kan worden weggestreept tegen positieve impact. Naleving van de UNGPs is daarom de *voorwaarde* voor een geloofwaardige betrokkenheid van de onderneming bij een of meer SDGs.

Omgekeerd kunnen de UNGPs vaak niet zonder de SDGs. Bij het beperken of voorkomen van mensenrechtenrisico's kan meer nodig zijn dan *do no harm*. Zo zullen weinig ondernemingen kinderarbeid in hun bevoorradingsketen accepteren maar het is dan niet voldoende het simpelweg te verbieden (*do no harm*). Een werkelijke oplossing is alleen mogelijk door *do good*, zoals het bieden van onderwijs voor kinderen (SDG 4) en aldus een structurele bijdrage te leveren aan het bestrijden van armoede (SDG 1) en aan fatsoenlijk werk en inclusieve economische groei (SDGs 8 en 10).

7. Slotbeschouwing

De CGC 2016 verlangt het creëren van langetermijnwaarde van de onderneming. In dit hoofdstuk heb ik aangegeven dat UNGP-compatibiliteit van de onderneming hiervoor van cruciaal belang is. Zij impliceert een beleid dat mensenrechten respecteert en dat op structurele en duurzame wijze in de dagelijkse operaties van de onderneming wordt geïmplementeerd en geïntegreerd.

Hiervoor is noodzakelijk dat de onderneming een permanent systeem van mensenrechten due diligence in stand houdt, niet alleen met betrekking tot haar eigen doen en laten maar ook met betrekking tot dat van haar zakelijke relaties, zoals dochterondernemingen, toeleveranciers, klanten, overheden en joint venture partners.

Op basis van deze due diligence behoort de onderneming maatregelen te nemen om mensenrechtenrisico's door haarzelf of haar zakelijke relaties te voorkomen of te beperken. Bovendien behoort de onderneming als zij zelf mensenrechtenschendingen heeft veroorzaakt of hieraan heeft bijgedragen, deze te herstellen.

UNGP-compatibiliteit draagt bij aan betere verhoudingen met stakeholders, overheden, en financiers en (althans een deel van de) investeerders, het versterkt de *social licence to operate* van onderneming en laat haar anticiperen op wetgeving, in plaats van er steeds ad hoc op te moeten reageren.

¹⁶ UN Working Group, *The business and human rights dimension of sustainable development: Embedding 'Protect, Respect and Remedy' in SDGs implementation*, Information Note 30 June 2017; Shift, *Business, Human Rights and the Sustainable Development Goals Forging a Coherent Vision and Strategy*, November 2016.

De SDGs vormen een nieuwe uitdaging voor het bedrijfsleven en participatie is aantrekkelijk, omdat het meer dan de UNGPs een positieve ondernemingsagenda mogelijk maakt. Niettemin is een onderneming niet geloofwaardig als zij zich met de SDGs engageert zonder de UNGP na te leven. Omgekeerd kunnen de UNGPs niet altijd zonder de SDGs, omdat voor het werkelijk respecteren van mensenrechten, bijdragen aan een of meer SDGs van cruciale betekenis kunnen zijn.

Kortom: naleving van de UNGPs is een essentieel onderdeel van de bestuursstrategie voor het creëren van langetermijnwaarde van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Dat de UNGPs juridisch niet bindend zijn, laat onverlet dat de onderneming en haar bestuurders deze alleen tot hun eigen financiële of reputatieschade kunnen negeren of onderschatten.