



# Stappenplan IMVO-risicomanagement

Praktisch hulpmiddel voor FNLI-leden, in het kader van het IMVO-voedingsmiddelenconvenant

*versie 7*

*29 mei 2019*

## Inhoud

<b>Inleiding .....</b>	<b>2</b>
<b>Wat is IMVO-risicomanagement? .....</b>	<b>4</b>
<b>Stap 1 - Inventariseer bestaand IMVO-beleid in uw onderneming .....</b>	<b>5</b>
<b>Stap 2 - Breng uw handelsketen in kaart .....</b>	<b>6</b>
<b>Stap 3 - Voer een IMVO-risicoanalyse uit .....</b>	<b>8</b>
<b>Stap 4 - Stel prioriteiten .....</b>	<b>10</b>
<b>Stap 5 - Stel actieplan op en voer acties uit .....</b>	<b>12</b>
<b>Stap 6 - Veranker aanpak in bedrijfsprocessen .....</b>	<b>14</b>
<b>Stap 7 - Monitor voortgang en evalueer .....</b>	<b>15</b>
<b>Stap 8 - Communicatie en rapportage .....</b>	<b>16</b>
<b>BIJLAGE 1 - 10 essentiële vragen voor IMVO-risicomanagement .....</b>	<b>17</b>
<b>BIJLAGE 2 - Terminologie .....</b>	<b>20</b>



## Inleiding

De Nederlandse overheid, consumenten, werkgevers- en werknemersorganisaties en maatschappelijke organisaties verwachten van Nederlandse ondernemers dat zij met respect voor mens en maatschappij zaken doen. In de OESO-richtlijnen, de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en de normen van de internationale arbeidsorganisaties ILO zijn kaders opgenomen voor internationaal zakendoen met respect voor mensenrechten en milieu. De wijze waarop bedrijven hiermee om dienen te gaan noemen we IMVO-risicomanagement.

Op 29 juni 2018 is het [IMVO-Convenant Voedingsmiddelen](#) ondertekend waarmee de FNLi zich heeft gecommitteerd aan:

- 1) Uitvoer van IMVO-risicomanagement door alle FNLi-leden binnen 5 jaar na ondertekening;
- 2) Monitoring van de IMVO-risicomanagement verslagen van leden en geaggregeerde verslaglegging hiervan door de FNLi;
- 3) Begeleiden/initiëren van opstart van twee thematische projecten op het gebied van klimaat mitigatie

De FNLi biedt haar leden op de volgende manieren ondersteuning voor het ontwikkelen van IMVO-risicomanagement in hun bedrijf en het voldoen aan de verplichtingen van het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen.

### 1. Risico-inventarisatie op de belangrijkste grondstoffen

Omdat de leden van de FNLi veelal dezelfde grondstoffen gebruiken, is een gezamenlijke risico-inventarisatie op geselecteerde ingrediënten uitgevoerd, die door meerdere branches kan worden gebruikt (zie hoofdstuk 3). Hierin zijn per prioritaire grondstof maatregelen opgenomen voor zowel individuele bedrijven, als collectief voor FNLi.

### 2. Stappenplan voor IMVO-risicomanagement

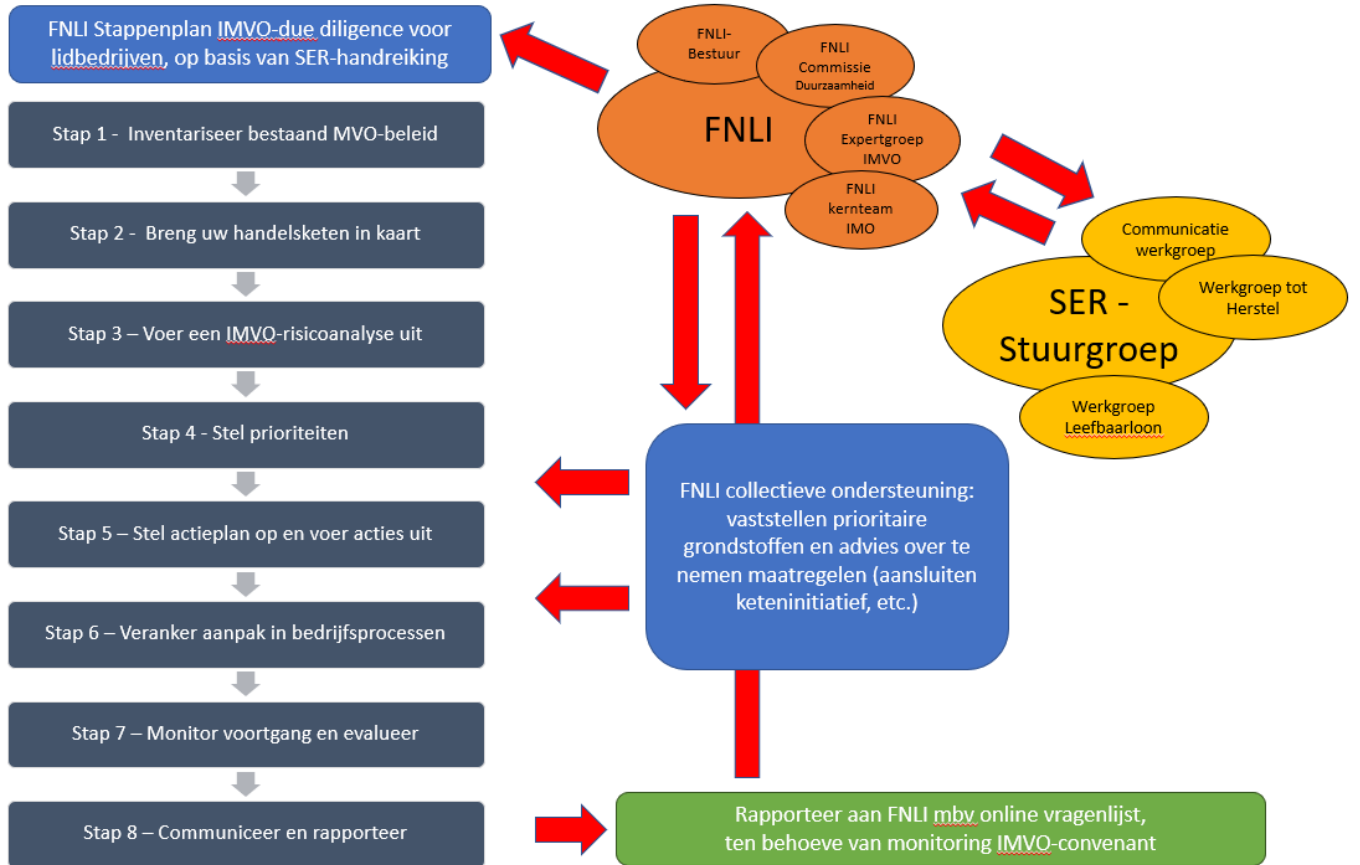
Het stappenplan (= voorliggend document) beschrijft hoe een bedrijf IMVO-risicomanagement kan vormgeven en uitvoeren. De wijze hier beschreven is in lijn met de afspraken die gemaakt zijn in het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen, en is (mede) gebaseerd op de [Handreiking van de SER voor het IMVO-Voedingsmiddelenconvenant \(zie hand-out\)](#).

### 3. Workshops

De FNLi biedt haar leden begeleiding, middels workshops, voor het toepassen van het Stappenplan, met de nadruk op risico-inventarisatie en prioritering.

### 4. Gezamenlijke rapportage

Leden rapporteren richting FNLi over de 10 essentiële vragen (zie hand-out) door middel van een vragenlijst die hierop gebaseerd is. En FNLi gebruikt deze informatie om geaggregeerd en geanonimiseerd richting de SER te rapporteren over voortgang van het convenant. Zie schema hieronder voor toelichting.





## Wat is IMVO-risicomanagement?

Internationaal zakendoen brengt risico's met zich mee, namelijk dat bedrijven door hun activiteiten betrokken zijn bij of bijdragen aan mensenrechtenschendingen of milieuvervuiling.

Van bedrijven wordt verlangd dat zij de IMVO-risico's in hun toeleveringsketen, productieproces en exportketen identificeren, voorkomen en verminderen. Dit wordt ook wel 'due diligence' of 'IMVO-risicomanagement' genoemd.

Niet de risico's voor het bedrijf zelf staan bij due diligence IMVO centraal. Centraal staan mogelijke en daadwerkelijke risico's op negatieve invloed voor andere belanghebbenden, zoals werknemers in de eigen onderneming of op productielocaties, het milieu en lokale gemeenschappen.

IMVO-risicomanagement is het proces waarmee een bedrijf de IMVO-risico's en kansen in haar eigen onderneming en in haar productieketen in kaart brengt en vervolgens maatregelen neemt om mogelijke schade als gevolg van deze risico's te voorkomen, te beperken of te compenseren. Welke maatregelen een onderneming dient te nemen hangt mede af van haar *leverage* in de keten: hoe groter de invloed van een bedrijf op het verminderen van risico's, des te groter de verantwoordelijkheid. Een kleine(re) invloed betekent dat een onderneming samenwerking kan zoeken om haar invloed te vergroten. Daarnaast dienen bedrijven inzicht te bieden in de manier waarop zij omgaan met de geïdentificeerde risico's.

Een positief effect van IMVO-risicomanagement, naast de verbetering/voorkoming van schade in de productieketens, is dat een beter inzicht in de eigen bedrijfsprocessen en productieketen ook kansen in beeld worden gebracht, die benut kunnen worden om bijvoorbeeld kwalitatief betere producten te realiseren, productieprocessen efficiënter te maken en reputatievoordelen te benutten.

### **IMVO-risicomanagement in 8 stappen:**

1. Inventariseer bestaand IMVO-beleid
2. Breng uw handelsketen in kaart
3. Voer een IMVO-risicoanalyse uit
4. Stel prioriteiten
5. Stel actieplan op en voer acties uit
6. Veranker aanpak in bedrijfsprocessen
7. Monitor voortgang en evalueer
8. Communiceer en rapporteer



## Stap 1 - Inventariseer bestaand IMVO-beleid in uw onderneming

Het is aan te bevelen om bij het starten met IMVO-risicomanagement aan te sluiten bij bestaand IMVO-beleid en -activiteiten binnen uw onderneming.

Relevante onderwerpen voor IMVO-risicomanagement zijn:

- Wat is de IMVO-missie en visie van de organisatie, wat zijn de IMVO-doelstellingen?
- Hoe zijn deze vertaald naar (internationale) activiteiten?
- Op welke manier speelt het IMVO-beleid een rol bij inkoopbeslissingen en internationale transacties?
- Heeft de organisatie zich aangesloten bij internationale richtlijnen en (keten)initiatieven? Welke managementsystemen worden gebruikt? (bijvoorbeeld ISO 26000, ISO 20400)
- Is er een intern en extern klachtensysteem? Check de huidige klachtenprocedure en pas die indien nodig aan, zodat individuen, groepen en organisaties die negatieve gevolgen ondervinden in uw handelsketen hier terecht kunnen.

Heeft uw organisatie nog geen IMVO-beleid? Gebruik dan de [MVO Steps](#) van MVO-Nederland, dit brengt de weg naar IMVO-beleid met een IMVO missie en visie kort en duidelijk in beeld.

Ook als u nog geen bedrijf breed IMVO-beleid heeft, kunt u toch beginnen met de implementatie van IMVO-risicomanagement in uw onderneming. Ga dus verder met Stap 2 - Breng uw handelsketen in kaart.

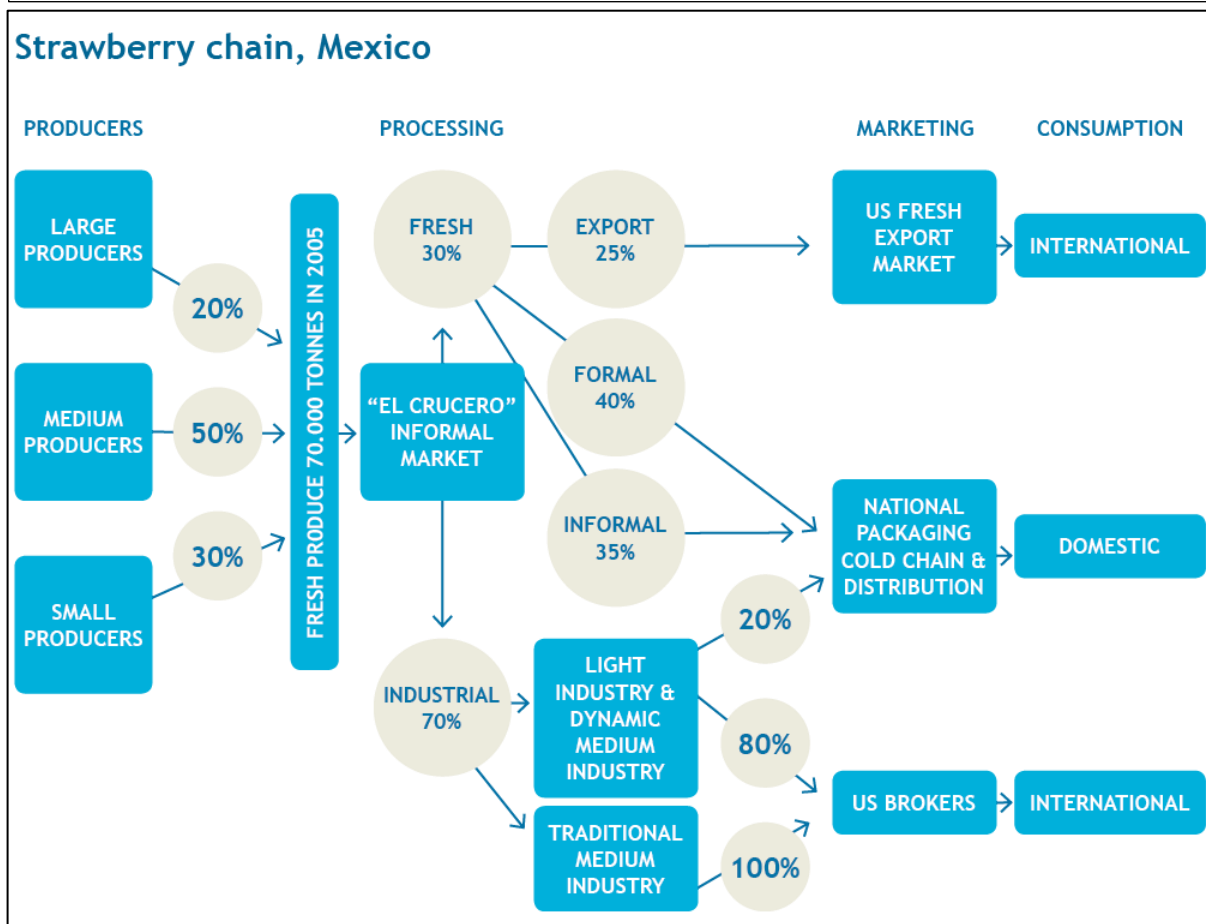


## Stap 2 – Breng uw handelsketen in kaart

Om een goede start te maken met IMVO-risicomanagement is het belangrijk om inzicht te hebben in de aard en omvang van uw handelsketen. Het is verstandig om in eerste instantie uw ketenanalyse te beperken tot die leveranciers waaraan u het grootste deel (bijvoorbeeld 80%) van uw inkoopbudget besteedt, aangevuld met de leveranciers waar u de grootste duurzaamheidsproblemen verwacht. Op deze manier zet u uw middelen (tijd en geld) zo effectief mogelijk in.

Een ketenanalyse uitvoeren en duurzaamheid in uw keten integreren, is eenvoudiger wanneer u uw inkoop gecentraliseerd heeft. En naarmate uw toeleveringsketen langer is (bijvoorbeeld doordat u met tussenpersonen/ handelaren werkt), is het moeilijker om inzicht te krijgen in de toeleveringsketen, en wordt het risico op misstanden groter.

Fig X: Voorbeeld van een keten analyse



Te nemen acties bij een ketenanalyse:

- Breng in kaart welke grondstoffen, halfabrikaten en producten u inkoop, produceert.
- Stel voor elk product vast in welk land/regio het gefabriceerd wordt.



- Stel voor elk product die u inkoopt vast bij welke leverancier(s) u dit inkoopt, en indien mogelijk ook wie hun leveranciers zijn.
- Ga -indien mogelijk- na ook na hoe en door wie producten worden vervoerd.

**Tip:** Maak gebruik van eventuele ketenanalyses die uw leveranciers of afnemers al hebben gemaakt, dit kan u veel moeite besparen. Of werk samen met leveranciers en afnemers die ook een ketenanalyse willen maken.

**Tip:** Een handig hulpmiddel om een ketenanalyse te maken is het ontwerpen van een Value Chain Map. Gebruik de [Value Chain Mapping](#) methode om uw toeleveringsketen in kaart te brengen. [U kunt in dit artikel](#) meer informatie vinden waarom dit handig is.



## Stap 3 - Voer een IMVO-risicoanalyse uit

### **Overkoepelende FNLi-risicoanalyse**

*De FNLi ondersteunt haar lidbedrijven door het uitvoeren van een IMVO-risicoanalyse op veel gebruikte grondstoffen. Deze lijst is in december 2018 tot stand gekomen op basis van desk research (m.b.v. de MVO Risico Checker), en feedback van experts en stakeholders (zoals ngo's, overheid, etc.).*

*Zie afzonderlijk document Risico's en Maatregelen voor Prioritaire Grondstoffen voor een lijst met prioritaire grondstoffen en bijbehorende maatregelen. U kunt deze lijst gebruiken als eerste stap bij het stellen van prioriteiten, en die in tweede instantie aanvullen met grondstoffen uit uw eigen risicoanalyse (methode hieronder toegelicht).*

Met een risicoanalyse brengt u in kaart of zich mogelijk IMVO-risico's voordoen bij de lijst van grondstoffen en producten/diensten uit stap 2. IMVO-risico's in uw toeleveringsketen hangen samen met de aard van het product, het land van herkomst en de kenmerken van de leveranciers.

Het is handig om de geïnventariseerde genoemde informatie over landen, producten en leveranciers samen te vatten in een risicotabel (zie een voorbeeld hieronder). U kunt deze tabel vullen op basis van eigen onderzoek, onderzoek dat u door externen laat uitvoeren, en op basis van uw ervaringen met de betreffende leveranciers. U voert deze risicoanalyse uit bij uw directe leveranciers en, indien mogelijk, ook verder terug in de keten (voor zover u deze informatie beschikbaar heeft).

Gebruik deze informatie om in Stap 4 prioritaire grondstoffen vast te stellen

### **Landen & producten**

Risico-informatie over landen en producten (en land-product combinaties) vindt u verzameld in de [MVO Risico Checker](#). Deze handige tool is gebaseerd op een omvangrijke database waarin veel IMVO bronnen en websites zijn verwerkt. De uitkomst is een pdf-rapportage voor de geselecteerde landen en/of producten waarin de gevonden informatie is samengevat. Deze kunt u vervolgens gebruiken als basis voor uw eigen risicoanalyse.

### **Kenmerken van leveranciers**

Kenmerken van leveranciers die invloed hebben op mogelijke IMVO-risico's zijn bijvoorbeeld aanwezigheid van managementsystemen; de reputatie van de leverancier; en uw relatie met de leverancier (druk op levertijd/prijs, kortlopende contracten, etc.).

Bepaal welke risico's relevant zijn voor uw specifieke keten (kenmerken van leveranciers, exacte productielocaties), en vul deze in de risico-tabel in. Raadpleeg hierbij alle relevante stakeholders (werknemers, klanten, leveranciers, overheden, en maatschappelijke organisaties).

Bij complexe en omvangrijke toeleveringsketens (veel verschillende producten en leveranciers), kan het vanwege praktische redenen verstandig zijn om te starten met analyse van strategische leveranciers.

**Tip:** Huur een stagiair in om de meer arbeidsintensieve werkzaamheden zoals in stap 3 en 4 uit te voeren.





**Tip:** Gebruik de [Heat Map methode](#) om de IMVO-risico's van verschillende toeleveringsketens te analyseren.

	Laag risico	Medium risico	Hoog risico
<b>Herkomstland</b>	West-Europa, Noord- Amerika, Australië	Rusland, Zuid-Afrika, Oost-Europa	Bijv. China, India, Turkije, Bangladesh, Mexico, etc. <a href="#">Lijst met hoog risico landen van AMFORI-BSCI</a>
<b>Bedrijfstak</b>	Zakelijke en facilitaire dienstverlening	Detailhandel, groothandel, bouw, industrie, transport	Landbouw, bosbouw en visserij, elektronica, textiel, mijnbouw, papier of bedrijfstakken die hier gebruik van maken, productie van diverse fabricaten zoals kantoorartikelen
<b>Type werkzaamheden</b>	Dienstverlening, specialistisch werk	Laaggeschoold werk	Ongeschoold werk
<b>Aard van de keten</b>	Korte productieketen	Productieketen met meerdere schakels	Lange productieketen met veel tussenschakels
<b>Relatie met en invloed op leveranciers</b>	Rechtstreekse en frequente contacten met leveranciers, langdurige relatie met wederzijds vertrouwen	Onregelmatig contact met leveranciers, beperkte invloed op hun handelen	Veel indirecte leveranciers, weinig contact, geen of nauwelijks invloed op hun handelen
<b>Keteninitiatieven, keurmerken &amp; management-systemen</b>	Gecertificeerde (multistakeholder) initiatieven voor zowel sociale als milieuaspecten	Gecertificeerde (multistakeholder) initiatieven voor sociale OF milieuaspecten	Geen keteninitiatieven, of alleen initiatieven met self-assessment door leveranciers

NB: De in bovenstaande tabel vermelde informatie bij "herkomstland" en "bedrijfstak" geeft een voorbeeld van een risicoanalyse voor een specifieke onderneming. Voor uw eigen onderneming kan dit schema er anders uit zien, en kunnen andere landen of producten leiden tot hogere IMVO-risico's.



## Stap 4 - Stel prioriteiten

Het is vaak niet mogelijk om alle risico's in uw keten tegelijkertijd aan te pakken. U kunt daarom prioriteiten stellen. Bepaal aan welke risico's prioriteit wordt gegeven op basis van mogelijke impact op uw bedrijf en mogelijk impact op de omgeving. Het is belangrijk dat u dit doet in dialoog met uw stakeholders (werknemers, klanten, leveranciers, overheden, en maatschappelijke organisaties).

**Tip:** Het [Dossier Stakeholders](#) van MVO Nederland geeft meer informatie over het organiseren van stakeholderdialogen.

*Naast de lijst van prioritaire grondstoffen die FNLI als ondersteuning voor haar leden heeft samengesteld (afzonderlijk document Risico's en Maatregelen voor Prioritaire Grondstoffen (zie hand-out) is het waardevol om als bedrijf ook een eigen prioritering van IMVO-risico's bij inkoop van grondstoffen te maken. Veel bedrijven maken hierbij gebruik van onderstaande methodiek.*

Met behulp van de informatie die u heeft verzameld in de vorige paragraaf, kunt u een -kwalitatieve- inschatting maken van de ernst (potentiële negatieve impact) en de kans dat deze impact optreedt. Samen bepalen "likelijkheid" en "severity" de omvang van het risico:

- Severity: Hoe ernst is het geïdentificeerde negatieve effect, in termen van omvang (bijv. aantal mensen dat het treft), en de mogelijke onomkeerbaarheid van de gevolgen?
- Likelihood: Hoe waarschijnlijk is het dat het negatieve effect zich zal voordoen; hoe groot is de kans op een negatief effect?

U kunt voor prioritering van IMVO-risico's gebruik maken van een risicomatrix, zoals het voorbeeld hieronder. Grondstoffen en leveranciers in de rode categorie krijgen uiteraard prioriteit bij het uitvoeren van het verantwoord inkoopbeleid.

**Tip:** Gebruik de [adviezen van Shift](#) over prioritering van Human Rights Risks.



### Risk Rating = Likelihood x Severity

<b>S e v e r i t y</b>	Catastrophic	5	5	10	15	20	25
	Significant	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	Low	2	2	4	6	8	10
	Negligible	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Improbable	Remote	Occasional	Probable	Frequent
			<b>Likelihood</b>				

- Catastrophic ■ STOP
- Unacceptable ■ URGENT ACTION
- Undesirable ■ ACTION
- Acceptable ■ MONITOR
- Desirable ■ NO ACTION

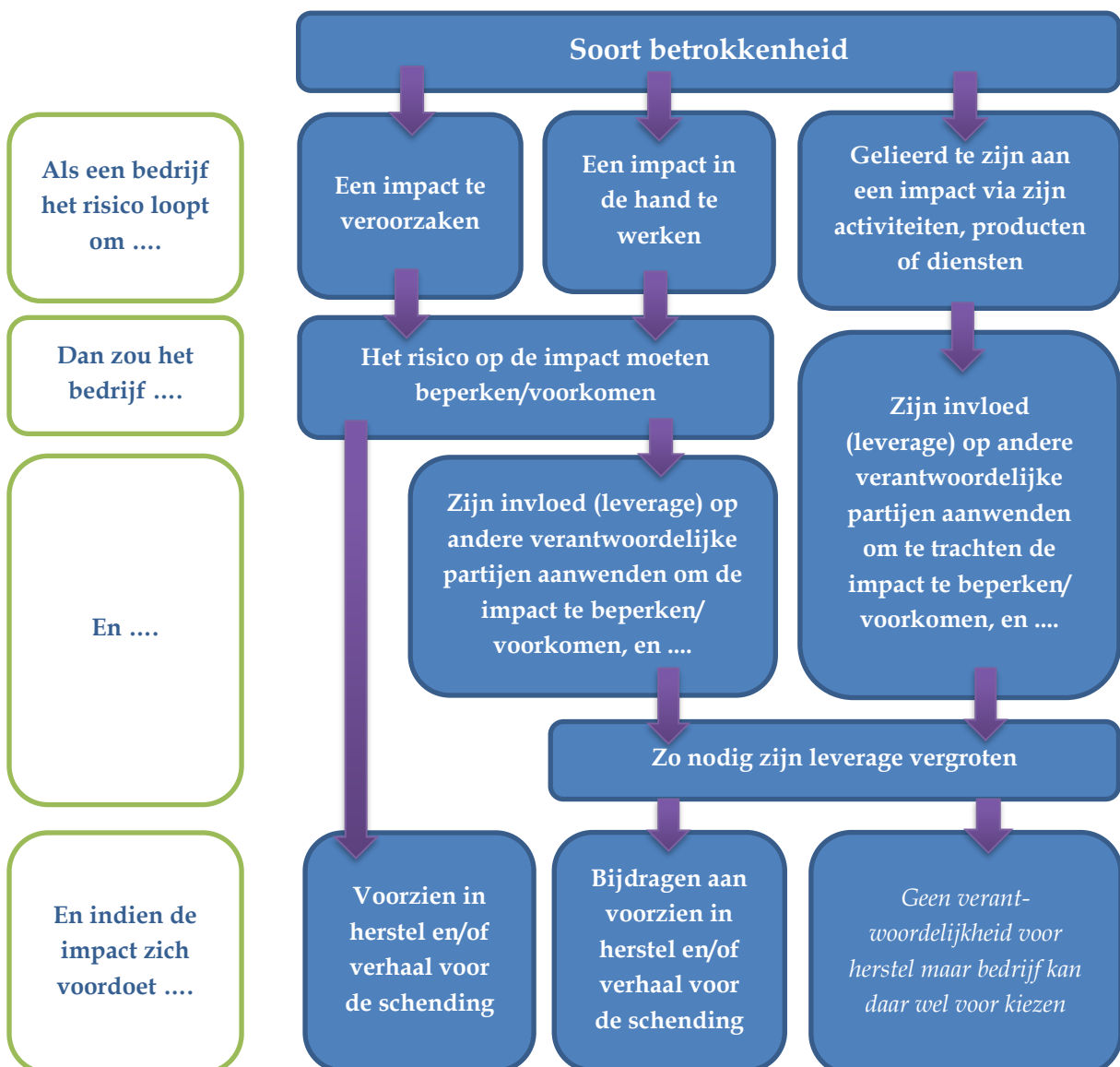


## Stap 5 - Stel actieplan op en voer acties uit

In de vorige stap heeft u de risico's geprioriteerd. In deze stap beslist uw bedrijf hoe u de risico's gaat aanpakken of beheersen. Het aanpakken/beheersen van IMVO-risico's heeft een tweeledig doel:

- 1 - feitelijke negatieve impact verminderen / compenseren
- 2 - risico's op negatieve impact voorkomen / verminderen

Elk bedrijf is een schakel in een lange keten van leveranciers en klanten, waarin elke schakel zijn bijdrage levert. Voor echte verduurzaming van ketens is het nodig om samen te werken met ketenpartners en andere stakeholders. Mede bepalend voor welke maatregelen je als bedrijf kan nemen, is de soort van betrokkenheid bij de uiteindelijke (potentiële) negatieve impact. Een bedrijf kan directe veroorzaker van de negatieve impact zijn, eraan bijdragen of direct verbonden zijn: Zie schema hieronder voor toelichting (bron: [www.shift.org](http://www.shift.org)).





Op basis van de prioritering van IMVO-risico's in stap 4 gaat u aan de slag met maatregelen. Dat kan bijvoorbeeld zijn: het aansluiten bij een keteninitiatief, of in gesprek gaan met leveranciers. In de lijst hieronder vindt u een overzicht van te nemen acties.

FNLI heeft prioritair grondstoffen gedefinieerd voor het IMVO-convenant. Indien u deze grondstoffen toepast, volg de adviezen uit het document Risico's en Maatregelen voor Prioritaire Grondstoffen en sluit u aan bij branchebrede acties.

Te nemen acties:

- Voor kleinere bedrijven: start met het nemen van maatregelen voor een beperkt aantal producten.
- Bevraag uw (in)directe leveranciers en afnemers over hun IMVO-beleid, processen, en prestaties. Leg aan leveranciers goed uit (geef indien nodig training) waarom u streeft naar betere arbeids- en milieumomstandigheden, en waarom dit voor hen ook voordelig is (o.a. minder verloop personeel, hogere productie efficiëntie).
- Om de keten van producten die u zelf importeert en/of verkoopt te verduurzamen, kunt u zich aansluiten bij een bestaand keteninitiatief. Zo heeft het [Initiatief Duurzame Handel \(IDH\)](#) verschillende projecten opgezet om verduurzaming in voedselketens te realiseren, zoals in het geval van palmolie, noten, citrusvruchten, cacao, etc.
- Stimuleer leveranciers om hun IMVO-prestaties te laten registreren bij een platform zoals ISEAL, SIM Supply Chain, SEDEX, Fira, GSES of Ecovadis.
- Vereenvoudig uw handelsketen: verminder het aantal leveranciers en tussenhandelaars, dit maakt het vervolgens eenvoudiger om maatregelen door te voeren.
- Streef zoveel mogelijk naar langdurige contracten met leveranciers, en goede onderlinge relaties. Dit maakt het gemakkelijker om wensen ten aanzien van bijvoorbeeld productieomstandigheden te laten doorvoeren. En sluit aan bij reguliere contactmomenten met leveranciers om IMVO-thema's bij hen onder de aandacht te brengen.
- Ben je een kleine afnemer? Bundel dan krachten met andere bedrijven en uw brancheorganisatie. Of sluit -voor zover beschikbaar- aan bij bestaande keten- of sectorinitiatieven en certificeringen. [ITC Standards Map](#) biedt informatie over meer dan 150 standaarden, gedragscodes en certificeringen die betrekking hebben op duurzaamheid in internationale toeleveringsketens. De [Keurmerkenwijzer](#) van Milieucentraal geeft informatie over alle keurmerken voor duurzame voeding die in Nederlandse winkels te vinden zijn.
- Blijf zo veel mogelijk in gesprek met partijen die niet meewerken, eventueel samen met concurrenten en andere belanghebbenden. Beëindig de relatie als er herhaaldelijk niets verbetert, of bij zware misstanden.
- Herstel schade die reeds heeft plaatsgevonden. De [MVO Risico Checker](#) bevat per land / product / thema concrete adviezen hoe risico's aan te pakken of te verminderen. Voorbeelden van maatregelen op 10 belangrijke thema's zijn ook te vinden in de SER handreiking.

**Tip:** Gebruik de [Checklist invloed in de keten](#) om uw invloed in de toeleveringsketen te vergroten, en gericht actie te ondernemen richting leveranciers.



## Stap 6 – Veranker aanpak in bedrijfsprocessen

Het is voor een goede implementatie van IMVO-risicomanagement van belang dat de organisatie (met name de inkooporganisatie) goed ingericht is om maatregelen uit te voeren. Verantwoord inkopen toepassen wordt eenvoudiger als inkop centraal georganiseerd is, en het kost minder inspanning (en geld) naarmate het totale aantal leveranciers lager is.

Neem voor een goede integratie van IMVO in inkoop de volgende acties:

- Zorg dat er binnen elke afdeling van uw onderneming personen verantwoordelijk zijn voor de implementatie van IMVO-maatregelen, met de nadruk op de inkoopafdeling. Maak één persoon verantwoordelijk voor de implementatie van het verantwoord inkopen beleid, bij voorkeur het hoofd inkoop (bij kleinere organisaties kan dit ook de directeur zijn).
- Overweeg om de ISO 20400 Richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen in uw organisatie door te voeren. [ISO 20400](#) is de internationale richtlijn voor MVI en is gebaseerd op de meer algemene [ISO 26000](#) richtlijn. De ISO 20400-richtlijn biedt zowel publieke als private organisaties praktische handvatten bij het inrichten en borgen van een maatschappelijk verantwoord inkoopproces. Lees [hier](#) meer over deze richtlijn.
- Integreer Due Diligence in uw bestaande risico managementsystemen. Meer informatie: [NEN NPR 9036](#) en de [Samenvatting Praktijkrichtlijn Due Diligence en Risicomanagement](#).
- Begin met het toepassen van duurzaam inkopen wanneer u nieuwe leveranciers selecteert. Dan hoeft u geen rekening te houden met bestaande contractbepalingen en eerder gemaakte afspraken. Laat de nieuwe leverancier ook zelf actief meedenken over het duurzaamheids-vraagstuk in relatie tot zijn producten & diensten.
- Neem een paragraaf met IMVO-bepalingen op in de inkoopvoorwaarden, of (nog beter) stel een afzonderlijke leverancierscode op die met alle leveranciers wordt gecommuniceerd. Integreer duurzaamheid in alle inkoopprocedures en (juridische) documenten, zoals leveringsvoorwaarden, contracten, etc. Verwijs in deze documenten naar de IMVO-bepalingen in de leverancierscode.
- Train inkoopmedewerkers op IMVO en duurzaam inkopen, bijvoorbeeld d.m.v. de [ISO 20400 training van NEVI](#). Van belang is dat de juiste prikkels worden gegeven om aan de inkoopvoorwaarden te voldoen. Last minute opdrachten en lage prijzen kunnen bijvoorbeeld een prikkel zijn om het minder nauw te nemen met arbeidsnormen ten koste van de betrokken werknemers. En als medewerkers alleen worden afgerekend op het realiseren van deals tegen de laagste prijs, zullen ze niet gemotiveerd zijn om IMVO-aspecten in leveranciersselectie mee te nemen.



## Stap 7 - Monitor voortgang en evalueer

Een eenmalige inventarisatie van uw keten heeft maar een beperkte houdbaarheid. Belangrijk is dat uw bedrijf ervoor zorgt dat sprake is van een continu verbeterproces. Hiertoe is het van belang om de volgende checks uit te voeren:

- Worden de resultaten van de maatregelen/acties uit stap 5 geverifieerd?
- Wordt de aanpak aangepast, indien nodig op basis van de uitkomsten van de verificatie?
- Is er sprake van periodieke herijking van de risicoanalyse?

### Resultaten meten

Resultaten van het beleid kunnen worden uitgedrukt in het wel/niet behalen van concrete doelstellingen of Key Performance Indicators (KPI's). Op basis hiervan kan vervolgens gerapporteerd worden over voortgang (paragraaf 8). Doelstellingen moeten zo veel mogelijk SMART (specifiek, meetbaar, actiegericht, resultaatgericht en tijdgebonden) worden geformuleerd zodat monitoring en communicatie hierover mogelijk is. Voorbeelden hiervan zijn:

- percentage inkoop van duurzaam gecertificeerde grondstoffen binnen een bepaalde periode;
- percentage ondertekende leverancierscodes;
- percentage uitgevoerde audits in een bepaalde periode.

**Tip:** Interessant leesvoer over de voor- en nadelen van certificering zijn bijvoorbeeld de publicaties [Beyond Certification](#), en [Certification – a sustainable solution](#)? Ook is interessant om te lezen hoe Philips het thema [Beyond Auditing](#) aanpakt in haar toeleveringsketen.

### Non-Compliance

Wat gebeurt er als een leverancier niet voldoet aan de standaarden van de afnemer, zoals vastgelegd in een gedragscode of leveringsvoorwaarden? Maak van tevoren afspraken met leveranciers over de mogelijke consequenties van uw beleid. Geef uw leveranciers de kans zich te verbeteren en help hen wanneer dat nodig blijkt. Het direct beëindigen van het contract is veelal geen oplossing en niet wenselijk. Niet alleen wordt daarmee het probleem verplaatst naar een andere afnemer, ook komt de continuïteit van levering in gevaar, met name bij kritieke (strategische) leveranciers. De kans dat leveranciers zich aan uw eisen houden is groter als u eerlijke handelsvoorwaarden en redelijke prijzen hanteert, en wanneer u een prettige samenwerkingsrelatie probeert op te bouwen.



## Stap 8 – Communicatie en rapportage

Transparantie en communicatie naar externe partijen is een belangrijk onderdeel van ketenverantwoordelijkheid.

Belangrijkste acties hierbij zijn:

- Blijf in gesprek met individuen, groepen en organisaties die mogelijk negatieve gevolgen ondervinden in uw keten over uw aanpak en voortgang.
- Overleg met stakeholders over de onderwerpen waarover u rapporteert. Vraag welke informatie en prestaties ze van uw bedrijf verwachten.
- Bepaal op welke manier u publieke verantwoording wilt afleggen, bijvoorbeeld via uw reguliere jaarverslag, een apart duurzaamheidsverslag, informatie op uw website, of een speciale brochure. De [Communicatiewijzer](#) van MVO Nederland geeft verschillende manieren waarop u kunt communiceren over uw IMVO-prestaties.
- Ook als u geen afzonderlijk duurzaamheidsverslag uitbrengt, communiceer dan sowieso via uw reguliere (online) kanalen, zoals nieuwsbrieven of LinkedIn.
- Als u toch kiest voor formele rapportage, overweeg dan om het [UNGP Reporting Framework](#) als format te gebruiken. Of pas de internationale standaard voor duurzaamheidsverslaglegging van het [Global Reporting Initiative](#) toe.

### **Rapportage richting FNLi in het kader van het IMVO-convenant**

*In het kader van het IMVO-convenant heeft FNLi een jaarlijks rapportageverplichting (startend in juli 2019) richting de SER. Dit betekent dat FNLi aan al haar leden zal uitvragen hoe ver zij zijn met de implementatie van IMVO-risicomanagement, en de resultaten hiervan op geaggregeerd en geanonimiseerd zal terugkoppelen aan de SER. FNLi gebruikt hiervoor een self-assessment (op dit moment nog in Excel), die gebaseerd is op de 10 essentiële vragen uit het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen. Tegelijkertijd is de self-assessment een mooi instrument voor u als bedrijf om uw eigen inspanningen op het gebied van implementatie van IMVO-beleid en IMVO-risicomanagement in kaart te brengen en progressie te meten door de jaren heen.*

*Bedrijven die deelnemen aan de IMVO-activiteiten van FNLi mogen de volgende verklaring in digitale uitingen opnemen: "Mijn bedrijf [naam] neemt actief deel aan de activiteiten die FNLi organiseert in het kader van het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen, zoals workshops en rapportages."*





## BIJLAGE 1 – 10 essentiële vragen voor IMVO-risicomanagement

**Bron: IMVO Stuurgroep Convenant Voedingsmiddelen  
SCV 31 handreiking due diligence (ID 36269) – concept november 2018**

### Vraag 1

Heeft het bedrijf voor zichzelf (de medewerkers), voor zijn klanten, toeleveranciers en andere belanghebbenden in zijn productieketen geformuleerd en gecommuniceerd wat, mede op basis van de OESO-FAO Guidance, de eigen uitgangspunten zijn voor 'internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen'?

### Vraag 2

Hoe zijn deze uitgangspunten en de noodzaak om zorgvuldig IMVO-risicomanagement te kunnen doen geïntegreerd in de organisatie van het bedrijf en de manier waarop het bedrijf omgaat met leveranciers, afnemers (klanten) en belanghebbenden in de waardeketen?

### Vraag 3

Op welke wijze is het bedrijf ontvankelijk voor klachten van gedupeerden uit zijn waardeketen en/of bevordert het toegang voor gedupeerden tot klachtenmechanismen elders in de keten?

### Vraag 4

Heeft het bedrijf, mede via publieke bronnen, zoals aangegeven in de Guidance en door de Partijen in de handreiking, en via (lokale) stakeholders inzicht in de volgende gegevens?

- de gebruikte grondstoffen in hun producten en de mogelijk negatieve effecten van de voortbrenging (bv. energie- of watergebruik, of slechte arbeidsomstandigheden of kinderarbeid bij teelt, kweek, groei, pluk...) of het gebruik van deze grondstoffen;
- de landen/regio's waar hun producten worden geproduceerd, of waar hun grondstoffen vandaan komen. En de maatschappelijke risico's/problematiek (bijvoorbeeld corruptie, kinderarbeid) in die landen waarbij het bedrijf via het importeren van producten en grondstoffen betrokken kan raken (= mogelijke negatieve effecten);
- ken (de leverancier van) je leverancier. Per land: om welke (grondstof)leveranciers gaat het (NAW-gegevens) en hoeveel wordt daar (direct of indirect) betrokken.



### Vraag 5

Kan het bedrijf met behulp van deze gegevens aangeven met welke (mogelijke) negatieve effecten het via zijn waardeketen daadwerkelijk in verband staat? Gaat dit om 'veroorzaken', 'bijdragen aan', of 'indirect verbonden zijn met'? Wat zijn de bevindingen van de risicoanalyse, specifiek ten aanzien van risico's op het vlak van:

- Mensenrechten
- Arbeidsrechten (w.o. kinderarbeid, gedwongen arbeid, vrijheid van vereniging, discriminatie en leefbaar loon)
- Veiligheid en gezondheid
- Voedselzekerheid en voedselkwaliteit
- Landrechten en toegang tot natuurlijke hulpbronnen
- Milieubescherming en duurzaam gebruik van hulpbronnen
- Dierenwelzijn

### Vraag 6

Kan het bedrijf goed uitleggen hoe het ten aanzien van de geïnventariseerde risico's tot een prioritering is gekomen, aan de hand van vragen:

- Hoe groot is de kans op een negatief effect?
- Hoe ernstig is dat effect, in termen van de omvang, het aantal mensen dat het betreft en de mogelijke onomkeerbaarheid van de gevolgen?

### Vraag 7

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

- Kan het bedrijf aangeven hoe zijn maatregelen zullen leiden tot het wegnemen (of verminderen) van de negatieve effecten?
- Heeft het bedrijf de door Partijen gegeven adviezen opgevolgd? Zo nee, heeft het bedrijf daar goede redenen voor?
- Wanneer de Partijen op dit risico een gezamenlijk project hebben opgezet, participeert het bedrijf daar dan in? Zo nee, heeft het bedrijf daar goede redenen voor?
- Wanneer concrete omstandigheden voor een individueel bedrijf een belemmering vormen om (tijdelijk) de gepaste maatregelen tegen een geïdentificeerd negatief effect in zijn keten te kunnen nemen, kan het bedrijf dat dan goed en transparant motiveren?

### Vraag 8

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

### Vraag 9

Hoe zorgt het bedrijf ervoor dat sprake is van een continu verbeterproces? Onder meer: worden de resultaten van de maatregelen geverifieerd; wordt de aanpak aangepast, indien nodig op basis van de uitkomsten van de verificatie; is er sprake van periodieke herijking van de risicoanalyse?



**Vraag 10**

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



## BIJLAGE 2 – Terminologie

*MVO = maatschappelijk verantwoord ondernemen (ook: duurzaam ondernemen of CSR of RBC)*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden. IMVO begint met dat bedrijven proberen deze problemen niet groter te maken. Ondernemers die een stap verder gaan, streven ernaar een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze problemen.

*IMVO = internationaal MVO*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor zover dit betrekking heeft op internationale activiteiten van de onderneming, zowel door eigen activiteiten als in haar handelsketen (bijvoorbeeld in de vorm van inkoop en export)

*IMVO-convenant*

Convenanten voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO-convenanten) zijn een samenwerking tussen bedrijven, overheid, vakbonden en maatschappelijke organisaties. Samen gaan ze aan de slag om misstanden zoals uitbuiting, dierenleed of milieuschade te voorkomen. Meer informatie: <https://www.imvoconvenanten.nl/>

*OESO-richtlijnen (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)*

= *Internationale richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.*

De OESO-richtlijnen bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kindarbeid, milieu en corruptie. Hiermee vormen de OESO-richtlijnen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid.

Meer informatie: [www.oesorichtlijnen.nl](http://www.oesorichtlijnen.nl)

*UNGP (UN Guiding Principles = United Nations Guiding Principles on Business & Human Rights)*

De UN Guiding Principles bevestigen: de bestaande verplichtingen van staten om mensenrechten en fundamentele vrijheden te beschermen en te realiseren (1e pijler, State Duty to Protect); de verantwoordelijkheid van bedrijven om mensenrechten te respecteren (2e pijler, Business Responsibility to Respect); en de noodzaak te voorzien in effectieve maatregelen voor herstel en/of verhaal bij inbreuken hierop (3e pijler, Access to Remedy).

Meer informatie:

<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brochures/2014/05/28/nationaal-actieplan-bedrijfsleven-en-mensenrechten/nationaal-actieplan-bedrijfsleven-en-mensenrechten.pdf>



### *IMVO-risico's*

We definiëren een IMVO-risico als een operationeel risico binnen de waardeketen van een bedrijf, die mensen, de planeet of de economie kan schaden. Hoewel er geen eenduidige academische definitie bestaat van een IMVO-risico, zijn algemeen aanvaarde thema's bijvoorbeeld corruptie, het welzijn van werknemers, bedrijfsethiek en milieu.

### *Due Diligence = IMVO-risicomanagement*

Bij het wereldwijd zakendoen kunnen Nederlandse bedrijven te maken krijgen met misstanden in de internationale keten. Denk aan kinderarbeid, slechte arbeidsomstandigheden en milieuvervuiling. Als bedrijven risico's op deze misstanden goed in kaart hebben, kunnen zij actief handelen om ze aan te pakken en in de toekomst te voorkomen. Dat is IMVO-risicomanagement, ook wel 'due diligence' genoemd. Meer informatie: <https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/imvo-risicomanagement>