



**NEN**

# NPR 9036:2015

## MVO – Handleiding voor de integratie van due diligence in bestaande risicomanagementsystemen

Nederlandstalige samenvatting van de Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 9036:2015 (en) Corporate social responsibility – Guidance for the integration of due diligence in existing risk management systems.

### Inleiding

Bedrijven spelen een cruciale rol in de maatschappij bij het creëren van werkgelegenheid, innovaties en economische groei. Tegelijkertijd verwachten de Nederlandse overheid, consumenten, medewerkers, maatschappelijke organisaties en andere belanghebbenden dat bedrijven zakendoen met respect voor mensenrechten en milieu. Deze verwachting is uitgewerkt in de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (OESO-richtlijnen)<sup>1</sup> en UN Guiding Principles inzake bedrijven en mensenrechten (UNGP)<sup>2</sup>. Maar hoe doen ondernemers zaken met respect voor mensenrechten en milieu? Welke risico's lopen zij daarbij? Hoe kunnen bedrijven deze risico's identificeren en, nog belangrijker, voorkomen, beperken en zich daarover verantwoorden?

Ondernemen brengt risico's met zich mee. Zeker als een bedrijf internationaal zaken doet, zijn de risico's vaak anders dan we in Nederland gewend zijn. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld direct of indirect betrokken raken bij slechte werkomstandigheden, intimidatie van vakbondsleden, landonteigening of bedreiging van ecosystemen. Maar ook kan het gaan om kinderarbeid, gedwongen arbeid, discriminatie, de ontzegging van het recht op huisvesting, toegang tot schoon drinkwater en culturele participatie.

De OESO-richtlijnen en de UNGP verwachten van bedrijven dat ze hun verantwoordelijkheid nemen om met dit soort risico's om te gaan. Bedrijven moeten (potentiële) mensenrechtenschendingen en negatieve impact op het milieu en de sociaal-economische omstandigheden in kaart brengen, ze voorkomen en verminderen,

**Normalisatie:** de wereld op één lijn.



en verantwoording afleggen over door bedrijven genomen maatregelen. Ongeacht of ze daar direct of indirect bij betrokken zijn. Hiervoor kan een bedrijf een due diligence proces inrichten. Met due diligence, oftewel MVO-risicomanagement, kan het werkelijke en potentiële negatieve impact worden gemanaged.

NPR 9036 biedt een handreiking voor de integratie van due diligence op basis van de UNGP, in bestaande (risico)managementsystemen. Dergelijke managementsystemen worden al veel toegepast om risico's te identificeren, evalueren en te beheersen als onderdeel van bestaande bedrijfsprocessen. Het integreren van due diligence in bestaande (risico)managementsystemen biedt verschillende voordelen. Het voorkomt dubbel werk. Er kan worden voortgebouwd op bestaande ervaringen en kennis. Bestaande technieken kunnen worden toegepast en het bevordert dat due diligence onderdeel wordt van de reguliere processen van een bedrijf, zowel van de eigen processen als die van de partners in de value chain (waardeketen). Zowel strategisch management als operationeel management (kwaliteitsmanagers, contractmanagers, risicomangers, supply chain managers) zullen profiteren van deze NPR. NPR 9036 kan worden toegepast in het kader van de IMVO-convenanten die de komende jaren zullen worden opgesteld voor sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven.

### **De totstandkoming van NPR 9036**

Het belang van due diligence groeit. Daarom heeft de commissie IMVO van de Sociaal Economische Raad (SER) het initiatief genomen om een NPR te ontwikkelen waarmee bedrijven worden ondersteund in de operationalisering van due diligence.

## **Normalisatie: de wereld op één lijn.**

NPR 9036 is ontwikkeld onder begeleiding van NEN. NEN ondersteunt in Nederland het normalisatieproces. Er is een speciale werkgroep opgericht onder de normcommissies 400 178 "MVO" en 400 179 "Risicomanagement" waarin belanghebbenden met een achtergrond in mensenrechten, due diligence, MVO, risicomanagement en managementsystemen hebben deelgenomen.

De volgende organisaties hebben deelgenomen aan de werkgroep:

KLM, Amstelveen  
Otelli, Haarlem  
Nuon, Amsterdam  
Royal HaskoningDHV, Amersfoort  
Alliander, Arnhem  
Philips Electronics Nederland B.V., Eindhoven  
Damen Shipyard, Gorinchem  
MVO Nederland, Utrecht  
PRIMO Nederland, Den Haag en SEAR B.V., Prinsenbeek  
FNV, Amsterdam  
Tata Steel, IJmuiden  
SER, Den Haag  
Human Right@Work, Den Haag  
ZCIM, Den Haag

**NPR 9036 is beschikbaar in het Engels via [www.nen.nl](http://www.nen.nl).**

*1 OECD guidelines for multinational enterprises*

*2 Guiding principles on business and human rights – Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" framework*

## **Inhoudsopgave van NPR 9036**

### **Voorwoord**

- 1 Onderwerp en toepassingsgebied**
- 2 Verwijzingen naar andere publicaties**
- 3 Termen, definities en afkortingen**
- 4 Context van internationaal MVO en *due diligence***
  - 4.1 De ontwikkeling van MVO en *due diligence*
  - 4.2 Raamwerk voor internationaal MVO en *due diligence*
  - 4.3 Bedrijven en hun impact
  - 4.4 Het raamwerk voor *due diligence*
  - 4.5 De componenten van *due diligence* volgens de UNGP
- 5 *Due diligence* en de relatie met het algemene raamwerk voor (risico)management**
  - 5.1 Algemeen
  - 5.2 Het algemene raamwerk voor (risico)management
  - 5.3 Integratie van *due diligence* in het algemene raamwerk voor (risico)management
  - 5.4 Beginnen met de toepassing van *due diligence*
- 6 Integratie van *due diligence* in bestaande algemene (risico)managementsystemen**
  - 6.1 Introductie
  - 6.2 Beleidscommitment
    - 6.2.1 Commitment van het bedrijf om haar verantwoordelijkheid te nemen voor het respecteren van mensenrechten
    - 6.2.2 Goedkeuring beleid op senior managementniveau
    - 6.2.3 Gebaseerd op inbreng van relevante interne/externe expertise
    - 6.2.4 Verwachtingen ten aanzien van personeel en zakenrelaties
    - 6.2.5 Interne en externe communicatie van beleid
    - 6.2.6 Verankeren van beleid in het hele bedrijf
  - 6.3 Inventariseren en beoordelen van feitelijke en potentiële negatieve gevolgen
    - 6.3.1 Algemeen
    - 6.3.2 Stap 1 – *Scoping* van de risicobeoordeling
    - 6.3.3 Stap 2 – Inventariseren van feitelijke en potentiële negatieve gevolgen
    - 6.3.4 Stap 3 – Beoordelen van negatieve gevolgen
    - 6.3.5 Stap 4 – Regelmatige update van de beoordeling
  - 6.4 Integratie van en handelen naar de bevindingen van de risicobeoordelingen (de geïdentificeerde negatieve gevolgen)
    - 6.4.1 Effectieve integratie van bevindingen in alle interne processen en functies
    - 6.4.2 Nemen van gepaste maatregelen en acties
  - 6.5 Het monitoren van resultaten
  - 6.6 Communicatie over hoe wordt omgegaan met negatieve gevolgen
  - 6.7 Herstel en/of verhaal

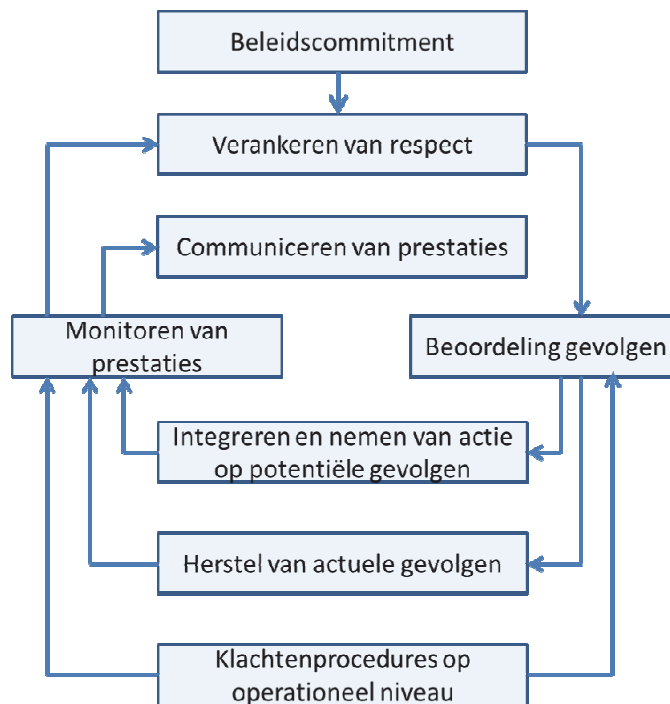
### **Annex A Toelichting op bestaande ISO-normen en richtlijnen**

### **Annex B Toelichting op het concept 'risico'**

### **Annex C Het algemene managementsysteem**

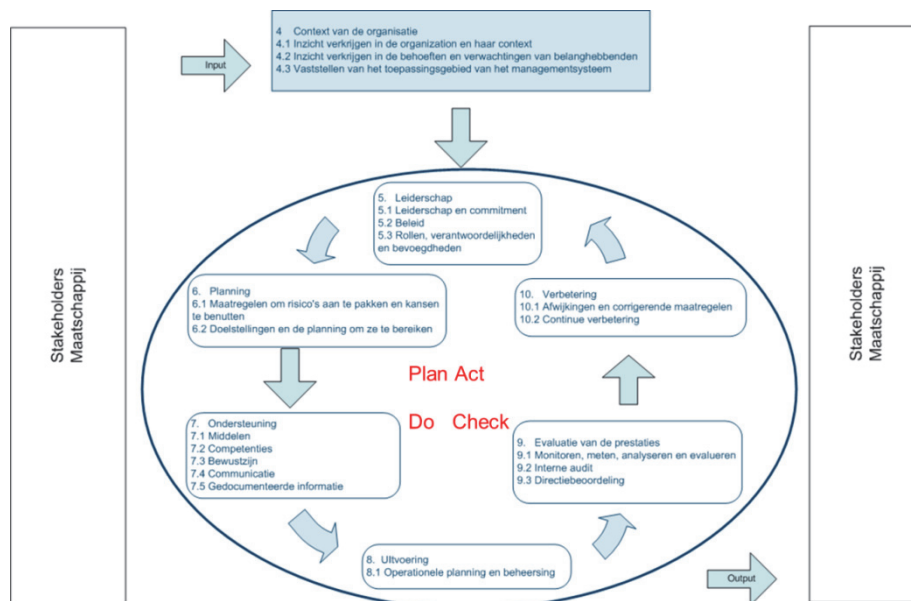
## Uitgangspunten voor integratie van *due diligence* in (risico)managementsystemen

Als basis voor het *due diligence* proces zijn de elementen genomen die zijn verwoord in de zogenoemde operationele beginselen in de UNGP en die zijn weergegeven in figuur 1.



**Figuur 1 — Componenten van *due diligence* volgens UNGP**

Als basis voor het (risico)managementsysteem dat door veel bedrijven wordt gehanteerd, is de zogenoemde *High Level Structure* voor ISO-managementsystemen gebruikt. Dit is de kern van veel toegepaste systemen voor kwaliteits-, milieu- en arbomanagement en is weergegeven in figuur 2.



**Figuur 2 – PDCA-model van de HLS voor ISO-managementsystemnormen**

In figuur 3 is de globale relatie tussen de op de HLS gebaseerde managementsystemen en de elementen van *due diligence* volgens de UNGP aangegeven. In de hierna volgende tabellen is dat verder uitgewerkt en in NPR 9036 zijn uitgebreide richtlijnen en voorbeelden gegeven om dat in de

praktijk in te vullen. Daarbij wordt ook gebruikt gemaakt van andere ISO-normen zoals ISO 31000 voor risicomanagement en ISO 26000 voor MVO.

Stappen in due diligence		HLS (risico)management raamwerk	
Beleidscommitment	OP 16	Beleid, leiderschap en commitment van topmanagement	5.1, 5.2
Beoordeling van gevolgen	OP 17-18	Inzicht in de context, vaststelling van risico's en kansen	4.1, 4.2, 6.1
Integreren en nemen van actie op potentiële gevolgen	OP 19	Maatregelen om risico's en kansen aan te pakken, ondersteuning, operationele beheersing	5.3, 6.1, 6.2, 7, 8.1
Monitoren van prestaties	OP 20	Evaluatie van prestaties	6.1, 9
Communicatie	OP 21	Interne en externe communicatie	7.4
Herstel	OP 22	Nemen van acties op non-conformiteiten	10.1

**Figuur 3 — Globale relatie tussen *due diligence* volgens UNGP en (risico)management volgens de HLS**

#### **Overzicht van wat een bedrijf moet doen om *due diligence* te integreren in het bestaande managementsysteem**

In de onderstaande tabellen wordt de relatie en overlap tussen de componenten van *due diligence* in de UNGP en de elementen van de algemene (risico)managementsystemen omschreven. Er wordt een handreiking gedaan voor het integreren van *due diligence* in de bestaande bedrijfsvoering. Voor een uitgebreide toelichting met voorbeelden wordt verwezen naar de in de laatste kolom genoemde paragrafen in hoofdstuk 6 van NPR 9036. De kleuren in de tabel geven aan in welke mate aanpassingen nodig zijn om *due diligence* zoals bedoeld in de UNGP toe te passen als al wordt gewerkt met een formeel (risico)managementsysteem.



Geen tot nauwelijks aanpassing vereist
Kleine aanpassing vereist
Substantiële aanpassing vereist

**Tabel 1 — Beleidscommitment (operationeel beginsel 16 van de UNGP)**

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
Om hun verantwoordelijkheid inzake eerbiediging van de mensenrechten te verankeren zouden bedrijven een commitment dienaangaande moeten vastleggen in een beleidsverklaring die:	Het beleid bevat specifieke commitments met betrekking tot het management systeem	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het beleid zou een verwijzing moeten bevatten naar het respecteren van internationaal overeengekomen mensenrechten (met als minimum de <i>Bill of Human Rights</i> en de <i>ILO core conventions</i>)</li> <li>— Omschrijving van de meest relevante en significante issues</li> </ul>	6.2.1
a) is geaccordeerd door de hoogste echelons van de organisatie	Vastgesteld door het top management	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Top management behoort de verantwoordelijkheid te nemen voor en rekenschap af te leggen over het respecteren van mensenrechten</li> <li>— Commitment en betrokkenheid van het topmanagement zijn cruciaal voor een succesvol en duurzaam management van MVO-risico's en -kansen</li> </ul>	6.2.2
b) is opgesteld op basis van relevante interne en/of externe expertise		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Betrekken van specifieke expertise op het gebied van mensenrechten voor een grondig begrip van de onderwerpen (<i>issues</i>)</li> </ul>	6.2.3
c) aangeeft wat het bedrijf van zijn medewerkers, zakelijke partners en andere direct met zijn activiteiten, producten of diensten verbonden partijen verwacht op het vlak van de mensenrechten		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Duidelijk aangeven wat er wordt verwacht van de verschillende stakeholders</li> </ul>	6.2.4

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
d) voor iedereen beschikbaar is en binnen en buiten de organisatie wordt bekendgemaakt aan alle medewerkers, zakelijke partners en andere betrokken partijen	Het beleid is: <ul style="list-style-type: none"> <li>— beschikbaar als gedocumenteerde informatie</li> <li>— gecommuniceerd binnen het bedrijf</li> <li>— beschikbaar voor belanghebbende partijen, waar van toepassing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het beleid is beschikbaar voor externe partijen via de website en andere communicatiemiddelen</li> <li>— Actieve communicatie naar betrokken partijen (ook intern) om intenties en verwachtingen duidelijk te maken</li> </ul>	6.2.5
e) zich vertaalt in operationele beleidsmaatregelen en procedures waarmee het commitment organisatiebreed wordt verankerd	Het beleid biedt een kader voor het vaststellen van doelstellingen. Doelstellingen zijn consistent met het beleid. Het bedrijf heeft plannen voor hoe doelen worden bereikt. Het bedrijf plant en implementeert de processen die nodig zijn om aan vereisten te voldoen en doelen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het zorgen voor coherentie tussen MVO-beleid en beleid op basis waarvan de bredere bedrijfsactiviteiten en relaties met andere partijen worden bestuurd</li> <li>— Beleidsvereisten zouden moeten zijn ingebed in doelen, programma's, procedures en acties</li> </ul>	6.2.6

**Tabel 2 — Inventarisatie en beoordeling van feitelijke en potentiële gevolgen (operationele beginselen 17 en 18 van de UNGP)**

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
De inventarisatie en beoordeling variëren qua complexiteit naar gelang de omvang van het bedrijf, het risico van ernstige gevolgen op mensenrechtengebied en de aard en context van de bedrijfsactiviteiten	De risico-beoordelingsprocessen zijn (zoals alle elementen van management-systemen) op maat gemaakt voor en aangepast aan de omvang, aard, complexiteit en context van een bedrijf	De scope van de risicobeoordeling behoort: <ul style="list-style-type: none"> <li>— proportioneel te zijn met de omvang van het bedrijf</li> <li>— afhankelijk te zijn van het doel van de beoordeling</li> </ul> Het doel van de beoordeling zou moeten zijn het begrijpen van specifieke gevolgen voor specifieke mensen, in de context van specifieke activiteiten.	6.3.2

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>De inventarisatie en beoordeling zouden gericht moeten zijn op de negatieve gevolgen op mensenrechtengebied die het bedrijf via zijn eigen activiteiten veroorzaakt of in de hand werkt, of die rechtstreeks aan zijn activiteiten, producten of diensten gelieerd zijn via zijn zakelijke relaties</p>	<p>Het bedrijf inventariseert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— interne en externe onderwerpen (<i>issues</i>) die van invloed zijn op het vermogen van een bedrijf om bedoelde uitkomsten van zijn managementsysteem, te bereiken (inclusief beleidscommitments)</li> <li>— belanghebbenden die relevant zijn voor het managementsysteem van het bedrijf en stelt hun behoeften en verwachtingen vast</li> </ul> <p>Deze informatie dient als input voor de operationele risicobeoordeling. Hiermee bepaalt het bedrijf de risico's en kansen die moeten worden aangepakt om de beoogde resultaten en doelstellingen te behalen en om ongewenste effecten te voorkomen of verminderen</p>	<p>Als een bedrijf risico's inventariseert en beoordeelt als onderdeel van <i>due diligence</i>, dan zou het bedrijf expliciet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— de focus moeten leggen op gevolgen voor mensen en het milieu en niet alleen op bedrijfsrisico's</li> <li>— de risico's die gerelateerd zijn aan zakelijke relaties van het bedrijf, moeten meenemen</li> <li>— een breed blikveld (<i>scope</i>) hanteren en alle relevante milieu-, ethische en economische kwesties bestrijken. Voor sociale onderwerpen, betekent dit dat ten minste de 30 mensenrechten omschreven in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de <i>ILO core conventions</i> behoren te worden meegenomen</li> <li>— aandacht moeten schenken aan kwetsbare groepen</li> </ul>	<p>Inventariseren van gevolgen:</p> <p><b>6.3.3</b></p> <p>Beoordelen van gevolgen:</p> <p><b>6.3.4</b></p>
<p>De inventarisatie en beoordeling zouden moeten berusten op interne en/of externe expertise inzake de mensenrechten.</p>	<p>Als onderdeel van het managementsysteem zou een bedrijf de benodigde competenties moeten inventariseren zodat het personeel specifieke activiteiten goed kan uitvoeren en de daarvoor benodigde competenties aanwezig zijn</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Betrokkenheid van specifieke expertise is noodzakelijk</li> <li>— Interne expertise zou beschikbaar kunnen zijn bij KAM- of HR-afdelingen</li> <li>— Externe expertise kan worden binnengehaald via gespecialiseerde consultancies, door risico's geraakte partijen, belangenorganisaties, ngo's en vakbonden</li> </ul>	<p>Inventariseren van gevolgen:</p> <p><b>6.3.3.2</b></p>



UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>Wanneer prioritering van acties voor het aanpakken van feitelijke en potentiële negatieve gevolgen voor de mensenrechten noodzakelijk is, zouden bedrijven zich in eerste instantie moeten richten op het voorkomen of beperken van de ernstigste gevolgen of die gevolgen die bij later ingrijpen onomkeerbaar zouden worden (UNGP 24)</p>	<p>Evaluatie en prioriteitsstelling van risico's zijn gebaseerd op een analyse van gevolgen en waarschijnlijkheid</p>	<p>Het bedrijf zou de gevolgen moeten prioriteren op basis van de ernst en waarschijnlijkheid, door het:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— beoordelen van de ernst van gevolgen op basis van hun schaal, bereik (scope) en onherstelbaarheid</li> <li>— beoordelen van de waarschijnlijkheid van deze gevolgen</li> <li>— beoordelen van problemen in de productieketen</li> <li>— vaststellen van het vermogen om deze gevolgen te veranderen (beïnvloedingsvermogen), zie 6.7</li> </ul>	<p>Beoordeling van de gevolgen: <b>6.3.4</b></p>
<p>De inventarisatie en beoordeling zouden serieus overleg moeten omvatten met mogelijk getroffen groepen en andere relevante stakeholders, afhankelijk van de omvang van het bedrijf en de aard en context van de bedrijfsactiviteit</p>	<p>Behoeften en verwachtingen van belanghebbende partijen zijn geïdentificeerd als onderdeel van de context-analyse en er wordt rekening mee gehouden als risico's worden beoordeeld</p> <p>In ISO 31000 wordt bijzondere aandacht geschonken aan het consulteren van belanghebbenden in het risicomanagementproces</p>	<p>Bij het consulteren van belanghebbenden wordt bijzondere aandacht geschonken aan gevolgen voor mensenrechten van personen uit een groep of bevolking met een verhoogd risico op kwetsbaarheid of marginalisatie. Ook wordt rekening gehouden met verschillen in risico's waaraan mannen en vrouwen mogelijk zijn blootgesteld</p>	<p><b>6.3.4</b></p>
<p><i>Due diligence</i> inzake mensenrechten behoort een continu proces te zijn, daar de risico's op mensenrechtengebied in de loop van de tijd met de activiteiten en operationele context van het bedrijf kunnen variëren</p>	<p>De PDCA-cyclus<sup>3</sup> als onderliggend principe van de managementsysteembenadering garandeert een periodieke herbeoordeling van risico's en houdt rekening met veranderende omstandigheden</p>	<p>Het bedrijf zou regelmatig een beoordeling moeten uitvoeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— voorafgaand aan een nieuwe activiteit of bij het aangaan van een nieuwe relatie</li> <li>— voorafgaand aan belangrijke besluiten over of veranderingen in de operationele activiteiten</li> <li>— in reactie of anticiperend op veranderingen in de context waarin het bedrijf opereert (bijvoorbeeld toenemende sociale spanningen)</li> <li>— periodiek gedurende de levensduur van een activiteit</li> </ul>	<p><b>6.3.5</b></p>

<sup>3</sup> PDCA: Plan, Do, Check, Act

**Tabel 3 — Integreren van bevindingen in alle relevante functies en processen (operationeel beginsel 19 van de UNGP)**

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>Om negatieve gevolgen voor de mensenrechten te voorkomen of te beperken zouden bedrijven de bevindingen van hun impactbeoordelingen in alle relevante functies en processen binnen de organisatie moeten integreren en daarop passende maatregelen moeten nemen</p> <p>Bevindingen effectief integreren betekent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— de verantwoordelijkheid voor de aanpak van dergelijke gevolgen toewijzen aan het juiste niveau en de juiste functie binnen de organisatie</li> <li>— voorzien in interne processen voor besluitvorming, middelenallocatie en toezicht die adequate reacties op dergelijke gevolgen mogelijk maken</li> </ul>	<p>Een bedrijf plant acties om risico's te reduceren en kansen te vergroten. Het bedrijf bepaalt hoe deze acties worden geïntegreerd en geïmplementeerd in zijn bedrijfsprocessen. Het bedrijf implementeert beheersmaatregelen voor zijn processen zodat ervoor wordt gezorgd dat risico's worden beheerst en wettelijke en geaccepteerde vereisten van belanghebbenden worden nageleefd</p> <p>Deze beheersing van bedrijfsprocessen wordt ondersteund met een duidelijke toewijzing van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast ook met toewijzing van mensen en middelen, competent personeel en gepaste documentatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Evalueren van bestaande processen</li> <li>— Inventariseren en implementeren van noodzakelijke aanpassingen</li> <li>— Inventariseren en implementeren van mogelijkheden om bestaande processen aan te scherpen die zijn bedoeld om het respecteren van mensenrechten te ondersteunen</li> </ul>	<p><b>6.4.1</b></p>

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>De te nemen passende maatregelen zullen variëren afhankelijk van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— of het bedrijf een negatief gevolg veroorzaakt of in de hand werkt dan wel in dat gevolg alleen een aandeel heeft omdat het rechtstreeks aan zijn activiteiten, producten of diensten gelieerd is via een zakelijke relatie;</li> <li>— de mate waarin het bedrijf invloed op het negatieve gevolg kan uitoefenen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Het nemen van noodzakelijke stappen om de gevolgen die een bedrijf heeft veroorzaakt, kan veroorzaken of aan heeft bijgedragen, te stoppen of te voorkomen.</li> <li>— Zo veel mogelijk herstellen van overgebleven gevolgen</li> <li>— Het nemen van noodzakelijke stappen om gevolgen te voorkomen of verzachten wanneer het bedrijf daarmee verbonden is door zijn handelingen, producten of diensten via zijn zakenrelaties.</li> <li>— Gebruiken van invloed (<i>leverage</i>). Als een bedrijf invloed kan uitoefenen dan zou die dat ook moeten doen. Als het invloed ontbeert dan zou het manieren moeten vinden om de invloed te vergroten.</li> </ul>	6.4.2

Tabel 4 — Monitoren van maatregelen (operationeel beginsel 20 van de UNGP)

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>Om na te gaan of negatieve gevolgen voor de mensenrechten daadwerkelijk worden aangepakt, zouden bedrijven de effectiviteit van hun maatregelen moeten monitoren</p>	<p>Bedrijven evalueren de effectiviteit van hun handelingen om de risico's en kansen te bepalen. De basis voor deze evaluatie is het monitoren van bedrijfsprocessen, inclusief de prestaties van geïmplementeerde maatregelen en beheersmechanismen om negatieve effecten te voorkomen. Via interne audits en management reviews worden de monitoringsresultaten meegenomen in de (strategische) plannings- en <i>control</i> cyclus. Het bedrijf onderneemt actie bij geïdentificeerde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Integratie in het monitorings- en evaluatiesysteem</li> <li>— Ontwikkeling van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren voor prestaties op het gebied van mensenrechten</li> <li>— Gebruik maken van feedback van interne en externe bronnen</li> <li>— Monitoring omvat ook het kijken naar de effectiviteit van het gebruik van klachtenprocedures door kwetsbare groepen</li> </ul>	6.5

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
	<p>afwijkingen en non-conformiteiten</p> <p>Veel bedrijven passen indicatoren toe als onderdeel van hun monitoringsprocessen en als een basis voor intern en extern rapporteren van prestaties</p>		

**Tabel 5 — Communicatie over het omgaan met negatieve gevolgen (operationeel beginsel 21 van de UNGP)**

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren?
<p>Om verantwoording af te leggen over hun beleid ter beperking van negatieve gevolgen op mensenrechtengebied, zouden bedrijven bereid moeten zijn informatie hierover buiten de organisatie bekend te maken, vooral wanneer er zorgen worden geuit door of namens benadeelde stakeholders</p> <p>Bedrijven waarvan de activiteiten of operationele contexten ernstige risico's op mensenrechtengebied met zich meebrengen zouden formeel over hun aanpak moeten rapporteren</p>	<p>Bedrijven bepalen de interne en externe communicatie die relevant is voor hun managementsysteem, inclusief wat, wanneer, met wie en hoe te communiceren over onderwerpen die relevant zijn voor hun bedrijfsactiviteiten</p>	<p>Het bedrijf kan zijn bestaande communicatiemethoden en -middelen toepassen maar zal zich ervan moeten vergewissen dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—communicatie ook betrekking heeft op hoe risico's en negatieve gevolgen voor mensenrechten worden aangepakt</li> <li>—de vorm en frequentie een weerspiegeling zijn van negatieve gevolgen op mensenrechten en toegankelijk zijn voor het beoogde publiek)</li> <li>—de verschaft informatie voldoende is om te evalueren of de reactie van het bedrijf op specifieke mensenrechtenschendingen voldoende adequaat was</li> <li>—het geen risico's inhoudt voor getroffen belanghebbenden, personeel of legitieme vereisten vanwege commerciële vertrouwelijkheid</li> </ul>	<p><b>6.6</b></p>

Tabel 6 — Herstel en/of verhaal (operationeel beginsel 22 van de UNGP)

UNGP	Algemeen (risico) management raamwerk	Wat behoort een bedrijf te doen om <i>due diligence</i> te integreren?	Hoe te integreren
<p>Wanneer bedrijven constateren dat zij negatieve gevolgen hebben veroorzaakt of in de hand hebben gewerkt, zouden zij moeten (helpen) voorzien in herstel en/of verhaal via erkende procedures</p>	<p>Wanneer een bedrijf afwijkingen ten opzichte van zijn beleid, doelstellingen, operationele criteria of <i>compliance</i>-verplichtingen constateert als gevolg van het monitoren of meten of uitvoeren van audits, dan onderneemt het actie om de negatieve gevolgen te beperken, en het overweegt toepasselijke correctieve acties</p> <p>Als onderdeel van kwaliteitsmanagement hebben organisaties klachtenprocedures waarmee externe belanghebbenden (klanten) klachten kunnen indienen, die behandeld moeten worden door het bedrijf</p>	<p>— De klachtenprocedures behoren toepasbaar te zijn bij het identificeren en ondernemen van actie bij afwijkingen met betrekking tot mensenrechten. Ook in situaties waarbij het bedrijf bijdraagt of kan bijdragen aan de negatieve gevolgen via zijn zakenrelaties</p> <p>— Implementatie van een klachtenprocedure op operationeel niveau</p>	<p><b>6.7</b></p>