

Mensen in Ketens

Welzijn en bloei van stakeholders in internationale bedrijven



Prof. Dr. Harry Hummels
School of Business and Economics
Finance Dept.

 Maastricht University



The greatness of humanity is not in being human, but in being humane

Mahatma Gandhi



Inhoudsopgave

Woord Vooraf van Rina Molenaar	4
Woord Vooraf van Peter Blom	5
1. Introductie	6
2. Een initiatief wetsvoorstel	8
2.1 Aanleiding voor het wetsvoorstel	8
2.2 Wat houdt het voorstel in	8
2.3 Het perspectief van het voorstel	9
3. De reacties	9
4. Besluitvorming in Brussel	11
5. Medemenselijk ondernemen	12
5.1 Wat is medemenselijk ondernemen	12
5.2 Zijn niet alle bedrijven medemenselijk?	14
5.3 Medemenselijkheid en de natuur	14
5.4 Enthousiasmeren, kennis delen en de armen uit de mouwen	16
6. Medemenselijkheid in de dagelijkse praktijk	16
6.1 De uitgangspunten van medemenselijkheid	16
6.2 Een dialoog met oprechte aandacht voor mens en natuur	18
6.3 Conscious Contracting	21
6.4 Samenwerking, risicoanalyse en goede voorbeelden	21
7. De weg van medemenselijkheid	23
Dankwoord	24
Over de auteur	25



Woord Vooraf Rina Molenaar

In januari 2023 barstte in Nederland een discussie over de Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen los met een statement van een ondernemer. De gebezigde argumenten en de toon van het debat leidden af van het doel van de wet: randvoorwaarden creëren voor een omgeving waarin mens en natuur kunnen bloeien. Vind maar eens iemand die dat doel niet onderschrijft. Over de route kun je vervolgens van mening verschillen.

De recent ge-update OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen geven de richting aan. Kern van de ondersteunende guidance voor de implementatie van richtlijnen vormt het concept 'betekenisvolle dialoog'. Dialoog met stakeholders – mensen met dromen en ambities die je tegenkomt in iedere keten – werkt verhelderend. Gesprek maakt dat je de mens aan de andere kant van de tafel gaat begrijpen. Gesprek maakt het moeilijker om weg te lopen voor je verantwoordelijkheid ten opzichte van de ander. Onbekend maakt immers onbemind.

Dialoog is de kern van de OESO-richtlijnen en niet minder van het concept 'medemenselijk ondernemen' zoals dat is beschreven door professor Harry Hummels. Het concept vormt een welkome aanvulling op het huidige discours over het waarom van IMVO-wetgeving. Het geeft taal aan de waarden die ondernemers hanteren die bewust oog hebben voor wat anderen drijft en daar in de besluitvorming rekening mee te houden. Het heeft de potentie om het debat te kalmeren en voor- en tegenstanders rond de tafel te krijgen. Dat is nodig. Het doel van beleid en wetgeving moet centraal staan in de discussie. Waar doen we het voor? Beter gezegd: voor wie doen we het? Voor mensen met een gezicht, die gevangen zitten in internationale ketens waarin (nog altijd) sprake is van uitbuiting, onveilige werkomstandigheden, kinderarbeid. Mensen die zelf doorgaans niet aan de gesprekstafel zitten, die vaak onzichtbaar zijn. De dialoog, kernprincipe van medemenselijk ondernemen, trekt deze mensen aan tafel. Geeft hun een stem.

Mogelijk blijft het verschil van mening over de route bestaan. Consensus is ook niet per se het doel van een goed gesprek. Wederzijds begrip – bewust luisteren – leidt echter ongetwijfeld tot een betere uitkomst van de discussie. Dit paper beoogt dan ook niet het einde van het gesprek, maar een hernieuwd begin daarvan.

Rina Molenaar
Directeur-bestuurder Woord en Daad



Woord Vooraf Peter Blom

De felle discussies in de Tweede Kamer over de initiatiefwet Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen gaat verder dan een meningsverschil over de detaillering en timing van de wet. Het debat staat symbool voor een wezenlijke verandering in onze opvatting over wat een onderneming eigenlijk is en welke rechten en plichten dat met zich meebrengt. Lange tijd waren mens- en wereldbeelden voorbehouden aan de religie en een paar maatschappelijke stromingen die ervan overtuigd waren dat mens en mensheid een alomvattend perspectief, een 'purpose', nodig hebben om te weten waarom we er zijn en, nog belangrijker, waar we naartoe bewegen. Dat is gelukkig snel aan het veranderen.

Nog niet zo heel lang hebben we van doen met het begrip 'mensheid' in de meest letterlijke zin. We hadden net geleerd dat ieder mens een uniek wezen is met een eigen ontwikkeling die in vrijheid zich het beste doet gelden zolang die tenminste niet de vrijheid van medemensen beperkt. In deze tijd leren we wat het betekent als we ieder mens op deze aarde als onze gelijke beschouwen. De heftige debatten rond immigratie maakt duidelijk dat daar nog een weg te gaan is. Het blijkt, in een samenleving waarin veel angst en onzekerheid heerst, een enorme opgave om een medemens uit Bangladesh niet minder te waarderen dan een medemens in Nederland.

Met het bedrijfsleven staan we nog aan het begin van een 'mensheidsbewustzijn'. De tegenstelling is groot tussen wereldwijd economisch actief zijn en de vertaling daarvan naar een wereldwijde verantwoordelijkheid voor mensen en planeet. Veel te groot. De ideologie van een vrije markt houdt geen rekening met het mens- en wereldbeeld dat uitgaat van vrijheid en rechtvaardigheid. Pas nu vinden de ideeën van een econome als Kate Raworth met haar 'Doughnut Economics' erkenning. Bij NGO's, maar nog niet bij het internationale bedrijfsleven. Dat surft nog op de golven van het neoliberalisme, waarbij het ontwijken van verantwoordelijkheid het leidende principe is. Zij hebben nog een lange weg te gaan. Het belang van de aandeelhouder is dominant met een begrensde aansprakelijkheid. Immers, het bedrijf is verantwoordelijk en de aandeelhouder kan hooguit zijn investering verliezen. Een enorme 'moral hazard' voor de onderneming, maar ook voor de medewerkers, de samenleving en de natuur. Voor het midden- en kleinbedrijf, de familiebedrijven en de waarden-georiënteerde bedrijven is dat wezenlijk anders. Daar is het aandeelhoudersbelang vaak niet bepalend en zitten er meerdere stakeholders aan tafel. Waar de grote, internationale bedrijven vaak nog gevangen zitten in het paradigma van het streven naar maximale winst binnen wettelijke kaders laten de eerdergenoemde groepen zich veel meer leiden door een eigen kompas en een breed welvaartbegrip.

Het ontwikkelen van een nieuwe ondernemingspraktijk heeft naast wet- en regelgeving ook andere instrumenten nodig. Er is grote behoefte aan alternatieven voor een instrumentarium dat alleen maar uit de voeten kan met de vrije markt en maximale (financiële) winst voor de aandeelhouder. Het gaat om dialoog in plaats van de ongewisse uitkomst van wat de markt bepaalt. Belangen niet tegenover elkaar zetten maar in elkaars verlengde brengen. Daarover gaat dit paper van Harry Hummels. Hij brengt in kaart wat we van de koplopers kunnen leren en waar de achterblijvers een 'laatste kans' wordt geboden. Dat laatste zou wat mij betreft nog wel wat meer kunnen worden aangezet. De tijd raakt op en verandering op basis van inzicht en bewustzijn kost veel tijd. Daarom wordt het tijd dat ook regelgeving de uitwassen van wat de vrije markt veroorzaakt, onmogelijk maakt. Dat is een erkenning voor de koplopers maar, veel belangrijker, het begin van het wettelijke, institutionele kader voor medemenselijk ondernemen. Ambitieuze wetgeving over verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen is daarom een belangrijke stap in de goede richting.

Peter Blom

Voorzitter van de Raad van Toezicht van MVO Nederland



1. Introductie

Op 24 april 2013 bevond Khaleda Begum, een naaister uit Dhaka, zich op een van de hoger gelegen verdiepingen van Rana Plaza. Rond kwart voor negen in de ochtend viel de stroom uit en werden de dieselgeneratoren gestart. Het gevolg: het gebouw begon te trillen en niet veel later stortte een deel ervan volledig in. Khaleda voelde dat de grond onder haar voeten verdween en dat ze weggleed alsof ze zich in een lift bevond. Zestien uur lang bevond ze zich onder de brokstukken, maar ze overleefde de ramp¹. Anders dan veel collega's kan Khaleda navertellen wat haar is overkomen. Werknemers werd opgedragen om die dag naar het werk te komen, ondanks de scheuren die de vorige dag in de muren waren geconstateerd. Wie niet verscheen riskeerde ontslag of het inhouden van loon². Per slot van rekening had de eigenaar van het gebouw, Sohel Rana, persoonlijk bevestigd dat het gebouw veilig was. Het ging louter om scheuren in het pleisterwerk, aldus Rana. Niets was minder waar.

De oorzaak van de ineenstorting van Rana Plaza lag in een samenstel van factoren. De grond was ongeschikt om de constructie te dragen, enkele verdiepingen waren zonder vergunning gebouwd, bouwvoorschriften werden daarbij genegeerd, materialen deugden niet en corruptie tierde welig³. Maar bovenal was er het probleem van de uitbuiting: het streven van Sohel Rana, zijn mede-investeerders en de merken die als opdrachtgevers fungeerden om zo veel mogelijk geld te verdienen tegen zo laag mogelijke kosten. De vijf naaiateliers in Rana Plaza werkten voor dertig mondiale modemerken, zoals Benetton, Zara, Primark, Walmart, Mango en Accessorize, en voor ketens als El Corte Ingles en Auchan. De ramp katalyseerde een verbetering van veiligheid, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden in de kledingproductie in lagelonenlanden. Inmiddels zijn we tien jaar verder. In die tijd is op diverse aspecten vooruitgang geboekt, al vraagt de situatie in de kern nog steeds om verandering⁴. Sumantra Ghoshal, eertijds hoogleraar aan de London Business School vatte het centrale probleem van bedrijven samen als een overmatige focus op vier C's: Contract, Compliance, Control en Constraint⁵. Plat gezegd is dat niets anders dan het knevelen en uitknijpen van mensen gericht op het realiseren van de doeleinden van (de eigenaren van) de onderneming. Vanuit dat perspectief is er nog een weg te gaan.

Op veel terreinen is de situatie sinds 2013 alleen maar verslechterd

Khaleda overleefde de ramp en werkte daarna in een klein atelier met als ambitie om zelfstandig coupeuse te worden. Dat perspectief dankt ze niet aan modemerken die na de ramp tot inkeer kwamen over hun inkoopbeleid. Ze dankt het ook niet aan de leveranciers in Dhaka die vrouwen als Khaleda opeens betere voorwaarden en omstandigheden boden. Nog steeds bieden velen emplooi aan onder slechte omstandigheden, met een hoge werkdruk en een erg karig loon, zonder respect voor wie de vrouw in kwestie is. Wat telt is haar arbeidskracht. Khaleda's ambities, talenten en dromen konden slechts tot ontwikkeling komen door haar eigen doorzettingsvermogen, durf en daadkracht – en een beetje hulp van een ILO-cursus tot gediplomeerd naaister.

De ramp in Dhaka wijst op een van vele misstanden in internationale leverantieketens: de tekortschietende veiligheid van de werkomgeving. Rana Plaza heeft tot gevolg gehad dat de veiligheid van werkplekken in de textielindustrie enigszins is verbeterd. Bij het Bangladesh Akkoord (2013) en het Pakistan Akkoord (2022) sluiten zich veel bedrijven aan, al laten prominente spelers zoals Levi's,

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=BcCXoH8MGuc>. Zie ook: <https://www.gov.uk/government/case-studies/a-new-lease-of-life-rana-plaza-1-year-on>

² <https://www.youtube.com/watch?v=TcAAW6WBq9I>

³ <https://www.transparency.org/en/blog/rana-plaza-tragedy-fast-fashion-deadly-corruption-problems>

⁴ Zie <https://cleanclothes.org/file-repository/ccc-still-underpaid-report-2021-web-def.pdf/view>; https://cleanclothes.org/file-repository/ccc_dci_report_outoftheshadows_sept2020_highres.pdf/view; <https://www.transparency.org/en/blog/rana-plaza-tragedy-fast-fashion-deadly-corruption-problems>; <https://www.voque.co.uk/news/article/rana-plaza-disaster-8-years>;

⁵ <https://www.trouw.nl/duurzaamheid-economie/tien-jaar-na-rana-plaza-is-er-iets-verbeterd-in-de-kledingindustrie~b5253b2a/>
⁵ Hij deed dat eind jaren negentig, maar zijn analyse gaat in belangrijke mate ook vandaag nog op. Zie: Ghoshal, S., and Bartlett, C., (1997), *The individualized corporation*, New York, HarperCollins.



Gap, Walmart en Amazon het vooralsnog afweten⁶. Het voorbeeld staat momenteel in de belangstelling omdat het tien jaar geleden is dat de ramp plaatsvond. Misstanden doen zich echter niet alleen voor in de textielindustrie en hebben niet alleen betrekking op onveilige werkplekken. In internationale warenketens van, onder meer, koffie, thee, cacao, bosbouw, grondstoffen, edelmetalen, of intensieve veehouderij, is nog volop sprake van kinderarbeid, discriminatie, uitbuiting van mens en dier, onveilige werkomstandigheden, of ernstige milieuschade. Sterker, op terreinen zoals ontbossing, kinderarbeid of onleefbare lonen, is de situatie sinds 2013 alleen maar verslechterd⁷.

Dat kan ook anders. Ondernemingen kunnen werknemers ook als mensen in dienst nemen en hen niet exploiteren als 'human resources'. Ze kunnen respect tonen voor medewerkers, oog hebben voor hun welzijn en bloei en ruimte scheppen voor hun ontwikkeling voorbij Human Resource Management (HRM) of andere vormen van verlicht management. Ze kunnen luisteren naar de ander, de stakeholder. Dat vraagt om een omgeving waarin de rechten van mensen, maar ook hun behoeften en belangen worden gehoord en erkend. In de zeer competitieve textielindustrie klinkt dat nogal onwaarschijnlijk. Dat hoeft het echter niet te zijn. De beoordelingen van bedrijven door de Fair Wear Foundation⁸ wijzen in de richting van Schijvens Corporate Fashion, Suitsupply of outdoorspecialist Vaude, die allen laten zien dat een meer medemenselijke benadering van mensen en de natuur mogelijk is. Ook Zeeman en Prenatal zetten zich in voor een leefbaar inkomen en betere omstandigheden voor medewerkers. Het kan dus wel. Dit opiniepaper gaat in op deze ontwikkeling en beschrijft deze als 'medemenselijk ondernemen'. Het paper adresseert de kansen voor bedrijven en hun toeleveranciers om waarde te scheppen voor en door mensen in internationale toeleveringsketens.

In dit paper wordt de kern van de wet besproken en afgezet tegen het perspectief van medemenselijk ondernemen. Daarbij gaat het om wat bedrijven moeten doen vanuit een oogpunt van verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen en waarom zij dat doen, maar ook waar bedrijven voor staan. Wat is hun identiteit, wat zijn hun waarden en hoe willen zij omgaan met de behoeften, belangen, rechten en het welzijn van mensen en van het milieu? Veel uitdagingen waar internationaal opererende bedrijven voor staan hangen samen met de wijze waarop bedrijven relevante stakeholders betrekken bij besluitvorming – of juist het gebrek daaraan. Waar de wet terecht een vangnet probeert te zijn voor kwetsbare stakeholders die schade ondervinden van de bedrijfsvoering, ligt de sleutel voor een deel elders: in het betekenisvol betrekken van relevante stakeholders bij de besluitvorming in bedrijven. Het doel van dit paper, *Mensen in Ketens*, is een beweging op gang te brengen van 'mensen in economische ketenen' naar 'medemensen in waarde(n)ketens'.

Hoe is dit opiniepaper opgebouwd?

1. Dit paper start met de aanleiding tot het wetsvoorstel Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen, om vervolgens kort in te gaan op de kern ervan. Het voorstel heeft tot doel bedrijven aan te zetten om risico's in kaart te brengen, te analyseren en te reduceren op sociaal, bestuurlijk, maatschappelijk en milieugebied die samenhangen met het internationaal zakendoen.
2. Vervolgens ga ik in op de reacties die het voorstel heeft uitgelokt en geef ik aan dat medemenselijk ondernemen een welkome aanvulling vormt op het wetsvoorstel.
3. Dit paper vervolgt met de operationalisering van medemenselijk ondernemen in de context van de onderneming. De behoeften en belangen van stakeholders zijn het vertrekpunt, gekoppeld aan hun kracht en toewijding aan het realiseren van gemeenschappelijke doeleinden.
4. Een belangrijk element in een medemenselijke bedrijfsvoering vormt de betekenisvolle dialoog met stakeholders. De dialoog is geen vrijblijvend gesprek. Ze gaat uit van een zorgvuldig proces,

⁶ <https://www.industrialunion.org/more-brands-must-sign-the-accord-say-global-unions-on-10th-anniversary-of-rana-plaza-disaster>

⁷ Zie <https://research.wri.org/gfr/latest-analysis-deforestation-trends>; <https://www.unicef.org/press-releases/child-labour-rises-160-million-first-increase-two-decades>; <https://www.ilo.org/digitalguides/en-qb/story/globalwagereport2022-23#key-findings>

⁸ Zie: <https://www.fairwear.org/brands> en de beoordelingsmethode die Fair Wear hanteert: <https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2022/05/Brand-performance-check-guide-2022.pdf>



5. Dit paper gaat verder met een oproep aan bedrijven tot samenwerking met internationale NGO's, met vakbonden, met intergouvernementele organisaties en overige stakeholders die bijdragen aan de ontwikkeling van een medemenselijke economie.
6. De wijsheid van Mahatma Gandhi en Sumantra Ghoshal sluit dit paper af.

2. Een initiatiefwetsvoorstel

2.1 Aanleiding voor het wetsvoorstel

In haar analyse van het IMVO-convenantenbeleid liet het KIT er in 2020 geen onduidelijkheid over bestaan⁹. Het beleid waarbij ondernemingen op basis van vrijwilligheid worden aangespoord zich te committeren aan OESO-Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen en VN Richtlijnen met betrekking tot de mensenrechten heeft niet geleid tot significante verbeteringen. Weliswaar is de bewustwording onder aan de convenanten deelnemende bedrijven vergroot en is het commitment aan en implementatie van de internationale standaarden door deze bedrijven toegenomen. Bovendien stimuleren de bedrijven de invloed van toeleveranciers en afnemers in de keten en stimuleren ze een constructieve dialoog met belanghebbenden. Dat leidde echter onvoldoende tot tastbare verbeteringen inzake de mensenrechten, kinderarbeid, ernstige milieuschade, corruptie, landroof of ontbossing. Ook nemen te weinig bedrijven deel. Slechts 1,6 procent van de bedrijven in hoog-risico sectoren wordt bereikt langs de weg van vrijwilligheid. Zoals de Minister van Buitenlandse Handel in haar brief aan het parlement de conclusies namens het Kabinet samenvatte:

"Het kabinet verwacht van de circa 700 grote bedrijven in Nederland dat zij de OESO-richtlijnen en UN Guiding Principles (UNGP) onderschrijven als referentiekader voor hun internationale activiteiten. Gemeten over het jaar 2019 blijkt dat voor slechts 35 procent het geval¹⁰ en passen slechts 12 bedrijven alle zes stappen van de OESO-richtlijnen toe. (...) Op basis van de resultaten van evaluatie, consultatie en onderzoek concludeert het kabinet dat het huidige IMVO-beleid onvoldoende effectief is en dat vernieuwing nodig is."¹¹

De regering heeft een sterke voorkeur voor een Europese aanpak¹², maar erkent dat Nederland een eigen verantwoordelijkheid heeft. Kernelement van de nieuwe aanpak is een *due diligence* verplichting in lijn met de OESO-richtlijnen en de daarin vastgelegde zorgvuldigheidseisen¹³. De wenselijkheid van Europese richtlijnen wordt breed onderschreven. Omdat wachten op Brussel vaak voelt als 'wachten op Godot', pakten in 2021 de Christen Unie, GroenLinks, PvdA, en SP¹⁴ de handschoen op¹⁵ en dienden een initiatiefwetsvoorstel in "houdende regels voor gepaste zorgvuldigheid in waardenketens¹⁶ om schending van mensenrechten en het milieu tegen te gaan bij het bedrijven van buitenlandse handel", aldus het wetsvoorstel 'Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen'¹⁷.

Wachten op Brussel voelt vaak als wachten op Godot

⁹ KIT, 2020, *Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014-2020*, Amsterdam

¹⁰ De doelstelling ligt op 90 procent in het jaar 2023.

¹¹ https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020D41367&did=2020D41367

¹² De regering verwijst daarbij naar de Europese Commissie publicatie (February 2020): "Study on due diligence requirements through the supply chain".

¹³ Volgens de stappen moet een bedrijf 1) maatschappelijk verantwoord ondernemen in beleid en managementsystemen integreren, 2) de negatieve gevolgen van zijn activiteiten, toeleveringsketens of zakelijke relaties identificeren en beoordelen, 3) de negatieve gevolgen stoppen, voorkomen of beperken, 4) de praktische toepassing en de resultaten van zijn beleid monitoren, 5) communiceren hoe de gevolgen worden aangepakt en tot slot 6) zorgen voor herstelmaatregelen of hier aan mee te werken.

¹⁴ In 2022 sloten D'66 en Volt zich bij het initiatief aan.

¹⁵ Het Europees Parlement nam op 1 juni een positie in over het CSDDD-voorstel van de Europese Commissie. Vervolgens zullen het Parlement, de Raad en de Europese Commissie in de dialoog onderhandelen over een definitief compromis. Het streven lijkt te zijn om het voorstel definitief te bekrachtigen voor 1 januari 2024. Het blijft onzeker wat er op dat moment zal liggen.

¹⁶ Verrassend genoeg spreekt het wetsvoorstel over "waardeketens" in plaats van waardenketens. De tekst houdt daarmee een impliciete ondersteuning in van het in de economie gebruikelijke jargon en veronderstelt dat het daarbij vooral gaat om het creëren en distribueren van (economische) waarde. De kracht van het wetsvoorstel is juist dat het aandacht vraagt over een bredere scala aan *waarden*. In het vervolg van dit paper spreek ik dan ook over waarden en waardenketen.

¹⁷ Een eerste versie van het wetsvoorstel werd ingediend in maart 2021. Dit wetsvoorstel is in gewijzigde vorm, na advies van de Raad van State en consultatie van diverse stakeholders, opnieuw ingediend op 2 november 2022.



2.2 Wat houdt het voorstel in?

In de kern verplicht het wetsvoorstel een onderneming van wie het handelen nadelige gevolgen kan hebben voor de mensenrechten of het milieu in internationale waardenketens om:

- Alle redelijke maatregelen te nemen om die gevolgen te voorkomen,
- Gevolgen die wel optreden te beperken, ongedaan te maken en waar nodig te zorgen voor herstel,
- Waar dit in redelijkheid van de onderneming kan worden gevraagd zakelijke relaties te verbreken met ondernemingen of instanties als de nadelige gevolgen niet kunnen worden beperkt.

In het voorstel verwijzen 'nadelige gevolgen' naar bijvoorbeeld schendingen van de vrijheid van vereniging en collectieve onderhandeling, discriminatie, dwangarbeid, kinderarbeid, onveilige werkomstandigheden, slavernij, uitbuiting, milieuschade, klimaatverandering, of overtreding van voorschriften voor dierenwelzijn.

Nederlandse bedrijven met tenminste 250 medewerkers worden verplicht om gepaste zorgvuldigheid te betrachten in internationale waardenketens en dat in beleid vast te leggen. In dat beleid committeren zij zich aan OESO- en VN-richtlijnen gericht op respect voor de mensenrechten en het milieu. Ook omschrijven ze het gedrag dat van managers en medewerkers mag worden verwacht en analyseren ze jaarlijks de risico's in de waardenketen die betrekking hebben op de mensenrechten en het milieu. Welke nadelige gevolgen hebben deze op de stakeholders en wat doen bedrijven als deze risico's materieel zijn. Om te zorgen voor een adequate communicatie, implementatie en naleving van het beleid dienen bedrijven de verantwoordelijkheid ervoor te beleggen bij een bestuurder. Elk bedrijf dat gehouden is de wet na te leven openbaart het beleid op haar website en rapporteert over de uitvoering en de effecten ervan. Waar (potentiële) schendingen van de mensenrechten of schade aan het milieu worden geconstateerd, treft de onderneming passende maatregelen gericht op het voorkomen of beperken van schendingen en op het herstel van de schade die optrad in relatie tot de activiteiten of het gedrag van de onderneming.

2.3 Het perspectief van het voorstel

Het doel van het wetsvoorstel is helder. Allereerst beoogt het 'gepaste zorgvuldigheid' te bevorderen in het beleid en handelen van grote bedrijven in internationale waardenketens¹⁸. In de tweede plaats markeert het voorstel wat (on)acceptabel is. Het maakt duidelijk waar de grens ligt als het gaat om schendingen van mensenrechten en schade aan het milieu¹⁹ en gaat in op de verantwoordelijkheid van bedrijven om deze normen te respecteren, te implementeren en te bewaken. Ten derde codificeert het wetsvoorstel internationale VN en OESO-richtlijnen en draagt daarmee bij aan een heldere interpretatie van internationale standaarden. Ook maakt het helder wat bedrijven moeten doen om risico's te inventariseren en mogelijk schadelijke gevolgen ervan te beperken en te voorkomen. Na het indienen van het initiatiefwetsvoorstel in november hebben talrijke instanties en personen zich uitgesproken over de wenselijkheid, het nut en de inhoud van het voorstel. Daarbij wordt regelmatig gewezen op het voorstel voor Europese regelgeving dat de Europese Commissie in februari 2022 uitbracht. Onderstaand ga ik in op enkele reacties.

3. De reacties

Talrijke belangrijke instanties en personen onderschrijven de wenselijkheid van internationale normen voor gepaste zorgvuldigheid waar het gaat om mensenrechten en milieu. Tegelijkertijd bepleiten velen dat het wetsvoorstel in zijn meest recente vorm aanpassing behoeft. Concreet vraagt dit, aldus de critici, om het opschorten van het huidige voorstel. Dat geldt in de eerste plaats VNO-NCW, de Raad van State en Eumedion²⁰. Wat zijn hun bezwaren? Die betreffen:

¹⁸ Het gaat dan om bedrijven met minstens 250 werknemers, een omzet van €40 miljoen en/of een balanstotaal van €20 miljoen.

¹⁹ De Memorie van Toelichting (p.3) onderbouwt de keuze voor beide onderwerpen: "Dit wetsvoorstel richt zich zoals gezegd op de implementatie van de richtlijnen die gaan over mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, en milieu. De reden daarvoor is dat er op deze thema's nog geen wetgeving is die duidelijk maakt wat de verantwoordelijkheid is van ondernemingen ten aanzien van deze onderwerpen bij hun internationale activiteiten."

²⁰ Ook de ministers Adriaansens en Schreinemacher hebben hun zorgen geuit. Dat deden ze echter niet namens het kabinet.



- Het ontstaan van een ongelijk speelveld in Europa met gevolgen voor de concurrentiepositie voor Nederlandse bedrijven,
- Het verantwoordelijk stellen van Nederlandse bedrijven voor activiteiten en gedragingen in de waardenketen waarop zij geen invloed hebben,
- Het gebrek aan effectiviteit in beleidsontwikkeling en implementatie tegen de achtergrond van nadere EU-regelgeving,
- De additionele kosten en administratieve lasten die de wet meebrengt,
- De mogelijke aansprakelijkheid van bestuurders,
- Het als mogelijk 'neokoloniaal' ervaren van de wet door buitenlandse overheden²¹. Dat zou samenwerking in de keten nadelig kunnen beïnvloeden,
- De onduidelijkheid van de normstelling door het gebruik van termen zoals 'zoveel mogelijk', 'onvoldoende' en 'rekening gehouden met', en
- Het gebrek aan afstemming met toezichthouders op aanpalende Europese wetgeving, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive en de Sustainable Finance Disclosure Regulation.

Boskalis CEO Peter Berdowski is het boegbeeld geworden van het verzet tegen het wetsvoorstel. In een interview met het FD op 2 januari 2023 uit de topman zijn grieven over de in zijn ogen niet nader gedefinieerde zorgplicht²². Die brengt onzekerheid met zich mee en kan ertoe leiden dat hij persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld voor de gevolgen van bestuursbesluiten. Ook neemt hij aanstoot aan NGO's die steeds vaker naar de rechter stappen om de operationele betekenis van wetgeving te beoordelen voor de bedrijfspraktijk. Zo vraagt Berdowski zich af of hij in 2030 nog een schip in de vloot kan hebben dat vaart op fossiele brandstoffen. 'Wellicht krijg ik binnenkort een wettelijke verplichting om mijn CO2-voetafdruk dan met 55% terug te brengen. Hoe moet ik dat doen als de technologie er gewoon niet is? Dat is geen onwilligheid maar een onmogelijkheid.'²³

Bewuste onwetendheid krijgt voorrang boven gepaste zorgvuldigheid

Tegen deze achtergrond is het niet verwonderlijk dat Nederlandse multinationals terughoudend zijn in het omarmen van het wetsvoorstel. Onder de vlag van politieke, ideologische, operationele en administratieve zorgen tonen opposanten vooral een gebrek aan commitment aan de mensenrechten en het milieu. Dat geldt ook voor het belang dat ze zeggen te hechten aan het implementeren van internationale standaarden voor verantwoord ondernemen – in het bijzonder met betrekking tot de mensenrechten en het milieu. Al in de jaren zeventig stelde de OESO deze op in de vorm van richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Ook de *VN richtinggevende beginselen voor bedrijven en mensenrechten* zijn al sinds 2011 van kracht. Blijkbaar is het nog altijd eenvoudig om lippendienst te bewijzen aan internationale richtlijnen, om in de bedrijfspraktijk over te gaan tot de orde van de dag. Sterker, anno 2023 kunnen bedrijven de implementatie van noodzakelijke voorwaarden voor het bestaan van stakeholders naast zich neer leggen zonder dat dit gevolgen heeft²⁴. Bewuste onwetendheid krijgt voorrang boven gepaste zorgvuldigheid. Dat dreigt nu ook weer te gebeuren, met een roep om Europese regelgeving en afzwakking van het wetsvoorstel²⁵. Uit diverse reacties

²¹ Dit is een vreemd gelegenheidsargument van VNO/NCW. Alsof uitbuiting van mensen in de waardenketen niet neokoloniaal is!

²² De ironie wil dat hetzelfde Boskalis in een briefing van Nyenrode uit juni 2022 werd geprezen om haar 'gepaste zorgvuldigheid'. Zie https://parlementenwetenschap.nl/wp-content/uploads/2022/06/220417_Factsheet_IMVO-wetgeving_Nijhof_et_al.pdf

²³ Zie het interview met de Boskalis topman in het FD van 2 januari 2023. De argumentatie van Berdowski is niet steekhoudend. Ten eerste kunnen bestuurders niet strafrechtelijk worden vervolgd voor de mogelijke effecten van de activiteiten en gedragingen van de onderneming. Dit kan enkel als het bedrijf bij herhaling niet voldoet aan de plicht om te rapporteren, na daartoe expliciet te zijn gemaand. Ten tweede houdt het wetsvoorstel niemand tot het onmogelijke. Waar geen mogelijkheden bestaan om tegen aanvaardbare kosten maatschappelijke en milieuverbeteringen door te voeren, zullen bestuurlijke, civiele en strafrechtelijke terughoudend zijn in het veroordelen van bedrijven. Wel mag van bedrijven worden gevraagd om op basis van de best beschikbare kennis en mogelijkheden schendingen van mensenrechten en schade aan het milieu te voorkomen en deze te herstellen waar het bedrijf deze heeft veroorzaakt.

²⁴ Het is dan ook in strijd met de bescherming van het menselijk en niet-menselijk leven als het uitgangspunt blijft dat Nederlandse bedrijven niet op achterstand mogen komen te staan. Daarmee zeggen overheid en bedrijven dat ondernemingen voorsnog geen verantwoordelijkheid hoeven te nemen voor de effecten van hun internationale zakelijke transacties.

²⁵ In het licht van de reacties ligt het voor de hand het voorstel op onderdelen aan te scherpen. Daarbij doel ik op het in lijn brengen van het voorstel met de suggesties van de Raad voor de Rechtspraak en het College voor de Rechten van de Mens. Ook



blijkt dat de Nederlandse bedrijfsbelangen centraal staan – in het bijzonder die van beursgenoteerde ondernemingen. Het drijft hen op kosten en verslechtert hun internationale concurrentiepositie ten opzichte van bedrijven voor wie minder strenge eisen gelden. Hoewel daar een kern van waarheid in zit, zijn de beschermwaardigheid van mensen en de natuur daaraan ondergeschikt gemaakt. Dat leidt tot een cynische kijk op verantwoordelijkheden van bedrijven in de betekenis die Oscar Wilde eraan gaf: een cynicus is iemand die de prijs kent van alles en de waarde van niets.

Begrijpt u me goed. Ook ik ben een groot voorstander van Europese regelgeving. Eendracht maakt nu eenmaal macht. Als Europa krachtige wetgeving uitvaardigt, geeft dat een duidelijk signaal aan bedrijven over het belang van gepaste zorgvuldigheid in internationale waardenketens. Maar wat nu als besluitvorming in het Europese Parlement – of de daaropvolgende discussies over implementatie met de Raad en de Commissie over de Corporate Sustainability Due Diligence Directive – eindigt in een tandeloos compromis? De genoemde reacties doen vermoeden dat Europees pragmatisme het dan wint van een commitment aan de waarde en waardigheid van mensen en de natuur.

Een cynicus kent de prijs van alles en de waarde van niets

Tegelijkertijd stel ik vast dat vanuit het Nederlandse bedrijfsleven steun is voor het wetsvoorstel. Dan gaat het, onder meer, om MVO Nederland, familiebedrijven en om gecertificeerde B Corps. Zij laten zien dat invulling geven aan mensenrechten en milieu in de internationale waardenketen heel goed mogelijk is. Ook bedrijfseconomisch. Omdat zij minder invloed hebben dan multinationale ondernemingen en hun vertegenwoordigers in Den Haag en Brussel worden zij echter minder vaak en duidelijk gehoord. Deze bedrijven hebben in de praktijk oog voor de behoeften, belangen en rechten van stakeholders in hun waardenketens en geven daar invulling aan door *medemenselijk ondernemen*. Dit perspectief van medemenselijkheid kan een belangrijke aanvulling vormen op de wet. Oog hebben voor de waarde(n) van mensen en de natuur kan daarbij wel degelijk samengaan met lange-termijn economische, maatschappelijke en persoonlijke waardecreatie.

4. Besluitvorming in Brussel

Op 1 juni 2023 nam het Europees Parlement een in februari 2022 ingediend voorstel van de Europese Commissie aan tot regeling van gepaste zorgvuldigheid in internationale waardenketens: de European Corporate Due Diligence Directive. Het besluit betekent dat de Nederlandse initiatieven om te komen tot een goede regeling voor 'gepaste zorgvuldigheid' in de waardenketens op een breder draagvlak kan rekenen. Voor een belangrijk deel komen het Parlement en de Commissie daarmee tegemoet aan enkele van de kritische reacties op het initiatiefwetsvoorstel Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen. Onderhandelingen tussen het Europees Parlement en de Europese Raad over de definitieve inhoud van de Directive vormen de volgende stap in de vaststelling ervan.

Kijkend naar wat er momenteel op tafel ligt is nog veel winst te behalen. Allereerst gaat het daarbij om de reikwijdte van de Directive en de snelheid waarmee deze wordt ingevoerd en uitgerold. In de komende jaren heeft de regeling enkel betrekking op grote ondernemingen met 500 medewerkers of meer in dienst. Dat is een stap in de een de goede richting, maar het gaat nog jaren duren alvorens kleinere bedrijven worden aangespoord om gepaste zorgvuldigheid te betrachten in de waardenketen. Op geen enkele wijze worden zij aangespoord en uitgenodigd – of zelfs uitgelokt – om hun verantwoordelijkheid te nemen. Betrokkenheid bij schendingen van mensenrechten, ernstige vormen van kinderarbeid, uitbuiting, ingrijpende milieu- of klimaatschade, of het toebrengen van andere

Eumedion heeft een punt als het gaat om de afstemming tussen de AFM en de ACM. De ACM houdt toezicht op de naleving van de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), terwijl de AFM de naleving controleert van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) en de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Tevens kan de wet, aldus het College voor de Rechten voor de Mens, verwijzen naar specifiekere bepalingen van Europese en internationale mensenrechtenverdragen.

vormen van ernstige schade aan mensen en de natuur, passen bij geen enkele onderneming die producten betreft uit of afzet in internationale waardenketens. Overheid en bedrijfsleven kunnen samen met voorbeeldbedrijven een inventarisatie van good practices maken, een toegankelijke database ontwikkelen met deze practices, een stimuleringsprijs in het leven roepen, of andere initiatieven ontwikkelen. B Lab Benelux – of desgewenst B Lab Europe – zou gefaciliteerd kunnen worden om hierin een belangrijke voortrekkersrol te nemen.

Een tweede element dat beter moet is het annuleren van de vrijstelling van de financiële sector en van wapenproducenten. Nota bene! Als er een sector is waar risicoanalyse op mensenrechten nodig is, dan is het wel de laatste. Je moet een enorme optimist zijn om te denken dat deze aspecten voldoende aandacht krijgen in het traject van exportvergunningen. Vanuit de kern van due diligence bestaat er geen rechtvaardiging om deze sectoren uit te zonderen.

Een derde element is het ontbreken van bepalingen die bedrijven aansporen om stakeholders actief te betrekken bij alle stappen in het due diligence proces. Het gaat om luisteren naar stakeholders, horen wat zij zeggen en daar in besluitvorming rekening mee houden. Een aanzet voor een dergelijk voorstel doet het Europees Parlement in Amendement 206 betreffende artikel 8d van de Directive:

"Lidstaten zorgen ervoor dat ondernemingen passende maatregelen nemen om een zinvolle dialoog met de betrokken belanghebbenden aan te gaan, die echte interactie en dialoog in hun due diligence-proces mogelijk maakt. Daartoe omvat de engagement informatie en raadpleging van de betrokken belanghebbenden en is deze omvattend, structureel, effectief, tijdig en cultureel en gendergevoelig."

Het is broodnodig!

5. Medemenselijk ondernemen

5.1 Wat is medemenselijk ondernemen?

Plat gezegd is medemenselijk ondernemen een commitment aan de bloei en het welzijn van anderen. Die anderen zijn in de eerste plaats de medewerkers van een bedrijf, maar ook toeleveranciers, klanten, burens, financiers, investeerders, de samenleving als geheel en de natuur vallen daaronder. Deze medemenselijke bedrijven onderscheiden zich niet zozeer door hun verbale commitment aan mensenrechten en het milieu. Dat doen wel meer bedrijven. Het verschil zit in de wijze waarop zij dat doen. Bij medemenselijkheid gaat het niet enkel over het *WAT* en het *WAAROM* van gepaste zorgvuldigheid, maar vooral over het *HOE*?

Medemenselijke ondernemingen kennen een sterke identiteit en beschikken over duidelijke waarden. Het zijn bedrijven die invulling geven aan de 'betekenisvolle dialoog' die centraal staat in de *OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*²⁶. Niet alleen luisteren de bedrijven naar hun stakeholders, horen ze wat wordt gezegd en wegen ze dit zorgvuldig mee in hun besluiten. Bewust faciliteren ze stakeholders ook om hun behoeften, belangen, inzichten te expliciteren. Wie dat niet kan, wordt geholpen. Het zijn bedrijven die bewust oog hebben voor wat anderen drijft. Voor hen is Khaleda Begum niet een paar handjes die voor te weinig salaris te veel uren arbeid verricht, maar iemand met dromen, mogelijkheden en verwachtingen. Haar behoeften en belangen worden meegewogen. Er zijn veel voorbeelden van deze bedrijven. Denk aan Rijk Zwaan, Moyee, MAAS, Interface, IKEA, Zeeman, Auping, Peeze, Wessanen, Prénatal, Fairphone, of Tony's Chocolonely. Een tot de verbeelding sprekend voorbeeld is Schijvens Corporate Fashion. Het bedrijf produceert overwegend circulaire bedrijfskleding voor uiteenlopende bedrijven, zoals Albert Heijn, CSU, McDonald's, Ekoplaza, HEMA, Praxis, Intratuin, Humanitas, MAAS, Hutten, etcetera. De kleding

²⁶ <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2019/06/06/oeso-due-diligence-handreiking-voor-mvo-nls>. Zie in dit kader ook het project van de SER: <https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/ser-en-imvo/betekenisvolle-dialoog>



wordt gemaakt door een hecht netwerk van internationale leveranciers, waarmee het bedrijf al jarenlang goede relaties onderhoudt. De leveranciers beschouwen elkaar als collega's die gezamenlijk aan opdrachten werken. Heeft de leverancier in India een probleem dan krijgt hij steun uit Bangladesh, Turkije, China of elders. Tevens zette Schijvens belangrijke stappen tot invoering van het leefbaar loon. Om in een regio de kosten van levensonderhoud vast te stellen raadpleegde het bedrijf medewerkers van de leverancier. Hun inbreng vormde een belangrijk ijkpunt in de besluitvorming. De focus op medemenselijkheid en circulariteit heeft gezorgd voor een sterke groei van het bedrijf, dat inmiddels 120 directe en 4000 indirecte medewerkers telt. Die focus betaalt zich uit in, onder meer, een reductie van de coördinatiekosten, lagere verloop- en verzuimcijfers en een versterking van de leveringsbetrouwbaarheid. Ook zorgt het voor hoge klanttevredenheid en innovatie. Het streven naar circulariteit heeft ertoe geleid dat de grondstoffen voor de garens voor vijftig procent bestaan uit gerecyclede textiel en voor vijftig procent uit plastics die afkomstig zijn van gerecyclede PET-flessen. Het heeft Schijvens een competitief voordeel in de markt gebracht²⁷.

Waarde wordt in meervoud geschreven

Wat geldt voor deze Brabantse textielonderneming, gaat ook op voor andere medemenselijke bedrijven. Ze zien dat het menselijk en natuurlijk bestaan in de keten beschermwaardig is. Waarde wordt hier in meervoud geschreven en heeft naast economische waarde ook betrekking op maatschappelijke waarde, op menselijke waarde en op de waarde van de planeet. En toch gaat het in alle gevallen om serieuze ondernemingen met veel internationale zakelijke transacties. Ze werken in dezelfde economie als hun concurrenten en hebben te maken met dezelfde prijsbewuste klanten, dezelfde felle concurrentie, dezelfde stijgende kosten. Ze kijken alleen anders aan tegen het winststreven: van winstmaximalisatie bewegen ze naar een optimale belangenafweging.

Gecertificeerde B Corps

Als een bedrijf bijzonder gemotiveerd is om iets goeds te doen voor haar medewerkers, haar klanten, de samenleving en de wereld én dit in haar beleid en daden tot uitdrukking brengt, kan zij het B Corp certificaat aanvragen. Om het certificaat te verkrijgen – en te behouden – moet het bedrijf aan strenge eisen voldoen inzake ethiek, bestuur en transparantie, duurzaamheid, welzijn van mens, dier en planeet en verantwoord ketenbeheer. Sommige bedrijven zijn op onderdelen zo bedreven dat zij daarvoor de erkenning 'Best for the World' verkrijgen²⁸.

Diverse onderwerpen van de certificering hangen direct samen met de thema's van gepaste zorgvuldigheid uit het wetsvoorstel en de voorgestelde Europese CSDD Directive. Het gaat dan onder meer om: de wijze van besluitvorming, stakeholder engagement, ethische code, ethische risicoanalyse, arbeidsvoorwaarden, financiële zekerheid voor medewerkers, hoogte van het loon, veiligheid en welzijn van en op het werk, gelijkheid, rechtvaardigheid en inclusie, transparantie over de waardenketen, aantal leveranciers, duur van de contracten, leverancierscode, milieumanagementsysteem, milieueffectrapportage, emissies van schadelijke stoffen naar water, land en lucht, vakbondsvrijheid, enzovoorts.

Voorbeelden van Nederlandse gecertificeerde B Corps met meer dan 250 medewerkers²⁹ zijn Rituals, Triodos Bank, WeTransfer, Nutricia, Vebego Participatie, Koninklijke Auping, Swapfiets, Ace & Tate en Dille en Kamille. Daarnaast zijn in Nederland internationale merken gevestigd met elk meer dan 250 medewerkers die zijn gecertificeerd. Voorbeelden daarvan zijn Illy, Danone Alpro, Nespresso, Patagonia, Innocent, Weleda, Too good to go, Ecotone, Camper en Coursera.

²⁷ Ik baseer me hierbij op onderzoek dat ik zelf in 2020 heb verricht en recente contacten met de onderneming. Zie o.a. Harry Hummels, et al. (2019), *In de ogen van de ander. Een witboek voor agapè in een bedrijfsomgeving*, Maastricht University. <https://sustainable-finance.nl/research/witboek-in-de-ogen-van-de-ander/>

²⁸ Aan Triodos en Too Good to Go is de afgelopen jaren het BftW-predicaat verleend in de categorie 'Governance', terwijl Patagonia en Triodos in het verleden 'Overall BftW' waren. Alpro scoorde de afgelopen twee jaar als beste in de categorie 'Environment'.

²⁹ De reden om hier enkel middelgrote en grote ondernemingen te noemen hangt samen met het initiatiefwetsvoorstel. Dat heeft betrekking op bedrijven met tenminste 250 medewerkers.



5.2 Zijn niet alle bedrijven medemenselijk?

Tal van internationale bedrijven kunnen van zichzelf denken dat ze al behoorlijk op weg zijn in hun streven naar een medemenselijke of humane bedrijfsvoering. Ze betalen tenminste minimumlonen, hebben passende voorzieningen voor ziekte of pensionering van medewerkers, sluiten meerjarige contracten met toeleveranciers, zorgen voor een adequate veiligheid van en op het werk en brengen niet al te veel schade toe aan het milieu. Zonder iets af te doen aan bedrijven die in hun HRM-beleid, in de directe relaties met toeleveranciers en in het voorkomen van milieuschade basale internationale normen naleven, maken de inspanningen hen nog niet tot medemenselijke ondernemingen.

Schijvens laat zien dat 'een commitment aan de bloei en het welzijn van anderen' verder gaat. Het bedrijf heeft niet alleen oog voor de behoeften, belangen en rechten van stakeholders, onder meer inzake mensenrechten en het milieu, maar benadert stakeholders actief, nodigt hen uit mee te denken en luistert naar hun adviezen, overwegingen, behoeften en belangen. Dat blijkt bedrijfseconomisch een slimme zet. Het is evenwel niet de enige en ook niet de primaire reden waarom Schijvens oog heeft voor de ander. Wat vooral telt zijn haar identiteit en haar waarden. Centraal staat WIE Schijvens is en wie het bedrijf wil zijn: een familiebedrijf dat straks zes generaties lang geworteld is in de gemeenschap. Oorspronkelijk beperkte de gemeenschap zich tot Hilvarenbeek en omstreken, maar de laatste decennia heeft Schijvens haar productie verplaatst naar Azië en denkt het in termen van een mondiale gemeenschap. Bij Schijvens staat HR niet voor Human Resources, maar voor Humane Relationships. Een goed voorbeeld vormt het initiatief van het bedrijf om de positie van vrouwen in de leverantieketen te verbeteren. Daar zegt het bedrijf het volgende over:

"Bij Schijvens zijn we druk bezig om te kijken hoe we aan women empowerment kunnen werken in de fabrieken. Zo zijn we vorig jaar gestart met een introductie training en we zijn nu aan het kijken hoe we mogelijkheden voor ambitieuze vrouwen kunnen realiseren in de fabrieken in bijvoorbeeld leidinggevende functies. Ook zijn we dit jaar gestart met een project om vrouwen zonder werk naast een baan ook training te gaan geven in geld- en rechtenbeheer, family planning en taalontwikkeling."³⁰

Kenmerkend is dat dit initiatief voortkomt uit de waarden die de onderneming in praktijk brengt: respect voor, luisteren naar en actief betrekken bij de bedrijfsvoering van de lokale vrouwen³¹. Schijvens werkt vanuit een streven naar welzijn en bloei van anderen, in de wetenschap dat het collectief daar op vele manieren beter van wordt: als mensen, als bedrijf en als producent van circulaire kleding.

5.3 Medemenselijkheid en de natuur

De term 'medemenselijk ondernemen' wekt de indruk dat zij enkel betrekking heeft op de relatie tussen mensen. Het ecosysteem, waar mensen deel van uitmaken en op aangewezen zijn voor hun (over)leven, speelt daarin een ondergeschikte rol. Niets is minder waar. Medemenselijk ondernemen is een natuur-inclusieve vorm van ondernemen. Dat wordt al onmiddellijk duidelijk, zelfs als we zouden uitgaan van een nauwe interpretatie van medemenselijkheid als een gerichtheid op de belangen en behoeften van medemensen. Ook toekomstige generaties zijn medemensen en dat vraagt om aandacht voor de effecten van het handelen – hier en nu – op hun mogelijke leef-, woon- en werkomstandigheden van onze kinderen, kleinkinderen, achterkleinkinderen en hun nazaten.

Medemenselijkheid is een natuur-inclusieve vorm van ondernemen

³⁰ Zie <https://schijvens.nl/duurzaamheid/eerlijke-productie/>

³¹ Hier wordt het verschil manifest tussen purpose-driven ondernemerschap of maatschappelijk verantwoord ondernemen enerzijds en medemenselijk ondernemen anderzijds. Waar bij de eerste twee nadruk ligt op de missie van het bedrijf en het respecteren van minimale eisen van maatschappelijkheid, gaat de laatste veel meer uit van de waarden van de onderneming en de behoeften en belangen van andere stakeholders – in dit geval Pakistaanse vrouwen. Ter info, de missie van Schijvens luidt: 'duurzame, post-consumer bedrijfskleding produceren die door de werknemers [van Schijvens' klanten, HH] met trots en veel plezier wordt gedragen'. De humane bedrijfsvoering straalt vooral respect uit voor de vrouwen die de kleding maken.



Hier wijst de Engelse arts en filosoof John Locke ons de weg. Al in zijn in 1689 verschenen *Second Treatise of Government* stelde Locke twee voorbehouden aan de toe-eigening van de vruchten van onze arbeid en de daaruit voortkomende groei en accumulatie van welvaart:

1. de vruchten van de arbeid mogen alleen worden toegeëigend voor zover ze ook daadwerkelijk worden geconsumeerd. Niets van hetgeen dat wordt geproduceerd, mag worden verspild, en
2. er moet voldoende en van eenzelfde kwaliteit overblijven voor anderen.

Vooraf het tweede uitgangspunt is terug te herkennen in de uit 1987 daterende definitie van duurzame ontwikkeling door de Commissie Brundtland, als een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties aan te tasten om in hun behoeften te voorzien. Wie denkt in termen van een duurzame ontwikkeling over generaties heen, snapt onmiddellijk dat medemenselijkheid op mensen betrekking heeft – hier en nu, maar ook morgen en in de verre toekomst. Respect hebben voor een verantwoorde ontwikkeling van het ecosysteem is daarmee een *conditio sine qua non* voor het toekomstig leven op aarde – zowel het menselijk leven als het niet-menselijk leven³². Het is aan de onderneming om afwegingen te maken tussen de verschillende behoeften, belangen en rechten van relevante stakeholders – inclusief die van de natuur³³. Ondernemingen die hierin voorop lopen zijn, onder meer, Alpro, Interface³⁴. Ik sta even kort stil bij Interface.

Er moet voldoende en van eenzelfde kwaliteit overblijven voor anderen

Interface is een beursgenoteerde, internationale onderneming die tapijttegels produceert. Het bedrijf is opgericht door Ray Anderson, die zichzelf in de jaren negentig de vraag stelde: "Wat is de business case voor het vernietigen van de aarde?" Voor Anderson was het antwoord duidelijk: die is er niet. Dat is de reden waarom het bedrijf zich al sinds 1994 inzet voor een klimaat-neutrale productie van tapijttegels. Vanuit het Europese hoofdkantoor in Scherpenzeel zet Interface zich in voor een 'climate fit for life'. Anders gezegd, de onderneming streeft naar economische en maatschappelijke bijdragen door een *klimaatpositief* ecosysteem te bevorderen. Tegelijkertijd is Interface in een open dialoog met relevante stakeholders om in te spelen op hun behoeften en belangen. Drie voorbeelden illustreren deze waardengedreven bedrijfsvoering:

1. *Net-Works*³⁵

In 2012 ontstond een samenwerking tussen Interface en de Zoological Society of London met als doel de kwaliteit van het koraalrif in de Filippijnen te verbeteren. De bodem lag er bezaaid met oude visnetten. Die zorgden voor zo'n vervuiling van de bodem dat de visstand ernstig terugliep. De visnetten leverden een aardige bijverdienste voor de lokale gemeenschappen en stelden Interface in staat tapijt te maken van teruggewonnen visnetten.

2. *De Londense Garden School*³⁶

Interface ontwierp met architect Oliver Heath een speciaal lokaal voor kinderen met autisme. De ruimte stelt kinderen in staat om keuzes te maken al naar gelang hun behoeften. Ze kunnen wegkruipen in een holletje, samen spelen met anderen, of een wereld van sensorische ervaringen ontdekken. Samen hebben de initiatiefnemers de werkelijkheid nagebootst op een manier die de kinderen beschermt en in staat stelt om veilig met elkaar om te gaan op basis van hun eigen behoeften.

³² Hoewel er veel voor te zeggen is om rechten toe te kennen aan dieren en aan specifieke entiteiten in de natuur, zoals rivieren, is het in het kader van dit paper niet nodig om deze conclusie als een vereiste voor medemenselijkheid op te nemen. Louter het accepteren van onze verantwoordelijkheid voor het beschermen van de vermogens van de toekomstige generaties om in hun behoeften te kunnen voorzien volstaat om medemenselijkheid te positioneren als een natuur-inclusieve vorm van ondernemen.

³³ Bewust spreek ik hier over de natuur en niet over het klimaat of het milieu. Klimaat en milieu zijn uitvloeisels van de wijze waarop overheden, bedrijven en individuen omgaan met de natuur en natuurlijke hulpbronnen. Centraal in een medemenselijke onderneming staat dan ook het respect voor de levende en de niet-levende natuur en het nemen van verantwoordelijkheid voor de gevolgen van de toe-eigening daarvan door mensen.

³⁴ Alpro (onderdeel van Danone) is een gecertificeerde B Corps.

³⁵ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/apr/30/net-works-is-net-gain-for-poor-coastal-community>

³⁶ <https://blog.interface.com/nl/positieve-ruimte-om-te-leren-en-te-ontwikkelen-hackney/>



3. *Upon Common Ground*³⁷

In Australië werkt Interface samen met de oorspronkelijke bewoners van verschillende deelstaten. Het doel van de samenwerking is om verbinding tot stand te brengen met de waarden en de cultuur van de oorspronkelijke bevolking. Dit komt tot uitdrukking in vijf verschillende tapijtdesigns.

5.4 *Enthousiasmeren, kennis delen en de armen uit de mouwen*

Dit brede perspectief van humaan ondernemen gaat verder dan het wetsvoorstel, dat vooral de nadruk legt op (een commitment aan) de in het voorstel uitgewerkte normen. Heldere normen, zoals die in het wetsvoorstel zijn omschreven, zijn noodzakelijk – zeker als bedrijven de internationale standaarden niet respecteren. Voldoende zijn ze niet. Voor bedrijven is het belangrijk dat naleving van de normen een brede toepassing kent en verenigbaar is met een gezonde bedrijfsvoering. Ook in competitieve markten. Als humane bedrijven iets laten zien dan is het wel dat waardengestuurd ondernemen bijdraagt aan gepaste zorgvuldigheid in een internationale context en tegelijkertijd bedrijfseconomisch rendabel is. Het leidt tot een goede beheersing van sociale, maatschappelijke en milieurisico's. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de goede voorbeelden vooral afkomstig zijn van niet-beursgenoteerde bedrijven. Bedrijven met een beursnotering hebben het moeilijker³⁸ onder druk van de aandeelhouders. Een wending naar welzijn brengt namelijk kosten met zich mee. Maar dat geldt ook voor de ondernemingen die wel proberen mensen en het milieu te respecteren.

Aantonen dat het goede doen ook goed is voor de bedrijfsvoering³⁹ is van belang voor een wending. Zo zijn sectorpublicaties over bedrijfsvoordelen die medemenselijke bedrijven boeken behulpzaam – met name voor sectoren waarin vooruitgang kan (en moet) worden geboekt. Het helpt ook om te laten zien hoe bedrijven in interactie met stakeholders invulling geven aan medemenselijkheid, onder meer door dit perspectief bespreekbaar te maken in rondetafelgesprekken en de resultaten daarvan te delen. Dat maakt niet direct een eind aan de Rana Plaza's van deze wereld, waar Khaleda Begum eerst tussen het puin moest belanden voor ze als zelfstandig coupeuse aan een betere toekomst kon gaan werken. Het maakt wel dat kennis en enthousiasme kunnen worden gedeeld om te komen tot effectieve adoptie, implementatie en naleving van de normen. Met als doel: een beweging op gang brengen van 'mensen in economische ketenen' naar 'medemensen in waardenketens'.

6. Medemenselijkheid in de dagelijkse praktijk

6.1 *De uitgangspunten van medemenselijkheid*

Veel internationale bedrijven onderschrijven de Sustainable Development Goals. De doelen beogen een waardig leven voor alle mensen op de planeet te bevorderen. De preambule en de introductie van de VN-resolutie waarin de doelen zijn vastgelegd bevatten twee krachtige commitments:

*We laten niemand achter en trachten als eerste degenen te bereiken
die het verst achterop zijn.*

De toewijding aan degenen die het verst achterop zijn geraakt raakt in de eerste plaats de regeringen die de resolutie ondertekenden. Zij zeggen te streven naar een betere wereld voor allen. Naast overheden committeren ook bedrijven zich vrijwillig aan de ontwikkelingsdoelen – zelfs degenen die kritisch staan tegenover het initiatiefwetsvoorstel⁴⁰. Maar leidt dat nu tot medemenselijkheid? Het

³⁷ <https://www.interface.com/AU/en-AU/collections/upon-common-ground.html>

³⁸ Zie in dit kader O'Toole, J., (2019) *The Enlightened Capitalists. Cautionary Tales of Business Pioneers Who Tried to Do Well by Doing Good*, New York, Harper Business

³⁹ In dit kader verwijs ik naar het boek *Anders Groeien*, waarin ik in hoofdstuk 3 inga op economische drijfveren en de voordelen daarvan voor de onderneming. Zie in dit kader ook de fact sheet over de (positieve) economische gevolgen van de invoering van IMVO-wetgeving: <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2022Z09430&did=2022D19078>

⁴⁰ Zo committeert Boskalis zich aan het scheppen en beschermen van welvaart en het bevorderen van de energietransitie. Onderdeel daarvan is het betrachten van gepaste zorgvuldigheid voor de lokale gemeenschappen. In haar eigen woorden: "Waar we kunnen, proberen we de positieve effecten te versterken door onze investeringen in de gemeenschap of onze projectmanagementaanpak. Tegelijkertijd besteden we veel aandacht aan mogelijke negatieve effecten van onze activiteiten op



antwoord is niet per se bevestigend. Daarvoor is meer nodig dan het onderschrijven van de SDG's of het invulling geven aan MVO. Hoe stellen we nu vast of sprake is van medemenselijkheid in het gedrag en de activiteiten van bedrijven die actief zijn in internationale waardenketens? De hoofdlijnen van medemenselijk ondernemen worden gevat in drie beginselen, die gaan over de waarde van mens en natuur, het organiseren van medemenselijkheid en het gesprek daarover. Ze sluiten aan bij een ontwikkeling in de samenleving gericht op respect, transparantie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Die beginselen duid ik aan met de termen: waarderen, organiseren en spreken. Ik werk ze hier kort uit.

Beginsel 1: Waarderen

De term zegt het al: dit beginsel betreft het toekennen van waarde aan een subject of een object. Daarbij gaat het om meer dan enkel economische waarde. Sterker, het gaat primair over de waarden waar de onderneming voor staat gericht op de bloei en het welzijn van anderen. Van de onderneming mag dan ook worden verwacht dat zij:

- haar identiteit en haar op anderen gerichte waarden verduidelijkt
- een perspectief schetst van de betekenis van mens en natuur in relatie tot de onderneming
- de ander als gelijkwaardig respecteert en behandelt
- zich richt op de belangen en behoeften van een breed scala aan relevante stakeholders.

Veelal ligt hier een taak voor de bedrijfsleiding weggelegd. Het is echter een misvatting om te denken dat het bestuur, de directie of het management weet waar stakeholders behoefte aan hebben en waar hun belangen precies liggen. Dat vraagt om betekenisvolle gesprekken, waarbij ondernemingen relevante stakeholders ruimte bieden om hun gezichtspunten, behoeften, belangen en verwachtingen naar voren te brengen. Dat brengt ons bij het tweede beginsel.



Belanghebbenden zijn vrij hun mening te uiten en het bedrijf luistert naar de gezichtspunten.

gemeenschappen. (...) Hoewel veel van ons werk offshore plaatsvindt, werken we soms dicht bij lokale gemeenschappen. In veel gevallen is de potentiële maatschappelijke impact beperkt, maar in sommige gevallen kan de impact potentieel significant zijn – positief of negatief. Onze benadering van gemeenschappen wordt in de meeste gevallen geleid door een milieu- en sociale effectbeoordeling (ESIA) en is in alle gevallen in overeenstemming met onze Boskalis-gedragscode, die aansluit bij de principes van de Internationale Arbeidsorganisatie en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.” Zie <https://boskalis.com/sustainability/strategy-and-priorities/working-towards-global-goals>. Als CEO Berdowski het commitment van zijn eigen organisatie serieus neemt is het een raadsel waarom hij bevreesd is voor de gevolgen van het initiatiefwetsvoorstel.



Beginsel 2: Organiseren

Wie worden in hun belangen, behoeftebevrediging en rechten geraakt, hoe materieel zijn de gevolgen voor stakeholders en wat kan of moet je doen als er schade optreedt? Het zijn heel normale vragen in het maatschappelijk verkeer tussen mensen. Ze zijn even normaal als het gaat om het handelen van bedrijven, al zijn die laatste daar soms wat minder aan gewend. Om te weten wat de gevolgen zijn het handelen van bedrijven en hoe in de toekomst schade kan worden voorkomen, is een gesprek met de direct betrokkenen een vereiste. Heel praktisch betekent dit dat bedrijven een dialoog dienen te organiseren. Van bedrijven in internationale waardenketens mag worden verwacht dat zij:

- relevante stakeholders uitnodigen actief te participeren in beleids- en besluitvorming
- een structuur en cultuur schept waarin participatie tot haar recht kan komen
- ruimte biedt aan de ander om voorstellen in te brengen
- voorstellen zorgvuldig meeweegt in op gezamenlijke doelen gerichte activiteiten
- de processen en resultaten monitort vanuit een perspectief van medemenselijkheid.

Beginsel 3: Spreken

Het derde beginsel heeft tot doel de gevoerde gesprekken en de daarop volgende activiteiten en gedragingen van de onderneming te evalueren vanuit het perspectief van de stakeholders. In de kern is het daarbij zaak dat het bedrijf en haar stakeholders met elkaar spreken en niet enkel over elkaar. Concreet betekent dit dat de onderneming:

- transparant is over haar inspanningen en resultaten en hun betekenis voor mens en natuur in de waardenketen
- spreekt met en luistert naar relevante stakeholders over de voortgang en de resultaten
- bijstuurt waar dat nodig of wenselijk is.

De beginselen verwijzen naar de reguliere managementcyclus: plan, do, check, act. Het proces wordt humaan als (de leiding van) de onderneming stakeholders actief betreft bij de besluitvorming, hoort wat wordt gezegd en daar rekening mee houdt in de te nemen beslissingen. Daarover koppelt de onderneming terug naar de stakeholders. Deze aanpak kenmerkt zich door een sterke gerichtheid op wat de OESO aanduidt als een betekenisvolle dialoog. Daarover gaat de volgende paragraaf.

6.2 Een dialoog met oprechte aandacht voor mens en natuur

Kijken we naar wat bedrijven doen in de internationale waardenketens dan rijst de vraag wat hun commitment aan de SDG's concreet betekent voor lokale gemeenschappen. Hoe nauwgezet nemen ze de richtlijnen van de OESO en de VN in acht? Brengen ze de risico's op normoverschrijdingen in beeld? Welke concrete actieplannen liggen klaar om te worden uitgevoerd als de normen daadwerkelijk worden overschreden? Een kernelement in de *OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*⁴¹ is het voeren van een betekenisvolle dialoog⁴². Wat houdt dat in?

6.2.1 Wat is een betekenisvolle dialoog?

Van Dale omschrijft een dialoog als een tweespraak of een gesprek tussen (twee) partijen. In meer algemene zin gaat het om een uitwisseling van ideeën en meningen. Soms leidt dit tot een vruchtbare gedachtewisseling, soms tot een discussie tussen de dove en de stomme. Het begrip 'betekenisvolle dialoog' gaat verder en stelt eisen aan de aard en uitvoering van het gesprek. Volgens de OESO is een dialoog met relevante stakeholders 'betekenisvol' als ze aan de volgende voorwaarden voldoet:

⁴¹ <https://www.oesorichtlijnen.nl/documenten/publicatie/2019/06/06/oeso-due-diligence-handreiking-voor-mvo-nls>. Zie in dit kader ook het project van de SER: <https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/ser-en-imvo/betekenisvolle-dialoog>

⁴² Naast de OESO Handreiking heeft de Multilateral Financial Institutions Group on Environmental and Social Standards eveneens een zeer bruikbaar document uitgebracht voor het voeren van een dialoog. Zie Multilateral Financial Institutions Working Group on Environmental and Social Standards, (2019), *Meaningful Stakeholder Engagement*, IDB, Washington, D.C.



1. *Wederzijdse betrokkenheid*
Belanghebbenden zijn vrij hun mening te uiten en het bedrijf luistert naar de gezichtspunten. Stakeholders zijn actief betrokken en in staat om de gespreksagenda en -inhoud te beïnvloeden.
2. *Goede trouw*
Het oprechte streven van het bedrijf te snappen hoe belanghebbenden worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten en de effecten ervan. Een bedrijf is bereid om negatieve effecten van haar activiteiten en gedrag aan te pakken; stakeholders om hun belangen eerlijk voor te stellen.
3. *Responsiviteit*
Bedrijven luisteren naar de stakeholders en leven de gemaakte afspraken na.
4. *Voortgaand gesprek*
Belanghebbenden worden betrokken gedurende de hele levenscyclus van de bedrijfsvoering of het project. Dialoog is geen eenmalige inspanning.
5. *Inclusie*
Het is van belang achtergestelde stakeholders, zoals vrouwen, minderheden en kwetsbare personen of groepen, actief te betrekken bij het proces.

Dialogo is geen eenmalige inspanning.

De Multilaterale Financiële Instellingen werkgroep voor milieu- en sociale standaarden⁴³ heeft aanvullende voorwaarden opgesteld in een poging de betekenis van de dialoog te versterken. Om betekenisvol te zijn moet de dialoog tenminste voldoen aan zeven randvoorwaarden. Bedrijven:

1. Discrimineren niet tussen stakeholders
2. Stellen voldoende middelen beschikbaar in termen van managementcapaciteit en ondersteuning
3. Zijn transparant over het doel van de dialoog – gebaseerd op feitelijke informatie
4. Verstrekken stakeholders tijdig alle relevante informatie
5. Benaderen alle stakeholders met respect en waarborgen dat het gesprek vrij is van intimidatie
6. Waarborgen de vertrouwelijkheid van het overleg
7. Dragen zorg voor een zorgvuldige documentatie van het voortgaande gesprek.

Tevens benadrukt de werkgroep het belang van een gelijk speelveld. Ontbreekt dit, en zijn stakeholders geen partij voor het bedrijf, dan is het zaak hen te helpen bij de opbouw van hun vaardigheden en hun kennis. Bedrijven dienen daarbij duidelijk en toegankelijk te communiceren in een taal die voor de stakeholders begrijpelijk is. Als stakeholders het bedrijf, haar bedoelingen of plannen bekritisieren, dan is bescherming tegen vergelding een must.

6.2.2 Hoe verloopt een betekenisvolle dialoog?

Het betekenisvolle karakter van de dialoog komt tot uitdrukking in drie stadia: pre-engagement, engagement en post-engagement⁴⁴. In het navolgende ga ik in op deze fasen.

A. Het pre-engagementproces

Deze fase omvat ten minste vier aspecten:

- Elke dialoog start met het *identificeren van relevante belanghebbenden*. Wie beïnvloedt het nastreven van de bedrijfsdoelen, of wordt daardoor beïnvloed? MFIG onderscheidt besluitvormers, direct betrokkenen en geïnteresseerde stakeholders. De eerste groep omvat leidinggevenden, overheden, managementadviseurs en kapitaalverstrekkers. De tweede groep bestaat uit werknemers, lokale gemeenschappen of de natuurlijke omgeving. Tot de derde groep behoren maatschappelijke organisaties, media en andere geïnteresseerden.

⁴³ De Multilateral Financial Institutions Working Group on Environmental and Social Standards die in 2019 het rapport *Meaningful Stakeholder Engagement* uitbracht, bestaat uit de volgende instellingen: African Development Bank - AfDB, Asian Development Bank - ADB, Asian Infrastructure Investment Bank - AIIB, European Bank for Reconstruction and Development - EBRD, European Investment Bank - EIB, IDB Invest, New Development Bank - NDB, Nordic Development Fund - NDF en The World Bank.

⁴⁴ Dit onderscheid introduceerde ik in mijn advies aan de SER werkgroep die zich richt op bevordering van de betekenisvolle dialoog. Het advies beoogt een verbinding te leggen tussen medemenselijk ondernemen en de betekenisvolle dialoog.



- Stap 2 bestaat uit het *inventariseren van de behoeften, rechten en belangen* van betrokkenen. Welke claims hebben zij op het bedrijf en in hoeverre worden ze in hun belangen geschaad? De MFIG stelt dat bedrijven de prioriteiten en plannen van gemeenschappen moeten inventariseren, hen betrekken bij de planning en uitvoering, zorgen voor werkgelegenheid, oog hebben voor kwetsbare groepen, lokaal inkopen en bijdragen aan regionale capaciteitsopbouw.
- Stap 3 betreft de *materialiteit en urgentie van de belangen en claims*. De verantwoordelijkheid van het bedrijf neemt toe als de inbreuk essentiële belangen betreft en de mogelijkheden beperkt zijn om de schade te voorkomen of te verzachten.
- Stap 4 vraagt om het *vaststellen van de capaciteiten van belanghebbenden* en de aanwezige ruimte om zinvol deel te nemen aan de dialoog. Kunnen zij vrijuit spreken? Wordt er naar hen geluisterd? Heeft het gehoorde invloed op de besluitvorming? Beschikken deelnemers over voldoende vaardigheden om een dialoog te voeren?

B. Het engagementproces

Er zijn verschillende dialoogvormen waaruit bedrijven kunnen kiezen:

- Openbare hoorzittingen, vergaderingen en bewustmakingscampagnes zijn bedoeld voor gesprekken met grote aantallen stakeholders. Ze zijn vooral geschikt voor informatieoverdracht.
- Workshops, seminars, rondetafelgesprekken en focusgroepen zijn bestemd voor het ophalen van informatie bij belanghebbenden en om een interactief gesprek te voeren.
- Overleg met sleutelinformanten is nuttig om de zorgen van belanghebbenden en hun behoeften, rechten en belangen te begrijpen. Echter, geen informant is objectief. Een goede mix is gewenst.
- Enquêtes zijn behulpzaam om zicht te krijgen op de zorgen van brede groepen stakeholders. Vaak zijn ze oppervlakkig zijn en mensen moeten geletterd zijn om de enquête in te vullen.

Dit vraagt van het bedrijf een context te scheppen waarin belanghebbenden respectvol behandeld worden. Dat betekent dat het doel en de agenda van de dialoog voor alle participanten duidelijk en acceptabel zijn. Ook moet helder zijn wat met de resultaten van de dialoog gebeurt. Respect stopt als bedrijven terugvallen op informatie-overload, moeilijke taal, slechte timing, onveilige ruimtes, gebrek aan feedback, of vriendjespolitiek. Ook dominante personen beïnvloeden de gesprekskwaliteit nadelig, net als het bewust opzoeken van polarisatie of het doceren in plaats van het luisteren.

Respect stopt als bedrijven terugvallen op informatie-overload, moeilijke taal, (...) of vriendjespolitiek

C. Post-engagement

The proof of the pudding is in the eating. Om betekenisvol te zijn moet een bedrijf na de consultatie:

- tijdig inzicht geven in de resultaten van de dialoog
- de zorgen, standpunten, ideeën en suggesties van de belanghebbenden adequaat weergeven
- aangeven hoe de input van stakeholders in de besluitvorming is meegewogen
- laten zien dat het nadelige effecten voor stakeholders vermijdt of verzacht
- gemaakte afspraken nakomen.

De Executive Director van Fair Wear Foundation, Alexander Kohnstamm, gaf tijdens een OESO Forum in februari 2023 aan dat "we moeten voorkomen dat gepaste zorgvuldigheid de nieuwe manier van auditen wordt. In plaats daarvan, dient het een manier te worden om onevenwichtige machtsverhoudingen te adresseren"⁴⁵. Juist het voldoen aan de bovenstaande randvoorwaarden voor een betekenisvolle dialoog dragen bij aan het overbruggen van machtsverschillen om, op basis van gelijkwaardigheid, de belangen, behoeften en rechten van alle partijen tot hun recht te laten komen.

⁴⁵ <https://www.fairwear.org/stories/reflections-on-the-oecd-forum-2023>



6.3 Conscious Contracting

Samenwerking tussen opdrachtgevers en leveranciers in de keten worden vastgelegd in contracten. Die hebben vooral tot doel te specificeren wie waarvoor verantwoordelijk is, wie waar aanspraak op kan maken en wat er gebeurt als partijen een geschil krijgen. Contracten geven daarbij uitdrukking aan institutioneel wantrouwen. Het doel van het contract is om te komen tot samenwerking, maar voor de zekerheid gaan partijen uit van de onbetrouwbaarheid van de ander. Om de schadelijke gevolgen daarvan te beperken leggen partijen gedetailleerd vast wat er gebeurt als de tegenpartij zich niet aan de afspraken houdt. Het contract moet er dan voor zorgen dat de eigen belangen zoveel mogelijk gediend en beschermd worden. Dit geldt met name voor de opdrachtgever die in de relatie vaak de machtige partij is. Van gelijkwaardigheid van partijen is veelal geen sprake.

Conscious contracting beoogt vast te leggen wat partijen willen bereiken met de contractuele relatie, maar heeft meer oog voor conflictvermijding en het schikken van mogelijke geschillen. Ook in 'bewuste contracten' leggen partijen vast wat er in geval van meningsverschillen moet gebeuren. Echter, daarbij wordt uitgegaan van de goede trouw van de ander en van de gelijkwaardigheid van de partners. Een conscious contract is ondersteunend aan het welzijn en de relatie van de betrokken partijen. Een kernpunt van conscious contracting is dat het model expliciet uitgaat van de bereidheid van de contracterende partijen om met elkaar te overleggen en een acceptabele oplossing te vinden. Het model spreekt dan over *Addressing Change, Engaging Disagreement (ACED)*⁴⁶. Dat wil zeggen: partijen blijven elkaar op een respectvolle wijze bejegenen als zich een verandering aandient die tegen de belangen of behoeften van de ander ingaat. Een ander belangrijk element in een bewust contract is ook dat juridisch jargon en een overvloed aan 'wat als ...' bepalingen zoveel mogelijk wordt vermeden. Het contract wordt geschreven in voor beide partijen begrijpelijke taal. Conscious contracting gaat uit van vertrouwen, ook wanneer zich verschillen van inzicht voordoen. Dit heeft niet alleen als voordeel dat partijen op een medemenselijke manier met elkaar blijven communiceren, maar ook dat de met het geschil gepaard gaande transactiekosten beperkt blijven.

Niet zelden vormen in het huidige juridische stelsel de hoge kosten van advocaten een beperkende factor in de totstandkoming van recht en rechtvaardigheid. Daarnaast ligt de essentie van conscious contracting niet in het contractdocument, maar in het proces waarin de intenties worden vastgelegd en de onderlinge communicatie over de uitwerking en implementatie van het contract. Een contract is daarmee een *milestone* in een zich ontwikkelende relatie tussen partijen. Niet voor niets wordt de beweging omschreven als 'putting relationship at the heart of agreements'.⁴⁷ Recentelijk is een project gestart in Nederland waarin humane bedrijven kritisch kijken naar 'bewust contracteren'⁴⁸.

6.4 Samenwerking, risicoanalyse en goede voorbeelden

Onder het motto 'het kan zoveel beter' staat VNO-NCW kritisch tegenover het initiatiefwetsvoorstel⁴⁹. Volgens de werkgeversorganisatie leidt het voorstel tot "grote, extra kosten"⁵⁰, verklaart bedrijven en bestuurders "vogelvrij"⁵¹, lokt 'vinkjesgedrag' uit⁵², leidt tot een "enorme administratieve last" voor het MKB⁵³, een "lappendeken aan eisen"⁵⁴ met zich brengt en percepties van "neokoloniaal gedrag"⁵⁵

⁴⁶ Dit begrip komt uit de Integrative Law traditie. Zie: <https://www.integrativelaw.com/reinventing-contracts/>

⁴⁷ <https://consciouscontracts.com>

⁴⁸ <https://medemenselijkondernemen.nl/conscious-contracting/>

⁴⁹ <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/imvo-wet-kan-veel-beter-voor-meer-positieve-impact-op-mens-en-milieu>

⁵⁰ Dit standpunt wordt bestreden in het eerder aangehaalde positiepaper van Nyenrode Business Universiteit. De onderzoekers wijzen erop dat het voorstel ook economische voordelen met zich brengt.

⁵¹ Aanscherping van het voorstel leidde ertoe dat bestuurders enkel strafrechtelijk kunnen worden aangesproken op het bewust niet openbaar maken van de risicoanalyses, het beleidsplan en de effecten van het handelen van de onderneming.

⁵² Dat ligt dan vooral aan bedrijven zelf. B Corps en waardengedreven familiebedrijven laten zien dat 'gepaste zorgvuldigheid' mogelijk zonder dat dit tot vinkjesgedrag leidt.

⁵³ Door samen te werken kan de toenemende lastendruk worden gespreid en beter worden beheerst.

⁵⁴ Zolang de eisen zijn gebaseerd op de OESO-richtlijnen zullen de basisrapportages voor alle bedrijven vergelijkbaar zijn. Daar bovenop kan het zijn dat bedrijven in verschillende landen aanvullende eisen stellen. Maar dat gebeurt sowieso, aangezien de koplopers vaak om aanvullende informatie vragen. Zij willen invulling geven aan hun maatschappelijke, medemenselijke en milieubetrokkenheid. Het zijn vooral de achterblijvers die zich beperken tot het ethisch en maatschappelijk minimum.

⁵⁵ Eerder gaf ik al aan dat dit een gelegenheidsargument is. Uitbuiting van mensen in de waardenketen is minstens zo neokoloniaal!



oproeft. Ook is de organisatie van mening dat NGO's te makkelijk de weg naar de rechter kunnen bewandelen⁵⁶. Meer positief van toon is de oproep van VNO-NCW tot samenwerking:

Door als bedrijven samen in een sector op te trekken, daar ngo's en vakbonden bij te betrekken voor hun expertise en door de taken onderling te verdelen kunnen we veel sneller bij veel meer bedrijven in de niet-westerse wereld de milieu- en arbeidsomstandigheden verbeteren.

De voordelen van samenwerking kunnen zelfs worden versterkt, als samenwerking plaats vindt op Europese schaal. Hier zijn juist de ondernemingen en hun brancheorganisaties aan zet en niet de overheid. Het zou de werkgeversorganisatie dan ook sieren als zij haar eigen leden oproept om de handschoen op te pakken om gezamenlijk vooruitgang te boeken. Want uiteindelijk, zo geeft VNO-NCW aan, wil iedereen een zorgvuldige bedrijfsvoering in de vele waardenketens waar Nederlandse bedrijven werkzaam in zijn. Sprekend over de misstanden schrijft de organisatie:

*"Niemand wil dit. Burgers niet. En zeker bedrijven ook niet. Daarom zijn bedrijven actief om hun toeleveringsketens te monitoren en uitwassen te voorkomen. Van koffieplantages in Brazilië tot de palmolieplantages in Indonesië tot de textiel fabriek in Bangladesh en de winning van delfstoffen in Zuid-Amerika."*⁵⁷

Het is tijd voor bedrijven, daartoe aangespoord door hun werkgevers- en brancheorganisaties, om de handen ineen te slaan. Voor het welzijn en de welvaart van allen. Dat vraagt om samenwerking met NGO's, vakbonden en kennisinstututen, maar ook tussen bedrijven onderling. Een concreet voorbeeld in dit kader is de MVO Risicochecker⁵⁸ van MVO Nederland⁵⁹. Dat is een nuttig instrument om risico's op gebieden als milieu, kinderarbeid, mensenrechten, of corruptie in kaart te brengen in de landen waarin toeleveranciers actief zijn. De MVO Risicochecker onderscheidt enerzijds (sub)sectoren en anderzijds landen waarin bedrijven actief zijn. Blijven we bij de textielsector dan onderscheidt de Risicochecker de volgende sub-sectoren⁶⁰:

- *Textielvezels en textielafval*
 - *Andere plantaardige textielvezels (hennep, sisal, kokos, vlas, etc.)*
 - *Synthetische textielvezels*
 - *Kunstmatige textielvezels*
- *Garens en weefsels*
 - *Weefsels vervaardigd van synthetische/kunstmatige textielproducten*
 - *Geconfectioneerde artikelen*
- *Gespecialiseerde machines*
 - *Machines voor textiel en lederindustrie*
- *Kleding en toebehoren*
 - *Kleding van textiel (geen brei- of haakwerk)*
 - *Babykleding en overige kleding van textiel*
 - *Kledingtoebehoren van textielstoffen*
 - *Kleding en kledingtoebehoren van andere dan textielstoffen*

Wie dan, bijvoorbeeld, Bangladesh invoert en haar of zijn emailadres opgeeft krijgt per omgaande een volledig rapport opgestuurd. Dat bevat een uitgebreid overzicht van maatschappelijke, ethische, sociale en milieurisico's, bronnen waaruit het bedrijf kan putten om meer inzicht te krijgen en advies

⁵⁶ Relevant is het onderzoek dat I&O Research verrichtte onder 2660 Nederlanders in opdracht van Milieudefensie. Het wijst uit dat 88% van de respondenten de gang naar de rechter aanvaardbaar vindt om ongewenst beleid van bedrijven te adresseren. Zie: <https://www.ioresearch.nl/actueel/nederlander-voor-demonstratievrijheid-maar-helpt-keurt-preventieve-arrestaties-goed/>

⁵⁷ <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/imvo-wet-kan-veel-beter-voor-meer-positieve-impact-op-mens-en-milieu>

⁵⁸ <https://www.mvorisicochecker.nl/nl>

⁵⁹ De organisatie heeft tevens een brochure uitgebracht om bedrijven te introduceren in de problematiek van gepaste zorgvuldigheid. Zie <https://www.mvonederland.nl/wat-is-due-diligence/>

⁶⁰ In de textielsector kan daarnaast gebruik worden gemaakt van de assessments van de Fair Wear Foundation en van inventarisatie van toeleveranciers door het Bangladesh Accord. Zie <https://internationalaccord.org/factories/#factory-search>



over wat het bedrijf concreet kan doen om de risico's te voorkomen of te mitigeren. Concreet gaat het dan om risico's op terreinen zoals belastingen, corruptie, marktverstoring, overheidsinvloed, veiligheid, eigendomsrechten, consumentenbelangen, vakbondsvrijheid, arbeidsvoorwaarden, dwangarbeid, kinderarbeid, discriminatie, beloning, klimaat en energie, watergebruik, lucht- en bodemvervuiling en ketenverantwoordelijkheid.

7. De weg van medemenselijkheid⁶¹

Khaleda Begum heeft de Rana Plaza ramp overleefd en kon met steun van de Engelse overheid en de ILO zich ontwikkelen tot volleerd naaister. Of ze ooit haar droom heeft bereikt om zich als zelfstandig coupeuse te vestigen valt online niet te achterhalen. Haar verhaal laat twee uitersten zien. Enerzijds toont het de instrumentalisering van mensen als gevolg van op economisch gewin gerichte bedrijven. Anderzijds laat het de veerkracht van individuele mensen zien en hun mogelijkheden om zich te ontwikkelen als ze daartoe de kans krijgen.

Medemenselijkheid vraagt om een fundamentele aanpassing van de bedrijfsvoering.

Het initiatiefwetsvoorstel Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen verdient alle steun om uitbuiting van mensen te stoppen, toegebrachte schade te herstellen en toekomstige misstanden te voorkomen. De wet – zodra deze worden aangenomen – draagt zorg voor het systematisch en beleidsmatig bevorderen van gepaste zorgvuldigheid. Daarmee draagt de wet bij aan het voorkomen van schendingen van mensenrechten, onveilige arbeidssituaties, belabberde arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, verdere klimaatverandering en ernstige schade aan het milieu en aan dierenwelzijn. Het vastleggen van een ondergrens en het bevorderen van de handhaving van de standaarden en normen vormt een belangrijke stap op weg naar een meer medemenselijke bedrijfsvoering. Er is echter meer voor nodig, zoals ik in het voorgaande betoogde, om van medemenselijk ondernemen te kunnen spreken. Dat vraagt om het vastleggen en uitdragen van een heldere identiteit van de onderneming en een sterke waardengedrevenheid, beide gericht op respect voor de behoeften, belangen en rechten van mensen, dieren en de natuurlijke omgeving. Daarbij dienen bedrijven ruimte te scheppen voor hun relevante stakeholders om zich te uiten en hun eigen behoeften en belangen kenbaar te maken, gekoppeld aan de bereidheid van diezelfde bedrijven om naar hun stakeholders te luisteren, te horen wat ze zeggen en daarin hun bedrijfsvoering rekening mee te houden. Tot slot is het van belang dat ze terugkoppelen naar hun stakeholders wat ze met de door hen ingebrachte perspectieven hebben gedaan. Het is dit tweede, aanvullende perspectief dat mensen zoals Khaleda Begum een toekomst biedt om zich als mens en als werknemer – of in haar geval als zelfstandig ondernemster – te ontwikkelen. Dat vraagt om een fundamentele aanpassing van de bedrijfsvoering en dan met name van de vier C's waarover Sumantra Ghoshal sprak en die ik aanhaalde in de introductie van dit paper: Contract, Compliance, Control en Constraint⁶². De vier C's doen Ghoshal denken aan het klimaat in Ghoshal's Indiase geboortestad Kolkata in hartje zomer: bloedheet, enorm klam en je bent doodmoe. Tegenover dit op beheersing gerichte model plaats hij een aanpak die zich kenmerkt door Stretch, Self-discipline, Support en Trust. Dat is wat je ervaart, aldus Ghoshal, als je in de lente door de bossen van Fontainebleau wandelt. Je voelt de frisheid van de natuur en de energie die je tot daden aanspoort. De bedrijfsvoering in dit model vormt een uitnodiging aan medewerkers om het beste uit zichzelf te halen, waarbij de onderneming zorgt voor adequate ondersteuning⁶³.

⁶¹ Voor meer informatie over de weg van medemenselijkheid zie <https://medemenselijkondernemen.nl/>

⁶² Zie: Ghoshal, S., and Bartlett, C., (1997), *The individualized corporation*, New York, HarperCollins.

⁶³ Ghoshal spreekt in dit kader over de 'the smell of the place'. Het is de geur, de sfeer en het gevoel dat je krijgt als je door de onderneming loopt. Er ontstaat onmiddellijk een beeld van de onderlinge verhoudingen en de atmosfeer. Die geur is in elk bedrijf anders en verandert in de loop van de tijd. Zie <https://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8r10E>. Zie ook Ghoshal, S., and Bartlett, C., (1997), *The individualized corporation*, New York, HarperCollins, p. 141, e.v.



Ghoshal had bij zijn vergelijking niet onmiddellijk het welzijn op het oog van medewerkers in de mijnschachten in Afrika, de koffieplantages in Zuid-Amerika of de sweatshops in Zuid-Azië. Toch is er geen reden om te denken dat in deze bedrijfstakken, waar mensen onder uitdagende omstandigheden werken tegen slechte arbeidsvoorwaarden, een verandering gericht op medemenselijkheid onmogelijk is. Integendeel. Dat vraagt echter meer dan het vastleggen en handhaven van minimumstandaarden. Het is om deze reden dat medemenselijk ondernemen een belangrijke aanvulling vormt op het streven naar heldere en juridisch handhaafbare gepaste zorgvuldigheid.

Het Nederlandse bedrijfsleven kan met beide invalshoeken van waarborging van minimale standaarden en bevordering van medemenselijkheid op dit moment al aan de slag gaan. Sterker nog, zoals ik in dit paper aangaf geven diverse bedrijven daar momenteel al invulling aan. Zij wachtten niet op Brussel en daar is ook geen aanleiding toe, net zomin als er reden is om de in het wetsvoorstel vastgelegde normen en standaarden te verwateren in de aankomende Europese dialoog.

Ik begon dit paper met de uitspraak van Gandhi:

The greatness of humanity is not in being human, but in being humane

Deze uitspraak kan eenvoudig worden omgezet naar de bedrijfspraktijk: 'Bedrijven zijn niet groots omdat ze uit mensen bestaan, maar omdat ze in hun handelen medemenselijk zijn'. Dit paper laat zien dat veel bedrijven nog een weg hebben te gaan om 'groots' te worden. Tegelijkertijd laat het zien dat het perspectief van medemenselijkheid reëel is en relevant – voor mensen, voor bedrijven, voor de natuur en voor de samenleving.

Dankwoord

Graag dank ik het MVO-Platform voor de belangstelling in het thema van medemenselijk ondernemen en voor de kans die het mij biedt om dit opiniepaper te schrijven. In het bijzonder dank ik Manon Wolfkamp, projectleider van het MVO-Platform, Kees Knulst, beleidsadviseur van Woord & Daad, en David Ollivier de Leth, onderzoeker bij SOMO en projectmedewerkers bij het MVO-Platform, voor hun enthousiasme en hun kritische blik. De samenwerking verliep bijzonder plezierig en constructief.

Daarnaast prijs ik allen in de politiek, maatschappelijke organisaties en bedrijven die zich inzetten voor verbetering van de omstandigheden van mensen en van de natuur in internationale waardenketens – daarbij benadrukkend dat het gaat om waardenketens en niet enkel om economische waardenketens. In het bijzonder noem ik Maria van der Heijden. Zij heeft zich als bestuurder en directeur van MVO Nederland van harte ingezet voor het wetsvoorstel Verantwoord en Duurzaam Internationaal Ondernemen en voor het bevorderen van medemenselijkheid in het bedrijfsleven. Momenteel werkt zij aan het herstel van de ziekte van Kahler, in de wetenschap daar haar stem gehoord wordt en haar enthousiasme een drijvende kracht is voor allen die werken aan medemenselijk ondernemen.

De illustraties zijn van Marjorie Specht. De tekening op de voorkant drukt de waarde uit van het 'gelaat van de ander' dat een appel op ons doet. Pas in interactie met de ander ontdekken we onszelf.



Over de auteur



Prof. dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving binnen de vakgroep Finance van de School of Business and Economics van Maastricht University. Daarnaast is hij nog verbonden aan de Utrecht University School of Economics, waar hij tussen 2016 en 2021 als eerste hoogleraar in Nederland een leerstoel bekleedde in Social Entrepreneurship. Naast zijn academische posities vervulde Harry gedurende een kleine twintig jaar senior managementposities in de financiële sector, waaronder bij ING Bank, SNS REAAL en ACTIAM op het vlak van verantwoord ondernemen, duurzaam beleggen en impact investing. Ook was hij senior-adviseur van de executive director van UNOPS op het vlak van impact investing en vertegenwoordiger van het Global Impact Investing Network in Europa. Harry is bestuurslid van Society Impact NL, lid van het strategisch planning comité van Acleda Institute of Business, lid van de ESG-adviesraad van ACTIAM, lid van het investment comité van het Triodos Impact Strategies Funds. Harry schrijft en doceert over agape, verantwoord ondernemen, organisatie-ethiek, arbeidsfilosofie, verantwoord en duurzaam beleggen, impactbeleggen en maatschappelijk ondernemerschap. Tevens is hij coauteur van twee kookboeken. Harry houdt van het goede leven: zijn gezinsleven, familievakanties, lezen, koken, wandelen, goede gesprekken met vrienden en de theatervoorstellingen van ITA in de Amsterdamse Stadsschouwburg. [Harry Hummels is bereikbaar via h.hummels@maastrichtuniversity.nl](mailto:h.hummels@maastrichtuniversity.nl)