

Stappenplan IMVO-risicomanagement

Praktisch hulpmiddel voor het MKB, in het kader
van het IMVO-Convention Voedingsmiddelen

Juni 2022



Inhoud

Inleiding	3
Wat is IMVO-risicomanagement?	4
Hoe gebruik je dit stappenplan?	6

Stappen

Stap 1 Creëer intern draagvlak	7
Stap 2 Breng de toeleveringsketen(s) in kaart	10
Stap 3 Breng de IMVO-risico's van je grondstoffen in kaart	12
Stap 4 Stel prioriteiten	15
Stap 5 Stel actieplan op en voer acties uit	18
Stap 6 Veranker aanpak in beleid & bedrijfsprocessen	23
Stap 7 Monitor voortgang en evalueer	27
Stap 8 Communiceer en rapporteer	29

Bijlagen

1 Factsheets risicogroundstoffen	32
2 Betrokkenheid: definities & verantwoordelijkheden	33
3 Kans en ernst in IMVO: definities & voorbeelden	34
4a Voorbeeldvragenlijst voor leveranciers	35
4b Matrix verkenning IMVO-risico's & kansen leveranciers	36
5 Stroomdiagram voor grondstof-land specifieke IMVO maatregelen	37
6 Voorbeeld (geïntegreerd) IMVO-beleidsverklaring	38
7 Voorbeeld Supplier Code of Conduct	40
8 Informatie over de maatschappelijke organisaties in het covenant	41
9 10 essentiële vragen voor IMVO-risicomanagement	43
10 Terminologie	45
Colofon	46

Inleiding

Dit stappenplan is ontwikkeld voor bedrijven die ondersteuning zoeken bij de toepassing van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO), met name uit het MKB. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat zij stappen willen zetten in de uitvoering van hun (I)MVO-beleid en/of omdat zij handvatten zoeken om aan de slag te gaan met hun resultaten uit het IMVO Self-Assessment omtrent IMVO-risicomanagement.

Om bedrijven te ondersteunen bij het uitvoeren van IMVO-risicomanagement, biedt het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen de leden van de FNLI, KNSV en CBL op de volgende manieren ondersteuning:

1. IMVO Self-Assessment

De Self-Assessment Tool helpt bedrijven in kaart te brengen in hoeverre zij reeds invulling geven aan IMVO-risicomanagement, gebaseerd op internationale richtlijnen. MKB-bedrijven krijgen bovendien advies over de vervolgstappen om hun IMVO-risicomanagement (verder) in te vullen.

2. Stappenplan voor IMVO-risicomanagement

Het stappenplan beschrijft hoe een onderneming IMVO-risicomanagement op een praktische manier kan vormgeven en uitvoeren. De wijze hier beschreven is in lijn met de afspraken die gemaakt zijn in het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen en zodoende gebaseerd op internationale richtlijnen voor IMVO. Voor volledige compliance met de internationale richtlijnen voor IMVO is het wel van belang om ook de richtlijnen zelf te bestuderen.

3. Factsheets risicogroundstoffen

Omdat veel voedingsmiddelenbedrijven dezelfde grondstoffen gebruiken, heeft het convenant factsheets voor geselecteerde grondstoffen opgesteld. Hierin is gekozen voor grondstoffen die bekend staan om een verhoogd risico en die tevens breed worden toegepast. Per grondstof zijn de belangrijkste sociale en milieurisico's benoemd en is informatie beschikbaar over relevante keurmerken en sectorinitiatieven. Ook worden aandachtspunten voor actie benoemd.

4. Kennissessies & intervisie

De brancheorganisaties bieden hun leden begeleiding, middels kennissessies en intervisiebijeenkomsten, voor het toepassen van IMVO. Leden kunnen concrete onderwerpen of vragen aandragen voor deze sessies. Er wordt dan gezocht naar de juiste experts en praktijkvoorbeelden om leden verder te helpen. Lopende initiatieven waar leden bij aan kunnen sluiten zijn: een training IMVO integreren in inkoop en een MKB-intervisiegroep.

5. Gezamenlijke rapportage

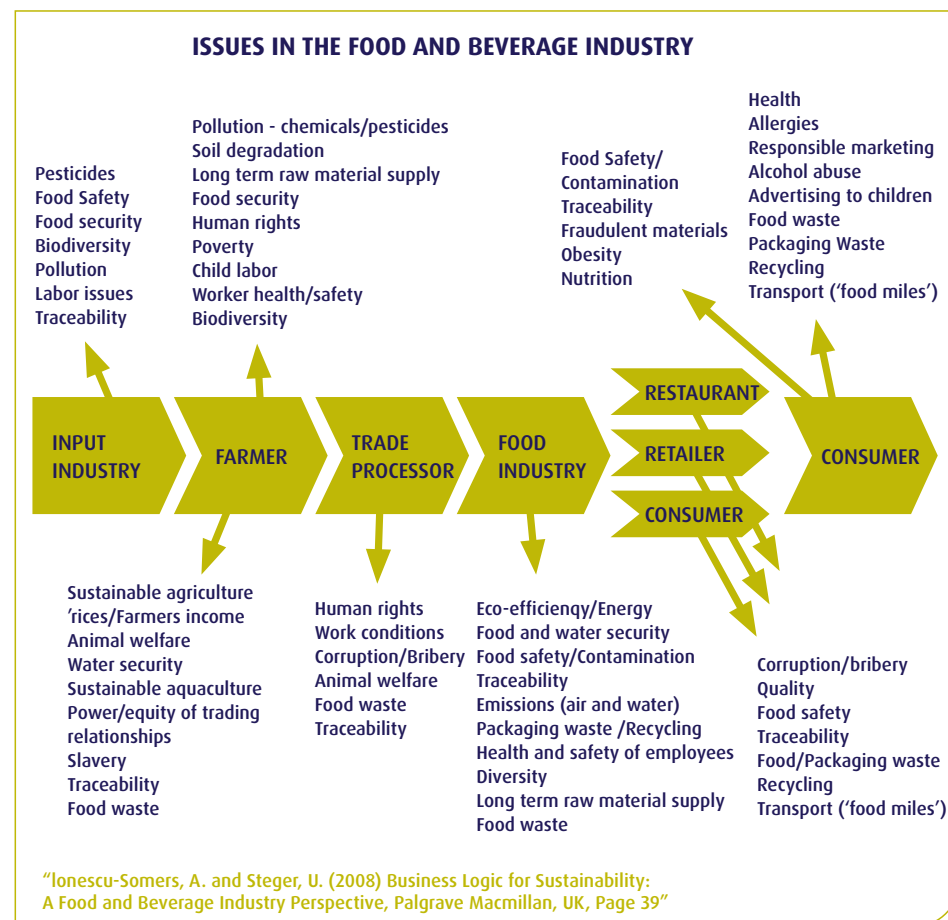
De resultaten uit de IMVO Self-Assessment worden ook gebruikt om geaggregeerd en geanonimiseerd in de jaarrapportage van het convenant te rapporteren over de voortgang. Volgens de doelstelling heeft ieder branchelid in 2023 met de IMVO Self-Assessment haar voortgang op IMVO-risicomanagement inzichtelijk gemaakt. Zie [hier](#) eerdere rapportages.

Wat is IMVO-risicomanagement?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) betekent dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen om bij te dragen aan een gezonde, sociale en welvarende maatschappij; nu en voor toekomstige generaties. Uitgangspunt van MVO is dat het creëren van financiële waarde niet ten koste mag gaan van mens en milieu. Bedrijven die op deze manier ondernemen behouden hun maatschappelijke relevantie en borgen daarmee ook hun bestaansrecht op de lange termijn.

Veel ondernemingen die met MVO starten, leggen - zeer begrijpelijk - eerst de focus op wat het meest zichtbaar en beïnvloedbaar is. Ze beginnen met MVO binnen de eigen productielocatie in Nederland. Denk bijvoorbeeld aan het verminderen van productie uitval (voedselverspilling), het verminderen en verduurzamen van energieverbruik voor productie en transport, zorgdragen voor een veilige en gezonde werkomgeving en/of het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Kijken we naar de totale maatschappelijke impact van een voedingsmiddel, dan wordt echter al snel duidelijk dat een groot deel hiervan zich afspeelt in andere ketenschakels. Waarvan een belangrijk deel buiten onze landsgrenzen. Dit is waar het internationale aspect van IMVO op slaat. **FIGUUR 1** geeft een indruk van IMVO-risico's die in de verschillende ketenschakels voor kunnen komen.

TIP: Op pagina 30 en 31 van [OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen](#) vind je meer voorbeelden van negatieve impacts in de keten op verschillende IMVO thema's.



FIGUUR 1: Voorbeelden van (I)MVO risico's in de keten

Het feit dat je dit stappenplan ter hand hebt genomen betekent dat dit besef ook binnen jouw bedrijf leeft. Dat is goed nieuws, want ook consumenten, werknemersorganisaties, maatschappelijke organisaties en de overheid, verwachten van Nederlandse ondernemers dat zij met respect voor mens en maatschappij zakendoen. Het is daarbij van belang dat je verder kijkt dan je eigen bedrijfsmuren en landsgrenzen.

In de [OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen](#), de [OESO-FAO richtlijnen voor verantwoorde voedselketens](#), de [UN Guiding Principles on Business and Human Rights](#) en de [normen van de internationale arbeidsorganisatie ILO](#) zijn kaders opgenomen voor internationaal zakendoen met respect voor mensenrechten en milieu. De wijze waarop bedrijven hier invulling aan geven noemen we **IMVO-risicomanagement**, ook wel 'due diligence' genoemd.

Belangrijk uitgangspunt is dat *niet* de risico's voor en de impact op het bedrijf zelf centraal staan, maar de mogelijke en daadwerkelijke risico's op negatieve invloed voor andere belanghebbenden (stakeholders). Bijvoorbeeld werknemers in de eigen onderneming of op productielocaties van leveranciers, het milieu en lokale gemeenschappen.

IMVO-risicomanagement is het proces waarmee een bedrijf de IMVO-risico's en kansen in haar eigen (internationale) onderneming én in haar productieketen in kaart brengt en vervolgens maatregelen neemt om mogelijke schade als gevolg van deze risico's te voorkomen, te beperken of te compenseren. Welke maatregelen een onderneming dient te nemen hangt mede af van de geïdentificeerde risico's en haar mate van betrokkenheid bij deze risico's. Daarnaast is het van belang dat bedrijven open zijn over de manier waarop zij omgaan met de geïdentificeerde risico's. Voor bedrijven die geen dochterondernemingen in het buitenland hebben, gaat IMVO in de praktijk vooral over wat er plaatsvindt in de toeleveringsketen. Het inkoopbeleid heeft daarom een belangrijke spelfunctie.

IMVO-risicomanagement is ook een continu proces. Je kunt klein – met een beperkt aantal ketens – beginnen en dit jaarlijks uitbreiden totdat uiteindelijk alle toeleveringsketens onderdeel zijn van het IMVO-risicomanagement. Van belang is wel dat je, ook als je slechts één keten in kaart brengt, alle stappen doorloopt in een continu proces van plannen, doen, controleren en bijstellen (Plan-Do-Check-Act).

IMVO-risicomanagement in 8 stappen:

1. Creëer intern draagvlak
2. Breng de toeleveringsketen(s) in kaart
3. Breng de IMVO-risico's van je grondstoffen in kaart
4. Stel prioriteiten
5. Stel een actieplan op en voer acties uit
6. Veranker de aanpak in beleid & bedrijfsprocessen
7. Monitor voortgang en evalueer
8. Communiceer en rapporteer

TIP:

Bekijk [dit filmpje](#) voor een korte toelichting op de OESO-richtlijnen.

Hoeveel stappen zijn er?

Dit stappenplan beschrijft 8 stappen die helpen met het toepassen van IMVO-risicomanagement. Daarentegen beschrijven de OESO-richtlijnen 6 stappen en de OESO-FAO richtlijnen 5 stappen. Hoe zit dat precies? Het belangrijkste is dat de inhoud van de richtlijnen en dit stappenplan overeenkomt, ondanks het verschil in aantal stappen. De 6 stappen van de OESO-richtlijnen zijn het meest bekend, maar worden soms als theoretisch en algemeen ervaren. Daarom zijn deze voor dit stappenplan uitgesplitst in 8 praktischere stappen, die beter aansluiten op de praktijk van mkb-bedrijven. In het figuur hieronder zie je hoe de OESO-richtlijnen terugkomen in het Stappenplan.

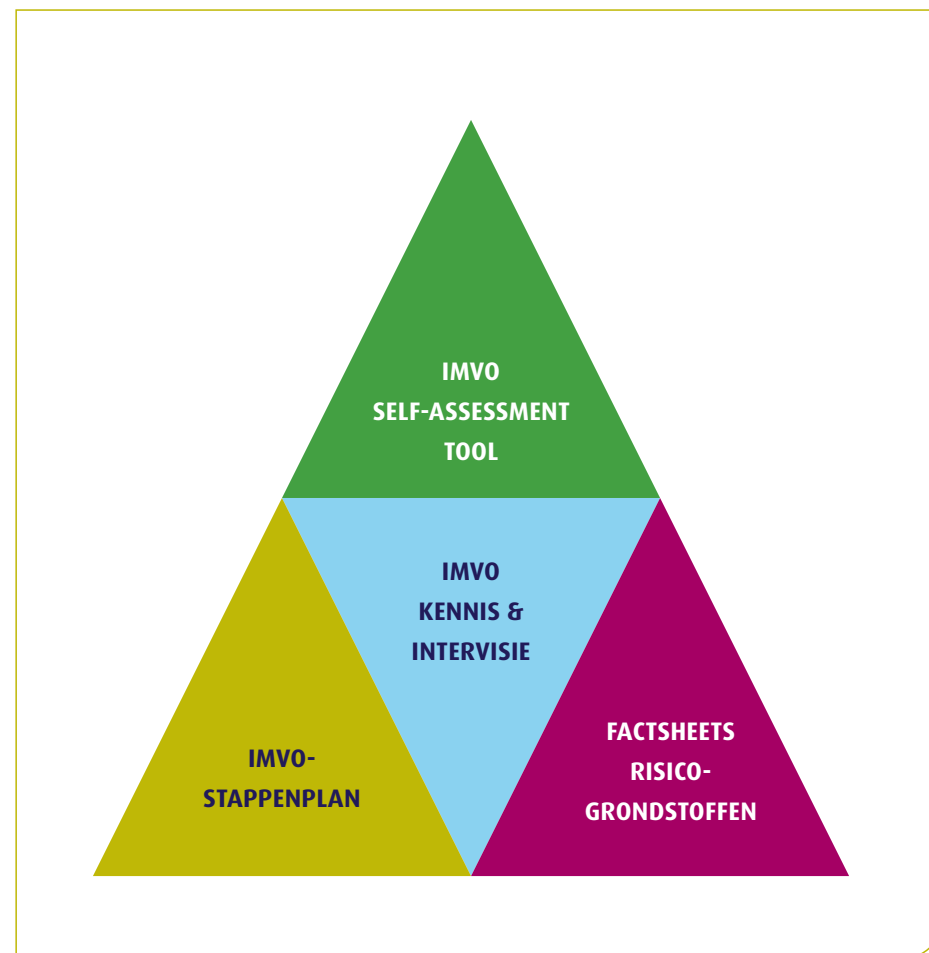


FIGUUR 2: Verhouding tussen dit stappenplan en de OESO-richtlijnen.

Hoe gebruik je dit stappenplan?

Dit stappenplan komt het beste tot zijn recht in combinatie met de IMVO Self-Assessment Tool en de Factsheets risicogroundstoffen. Het Self-Assessment geeft een indruk van de actuele status van jouw IMVO-aanpak en verwijst MKB-bedrijven op basis hiervan naar de meest relevante stappen uit dit stappenplan. Ook geeft de IMVO Self-Assessment Tool een overzicht van de grondstoffen die in ieder geval jouw aandacht vragen, met een link naar de juiste Factsheets; een eerste algemene risicoanalyse voor specifieke grondstoffen. Door deze drie hulpmiddelen te combineren creëer je focus in de aanpak. Daarnaast is het mogelijk om tijdens kennis- en interviewsessies ervaringen met anderen uitwisselen en aanvullende kennis opdoen.

Uiteraard ben je ook vrij om het stappenplan los van de andere hulpmiddelen te raadplegen. Je hoeft hiervoor niet het hele stappenplan van voor tot achter door te nemen voordat je begint. **Wij adviseren om het document te scannen via de blauwe tekst blokjes aan het begin van elke stap.** Zo zie je snel wat elke stap oplevert en kun je daar beginnen waar jouw bedrijf het meeste behoefte aan heeft.



FIGUUR 3: IMVO toolbox voor het MKB.



Stap 1

Creëer intern draagvlak



Stap 1 Creëer intern draagvlak

Als je op een goede en effectieve manier invulling wilt geven aan IMVO is intern draagvlak van cruciaal belang. Bij het opzetten en implementeren van het beleid zal je namelijk verschillende disciplines in het bedrijf nodig hebben, zowel bij de periodieke uitvoering van de IMVO-risicoanalyse, als in de vertaling naar leveranciers en de markt.

Aan het eind van deze stap heb ik:

✓ Helderheid over het Waaron van IMVO

✓ Intern commitment voor het uitvoeren van een IMVO-risicoanalyse en het opstellen van IMVO-beleid.

Sleutelrollen zijn in ieder geval weggelegd voor:

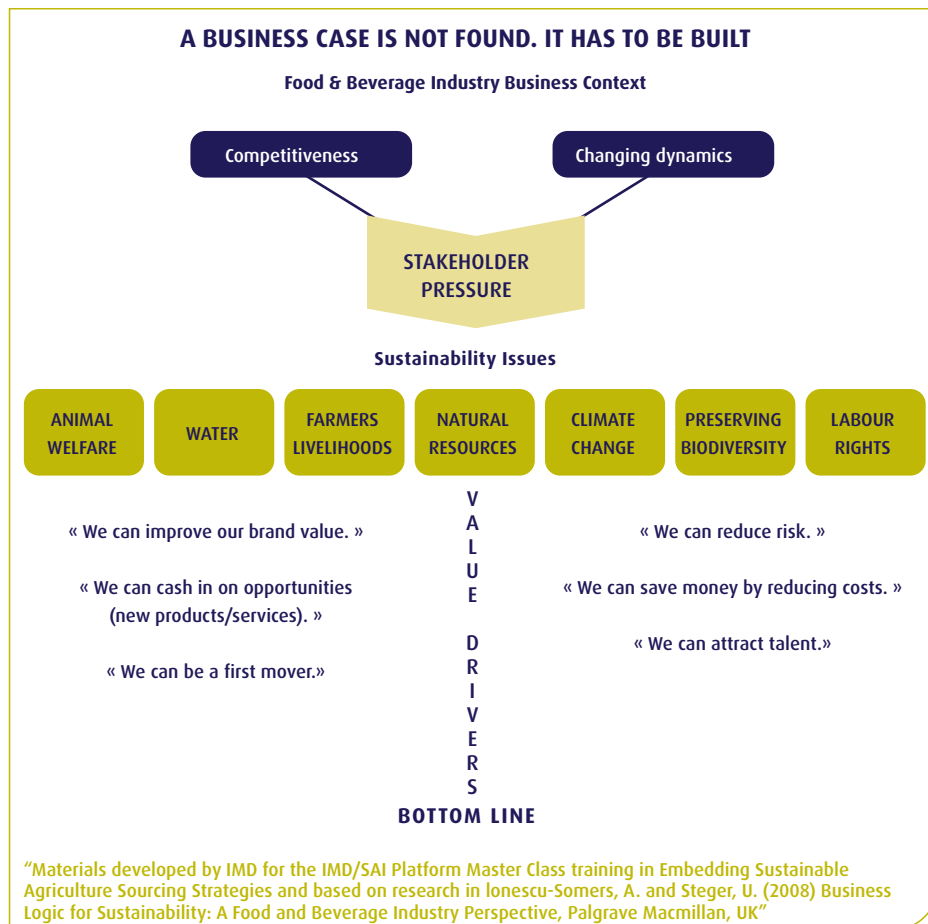
- **Directie** – voor strategische verankering en het bekrachtigen van de business case voor IMVO.
- **Afdeling of persoon verantwoordelijk voor inkoop** – voor het (mede) identificeren van de meest relevante grondstoffen en leveranciers, voor het vertalen van IMVO(-beleid) naar het inkoopbeleid en mede beargumenteren van de business case.
- **Communicatie, marketing en sales afdeling** – voor het vertalen van de duurzame inkoopstrategie naar waardevolle product- en communicatieconcepten, voor het organiseren van een stakeholderdialoog en mede beargumenteren van de business case.
- **QA/ QESH-afdeling** – voor het (mede) identificeren van de meest relevante grondstoffen en leveranciers, voor het integreren van IMVO in het bestaande managementsysteem en mede beargumenteren van de business case.

De business case voor IMVO

Zoals gezegd in de inleiding staan bij de uitwerking van due diligence niet de risico's voor het bedrijf centraal, maar de rechten van en de daadwerkelijke en potentiële risico's op negatieve gevolgen voor andere stakeholders, zoals werknemers en lokale gemeenschappen. Bedrijven worden vanuit ethisch oogpunt (en binnenkort waarschijnlijk ook vanuit wettelijk oogpunt, zie kader) verwacht zorgvuldig en met oog voor het belang van alle belanghebbenden te handelen.

Desalniettemin kan het de interne motivatie enorm helpen om *ook* de bredere zakelijke voordelen van IMVO voor het voetlicht te brengen. Duurzaamheidsinitiatieven blijven helaas vaak steken omdat zij *alleen* focussen op het aanpakken van maatschappelijke issues, zonder oog te hebben voor de "taal" van het bedrijfsleven; waar het gaat over klanten enthousiasmeren, waarde toevoegen voor consumenten, risico-reductie, efficiency, kostenbesparing, omzet- en winstmaximalisatie. Om succesvol te zijn in IMVO is het daarom van belang dat je dit durft te benoemen en de brug slaat tussen maatschappelijk en commercieel belang (zie FIGUUR 4).

Een beter inzicht in de productieketen biedt namelijk vaak kansen voor verbetering en innovatie van product, proces en/of keten. Dit kan leiden tot kwalitatief betere producten, efficiëntere processen en/of het aanboren van nieuwe markten. Ook zorgt nauwere samenwerking in de keten voor betere relaties en meer leveringszekerheid. Steeds vaker vragen ook klanten om een proactief IMVO-beleid, wat bovendien voor een betere reputatie zorgt.



Figuur 4: Bouw een business-case voor IMVO

TIP: Een uitgebreidere uiteenzetting van hoe je de "Business case" voor IMVO kunt onderbouwen vind je in het Engelstalige handboek "[Sustainable Sourcing of Agricultural Materials – A Practitioner’s Guide](#)" (SAI, 2015). Ook [deze](#) Whitepaper van EcoVadis bevat nuttige tips voor het creëren van draagvlak voor duurzaam inkopen.

Relevante vragen om rekening mee te houden:

- Wat is de (MVO) missie en visie van de organisatie?
- Wat zijn de (MVO en) commerciële-doelstellingen?
- Hoe zijn deze vertaald naar beleid en (internationale) activiteiten?
- Zitten hier aanknopingspunten voor IMVO/ wat zijn belangrijke drijfveren voor IMVO?
- Welke consumententrends benadrukken het belang van IMVO?
- Welke (aankomende) wetgeving benadrukt het belang van IMVO?
- Hoe kan ik collega's effectief mobiliseren?
- Waar verwacht ik weerstand, en waarom?

IMVO-wetgeving

Zowel op nationaal als op Europees niveau wordt de roep om IMVO-wetgeving steeds luider. Niet alleen maatschappelijke organisaties (ngo's en vakbonden) maar ook een groeiend aantal bedrijven vragen om een due diligence-verplichting.

De Nederlandse overheid heeft in 2020 bekend gemaakt in te willen zetten op Europese due diligence-wetgeving. Dit is bevorderlijk voor het level playing field en voorkomt extra (administratieve) lasten door een lappendeken aan wetgeving in de verschillende Europese lidstaten. De eerste voorstellen voor het "sustainable corporate governance initiative" van de Europese Commissie worden eind 2021 verwacht. Er zijn ook partijen die liever nationale regelgeving zien omdat het veel tijd kost om op Europees niveau wetgeving af te stemmen. De [Wet Zorgplicht Kinderarbeid](#) en het [initiatiefwetsvoorstel "Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen"](#) zijn voorbeelden van Nederlandse initiatieven voor een IMVO-verplichting.

Video: [Toelichting op IMVO-beleid, waaronder \(aankomende\) wetgeving](#) (9min)



Stap 2

Breng de toeleveringsketen(s) in kaart

Stap 2 Breng de toeleveringsketen(s) in kaart

Om een goede start te maken met IMVO-risicomanagement is het belangrijk om inzicht te hebben in de aard en omvang van de handelsketen. Uiteindelijk zal je dit inzicht moeten hebben voor alle grondstoffen en producten die je inkoop. Je zou in eerste instantie kunnen beginnen met de leveranciers waaraan je het grootste deel (bijvoorbeeld 80%) van het inkoopbudget besteedt en/of de grootste volumes van inkoop (bijv. de top 5). Vul dit vervolgens aan met eerste leveranciers uit risicolanden én leveranciers die grondstoffen (of specifieke ingrediënten daarin) leveren met een verhoogd risico (zie [BIJLAGE 1](#)).

Aan het einde van deze stap heb ik:

✓ Een (Excel) overzicht van de belangrijkste grondstoffen, hun ingrediënten, de eerste leveranciers, de landen van oorsprong en het aantal ketenschakels tussen mijn eigen bedrijf en het land van oorsprong.

Inzicht verkrijgen in de toeleveringsketen is eenvoudiger wanneer de inkoop gecentraliseerd is. Naarmate de toeleveringsketen langer is (bijvoorbeeld doordat je met tussenpersonen/ handelaren werkt), is het moeilijker om inzicht te krijgen in de keten, en wordt het risico op misstanden groter.

Informatie die je verzamelt in deze stap:

- Breng in kaart welke grondstoffen, halffabricaten en producten worden ingekocht.
- Stel voor elk ingekocht product/ grondstof/ halffabricaat vast bij welke leverancier(s) je dit inkoop en in welk land deze leveranciers gevestigd zijn. Indien mogelijk kijk je ook wie hun leveranciers zijn.
- Stel voor elk product/ grondstof/ halffabricaat vast uit welke ingrediënten het bestaat en wat het land van oorsprong is van deze ingrediënten.

- Om het werkbaar te houden kun je ervoor kiezen te beginnen bij de drie voornaamste ingrediënten in de betreffende grondstof o.b.v. volume % + bekende risico ingrediënten en landen (zie [BIJLAGE 1](#)).
- Bepaal het aantal ketenspelers tussen jouw bedrijf en de oorsprong (primaire producent (boer) van de grondstof).

TIP: Je kunt veel informatie van de grondstofsificatie halen, zoals de samenstelling en het land van herkomst en/of oorsprong. Mogelijk tref je een “waslijst” van mogelijke oorsprong landen aan. Het loont de moeite om contact op te nemen met de leverancier om inzicht te krijgen in de actuele oorsprong van (de ingrediënten in) de grondstof. Wees hierbij wel alert op het verschil tussen land van herkomst (vestigingsplaats 1^e of 2^e leverancier) en land van oorsprong (productieland primaire grondstoffen/ locatie van de producerende boerderij(en)). Deze navraag geeft ook meteen informatie over in hoeverre de leverancier is voorbereid op dergelijke vragen. Dit inzicht komt van pas in stap 3c.

TIP: Maak gebruik van eventuele ketenanalyses die jouw leveranciers of afnemers al hebben gemaakt. Dit kan veel moeite besparen. Of werk samen met leveranciers en afnemers die ook een ketenanalyse willen maken. Voor geselecteerde grondstoffen zijn factsheets opgesteld waarin algemene ketenkenmerken van deze grondstoffen staan (zie [BIJLAGE 1](#)). Deze kunnen (in stap 3 en/of 4) als startpunt gebruikt worden om een eigen specifieke ketenanalyse te maken.



Stap 3

Breng de IMVO-risico's van je grondstoffen in kaart

Stap 3 Breng de IMVO-risico's van je grondstoffen in kaart

Met een risicoanalyse breng je in kaart of zich IMVO-risico's voordoen bij de lijst van leveranciers, grondstoffen en ingrediënten uit stap 2. IMVO-risico's in de toeleveringsketen hangen samen met de aard van het product, het land van oorsprong en de kenmerken van de leveranciers.

Aan het einde van deze stap heb ik:

- ✓ Het (Excel) overzicht uit stap 2 aangevuld met een eerste overzicht van de belangrijkste potentiële en/of daadwerkelijke IMVO-risico's in mijn grondstofketens.
- ✓ Inzicht in de eventuele risico verhogende of risico verlagende kenmerken van mijn eerste leveranciers.

Het is handig om de in Stap 2 geïnventariseerde informatie over landen, producten en leveranciers samen te vatten in één overzicht. Je kunt dit overzicht aanvullen met informatie over risico's op basis van eigen onderzoek, onderzoek door externen en op basis van je ervaringen met de betreffende leveranciers. Gebruik deze informatie vervolgens om in Stap 4 prioriteiten te stellen ten aanzien van welke grondstoffen, uit welke regio en welke risico's je aan wilt pakken.

TIP: Om het werkbaar te houden kun je ervoor kiezen om net als in de vorige stap te beginnen bij de drie voornaamste grondstoffen o.b.v. volume % + bekende risico ingrediënten en landen (zie [BIJLAGE 1](#)). Het helpt namelijk als je een start maakt en gevoel krijgt voor het uitvoeren van risicoanalyses.

TIP: Mogelijk kun je een student een interessante stageplaats bieden door deze in te zetten voor de meer arbeidsintensieve werkzaamheden zoals in Stap 2, 3 en 4. De opleiding International Food & Business van de HAS Hogeschool biedt hiertoe samenwerkingsmogelijkheden (zie [hier](#) voor meer informatie of neem contact op met jouw branchevereniging).

TIP: Je vraagt de eerste leveranciers uiteraard ook naar *hun* risicoanalyse voor de betreffende grondstof-landcombinatie. Om gerichte vragen te kunnen stellen, adviseren wij – waar het geselecteerde grondstoffen uit [BIJLAGE 1](#) betreft – gebruik te maken de Factsheets risicogrondstoffen. Voor *overige* grondstoffen voer je bij voorkeur Stap 3a uit vóór het gesprek met leverancier(s). Neem de resultaten van deze gesprekken mee bij Stap 3b en c.

Risico's in kaart brengen

Om de IMVO-risico's in jouw handelsketen in kaart te brengen, stellen wij onderstaande benadering voor.

Stap 3a check in de MVO Risico Checker de risico's per grondstof(categorie) + land combinatie

Deze handige tool is gebaseerd op een omvangrijke database waarin veel bronnen en websites zijn verwerkt. Deze tool biedt een goede start voor een eerste inventarisatie van mogelijke IMVO-risico's voor geselecteerde landen en/of grondstoffen (uit stap 2). De uitkomst is een pdf-rapportage waarin de gevonden informatie is samengevat. Dit is in veel gevallen een omvangrijke lijst waarin risico's op verschillende niveaus worden gerapporteerd. Bijvoorbeeld op landenniveau, op een specifieke grondstof-categorie (zoals groente en fruit), of voor de specifieke grondstof. Ook zijn combinaties mogelijk, zoals een grondstof-landcombinatie (bv. cacao uit Ghana). Bekijk de risico's en het bijbehorende niveau zorgvuldig. Uiteindelijk wil je ernaar toe dat de potentiële risico's genoemd in de MVO Risico Checker zo veel mogelijk worden vertaald naar

werkelijke risico's die voor jouw specifieke bedrijfssituatie en handelsketen aan de orde zijn.

Je kunt de informatie uit de MVO Risico Checker aanvullen of specificeren met informatie uit andere bronnen, zoals:

- Factsheets risicogroundstoffen (zie [BIJLAGE 1](#)). Hierin staan ook verwijzingen naar grondstof-specifieke bronnen.
- Informatie van brancheorganisaties: o.a. VBZ, de KNSV en Koffie en Thee Nederland hebben gedetailleerde informatie beschikbaar over specifieke grondstofketens.
- Informatie over grondstof-specifieke certificatieschema's en standaarden. Deze hebben meestal bepaalde focuspunten, die je kunt vinden op de websites en/of in de richtlijnen van de schema's. Raadpleeg ook de [ITC Standards Map](#) hiervoor.
- Ambassades in herkomstlanden.
- Andere bedrijven in de sector, zoals in dezelfde ketenschakel, bij leveranciers of klanten. Zij kopen zeer waarschijnlijk grondstoffen in uit vergelijkbare ketens. Het kan dus interessant zijn na te gaan of zij de risico's al in kaart hebben gebracht.
- [Landeninformatie RVO](#)
- [List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor](#) van het U.S. Department of Labor
- [Global Slavery Index](#)
- [Statistieken van de International Labour Organization \(ILO\)](#)

Bij niet gespecificeerde of meerdere landen: vraag je eerste leverancier om het land van *oorsprong* te specificeren. Zijn er nog steeds meerdere opties? Voer dan een IMVO-risicocheck uit voor alle mogelijke landen van oorsprong voor deze grondstof. Bevinden meerdere schakels van deze grondstofketen zich in [risicolanden](#)? Bekijk dan ook de Risico Checker voor deze tussenschakels.

TIP: Als een bepaalde grondstof nog niet is opgenomen in de Factsheets risicogroundstoffen ([BIJLAGE 1](#)) is het ook mogelijk om de maatschappelijke organisaties van het convenant te benaderen voor een eerste algemene risico-inventarisatie op een bepaalde grondstof-land combinatie (zie [BIJLAGE 8](#)).

Stap 3b verzamel de reeds bekende daadwerkelijke negatieve impacts

In Stap 3a zijn de potentiële IMVO-risico's geïdentificeerd voor jouw (selectie) grondstoffen. In deze stap vul je de potentiële risico's aan met de daadwerkelijke risico's (risico's waarvan je weet dat deze plaatsvinden). Haal deze informatie bijvoorbeeld uit de auditrapporten die zijn uitgevoerd bij je leveranciers.

Stap 3c inventariseer kenmerken van (strategische) leveranciers

Kenmerken van leveranciers die invloed hebben op mogelijke IMVO-risico's zijn bijvoorbeeld aanwezigheid van IMVO-managementsystemen, de reputatie van de leverancier en je relatie met de leverancier (druk op levertijd/prijs, kortlopende contracten, etc.). Door de verschillende algemene kenmerken van de leveranciers op een rij te zetten kun je een eerste inschatting maken van het leveranciersrisico. Je kunt ervoor kiezen om in eerste instantie op een informelere wijze navraag of onderzoek te doen bij je (strategische) leveranciers. Daarnaast is het waardevol om een officiële vragenlijst te gebruiken als onderdeel van de gebruikelijke leveranciersselectie en/of beoordeling. In [BIJLAGE 4](#) is voor beide methoden een voorbeelddocument opgenomen.



Stap 4

Stel prioriteiten

Stap 4 Stel prioriteiten

In voorgaande stappen heb je een goede indruk gekregen van de mogelijke en daadwerkelijke IMVO-risico's in je toeleveringsketens. In deze stap ga je, indien relevant, bepalen welke IMVO-risico's prioriteit moeten krijgen. Dat aan bepaalde grondstoffen of IMVO-risico's prioriteit wordt gegeven betekent niet dat andere zaken minder van belang zijn. Het is vooral bedoeld om de activiteiten te faseren.

Een prioritering wordt in eerste instantie gedaan voor de grondstoffen die in Stap 2 zijn geïdentificeerd en op termijn voor alle grondstoffen die je inkoop. Stel jezelf bijvoorbeeld tot doel om elk opvolgend jaar (na de initiële risicoanalyse) tenminste 3 nieuwe toeleveringsketens in kaart te brengen en de voorgaande analyses te actualiseren.

Aan het einde van deze stap heb ik:

- ✓ Een heat map waarin is weergegeven welke grondstof-land combinaties prioriteit moeten krijgen in mijn IMVO-aanpak.
- ✓ Een overzicht van de meest urgente IMVO-risico's om aan te pakken in deze (specifieke) grondstofketens.

Risico's prioriteren op basis van kans en ernst

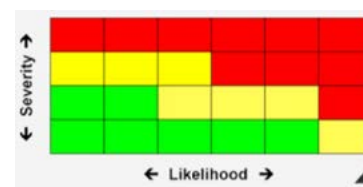
Kleine bedrijven of bedrijven met een relatief eenvoudige keten zullen in de praktijk een beperkt aantal risico's tegenkomen die tegelijkertijd kunnen worden geadresseerd. Indien jouw keten groot en complex is, is het van belang risico's te prioriteren. Het is dan waarschijnlijk niet praktisch en niet haalbaar al deze risico's tegelijk te adresseren. Volgens de OESO-richtlijnen prioriteer je in dit geval op basis van (1) de ernst van en (2) de kans op risico's en negatieve gevolgen.

De **ernst** van risico's en negatieve gevolgen wordt beoordeeld op basis van zwaarte, reikwijdte en onomkeerbaarheid:

- *Zwaarte* verwijst naar de heftigheid van een risico of negatieve gevolg.
- Met *reikwijdte* wordt het bereik van het gevolg bedoeld, bijvoorbeeld het aantal mensen dat wordt getroffen of kan worden getroffen of de omvang van de (mogelijke) schade.
- *Onomkeerbaarheid* verwijst naar de grenzen aan de mogelijkheden om de situatie van de getroffen personen of het milieu te herstellen zodat deze overeenkomt met de situatie die voorafging aan het negatieve gevolg.

Ernst moet in dit verband niet absoluut worden opgevat, maar worden gerelateerd aan de andere risico's die zijn geïdentificeerd. De **kans** (likelijkheid) van risico's wordt bepaald door de waarschijnlijkheid op negatieve gevolgen.

Bij het prioriteren van risico's is de ernst van mogelijke negatieve gevolgen de belangrijkste factor voor het vaststellen van de prioriteiten bij de aanpak. Dit komt omdat een vertraagde reactie ten koste kan gaan van de mate waarin de situatie hersteld kan worden. Dat de factor ernst belangrijker is dan de factor kans, is ook terug te zien in de matrix (heat map) in FIGUUR 5.



FIGUUR 5: voorbeeld van een heat map

! LET OP Kijk naar de ernst voor betrokken stakeholders (bijv. werknemers op de cacao-plantage of de ernst van het effect op de natuur), níét naar het risico voor de eigen onderneming.

TIP: Gebruik de **heat map tool** als hulpmiddel om risico's te prioriteren. Hierin kun je een overzicht maken van de geïdentificeerde risico's en deze beoordelen op ernst en kans. Vervolgens creëert de tool een matrix of 'heat map' zodat in één overzicht prioriteiten kunnen worden vastgesteld. De heat map tool is [hier](#) te downloaden

Gebruik van een heat map

De twee dimensies ernst en kans kunnen in een matrix of 'heat map' tegen elkaar worden afgezet (zie **FIGUUR 5**). U kunt [hier](#) een heat map downloaden om in te vullen. De risico's die hoog scoren op beide dimensies (de rode velden) hebben de hoogste prioriteit om op te handelen. Het invullen van zo'n matrix kun je het beste op basis van risico en/of grondstof doen, door de dimensies kans en ernst in te schatten op basis van een schaal (bv. 1 tot 10). In de praktijk kan dit best lastig zijn. Het is namelijk niet altijd evident wat de kans of ernst van een risico of grondstof is. In dit geval kun je starten met een beredeneerde schatting ('educated guess'). Naarmate je verder komt in het proces, is het wel belangrijk om andere partijen met expertise, zoals maatschappelijke organisaties, te betrekken in deze afwegingen. Hiervoor kun je o.a. contact opnemen met maatschappelijke organisaties uit het convenant (zie [BIJLAGE 8](#)).

TIP: [BIJLAGE 3](#) omvat een nadere toelichting op de bepaling van kans en ernst van een risico of impact.

Je kunt nu aan het werk met de risico's en impacts uit de rode velden (de meest urgente risico's) van de heat map. Indien gekozen moet worden tussen diverse urgente risico's en impacts, kies dan voor de risico's en impacts waar jouw bedrijf (samen met anderen) het verschil kan maken (leverage/invloed hebt). De leverage zal o.a. worden bepaald door je aandeel in de omzet van de leverancier, de termijn van de samenwerking en de grootte van het aandeel van de leverancier voor jouw bedrijf. Indien de leverage klein is, kun je deze proberen te vergroten d.m.v. samenwerking met anderen. Bijvoorbeeld via samenwerking met branchegenoten of via het deelnemen aan collectieve projecten of initiatieven.

TIP: Koop je grondstoffen in bij (grote) Nederlandse leveranciers die, via hun brancheorganisatie, ook aangesloten zijn bij het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen? Vraag hen dan naar hun risicoanalyse en in hoeverre zij hierbij het kans en ernst principe hebben toegepast.

TIP: Onderzoek naar de meest urgente risico's in jouw specifieke toeleveringsketen en de mogelijke aanpak hiervan kun je ook uitbesteden aan gespecialiseerde bureaus. De kosten hiervoor kun je mogelijk deels dekken via de [IMVO-voucherregeling](#), het [Fonds Verantwoord Ondernemen \(FVO\)](#) en/of het [Fonds Bestrijding Kinderarbeid \(FBK\)](#).

TIP: Overweeg - voor die grondstoffen waar de keten kort en jouw betrokkenheid direct is - een externe verificatie van de IMVO-risicoanalyse en prioritering door (lokale) experts. De verificatie zou ook de (vertegenwoordigers van) boeren, gemeenschap en werknemers in de keten moeten raadplegen. Deze check haalt vooral onjuistheden die in rapporten of Self-Assessments staan naar boven. Daarnaast zijn er specifieke aanpakken voor gevoelige onderwerpen, zoals geweldsdelicten tegen vrouwen. Voor dergelijke verificaties kun je gespecialiseerde organisaties zoals ngo's en vakbonden uit het convenant benaderen (zie [BIJLAGE 8](#)).



Stap 5

Stel actieplan op en voer acties uit

Stap 5 Stel actieplan op en voer acties uit

Op basis van de prioritering van IMVO-risico's in Stap 4 ga je nu aan de slag met maatregelen. Deze maatregelen kun je opsplitsen in twee typen:

1. Randvoorwaardelijke maatregelen.
2. Grondstof-specifieke maatregelen

Aan het einde van deze stap heb ik:

- √ Besloten welke grondstof- en/of risico- specifieke maatregelen ik ga nemen om de gevonden risico's in mijn keten te verminderen dan wel weg te nemen.
- √ Nagedacht over de randvoorwaardelijke maatregelen die in stap 6 en 7 verder worden uitgewerkt.

Randvoorwaardelijke maatregelen

Hiermee bedoelen we dat wordt vastgelegd welke randvoorwaarden zorgdragen voor een basisniveau van IMVO in jouw (toelevering)keten. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een Code of Conduct (Gedragscode), het opstellen van een leveranciersvragenlijst, en het bepalen van de manier waarop je wil gaan controleren op naleving van deze gedragscode. Hierbij is het vastleggen van de interne verantwoordelijkheden ook een cruciaal punt. We gaan hier uitgebreider op in, in stap 6 en 7, maar als je net start met IMVO zal je deze randvoorwaarden parallel invoeren aan de grondstof-specifieke maatregelen.

Grondstof-specifieke maatregelen

In de vorige stap heb je de risico's geprioriteerd. In deze stap beslis je hoe jouw bedrijf de risico's gaat aanpakken of beheersen. Het aanpakken en beheersen van IMVO-risico's heeft een tweeledig doel:

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

Elk bedrijf is een schakel in een lange keten van leveranciers en klanten, waarin elke schakel zijn bijdrage levert. Voor echte verduurzaming van ketens is het nodig om samen te werken met ketenpartners en andere stakeholders. Medebepalend voor welke maatregelen je als bedrijf kunt nemen, is het type betrokkenheid die jouw bedrijf heeft bij de mogelijke of daadwerkelijke negatieve impact.

Een bedrijf kan (1) directe veroorzaker van de negatieve impact zijn, (2) eraan bijdragen of (3) verbonden ('gelieerd') zijn. [BIJLAGE 2](#) helpt je bij het bepalen van de mate van betrokkenheid in een specifieke keten.

In **FIGUUR 7** staan mogelijk te nemen maatregelen op grondstofniveau. De keuze voor een maatregel om risico's te verminderen of weg te nemen zal onder andere afhangen van:

- De mate van betrokkenheid bij de risico's. De afstand (aantal ketenschakels) tot de ketenactoren waar de belangrijkste risico's zich bevinden.
- Het IMVO-risicoprofiel van de grondstof (kans en ernst) (zie stap 4).
- De huidige beheersing van risico's door jouw leverancier(s) (stap 3c & stap 4).
- De relatie van het bedrijf met de huidige leveranciers van deze grondstof.
- Aanwezigheid van multi-stakeholder initiatieven en/ of certificeringsschema's voor deze grondstof.
- De mate waarin initiatieven en certificeringsschema's de gevonden risico's aanpakken.
- Verwachtingen en eisen vanuit de markt.

MOGELIJKE IMVO MAATREGELEN OP SPECIFIEKE GRONDSTOF-LAND COMBINATIES:

- **Samen met diverse ketenpartners een programma opzetten voor verduurzaming van de grondstof of grondstof + regio combinatie op de lange termijn**
Bijvoorbeeld ook samen met maatschappelijke organisaties.
- **Samen met de huidige leverancier(s) een project opstarten om op lange termijn toe te werken naar verduurzaming van de bestaande grondstof van een specifieke primaire producent (boer) en/of een tussenschakel waar (risico's op) misstanden zijn geconstateerd.**
- **Kiezen voor hetzelfde ingrediënt, maar met betere & controleerbare borging (certificering en/of audits) van de gevonden risico's**
Bijvoorbeeld RSPO-palmolie i.p.v. reguliere palmolie, of Segregated i.p.v. Mass Balance, eisen aanvullende garanties bijv. SMETA-audit, BSCI-audit.
- **Kiezen voor hetzelfde ingrediënt maar met meer aandacht voor de gevonden risico's**
Bijvoorbeeld overstappen naar een specerijenleverancier die wel is aangesloten in bij Sustainable Spices Initiative (SSI), of een amandelleverancier die actief betrokken is bij het California Almond Sustainability Program (CASP).
- **Geen grondstof specifieke strategie bovenop algehele eis voor gedegen IMVO-beleid bij 1^e leveranciers.**
Heeft **nooit** de voorkeur, maar is een optie indien (vergroting van) invloed in de keten niet haalbaar is.
- **Het ingrediënt verwijderen of vervangen door een ander ingrediënt met een lager IMVO risicoprofiel**
Bijvoorbeeld soja vervangen door lupine, soja uit EU i.p.v. uit Brazilië.
Heeft **nooit** de voorkeur, maar is een optie indien (vergroting van) invloed in de keten niet haalbaar is.

Figuur 7: Mogelijke IMVO-inkoopstrategieën.

TIP: Gebruik het **stroomdiagram** in **BIJLAGE 5** om per grondstof te bepalen wat in jouw situatie de meest logische strategie is.

Tip: Gebruik de **Checklist invloed in de keten** om jouw invloed in de toeleveringsketen te vergroten, en gericht actie te ondernemen richting leveranciers.

Certificering

Verduurzaming is een proces dat vele jaren duurt en zal in veel gevallen nooit 100% af zijn. Het is een stapsgewijs proces waarbij het doel is om continue voortgang te boeken. Voor bedrijven met een beperkte invloed in de keten (zoals veel Nederlandse MKB-bedrijven) is inkoop van gecertificeerde grondstoffen vaak een goede eerste stap om bij te dragen aan verduurzaming. Het aansluiten bij bestaande standaarden en keurmerken is in veel gevallen dus een logisch onderdeel van jouw IMVO-beleid. De [ITC Standards Map](#) biedt informatie over meer dan 150 standaarden, gedragscodes en certificeringen die betrekking hebben op duurzaamheid in internationale toeleveringsketens. De [Keurmerkenwijzer](#) van Milieu Centraal geeft informatie over alle keurmerken voor duurzame voeding die in Nederlandse winkels te vinden zijn. Door het raadplegen van deze bronnen kun je verschillende opties vergelijken op inhoud, robuustheid en betrouwbaarheid.

Er is echter ook een groeiend besef dat enkel certificering van grondstoffen niet voldoende is om complexe en samenhangende vraagstukken op te lossen op het gebied van landdegradatie, biodiversiteit, landrechten, voedselzekerheid en vrouwenrechten. Certificeringsschema's gaan soms onvoldoende mee met wat gewenst is vanuit Westerse inkooplanden zoals Nederland. Dit komt onder andere doordat certificeringsschema's meestal een multi-stakeholder model hanteren en er dus rekening wordt gehouden met soms tegenstrijdige belangen van verschillende partijen. Hierdoor wordt er – volgens sommige partijen – onvoldoende verduurzaming

gerealiseerd. De focus van keurmerken ligt tevens van oudsher op milieu, maar minder op mensenrechten. Ook is bijvoorbeeld gebruik van pesticiden en kinderarbeid vaak nog een onderbelicht thema. Bovendien brengt certificering veel administratieve rompslomp en een financiële last met zich mee, wat juist de kwetsbare kleinere boeren en producenten buiten spel kan zetten. Een ander gevaar is dat de dialoog over duurzaamheid in de keten wordt beperkt tot het uitwisselen van certificaten in plaats van op samenwerken aan lange termijn verduurzaming.

Conclusie: het kiezen voor een gecertificeerde grondstof is een goede eerste stap daar waar weinig directe invloed mogelijk is en je toch een signaal wilt afgeven dat je belang hecht aan verduurzaming (op een specifiek prioritair risico) in de keten. Ben je directer betrokken, wil je meer doen of wordt er meer van je verwacht, dan zijn keten specifieke duurzaamheidsstrategieën mogelijk effectiever.

TIP: Op [deze pagina](#) vind je uitleg van MVO platform over hoe certificering zich verhoudt tot due diligence. Daarnaast vind je op pagina 40-43 in het Engelstalige handboek *“Sustainable Sourcing of Agricultural Materials – A Practitioner’s Guide”* (SAI, 2015) relevante vragen voor bij de keuze voor certificering. Tot slot is de publicatie *“Beyond Certification”* interessant leesvoer over de voor- en nadelen van certificering.

Risicomijdende strategieën

Als alle andere mogelijke strategieën zijn onderzocht of uitgeprobeerd en invloed van jouw bedrijf in de keten is onvoldoende (gebleken), dan kun je overwegen om de betreffende grondstof te betrekken van een andere leverancier, uit een andere regio met een lager risicoprofiel of om de grondstof te vervangen door een andere grondstof met een lager IMVO-risicoprofiel. Dergelijke keuzes moeten echter altijd een laatste stap zijn en nooit de eerste. De reden hiervoor is dat je met het (abrupt) wegnemen van handel de situatie niet verbetert en vaak zelfs verslechtert.

Het kan echter voorkomen dat risicomijdende strategieën gestimuleerd of zelfs geëist worden door de klant en/of de consument. Denk bijvoorbeeld aan het vermijden van palmolie of de voorkeur voor soja uit Europa i.p.v. uit Brazilië. Ga voordat je op een dergelijke wens of eis ingaat, altijd eerst de dialoog aan. Beargumenteer waarom je bij voorkeur kiest voor een aanpak die gericht is op het verminderen of compenseren van de feitelijke negatieve impact. Zorg dat dit ook wordt vastlegt als onderdeel van jouw “due diligence” bewijslast.

TIP: Je kunt bij discussie altijd een beroep doen op de partners van het convenant om jouw toelichting te voorzien van inhoudelijke argumenten en een betrouwbare afzender. Vraag je brancheorganisatie om de juiste contactpersoon en/of zie [BIJLAGE 8](#).

Ketensamenwerking

Je kunt geconfronteerd worden met praktische en juridische beperkingen voor de manier waarop je zakelijke relaties kunt beïnvloeden om negatieve gevolgen te stoppen, te voorkomen, te beperken of te herstellen. Je beschikt mogelijk niet over voldoende marktmacht en/of invloed om zakelijke relaties zelf te beïnvloeden.

Je kunt proberen om deze uitdagingen het hoofd te bieden door je zakelijke relaties te beïnvloeden via contractuele regelingen, door vooraf kwalificatie-eisen te stellen, via stemafspraken met medeaandeelhouders, licenties of franchiseovereenkomsten, maar ook via gezamenlijke inspanningen om de krachten te bundelen binnen de branche of via sector overstijgende initiatieven.

Overweeg je een nauwe samenwerking in de keten om de gevonden risico's in een project aan te pakken? Dan is het aan te raden om als eerste stap - samen met de leverancier en andere stakeholders - een gedetailleerde ketenanalyse te maken. Een handig hulpmiddel om een gedetailleerde ketenanalyse te maken is het ontwerpen van een Value Chain Map. De nadruk in deze visualisatie kan bepaald worden (evt. in een tweede stap) afhankelijk van het risico dat je aan wilt pakken. Gebruik de [Value Chain Mapping](#) methode om je toeleveringsketen in kaart te brengen. [In dit artikel](#) staat meer informatie over de meerwaarde hiervan. Het is aan te raden om vroeg in het proces ook relevante ngo's en/ of vakbonden te betrekken in het project.

Om de keten van producten die je zelf importeert en/of verkoopt te verduurzamen, kun je je ook aansluiten bij een bestaand keteninitiatief. Zo heeft het [Initiatief Duurzame Handel \(IDH\)](#) verschillende projecten opgezet om verduurzaming in voedselketens te realiseren, zoals in het geval van palmolie, noten, citrusvruchten en cacao. Maar ook andere convenant partners zoals [CNV](#), [FNV](#), [Cordaid](#), [GMACL](#) en [Woord & Daad](#) hebben projecten lopen voor specifieke grondstoffen en landen.

Overige adviezen:

- Start met het nemen van maatregelen voor een beperkt aantal producten (o.b.v. prioritering Stap 4).
- Vereenvoudig de handelsketen: verminder het aantal leveranciers en tussenhandelaars, dit maakt het vervolgens eenvoudiger om maatregelen door te voeren.
- Bevraag (in)directe leveranciers en afnemers over hun IMVO-beleid, processen, en prestaties (zie [BIJLAGE 4](#)).
- Leg aan leveranciers goed uit (geef indien nodig training) waarom je streeft naar betere arbeids- en milieuomstandigheden, en waarom dit ook voor hen voordelig is (o.a. minder verloop personeel, hogere productie efficiëntie, risicoreductie door ketentransparantie).
- Streef zoveel mogelijk naar langdurige contracten met leveranciers, en goede onderlinge relaties. Dit maakt het gemakkelijker om wensen ten aanzien van bijvoorbeeld productieomstandigheden te laten doorvoeren. En sluit aan bij reguliere contactmomenten met leveranciers om IMVO-thema's bij hen onder de aandacht te brengen.
- Stimuleer leveranciers om hun IMVO-prestaties te laten registreren bij een platform zoals [SEDEX](#), [EcoVadis](#) of [SIM Supply Chain](#).
- Blijf zo veel mogelijk in gesprek met partijen die niet meewerken, eventueel samen met concurrenten en andere belanghebbenden. Beëindig de relatie als er herhaaldelijk niets verbetert of bij zware misstanden.
- Bij het opzetten van specifieke IMVO-projecten in samenwerking met ketenpartners kun je ter ondersteuning gebruik maken van externe adviesbureaus. De kosten hiervoor kunnen mogelijk deels gedekt worden via de [IMVO-voucherregeling](#), het [Fonds Verantwoord Ondernemen \(FVO\)](#) en/of het [Fonds Bestrijding Kinderarbeid \(FBK\)](#).



Stap 6

Veranker aanpak in beleid & bedrijfsprocessen

Stap 6 Veranker aanpak in beleid & bedrijfsprocessen

Het is voor een goede implementatie van IMVO-risicomanagement van belang dat de organisatie (met name de inkooporganisatie) goed is ingericht om maatregelen uit te voeren. In de praktijk zal je vooral aanpassingen moeten doen in de inkooporganisatie om IMVO te borgen. Verantwoord inkopen toepassen wordt eenvoudiger als inkoop centraal is georganiseerd, en het kost minder inspanning (en geld) naarmate het totale aantal leveranciers lager is. Ook kun je synergie zoeken door zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande (risico-inventarisatie- en evaluatie-) processen vanuit de QA/ KAM/ QESH-afdeling(en).

Aan het einde van deze stap heb ik:

- ✓ Een ondertekende verklaring van de directie dat men de OESO-richtlijnen onderschrijft.
- ✓ IMVO-verantwoordelijken benoemd.
- ✓ De inkooporganisatie en processen dusdanig herschreven dat IMVO hier een standaard onderdeel van uit maakt.
- ✓ Controle op IMVO-voortgang geïntegreerd in de managementbeoordeling en beloningssystemen.
- ✓ Een robuust klachtsysteem geïmplementeerd dat ook toegankelijk is voor (medewerkers van) leveranciers.

Bestaand beleid en managementsysteem als startpunt

Implementeer je IMVO-keuzes zoveel mogelijk in bestaand beleid en bedrijfsprocessen. In veel gevallen zijn er vanuit het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem beleidsdocumenten, procedureomschrijvingen en rapportageformats beschikbaar. Denk aan een algemene beleidsverklaring, een inkoopprocedure, leverancierselectie, risico-inventarisatie en evaluatie (GIRA), verkoopprocedure, procedure productontwikkeling,

managementrapportage, format voor verbetervoorstellen en leverancierscode. Om te beginnen kun je deze bestaande procedures en formats doorlopen en relevante stappen en/of randvoorwaarden t.b.v. IMVO opnemen. De wijzigingen die je aanbrengt moeten dan automatisch worden meegenomen in de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus van het bestaande kwaliteitsmanagementsysteem wat direct zorgt voor interne borging.

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

- Stel een IMVO-beleidsverklaring op of integreer verwijzing naar de OESO-richtlijnen in een bestaande algemene beleidsverklaring. Op pagina 25-29 van de [OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains](#) vind je een model-beleidsverklaring voor IMVO. In [BIJLAGE 6](#) staat een geanonimiseerde voorbeeld beleidsverklaring van een onderneming uit de voedingsmiddelensector. Ook zou je de volgende zin op kunnen nemen in de algemene en/of inkoopbeleidsverklaring: *Wij erkennen en respecteren de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens¹ en de OESO-FAO Richtlijnen voor duurzame voedselketens². Wij spannen ons – binnen onze invloedssfeer – in om medeplichtigheid aan en/of indirecte verbondenheid met schendingen van deze internationale gedragsnormen door onszelf of derden in onze handelsketen te voorkomen.*
- Zorg dat er binnen elke afdeling van jouw onderneming personen verantwoordelijk zijn voor de implementatie van IMVO-maatregelen, met de nadruk op de inkoopafdeling. Maak één persoon verantwoordelijk voor de implementatie van het IMVO-beleid, bij voorkeur het hoofd inkoop (bij kleinere organisaties kan dit ook de directeur zijn).
- Formuleer concrete doelen en KPI's, zorg dat de directie/ het MT deze doelen bekrachtigt en maak de evaluatie hiervan onderdeel van regulier (management) overleg en periodieke rapportages.

¹ Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, New York, 10-12-1948

² OECD FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains, OECD, FAO 2016

- Begin met het toepassen van duurzaam inkopen bij de selectie van nieuwe leveranciers. Je hoeft dan geen rekening te houden met bestaande contract-bepalingen en eerder gemaakte afspraken. Laat de nieuwe leverancier ook zelf actief meedenken over het duurzaamheids-vraagstuk in relatie tot zijn producten en diensten. Uiteraard is het ook van belang om deze gesprekken met je huidige leveranciers te voeren.
- Neem een paragraaf met IMVO-bepalingen op in de inkoopvoorwaarden. Of (nog beter) stel een afzonderlijke leverancierscode op die met alle leveranciers wordt gecommuniceerd. **Zoek je een voorbeeld van een leverancierscode?** Zie [BIJLAGE 7](#) voor een voorbeeld *Supplier Code of Conduct*.
- Integreer duurzaamheid in alle inkoopprocedures en (juridische) documenten, zoals leveringsvoorwaarden, contracten, etc. Verwijs in deze documenten naar de IMVO-bepalingen in de leverancierscode.
- Zorg dat de leverancierscode ook helder is over eventuele sancties en je exit strategie bij het niet naleven van de (IMVO gerelateerde) contractvoorwaarden. Wat zijn bijvoorbeeld de absolute minimumeisen waaraan voldaan moet worden, wat is de procedure wanneer leveranciers in gebreke blijven? Bedenk ook dat het sanctiebeleid per grondstof-landcombinatie kan verschillen. Dit zal uiteraard afhangen van de prioriteiten die in Stap 4 en 5 zijn bepaald.
- Van belang is dat de juiste prikkels worden gegeven om aan de inkoopvoorwaarden te voldoen. Last-minute opdrachten en lage prijzen kunnen bijvoorbeeld een prikkel zijn om het minder nauw te nemen met arbeidsnormen ten koste van de betrokken werknemers. En als medewerkers alleen worden afgerekend op het realiseren van deals tegen de laagste prijs, zullen ze niet gemotiveerd zijn om IMVO-aspecten in leveranciersselectie mee te nemen.
- Overweeg om de ISO 20400 Richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen in jouw organisatie door te voeren. [ISO 20400](#) is de internationale richtlijn voor MVI en is gebaseerd op de meer algemene [ISO 26000](#) richtlijn. De ISO 20400-richtlijn biedt zowel publieke als private organisaties praktische handvatten bij het inrichten en borgen van een maatschappelijk verantwoord inkoopproces. Lees [hier](#) meer over deze richtlijn.

- Train inkoopmedewerkers op IMVO en duurzaam inkopen, bijvoorbeeld d.m.v. de specifieke training: IMVO en inkoop, georganiseerd door het convenant i.s.m. Nevi (vraag de eerst volgende mogelijkheid na bij jouw brancheorganisatie), of bekijk de meer algemene [ISO 20400 training van NEVI](#).
- Integreer Due Diligence in bestaande risico managementsystemen. Meer informatie: [NEN NPR 9036](#) en de [Samenvatting Praktijkrichtlijn Due Diligence en Risicomanagement](#).

! LET OP: een gedragscode is een middel, geen doel op zich!
 Wij adviseren om de OESO-richtlijnen en UN Guiding Principles in handels- en investeringsakkoorden op te nemen. Bijvoorbeeld in de vorm van een Gedragscode. Een 'tekencircuit' waarbij alleen gedragscodes worden getekend, zonder enige samenwerking heeft weinig zin en is risicovol. Wij adviseren daarom in gesprek te gaan met je leverancier. Duurzame relaties met daarbij goed overleg over de aanpak hebben uiteraard de voorkeur.

Klachten & Herstel

Een belangrijk onderdeel van de OESO-richtlijnen is dat bedrijven verantwoordelijkheid moeten nemen voor herstel van eventuele milieuschade en schendingen van mensenrechten en arbeidsrechten in hun waardeketen. De soort van betrokkenheid bij de uiteindelijke (potentiële) negatieve impact is bepalend voor de mate waarin je deze verantwoordelijkheid dient te nemen. Een bedrijf kan directe veroorzaker van de negatieve impact zijn, eraan bijdragen of indirect verbonden (gelieerd) zijn. Zie ook het schema in [BIJLAGE 2](#) van dit stappenplan.

In elk geval is het voor ieder bedrijf relevant om een robuust klachtenmechanisme te hebben. Check de huidige klachtenprocedure en pas die indien nodig aan, zodat individuen, groepen en organisaties die negatieve gevolgen ondervinden in jouw handelsketen hier terecht kunnen.

Een robuust klachtensysteem voldoet tenminste aan de volgende voorwaarden:

- Het systeem is bekend bij alle medewerkers (*en medewerkers van leveranciers).
- Het systeem is gemakkelijk toegankelijk voor alle medewerkers (*).
- Het systeem wordt vertrouwd door alle medewerkers. (*)
- Het systeem bevat ingebouwde periodieke voorlichting om medewerkers (*)
bekend te maken en houden met het klachtensysteem en de rechten, normen
en waarden die het moet borgen (inclusief mensenrechten, arbeidsrechten en
milieubescherming).
- Het systeem beschermt de melder (klokkenluider).
- Het systeem bevat een centrale registratie van alle ontvangen meldingen en hoe
deze zijn afgehandeld.

Je kunt zelf een klachtensysteem opzetten, maar kleinere bedrijven maken ook vaak gebruik van collectieve klachtenmechanismen, bijvoorbeeld via de CAO. Het loont dus de moeite te controleren of het mogelijk is om aan te sluiten bij een dergelijk collectief en in hoeverre dit systeem ook toegankelijk is voor meldingen van ketenactoren. In het kader van IMVO is het namelijk essentieel dat het klachtensysteem ook bekend is bij - en toegankelijk is voor - externe stakeholders, waaronder (werknemers van) leveranciers, klanten, ngo's en vakbonden.

Toegang tot herstel voorbij de eerste leveranciers

Hoe verder terug in de keten, des te kleiner de kans dat gedupeerden bij jou terecht zullen komen. In het geval dat jouw betrokkenheid zich beperkt tot "gelieerd zijn aan" ben je volgens de OESO ook niet verantwoordelijk voor het bieden van herstel (zie [BIJLAGE 2](#)). Desalniettemin kun je er natuurlijk wel alert op zijn dat ketenactoren die dichter bij de "probleem-schakels" zitten wel hun verantwoordelijkheid nemen. In ieder geval kun je in de gedragscode een verwijzing opnemen naar het Nationaal Contact Punt (NCP) OESO-richtlijnen en leveranciers vragen hetzelfde te doen.

Wat doet het Nationaal Contact Punt (NCP)?

Het Nederlandse Nationaal Contact Punt (NCP) ondersteunt bedrijven om de OESO-richtlijnen in praktijk te brengen. Wanneer dit tot verschillen van inzicht leidt tussen bedrijven en haar stakeholders kan dit door alle partijen bij het NCP worden gemeld. Het NCP treedt in dat geval op als onafhankelijke bemiddelaar bij het oplossen van het probleem. Hierdoor kan escalatie en reputatieschade worden voorkomen. Het NCP is een verplichting die voortkomt uit het onderschrijven van OESO Richtlijnen door de Nederlandse overheid. Bij het NCP kunnen belanghebbenden meldingen doen van situaties waarin naar hun mening de OESO Richtlijnen niet worden nageleefd. Het NCP kan dan tussen de melders en de betreffende bedrijven bemiddelen om tot een oplossing te komen. Als het overleg tussen de partijen niet tot een gezamenlijke oplossing leidt, brengt het NCP een verklaring uit over de naleving van de OESO-richtlijnen en doet aanbevelingen indien van toepassing. Deze verklaring wordt gepubliceerd en onder de aandacht gebracht van de uitvoerders van overheidsregelingen en van institutionele beleggers. De NCP-procedure is geen juridische procedure waaraan directe rechtsgevolgen kunnen worden verbonden.

Video: [OECD Guidelines & Netherlands NCP: the story](#) (10 min)

TIP: Certificerende instellingen en keurmerken hebben vaak ook externe klachtenmechanismen. Bij de keuze voor gecertificeerde inkoop kun je dus controleren op de aanwezigheid van een robuust klachten- en herstelmechanisme. Kies bij gelijke geschiktheid op de aanpak van de gevonden risico's het schema met het meest robuuste klachtenmechanisme.



Stap 7

Monitor voortgang en evalueer

Stap 7 Monitor voortgang en evalueer

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

- Worden de resultaten van de acties uit Stap 5 geverifieerd?
- Wordt de aanpak, indien nodig, aangepast op basis van de uitkomsten van de verificatie?
- Is er sprake van periodieke (bijvoorbeeld jaarlijks) herijking van de risicoanalyse?

Aan het einde van deze stap heb ik:

- ✓ Inzicht in de voortgang op mijn IMVO-beleid via een KPI Dashboard dat periodiek wordt bijgewerkt en besproken.
- ✓ Eventueel een verbeterplan voor die KPI's waar men achterloopt op de doelen en/of doelen wil bijstellen.
- ✓ Inzichtelijk of de eerdere risicoanalyse nog actueel is. Mijn (Excel) overzicht en heat-map uit Stap 2-4 is actueel (max. 2 jaar oud).

Resultaten meten

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

- percentage inkoop van duurzaam gecertificeerde grondstoffen binnen een bepaalde periode;
- percentage ondertekende leverancierscodes;
- percentage uitgevoerde audits in een bepaalde periode, incl. percentage afwijkingen in deze audits;
- de score en die van je Nederlandse leveranciers op het IMVO Self-Assessment

of de score van je leveranciers op EcoVadis of Sedex SAQ en/of Social Audits (BSCI, SMETA, e.d.).

Non-compliance

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

Impact meten

Naast het meten van resultaat is het van belang je af te vragen of de behaalde resultaten ook daadwerkelijk bijdragen aan verduurzaming van de keten. Is de biodiversiteit verbeterd? Hebben jouw resultaten bijgedragen aan meetbare CO₂-reductie? Zijn de boeren daadwerkelijk beter af? Zijn de werkomstandigheden echt verbeterd? Hoewel het goed is deze vragen te stellen, is het ook erg lastig – zeker voor een MKB-bedrijf – om dit zelfstandig te in kaart te brengen. Hiervoor is samenwerking nodig tussen onderzoekers, certificerende instellingen, keurmerkhouders, bedrijven en overheden. Je kunt natuurlijk wel onderzoek van andere raadplegen om te bepalen hoe groot de kans is dat jouw maatregelen de juiste impact hebben. Een goede bron hiervoor is de website [Evidensia.eco](https://www.evidensia.eco). Deze site verzamelt onderzoek naar effectiviteit van IMVO-projecten en maatregelen.

TIP: Wil je meer weten over het meten van impact, dan is [deze FAO richtlijn voor duurzaamheidsindicatoren](#) een mooi startpunt.



Stap 8

Communiceer en rapporteer

Stap 8 – Communiceer en rapporteer

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

Aan het einde van deze stap heb ik:

- ✓ Een overzicht van mijn belangrijkste stakeholdergroepen en op welke wijze (interval, medium) ik met hen communiceer over mijn IMVO-beleid.
- ✓ Actuele informatie (max. 1 jaar oud) gepubliceerd over mijn IMVO -inspanningen.

De belangrijkste acties hierbij zijn:

Inzichtelijk maken wie je stakeholders zijn en welke thema's voor hen relevant zijn.

- In gesprek blijven met individuen, groepen en organisaties die mogelijk negatieve gevolgen ondervinden over je aanpak en voortgang.
- Overleggen met stakeholders over de onderwerpen waarover je rapporteert. Vraag welke informatie en prestaties ze van jouw bedrijf verwachten.
- Bepalen op welke manier je publieke verantwoording wilt afleggen, bijvoorbeeld via het reguliere jaarverslag, een apart duurzaamheidsverslag, informatie op de website, of een speciale brochure.
 - Ook als je geen afzonderlijk duurzaamheidsverslag uitbrengt, communiceer dan sowieso via de reguliere (online) kanalen, zoals nieuwsbrieven of LinkedIn.
 - Als je toch kiest voor formele rapportage, overweeg dan om het [UNGP Reporting Framework](#) als format te gebruiken. Of pas de internationale standaard voor duurzaamheidsverslaglegging van het Global Reporting Initiative (GRI) toe. Als je op de GRI website zoekt op "SME" en dan filtert op "English", vind je het rapport "[Small business big impact: SME sustainability reporting from vision to action](#)". Dit is een compact pdf document dat je op weg helpt bij het schrijven van een goed (I)MVO verslag.

TIP: Bekijk pagina 64-65 van de "[OESO Due Diligence Handreiking voor IMVO](#)".

Hierin staan adviezen over hoe en met wie te communiceren over IMVO-risico's en -maatregelen. Ook is er aandacht voor de vraag hoe je – ook als het om commercieel gevoelige informatie gaat - toch de relevante informatie kunt delen.

TIP: Je kunt deelname aan het convenant en jouw IMVO Self-Assessment eventueel delen als onderdeel van je publiekelijke verantwoording. Bedrijven die deelnemen aan IMVO-activiteiten van het convenant of van de brancheorganisaties kunnen de volgende verklaring in digitale uitingen opnemen: "*Mijn bedrijf [naam] neemt actief deel aan de activiteiten die georganiseerd worden in het kader van het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen, zoals workshops en rapportages.*"

Bijlagen



BIJLAGE 1 Factsheets risicogroundstoffen

- [Cacao](#)
- [Cashewnoten](#)
- [Citrusvruchten](#)
- [Hazelnoten](#)
- [Kokos \(incl. kokosolie\)](#)
- [Palmolie](#)
- [Rietsuiker](#)
- [Rijst](#)
- [Shea](#)
- [Soja](#)
- [Specerijen - algemeen](#)
- [Thee](#)

In de factsheets vind je bijvoorbeeld informatie over: gebruikelijke land(en) van herkomst, korte introductie tot grondstofketen, milieurisico's, sociale risico's, relevante keurmerken, relevante sectorinitiatieven, aandachtspunten, bronnen voor nadere informatie en experts vanuit het IMVO-Convenant voedingsmiddelen die je kunt benaderen.

Om een beeld te krijgen van (hoog-)risicolanden kun je gebruik maken van amfori BSCI's [Countries' Risk Identification](#).

BIJLAGE 2 Betrokkenheid: definities & verantwoordelijkheden

Impact veroorzaken

Er is een directe relatie tussen jouw handelen en de negatieve impact. Een voorbeeld is een bedrijf dat zijn personeelsleden of klanten discrimineert. De actie die van het bedrijf verwacht wordt, is het stoppen van de handeling die de impact veroorzaakt en het verlenen van of meewerken aan genoegdoening voor de benadeelden.

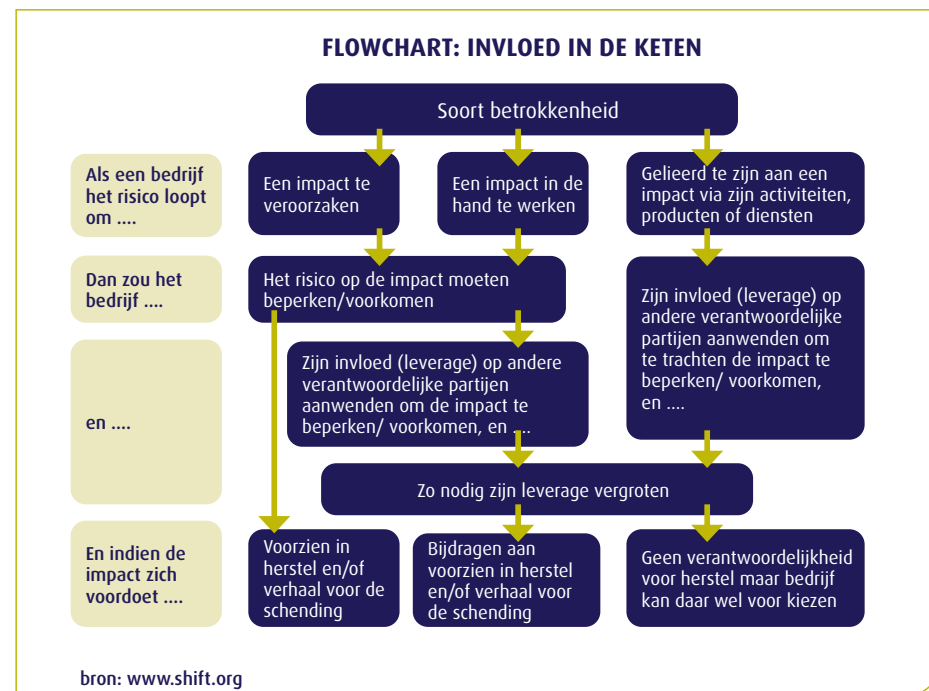
Let op: indien je negatieve impacts constateert bij productielocaties onder eigen beheer, valt dit onder het veroorzaken van negatieve impact. Als (mede)eigenaar ben je immers primair verantwoordelijk voor de omstandigheden in je bedrijf.

Impact in de hand werken

Een bedrijf veroorzaakt samen met (een) andere partij(en) een negatieve impact. Een voorbeeld is een bedrijf dat zijn producenten onder druk zet door de inkooprijzen te verlagen, met als gevolg dat die producent (een deel van) de productie uitbesteedt aan een atelier waar het minimumloon niet wordt betaald. Het bedrijf en de producent zijn in dat geval samen verantwoordelijk. De actie die van het bedrijf verwacht wordt, is het stoppen van de handeling die de impact veroorzaakt en het verlenen van of meewerken aan genoegdoening voor de benadeelden. Daarnaast wordt van het bedrijf verwacht dat het zijn leverage (hefboom) gebruikt of vergroot, met als doel de negatieve impact zoveel mogelijk uit te bannen. Dit "bijdragen aan" wordt extra relevant als de relatie met de leverancier dusdanig is dat deze leverancier in grote mate afhankelijk is van de betreffende afnemer voor zijn continuïteit. Is het afnemende MKB-bedrijf een van de vele afnemers van de betreffende leverancier dan zal de invloed en dus de mate waarin men "bijdraagt aan" minder groot zijn. Dit neemt niet weg dat als er onder alle kleine afnemers van een leverancier dezelfde cultuur heerst van tijd- en/of prijsdruk opleggen, zij uiteindelijk allen bij zullen dragen aan negatieve impact op het handelen van de leverancier in kwestie.

Gelieerd zijn aan

Een bedrijf is door de herkomst van producten gelinkt aan de negatieve impact. Een voorbeeld is een bedrijf dat er via due diligence alles aan gedaan heeft om kinderarbeid bij het oogsten van fruit uit te sluiten. Tegen alle afspraken in en achter de rug van het bedrijf om besteedt de producent het oogsten via een tussenpersoon uit aan vluchtelingen waaronder ook kinderen. Het bedrijf is niet verantwoordelijk en hoeft in dit geval ook geen handeling te stoppen of genoegdoening te verlenen (al kun je hier wel voor kiezen). Wel wordt van het bedrijf verwacht dat het zijn leverage gebruikt of vergroot, met als doel de impact zoveel mogelijk uit te bannen. Voor verreweg de meeste MKB-bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie zal deze categorie de voornaamste zijn van waaruit zij gepaste zorgvuldigheid moeten betrachten. Via de inkoop van grondstoffen zijn zij veelal indirect verbonden ofwel "gelieerd aan" schendingen van de OESO-FAO norm.



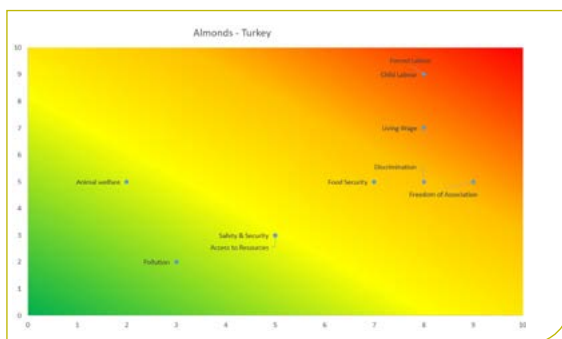
BIJLAGE 3 Kans en ernst in IMVO: definities & voorbeelden

Pagina 33-36 van de [OESO Due Diligence Handreiking](#) geeft een uitgebreide toelichting op het prioriteren op basis van kans en ernst. Ook geeft men hier voorbeelden van indicatoren van de zwaarte, reikwijdte en onomkeerbaarheid van eventuele schade.

Samen bepalen “kans” en “ernst” de omvang van het risico:

- **Ernst:** Hoe ernstig is het geïdentificeerde negatieve effect (zwaarte), in termen van omvang (reikwijdte), en de mogelijke onomkeerbaarheid van de gevolgen (onomkeerbaarheid)?
- **Kans:** Hoe waarschijnlijk is het dat het negatieve effect zich zal voordoen; hoe groot is de kans op een negatief effect?

De OESO-richtlijnen doen geen poging om de ernst van de verschillende genoemde negatieve gevolgen onderling te rangschikken. Een gevolg hoeft niet meer dan een van de kenmerken (schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid) te vertonen om als ‘ernstig’ te worden aangemerkt, zij het dat vaak geldt dat hoe groter de schaal of reikwijdte van een gevolg is, hoe groter de kans dat het ‘onomkeerbaar’ is. Onderstaand een voorbeeld van een visuele uitwerking voor verschillende risico’s in een specifieke grondstof keten.



LET OP: dit voorbeeld gebruikt fictieve ratings, je kunt deze dus niet overnemen in je eigen risicoanalyse.

Hieronder vind je verdere toelichting op de bepaling van ernst en kans, uit het document [Doing Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies](#), gemaakt door Shift Project, Oxfam en Global Compact Network Netherlands.

UNDERSTANDING SEVERITY

Dimensions	Definition	Examples	
		Potentially less severe	Potentially more severe
Scale:	• How grave or serious the impact would be	• A 14-year-old helping out behind the counter in the family store	• A 10-year-old child working in artisanal mining
Scope	• How widespread the impact would be (i.e., how many people would be affected)	• One or two individuals	• A whole community
Remediability	• How hard it would be to put right the resulting harm	• A worker is fired on a discriminatory basis but can be promptly reinstated with appropriate compensation, apologies and guarantee of nonrepetition	• A worker contracts an incurable disease due to a lack of appropriate health and safety measures

Several factors can make negative impacts more likely in a particular country context, such as:

- Existence and enforcement of national laws and regulations;
- Conflicts between national laws and international human rights; Social customs and practices; Presence of corruption; Presence of conflict.

The following factors can increase or decrease the likelihood of negative human rights impacts arising through a company's business relationships:

- Whether their policies address respect for human rights;
- Whether they have effective processes for meeting their responsibility to respect;
- Their record for upholding or breaching human rights;
- Their practices with regard to corruption;
- Whether they are in conflict with local stakeholders.

BIJLAGE 4a: Voorbeeldvragenlijst voor leveranciers

Datum: dd-mm-jj

Naam Leverancier:

Naam en functie invuller:

Generiek

1. Heeft u een (I)MVO beleid? Ja Nee
2. Is maatschappelijk verantwoord inkopen onderdeel van dit beleid? Ja Nee
3. Heeft u de IMVO Self-Assessment ingevuld? Ja Nee
4. Zo ja, wilt het resultaat hiervan met ons delen? Ja Nee n.v.t.
5. Controleert u uw (nieuwe) leveranciers op mensenrechten, milieuzaken en arbeidsomstandigheden? Ja Nee
6. Hanteert u een gedragscode op gebied van duurzaamheid? Ja Nee
7. Bent u aangesloten bij een social compliance/transparantie platform zoals Sedex en/of EcoVadis of vergelijkbaar? Ja Nee
8. Zo ja, kunt u uw meest recente scorecard/self-assessment en/of auditresultaten met ons delen? Ja Nee n.v.t.
9. Vraagt u uw leveranciers ook om zich aan te sluiten bij ditzelfde platform? Ja Nee
10. Voert u social compliance audits uit bij leveranciers? Ja Nee
11. Wordt u door andere (grote) klanten gecontroleerd op mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieuzaken? Ja Nee
12. Zo ja door wie, op welke thema's en hoe frequent?

Specifiek

Over onderstaande (ingrediënten in) grondstoffen die wij bij u afnemen ontvangen wij graag aanvullende informatie van u (vraag 13-19):

Artikelnr.	Naam	Ingrediënt	Land van oorsprong

13. Bent u bekend met de IMVO-risico's van deze grondstof-landcombinatie(s) zoals vermeld in bijgevoegde bijlage(n)? [deel het resultaat 1e risico-inventarisatie uit Stap 3] Ja Nee deels
14. Heeft u ook onderzocht in hoeverre deze risico's spelen in uw specifieke toeleveringsketen? Ja Nee
15. Zo ja kunt u het resultaat hiervan met ons delen? Ja Nee n.v.t.
16. Hoe garandeert u dat kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden niet voorkomen (in uw toeleveringsketen)?
17. Bezoekt u de productielocaties (en evt. toeleveranciers) van de leveranciers van deze specifieke grondstof? Ja Nee
18. Bent u (of uw 1e leverancier) voor deze grondstof aangesloten bij een sectorinitiatief op gebied van duurzaamheid, zo ja welke? Ja Nee
19. Is deze grondstof voorzien van een - internationaal erkend - certificaat of keurmerk? Zo ja, dan graag het certificaat bijvoegen. Ja Nee

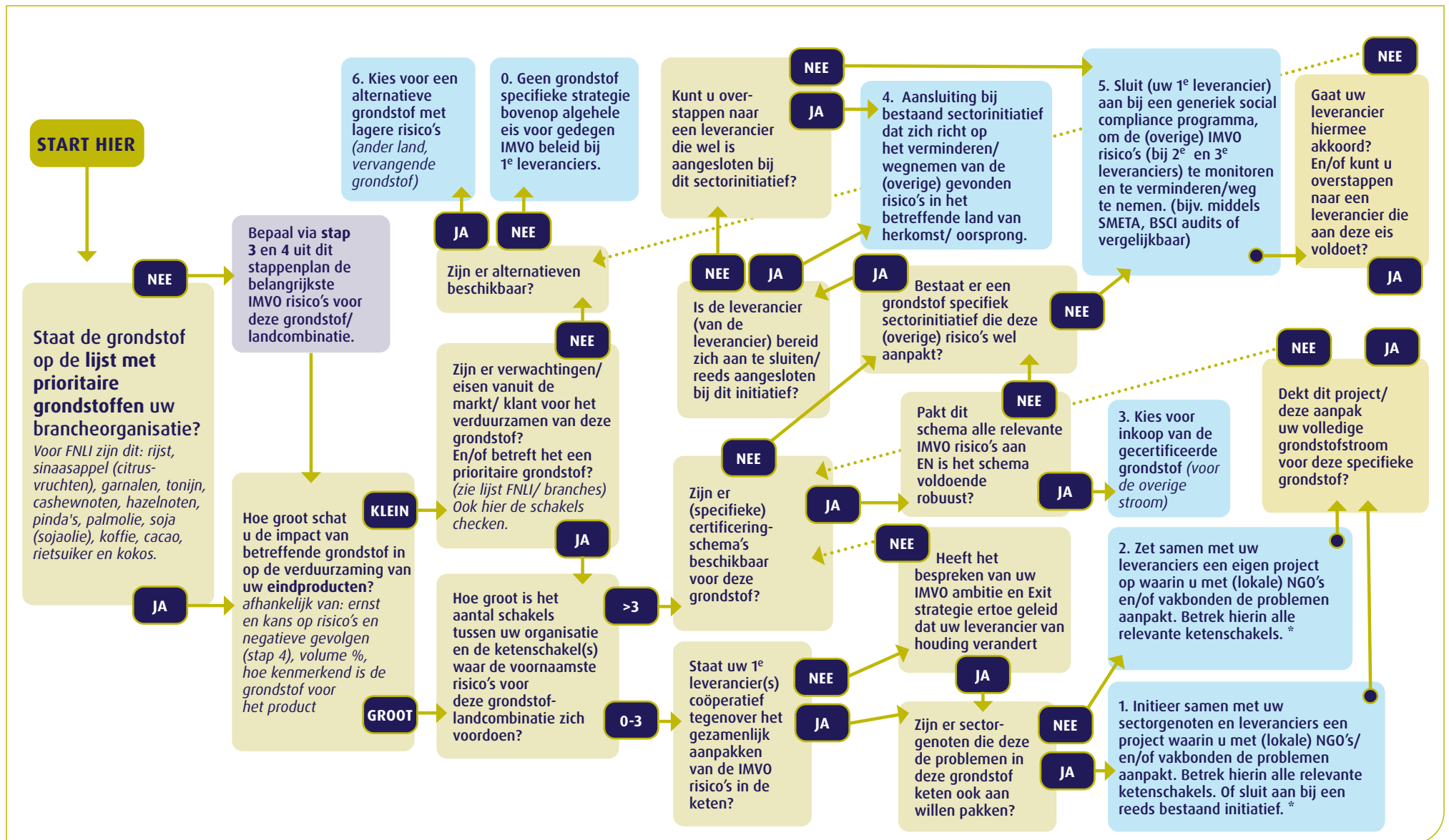
Download [hier](#) voorbeelddocument leveranciersvragenlijst

BIJLAGE 4b: Matrix verkenning IMVO-risico's & kansen leveranciers

In een tabel zoals onderstaand kun je je bevindingen uit informele gesprekken en ervaringen opgedaan tijdens navraag van grondstofinformatie samenvatten. Dit kan helpen in de beoordeling welke leveranciers mogelijk een risico vormen of juist potentiële partners zijn voor samenwerking op IMVO.

Leverancier	Wat voor type afnemer bent u voor deze leverancier?	Wat is de aard van de relatie met deze leveranciers	IMVO risicoanalyse aanwezig	IMVO beleid aanwezig	Gedragscodes omvat (I)MVO elementen	Is IMVO structureel onderdeel van inkoopbeleid	Aangesloten bij initiatief ter bevordering MVO ketentransparantie	Houding t.o.v. vragen over IMVO & Crisismanagement	Conclusie Leveranciersrisico
Naam + type grondstof dat u hier inkoop	Klein, gemiddeld, groot	Korte termijn-inwisselbaar / Lange termijn partnerschap	Ja / deels / nee	Ja / nee / deels	Ja / nee, zo ja welke (in hoeverre volgt met OESO?)	Ja / nee Zo ja, hoe? Mate van (onafhankelijke) controle	Ja / nee Zo ja, welke en op welk niveau? Bijv. Sedex supplier of buyer?	Positief / neutraal / negatief / snel / gemiddeld / langzaam / proactief / reactief	Laag (=potentiële partner in IMVO), middel, hoog

BIJLAGE 5: Stroomdiagram voor grondstof-land specifieke IMVO maatregelen



BIJLAGE 6: Voorbeeld (geïntegreerd) IMVO-beleidsverklaring

Beleid

De directie is verantwoordelijk voor het beleid dat erop gericht is het bedrijfsvoeringssysteem op een effectieve, economisch en maatschappelijk verantwoorde wijze uit te voeren. Uiteraard houden wij ons aan de wet- en regelgeving.

De pijlers voor het beleid worden gevormd door de identiteit, waarden en strategie (OGSM) voor de bedrijfsvoering. Hierin onderscheiden wij vier kerndoelstellingen:

1. Klanttevredenheid

- a. Wij communiceren open en constructief.
- b. Wij houden ons aan de afspraken met onze klanten.
- c. Wij leveren kwaliteit.
- d. Wij ontwikkelen nieuwe toepassingen en verbeteren continu de kwaliteitstandaard.
- f. Wij streven naar duurzame, transparante partnerships met onze klanten en leveranciers. Wij doen alleen zaken met partners met integere handelspraktijken.
- g. Wij produceren producten volgens de eisen van HACCP en zijn GFSI-gecertificeerd.

2. Medewerkerstevredenheid

- a. Wij streven naar een veilige en gezonde werkomgeving voor elke werknemer in de keten.
- b. Experimenteren stimuleren wij, waarbij wij een cultuur willen creëren van onderzoek en validatie.
- c. Wij stimuleren verantwoording nemen en betrokkenheid van medewerkers door o.a. de verantwoording en bevoegdheden zo diep mogelijk in de organisatie te leggen.
- d. Wij faciliteren medewerkers met persoonlijke ontwikkeling en opleiding; Eigenaarschap, Transparantie, Hart, Ontwikkeling en Samenwerking (ETHOS).

3. Bedrijfsresultaat

- a. Wij willen winstgevend zijn.
- b. Wij maken heldere keuzes met betrekking tot product-marktcombinaties waarbij wij de business jaarlijks evalueren.
- c. Wij willen een slagvaardige organisatie zijn met focus op het verhogen van de betrouwbaarheid, prestatie en kwaliteit van bedrijfsmiddelen.
- d. Wij willen reductie van afval en verspilling tijdens productie, opslag en transport.

4. Organisatieontwikkeling

- a. I-MVO staat hoog op onze agenda. Onze I-MVO-visie: Iedereen in onze toeleveringsketen kan een fatsoenlijk, gezond en plezierig leven leiden in een veilige context waarin de planeet en al haar hulpbronnen worden gerespecteerd en onderhouden voor onze generatie en alles wat ons zal volgen. Onze I-MVO-missie: Wij kiezen voor eerlijke producten en bij elke investering die wij doen, onderzoeken wij de impact van onze bedrijfsvoering op people, planet en profit.
- b. Ons due diligence (gepaste zorgvuldigheid) beleid voldoet aan de OESO-richtlijnen³. Dit betekent dat wij de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen van ons handelen identificeren, voorkomen en verminderen, en wij verantwoording kunnen afleggen over onze aanpak van die gevolgen als integraal onderdeel van onze besluitvormings-, proces en risicobeheerssystemen.
- c. Wij hebben zorg voor de keten en weten waar onze grondstoffen vandaan komen.
- d. In 2025 is 100% van de cacao en palmolie die wij verwerken in onze producten gecertificeerd (UTZ, Fairtrade, Rainforest Alliance, RSPO).
- e. In 2030 verbruiken wij geen gas meer.
- f. In 2025 verbruiken wij alleen nog groene stroom.
- g. Wij zetten voederstromen af volgens de eisen van GMP+ (zie directieverklaring).
- h. Wij verwerken geen genetisch gemodificeerde grondstoffen.

³ OECD FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains, OECD, FAO 2016

- i. Wij voldoen aan de Europese Energie-Efficiency Richtlijn – EED.
- j. Op productieprocesniveau houden wij focus op stabiliseren, optimaliseren, transformeren.
- k. Op bedrijfsvoeringniveau willen wij transformeren van afdeling denken naar waardenstroom denken.
- l. Succesvol verbeteren
- m. Projectmanagement

5. Voedselveiligheidscultuur

- a. De Directie legt de standaard vast (VHKB), zet de verwachtingen over gedrag (ETHOS) en besef over voedselveiligheid neer in de organisatie.
- b. Jaarlijks worden alle directieleden, teamleiders en alle medewerkers geëvalueerd op de standaarden
- c. Directie is vertegenwoordigd in het HACCP-team
- d. Het Voedselveiligheidshandboek is actueel en wordt minimaal één keer per jaar door het HACCP-team getoetst.
- e. Verificatie Voedselveiligheid (CCP's en het basisvoorwaardenprogramma) wordt met gehele Directie besproken tijdens de jaarlijkse management review. Voedselveiligheids- en Food Defense training en toetsing voor nieuwe medewerkers en deze wordt jaarlijkse herhaald voor alle medewerkers.
- g. Jaarlijkse CCP-training voor betrokken medewerkers.
- h. Alle klachten en blokkades worden besproken met medewerkers van de betrokken afdeling. Er zijn maandelijkse rapportages over de trends aan management, directie en aandeelhouders.
- i. Het HACCP-ticket systeem is een laagdrempel en eenvoudig systeem om wijzigingen m.b.t. voedselveiligheid door te geven voor alle medewerkers.
- j. Iedereen is op de hoogte van de Klokkeluidersregeling om misstanden anoniem te melden.

- k. Een open bedrijfscultuur waardoor medewerkers zich veilig voelen om niet anoniem te melden
- l. Met heldere doelen, KPI's, prestatimanagement en Kaizen-technieken borgen wij het continu verbeterproces in het gehele bedrijf.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het beleid waarin het kwaliteits-, Arbo- en milieu denken op het hoogste bedrijfsniveau wordt uitgevoerd. Het beheer van het voedselveiligheidssysteem ligt bij de afdeling Risicomanagement. De manager Risicomanagement is verantwoordelijk voor de inrichting, implementatie, bewaking en rapportage van de managementsystemen op het gebied van kwaliteit, Arbo en milieu.

Datum,
Algemeen Directeur

BIJLAGE 7: Voorbeeld Supplier Code of Conduct

- [Code of Conduct Vreugdenhil](#)
- [Code of Conduct Verstegen](#)
- [Algemene Inkoopvoorwaarden Verstegen](#)

BIJLAGE 8: Informatie over de maatschappelijke organisaties in het convenant

Niet-gouvernementele organisatie's (Ngo's)



Cordaid (en voormalig ICCO⁴)

Cordaid heeft meer dan 50 jaar ervaring in het werken met Nederlandse (MKB) bedrijven en het opzetten van RVO-gefinancierde publiek private partnerschappen

in agro-ketens zoals groente & fruit, specerijen en shea, in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Wij werken ook samen met bedrijven op het terrein van *responsible business en human rights impact assessments*. Cordaid ondersteunt bedrijven bij het in kaart brengen van risico's voor mens en milieu en het zoeken van oplossingen voor gesignaleerde knelpunten in de keten. Wij werken vanuit eigen kantoren in meer dan 20 landen wereldwijd. In die landen heeft Cordaid een breed netwerk bij: lokale private sector, producentenorganisaties, maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen.

Contact: Dieneke de Groot (dieneke.degroot@cordaid.org) en/of info@cordaid.org



Global March Against Child Labour

Global March Against Child Labour (GM) is een wereldwijd netwerk van NGO's en vakbonden is opgericht

door Nobelprijswinnaar Kailash Satyarthi. GM heeft naast een goed netwerk op de grond, ook een goede capaciteit op het gebied van het doen van een risicoanalyse. GM heeft een speciale status bij de ILO als de specialist op het gebied van kinderarbeid. GM is een ngo uit het zuidelijk halfrond en werkt alleen via lokale mensen.

⁴ Per 1-1-2021 heeft ICCO de krachten gebundeld met Cordaid. De nieuwe organisatie gaat verder onder de naam Cordaid.

GM heeft daarnaast ervaring in het opvangen en rehabiliteren van voormalig kinderarbeiders en het opzetten van multi stakeholder initiatieven met lokale bedrijven en overheden. GM wil bedrijven graag helpen inzicht te krijgen of en waar er een risico bestaat op kinderarbeid in de keten. Verder kunnen wij van dienst zijn om binnen de keten het risico op kinderarbeid te verkleinen. Kinderarbeid is niet het makkelijkste risico om binnen een keten aan te pakken, we gaan hier graag de open dialoog aan om samen te werken aan een oplossing.

Voor meer informatie, neem contact op met Marco Dubbelt (marco@globalmarch.org)



Woord en Daad

Woord en Daad is een ngo die vanuit christelijk perspectief al bijna 45 jaar werkt aan armoedebestrijding in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Dit doen wij in samenwerking met een groot netwerk van partnerorganisaties met mij wie wij lange termijn relaties aangaan.

Een belangrijk deel van ons werk betreft het verduurzamen van lokale en internationale handelsketens in de agrisector. In dergelijke projecten werken wij nauw samen met lokale en Nederlandse bedrijven. Samengaan we op zoek naar manieren waarop zowel boeren als lokale verwerkers profiteren van sterkere en duurzamere ketens. De overtuiging is dat iedere boer recht heeft op een waardig bestaan in de waardeketen. De interventies die we doen vanuit ons programma 'Inclusive Agribusiness' richten zich op het gezamenlijk ontwikkelen van inclusieve waardeketens die goed georganiseerd

zijn, waar boerenbedrijven floreren, er goed wordt omgegaan met natuurlijke hulpbronnen, waar sprake is van gezamenlijke besluitvorming en waar huishoudens en gemeenschappen veerkrachtig zijn. Kortom, waardeketens waarin verantwoord ondernemen met oog voor mens en milieu centraal staat. Woord en Daad heeft uitgebreide ervaring in het organiseren van waardeketens in West en Oost Afrika en is aan het uitbreiden in Azië. Met onze langetermijnstrategie willen we verder kijken dan individuele projecten, we hebben systeemverandering op het oog.

Voor meer informatie, neem contact op met **Jacob van der Duijn Schouten** (j.vanderduijnschouten@woordendaad.nl)

Vakbonden



De Nederlandse vakbonden **CNV** en **FNV** zijn actief in het begeleiden van bedrijven op IMVO. In de keten zijn de belangrijkste risico's; vakbondsvrijheid, onderhandelingsvrijheid, kinderarbeid, gendergelijkheid en Veilig en Gezond werken.

Constateer je misstanden in jouw keten of kun je juist niets ontdekken en wil je graag wat hulp om jouw keten inzichtelijk te krijgen wat betreft arbeidsrisico's? Dan kan via onderstaande adressen contact gelegd worden met vakbondsorganisaties ter plekke: CNV Internationaal en Mondiaal FNV zetten zich samen met lokale vakbondspartners in Afrika, Azië en Latijns-Amerika in voor arbeidsrechten in toeleveringsketens.

Voor meer informatie over FNV, neem contact op met **Jos Hendriks** (jos.hendriks@fnv.nl) of **Vivian Vaessen** (vivian.vaessen@fnv.nl).

Voor meer informatie over CNV Internationaal, neem contact op met **Eva Smulders, Elles van Ark of Isabelle de Lijser** via (internationaal@cnv.nl).

CNV en FNV zijn aangesloten bij de wereldwijde vakbondsorganisatie IUF en bij de Europese vakbondskoepel EFFAT. De FNV is tevens aangesloten bij de OESO geleding TUAC.

BIJLAGE 9 10 essentiële vragen voor IMVO-risicomanagement

Bron: IMVO Convenant Voedingsmiddelen: bijlage 1

Vraag 1

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

Vraag 2

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

Vraag 3

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

Vraag 4

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

- de gebruikte grondstoffen in hun producten en de mogelijk negatieve effecten van de voortbrenging (bv. energie- of watergebruik, of slechte arbeidsomstandigheden of kinderarbeid bij teelt, kweek, groei, pluk...) of het gebruik van deze grondstoffen;
- de landen/regio's waar hun producten worden geproduceerd, of waar hun grondstoffen vandaan komen. En de maatschappelijke risico's/problematiek

(bijvoorbeeld corruptie, kinderarbeid) in die landen waarbij het bedrijf via het importeren van producten en grondstoffen betrokken kan raken (= mogelijke negatieve effecten);

- ken (de leverancier van) je leverancier. Per land: om welke (grondstof)leveranciers gaat het (NAW-gegevens) en hoeveel wordt daar (direct of indirect) betrokken.

Vraag 5

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

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

Vraag 6

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

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

Vraag 7

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

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

Vraag 8

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

Vraag 9

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

Vraag 10

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

BIJLAGE 10 Terminologie

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

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

IMVO = internationaal MVO

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

IMVO-convenant

Convenanten voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO-convenanten) zijn een samenwerking tussen bedrijven, overheid, vakbonden en maatschappelijke organisaties. Samengaan ze aan de slag om misstanden zoals uitbuiting, dierenleed of milieuschade te voorkomen.

Meer informatie: www.imvoconvenanten.nl/

OESO-richtlijnen (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) = Internationale richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

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

Meer informatie: www.oesorichtlijnen.nl

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

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

Meer informatie: [Nationaal Actieplan bedrijfsleven en mensenrechten.pdf](#)

IMVO-risico's

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

Due Diligence = IMVO-risicomanagement

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

Meer informatie: www.ser.nl/nl/thema/imvo/imvo-risicomanagement

Colofon

Dit stappenplan van het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen over het toepassen van risicomanagement in de voedingsmiddelensector werd gepubliceerd in november 2021.

Het convenant bestaat uit een brede coalitie van brancheorganisaties, maatschappelijke organisaties, vakbonden en overheid. De deelnemende partijen werken samen aan het signaleren van risico's en het voorkomen en aanpakken van misstanden in de keten op het gebied van mensenrechten en milieu.

Een eerdere versie van dit stappenplan werd ontwikkeld door MVO Nederland, in opdracht van FNLI. Deze is door FNLI, met behulp van alle convenantpartijen en het SER-secretariaat, doorontwikkeld tot het huidige document.

Vragen

Voor vragen over dit stappenplan kun je contact opnemen met het IMVO-Convenant Voedingsmiddelen via internationalrbc-agreements@ser.nl of je branchevereniging.

Beeld

Shutterstock

Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 499

www.imvoconvenanten.nl