

Samenvatting

Dit proefschrift draait voornamelijk om de vragen hoe het beleid op het gebied van mensenrechten binnen multinationale ondernemingen (MNO's) ingebed wordt en welke factoren het succes ervan bepalen. Zoals beschreven in [hoofdstuk 1](#) zijn MNO's belangrijke actoren in de wereldeconomie geworden. De toename van macht van MNO's hebben geleid tot de perceptie dat deze bedrijven de mensenrechten situatie in een land negatief of positief kunnen beïnvloeden. Hoewel Staten de primaire verantwoordelijkheid hebben om mensenrechten te implementeren, hebben ook een groeiend aantal MNO's in de laatste 15 jaar een toezegging gedaan om zich te houden aan standaarden van mensenrechten in hun operaties. Echter, mensenrechten worden verschillend geïnterpreteerd in verschillende contexten en er bestaan nog geen wereldwijd afgesproken standaarden en verantwoordelijkheden voor bedrijven op het gebied van mensenrechten. Het resultaat is dat MNO's vaak geconfronteerd worden met dilemma's bij het inbedden van mensenrechten in verschillende contexten, vooral wanneer verschillende invloedsferen een rol spelen. Bijvoorbeeld, kan een MNO verantwoordelijk gehouden worden voor het zich niet uitspreken tegen een regime die mensenrechten schendt? Dit leidt tot vele vragen van het bedrijfsleven over hoe mensenrechten in te bedden in hun operaties.

Na de vastgelopen discussie over de introductie van de '*Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*', werd een Special Representative aangesteld door de VN op het onderwerp bedrijven en mensenrechten in 2005. Hij en anderen hebben sindsdien gewerkt aan het verduidelijken van de verantwoordelijkheden van MNO's op het gebied van mensenrechten, het ontwikkelen van instrumenten en verzamelen van goede voorbeelden. Dit werk heeft de aandacht doen toenemen voor het begrijpen hoe MNO's het beleid om mensenrechten te respecten in te bedden in hun wereldwijde operaties and te leren van hun ervaringen. Dit proefschrift heeft daarom als doel gehad om hieraan bij te dragen door het beantwoorden van de vraag hoe de mate waarin mensenrechten wordt ingebed binnen een MNO verklaard kan worden. Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn er drie subvragen: a) hoe wordt mensenrechten ingebed, b) in welke mate worden mensenrechten ingebed en c) welke verklaringen kunnen gevonden worden voor de mate waarin mensenrechten worden ingebed.

[Hoofdstuk 2](#) van dit proefschrift concludeert dat weinig onderzoek tot zover is gedaan op hoe MNO's het wereldwijde beleid om mensenrechten te respecteren inbedden en wat hun ervaringen zijn. De doelen om mensenrechten in te bedden zijn bepaald als het respecteren van mensenrechten, het vermijden van medeplichtig zijn aan mensenrechtenschendingen en, binnen de invloedsferen, te doen wat mogelijk is om mensenrechtenprincipes te promoten. Echter, de grenzen van deze concepten staan nog steeds onder discussie en moeten nog verder ontwikkeld worden. MNO's worden daarom geconfronteerd met vele verschillende dilemma's. Een onderzoeksmodel is ontwikkeld om de factoren te identificeren die de mate waarin mechanismes die worden gebruikt om mensenrechten in te bedden potentieel kunnen verklaren. Het concept van 'inbedding' is gebruikt voor als basis voor dit onderzoeksmodel, wat in dit onderzoek betekent dat het inbedden van mensenrechtenbeleid beïnvloed wordt door de actor relaties die de MNO heeft en de contexten waarin het opereert. Van dit concept is een algemene richting afgeleid hoe mensenrechten in te bedden, te weten het 'zwak inbedden' van het beleid door het aanpassen van de aanpak aan de lokale contexten en tegelijkertijd binnen het internationale raamwerk van mensenrechten te blijven. Zodoende zou een MNO de flexibiliteit moeten hebben

om af te wijken van lokale of mondiale normen en waarden indien nodig om de dilemma's op te lossen.

Het theoretisch gebied van internationaal bedrijfsmanagement is relatief goed ontwikkeld, maar het management van ethische aspecten in het algemeen en mensenrechten specifiek is niet tot weinig behandeld in bestaande literatuur op dit gebied. Het onderzoeksmodel van dit onderzoek komt daarom van de traditionele theorieën binnen internationaal bedrijfsmanagement die toegepast is op het management van mensenrechten binnen een onderneming. Het model van Tatiana Kostova is hiervoor geschikt bevonden. Zij heeft het succes van de transfer van organisatorische praktijken onderzocht binnen MNO's en haar model is gebaseerd op het idee dat het transferproces contextueel is ingebed. De mate van implementatie en internalisatie binnen dochterondernemingen en/of 'joint ventures' bepalen het succes van de transfer en wordt beïnvloed door drie typen contexten: de sociale (extern), organisatorische en relationele contexten. Dit model is aangepast and gecombineerd voor dit onderzoek, bijvoorbeeld door het toevoegen van het inbedden binnen hoofdkantoor, context van thuislanden, het aanpassen van de praktijken door dochterondernemingen en de karakteristieken van de dochterondernemingen zelf.

De mechanismes om mensenrechten in te bedden die theoretisch zijn geïdentificeerd bestaan uit externe en intern mechanismes. Het externe mechanisme is het management van belanghebbenden of zogenaamde 'stakeholders'. Wanneer mondiale en lokale contexten conflicteren en mensenrechtendilemma's plaatsvinden, kunnen MNO's hun stakeholders engageren om gezamenlijk een oplossing te vinden voor de dilemma's. De interne mechanismes om mensenrechten in te bedden zijn een management strategie en systeem. De management strategie hangt af van de mate van autonomie van dochterondernemingen en/of joint ventures binnen de MNO. Het management systeem wordt gebruikt om alle inspanningen ten aanzien van mensenrechten te coördineren en te controleren binnen de organisatie zodat het doel bereikt wordt. Deze mechanismes alsook de drie typen van contexten die de mate van implementatie en internalisatie kunnen verklaren zijn verder in hoofdstuk 2 verder theoretisch verkend.

De volgende stap is gezet in [hoofdstuk 3](#), waarin de methode van aanpak wordt uitgelegd of terwijl *hoe* dit onderzoek is uitgevoerd. Van de beschikbare onderzoeksmethodes is kwalitatief onderzoek meer geschikt bevonden voor de aard van dit onderzoek. Casestudie onderzoek en actie onderzoek zijn gebruikt in dit onderzoek om de drie onderzoeksvragen te beantwoorden. Casestudie onderzoek is een strategie die focust op het begrijpen van de dynamiek binnen een bepaalde setting. Actie onderzoek is een familie van onderzoeksmethodes die actie (of verandering) teweeg wil brengen en tegelijkertijd onderzoek (of begrip). Beide typen onderzoek hebben zorgen gewekt over de mate van validiteit (repliceerbaarheid en generaliseerbaarheid). Over het algemeen kunnen de kritieken over de validiteit tegemoet worden gekomen door het verschaffen van volledige transparantie van het gehele proces (bijv. door het gebruiken van casestudie protocollen). De validiteiteisen en hoe deze zijn vervuld in dit onderzoek zijn behandeld voor actie en casestudie onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd in een case, te weten de multinationale onderneming in de grondstoffen industrie: Royal Dutch Shell (in het kort, Shell). De reden voor het kiezen van 'maar' een bedrijf om onderzoek in te doen is dat longitudinaal onderzoek is vereist om de onderzoeksvraag op de juiste manier te beantwoorden. Shell werd uitermate geschikt bevonden voor dit onderzoek, omdat het een voorloper is op het gebied van mensenrechtenbeleid, het bedrijf met vele mensenrechten dilemma's geconfronteerd wordt en dat er toegang

verschafft werd voor het onderzoek. Binnen Shell worden vier onderling verbonden niveaus van onderzoek onderscheiden: Hoofdkantoor, overzicht van dochterondernemingen en/of joint ventures, dochterondernemingen en/of joint ventures die het extern ontwikkelde instrument 'Human Rights Compliance Assessment' (HRCA) gebruiken en een dochteronderneming die mensenrechten training gebruikt. Deze vormen de vier empirische hoofdstukken. Op Hoofdkantoor niveau en op het niveau van de dochteronderneming die training gebruikt is actie onderzoek toegepast. Het onderzoek is uitgevoerd in twee jaar: van halverwege 2004 tot halverwege 2006.

Hoofdstuk 4 beschrijft en analyseert het proces van implementatie en de internalisatie van de mensenrechten mechanismen binnen het Hoofdkantoor van Shell. Shell ontwikkelde haar mensenrechtenbeleid als eerste oliemaatschappij als gevolg van de gebeurtenissen in de lokale contexten die escaleerde in druk in de mondiale context. De beleidsdoelstellingen van Shell zijn gericht op het tonen van de 'commitment' ten aanzien van mensenrechten door het bevorderen van mensenrechten op de grond in gevoelige landen en engageren van belanghebbenden, alsook het verkrijgen van draagvlak van leiders, de integratie van de mensenrechten elementen in bestaande processen en training en interne communicatie. De aanpak van de ontwikkeling van een managementsysteem met betrekking tot mensenrechten werd geanalyseerd over verschillende perioden, variërend van het verkennen van concepten en bewustmaking, de ontwikkeling van instrumenten en implementatie. De verschillende benaderingen werden ook gedreven door ontwikkelingen en veranderende verwachtingen van de externe mondiale context van Shell.

Shell koos voor het inbedden van mensenrechten via haar bestaande processen met een specifieke mensenrechten locus: het team dat het beleid ontwikkeld en de externe relaties onderhoudt op het Hoofdkantoor. Het beleidsteam drijft het interne proces van inbedding van mensenrechten aan, maar het evenwicht tussen deze specifieke locus en het inbedden van mensenrechten binnen de bestaande processen staat voortdurend onder discussie. De instrumenten die gebruikt worden (en de manier waarop ze worden gebruikt) om mensenrechten mechanismen te implementeren en te internaliseren binnen Shell variëren sterk van checklists tot strategische partnerships met NGO's. Binnen de verschillende benaderingen in de tijd, gebruikte het beleidsteam de implementatie en internalisatie instrumenten in cycli, waarin internalisatie instrumenten werden gebruikt om de effecten van de implementatie-instrumenten te versterken.

De bevindingen van de toepassing van de Quick Check-versie van het HRCA instrument op het Hoofdkantoor bleek dat Shell Groep een goed ontwikkeld beleid en standaarden heeft die mensenrechten bestrijken in een aantal gebieden, maar ook zijn er bepaalde gebieden geïdentificeerd waar Shell meer aandacht aan zou moeten besteden. De gebieden die versterking nodig hebben bevinden zich primair in de buitenste invloedssferen en gebieden waar de lokale context de controle van het bedrijf aanzienlijk beïnvloed. Het blijkt dat hoe verder de invloedssfeer verwijderd is van het bedrijf, hoe minder een bedrijf kan bouwen op implementatie en hoe meer een bedrijf zich moet verlaten op internalisatie. Er werd echter ook vastgesteld dat de status en/of de consistentie van de inhoud van een aantal van de richtlijnen voor dochterondernemingen en/of joint ventures onduidelijk waren, wat mogelijk tot verwarring leidt op dochteronderneming niveau. In het proces van versterking van deze gebieden op het Hoofdkantoor, bleken de invloed van de eisen die in de mondiale context gesteld werden (bijv. reserves crisis), het belang van informele netwerken binnen de onderneming (relationele context), de kennis van de organisatiestructuur, veranderend leiderschap, competentie en gedragsverandering van cruciaal belang te zijn.

Shell probeert ook om de buitenste invloedssferen te beïnvloeden door middel van het uitgebreid engageren van belanghebbenden in de mondiale context en heeft verschillende praktijken en instrumenten die voorhanden zijn om dit te coördineren in het gehele bedrijf. Shell kijkt niet expliciet in hun instrumenten of de claims van de belanghebbenden legitiem zijn, omdat het bedrijf vindt dat het niet die beoordeling kan maken of dat het minder relevant is of deze claims legitiem zijn gebaseerd op eerdere ervaringen. De geïnterviewde externe belanghebbenden beschouwen Shell Hoofdkantoor als een leider in de ontwikkeling van beleid met betrekking tot mensenrechten. Echter, opvallend in de analyse is ook dat mensen denken dat er een discrepantie bestaat tussen wat er gebeurt op de grond en Shell Hoofdkantoor. Belanghebbenden, in het bijzonder NGO's, zijn bezorgd over de betrokkenheid van Shell in landen waarvan bekend is dat ernstige mensenrechten plaatsvinden, de negatieve effecten van Shell's activiteiten en het vermeende gebrek aan de wil van Shell om verantwoordelijkheid te nemen. Shell lijkt vaak het doelwit te zijn vanwege het zeer zichtbare multinationale merk en de grote effecten op lokale gemeenschappen. De relatieve slechte internalisering van de mensenrechten en het belang van het engageren van belanghebbenden wordt vooral toegedicht aan de botsing tussen de rationele engineering mentaliteit binnen Shell en de emotionele argumenten van belanghebbenden.

Van Shell Hoofdkantoor gaan we naar het overzicht van de manieren waarop en de mate waarin de risico's om mensenrechten te schenden worden geïmplementeerd en geïnternaliseerd in dochterondernemingen en/of joint ventures in [hoofdstuk 5](#). Dit is gedaan door analyse van de uitkomsten van bestaande (assurance) instrumenten binnen Shell en het interviewen van landenmanagers van Shell. Ten aanzien van de strategie die Shell gebruikt voor de implementatie en de internalisering van mensenrechten binnen haar business units, dochterondernemingen en / of joint ventures, concludeert dit hoofdstuk dat deze een relatief hoge mate van autonomie hebben bij de implementatie van de standaarden en richtlijnen. Hoewel sommigen dit als positief ervaren, leidt deze zwakke inbedding ook tot spanningen met de beleidsmakers rond hun perceptie in welke mate zij invloed kunnen uitoefenen op de manieren en de consistentie van de implementatie van mensenrechten elementen. Echter, vanuit het oogpunt van de dochteronderneming, wordt de mensenrechtenstrategie meer en meer getrokken naar een 'volgen van lokale normen' strategie doordat de lokale contexten mensenrechten dilemma's veroorzaken en het aantal van joint ventures waarin Shell weinig controle heeft toeneemt, wat de invloed die Shell heeft om haar beleid en standaarden te implementeren vermindert.

Verder blijkt dat Shell dochterondernemingen en/of joint ventures bij het inbedden van mensenrechten in eerste plaats de Shell Groep beleidslijnen en standaarden en soortgelijke instrumenten als op het Hoofdkantoor gebruiken bij het implementeren en internaliseren. De werkmaatschappijen maakte geen gebruik van aparte procedures of instrumenten dan de Groep procedures die expliciet gericht zijn op mensenrechten, behalve wanneer het wordt geïnitieerd uit Shell Hoofdkantoor. De resultaten van de analyse zijn dus niet wezenlijk verschillend van de resultaten op het Hoofdkantoor niveau, met vergelijkbare gebieden die versterking vereisen. De dilemma's die uit de lokale context voortkomen zijn duidelijk geworden in deze analyse, vooral rond discriminatie, vakbonden, inheemse volkeren en omkoping en corruptie. Met behulp van een bestaande indeling van de risico's om mensenrechten te schenden per land, werd vastgesteld dat extreem/hog risico landen aanzienlijk van invloed zijn op de mogelijkheid om mensenrechten in te bedden binnen de betreffende dochteronderneming. Niettemin kan de mate van internalisatie van mensenrechten door landenmanagers ook worden verbeterd.

Op een niveau dieper in de MNO zijn er zes dochterondernemingen en/of joint ventures (twee bestaande en vier nieuw) onderzocht die gevestigd zijn in verschillende delen van de wereld met behulp van de HRCA instrumenten in hoofdstuk 6. De HRCA instrumenten bleken van waarde te zijn voor de ondernemingen om te beoordelen hoe het beleid en de interne procedures af te stemmen op mensenrechten, maar er bleken ook een aantal uitdagingen wat betreft de toepassing van de HRCA. Op basis van de ervaringen met het toepassen van de HRCA is een bepaalde manier van toepassen door de onderzoeker ontwikkeld om de waarde voor de ondernemingen te verhogen. De resultaten van de toepassing van deze instrumenten op de zes dochterondernemingen en/of joint ventures toonde geen differentiatie met de resultaten van het hoofdkantoor. Deze uitkomst versterkt de conclusie dat Shell dochterondernemingen en/of joint ventures mensenrechten managen door te streven naar de implementatie en de internalisering van het Shell Groep beleid en Standaarden. Echter, dit hoofdstuk toont ook aan dat de inhoudelijke focus van de implementatie van deze Standaarden verschillen per land als gevolg van de lokale context. Maar, ondanks de verschillen in de lokale context, kunnen de eisen die aan het proces van implementatie van de Groep Standaarden gesteld worden hetzelfde zijn voor iedere context. Bovendien is vastgesteld dat de meeste van de dochterondernemingen en/of joint ventures die in dit hoofdstuk worden behandeld zelf verzochten om meer integratie van de mensenrechten in de Shell Groep Standaarden.

Niettemin bestaat er een spanning tussen Shell Groep en lokale implementatie. Dochterondernemingen en/of joint ventures zijn van mening dat sommige beleidsontwikkelaars op het Hoofdkantoor niet op de hoogte zijn van de lokale contexten waarin deze ondernemingen zijn ingebed. Het Hoofdkantoor zou meer van waarde zijn als het meer adviseert hoe de implementatie van de Groep Standaarden moeten worden behandeld in de lokale context. Dit betekent dat de dochterondernemingen en/of joint ventures bereid zijn de formele regels te volgen die volgen uit de praktijk van deze Standaarden, maar dat de lokale context soms voorkomt dat ze dit kunnen doen. Vooral de kenmerken van de dochteronderneming/joint venture, dat wil zeggen de mate van invloed binnen een joint venture, maakt het moeilijk om bepaalde mensenrechten praktijken te volgen. Voorts bleek dat het aantal knelpunten dat Shell (bestaande of nieuwe) dochterondernemingen en/of joint ventures tegenkomen toeneemt wanneer de buitenste invloedssferen een rol gaan spelen. Shell bedrijven ervaren vooral mensenrechten knelpunten in verband met contractanten, zakelijke partners en de lokale overheid.

De mate van internalisering op dit niveau bleek relatief laag. Dochterondernemingen en/of joint ventures vertoonden een laag niveau van 'ownership' en tevredenheid en de mate van betrokkenheid verschilde aanzienlijk. Dochterondernemingen en/of joint ventures zijn van mening dat de situatie van de mensenrechten, zoals waargenomen vanuit het internationale perspectief, anders is dan hoe zij de realiteit ervaren en ze voelden zich 'machteloos' als een bedrijf om dit te veranderen of zelfs om de lokale situatie te beïnvloeden. Dit bleek vooral wanneer het Shell aandeel binnen een joint venture kleiner wordt en de voornaamste joint venture partner de nationale overheid is. De invloed van expatriates bleek vooral van vitaal belang te zijn in het inbedden van mensenrechten in dochterondernemingen en/of joint ventures. Het bleek dat expatriates meer inzet tonen voor de praktijken van het Hoofdkantoor, die kunnen voortvloeien uit hogere connectie met de identiteit en vertrouwen in het Hoofdkantoor omdat deze expatriates daar hebben gewerkt. Aan de andere kant, de lokale individuen die volledig ingebed zijn in de lokale context bleken ook nodig te zijn om mensenrechten praktijken verder te verankeren, voornamelijk in joint ventures. Een expatriate manager is niet noodzakelijkerwijs in staat om de

nodige 'vertaling' van mensenrechten uit te voeren waardoor lokale medewerkers het belang en inhoud van mensenrechten beter begrijpen en accepteren, wat zou kunnen leiden tot een geringe mate van internalisering.

Om te passen binnen de lokale context, bleken dochterondernemingen en/of joint ventures ook de manieren van internalisering (en implementatie) van mensenrechten te hebben aangepast. Echter, dit betekent niet persé dat de waarden die worden geïmpliceerd door de praktijk van mensenrechten niet overeen komt met de waarden die ten grondslag liggen aan de cultuur van de Shell dochter ondernemingen en/of joint ventures. Mensenrechten zijn een gevoelig onderwerp in veel landen omdat het wordt gebruikt als een mechanisme om politieke druk in internationale betrekkingen uit te oefenen, maar dat betekent niet dat veel mensen tegen de inhoud van mensenrechten zijn. De adoptie van mensenrechten praktijken wordt meer beïnvloed door de relationele context (houding en machtsverhoudingen tussen individuen) dan de organisatorische context (algemene en praktijkspecifieke organisatiecultuur). Het belang van de relationele context werd ook duidelijk door de stuwende rol van bepaalde sleutelpersonen.

In [hoofdstuk 7](#) is wederom een niveau dieper geanalyseerd in de MNO, te weten de mate waarin de dochteronderneming in Nigeria mensenrechten mechanismen implementeert en internaliseert en hoe dit kan worden verklaard. Deze dochteronderneming is geselecteerd in dit onderzoek omdat het belang van het land voor de productie van Shell, de gevoeligheid van de mensenrechten prestaties van Shell in dit land en het gebruik van de mensenrechten training als een instrument. Uit de beschrijving van de context van Nigeria en de Niger Delta (regio in het zuiden) werd geconcludeerd dat de ontdekking van olie heeft geleid tot de verslechtering van de mensenrechtensituatie. De dochteronderneming van Shell, SPDC, is de grootste oliemaatschappij in de regio en is geconfronteerd met tal van mensenrechten kwesties in het verleden en heden die sterk van invloed zijn op de internationale en lokale reputatie van Shell en het vermogen om olie te produceren. In feite, Shell Hoofdkantoor maakte een expliciete toezegging in 1997 tot mensenrechten als gevolg van de gebeurtenissen in Nigeria. Echter, SPDC begon pas met expliciet aandacht te besteden aan mensenrechten in 2005, toen verwachtingen van de samenleving van het bedrijfsleven met betrekking tot mensenrechten toenamen en de situatie in de Niger Delta verslechterde. Al deze aspecten samen met de enorme uitdagingen waarmee SPDC geconfronteerd wordt op de grond ondersteunden het draagvlak voor de start van expliciete mensenrechten activiteiten niet tot 2005.

SPDC heeft een aantal initiatieven ter verhoging van de mensenrechten prestaties ingezet. De dochteronderneming implementeerde het beleid en de Standaarden en de internalisatie van mensenrechten mechanismen werd expliciet aangepakt door de mensenrechten en conflict training. Niettemin, de mate van implementatie en de internalisatie varieerde, beïnvloed door factoren die zowel binnen als buiten de controle van de onderneming liggen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Medewerkers: nauwe persoonlijke en etnische banden voorkomt dat het bedrijf een cultuur van transparantie kan creëren.
- Contractanten: onvoldoende toezicht op en de lage transparantie van de formele regels zowel als een gebrek van de contractanten aan begrip, psychologische 'ownership' en 'commitment' voor deze regels te wijten aan een hoge mate van armoede en gebrek aan onderwijs.
- Gemeenschappen: tijd en budget beperkingen, bureaucratie en slechte coördinatie evenals slecht luisteren, integriteit, competentie van de personen die het bedrijf vertegenwoordigen bij de gemeenschappen. Deze knelpunten kunnen worden verklaard door een gebrek aan opleiding in effectieve duurzame

gemeenschapsontwikkeling en de vraag of deze personen zich gewaardeerd voelen en/of beschermd door het bedrijf. Bovendien is het prioriteren van eisen van belanghebbenden binnen de gemeenschappen moeilijk gebleken als gevolg van een hoge mate van variatie in de eisen en interne conflicten. Dit is veroorzaakt door het ontbreken van een goed georganiseerde civiele samenleving en een afbreuk van lokaal bestuur in de Niger Delta, gefaciliteerd door straffeloosheid en een hoog niveau van de armoede.

- Regering: SPDC heeft in het verleden de verantwoordelijkheid van de overheid onbewust overgenomen. Het creëren van de juiste voorwaarden voor het respecteren van mensenrechten zijn sterk afhankelijk van de praktijken van de regering.

- Internationale samenleving: interne misverstanden en soms onvoldoende kennis van waar belanghebbenden vandaan komen, de lage integriteit van de Nigeriaanse media en het schijnbare lage niveau van kennis van belangrijke internationale stakeholders over de complexe realiteit waar een bedrijf mee geconfronteerd wordt in de Niger Delta.

Stakeholders verwachten van SPDC om in de leegte van het falen van de lokale overheid te stappen en een 'kracht ten goede' te zijn. Tot op zekere hoogte heeft SPDC geprobeerd te voldoen aan deze verwachting, ondanks de vele dilemma's waarmee SPDC geconfronteerd wordt. Daarbij moest SPDC veel leren in de implementatie en de internalisatie van mensenrechten, maar het algehele zwakke bestuur van de Niger Delta heeft dit ook sterk beïnvloed.

Door het trekken van conclusies uit de analyse van de MNO Shell in [hoofdstuk 8](#) zijn de onderzoeksvragen beantwoord. Uit de analyse over de verschillende niveaus van Shell blijkt dat een expliciet 'mensenrechten management systeem' niet werd gebruikt. In plaats daarvan heeft het bedrijf zich gericht op het verankeren van de mensenrechten via de bestaande procedures volgens een 'plan-do-check-cyclus'. Dit systeem is ook in staat bevonden om de mensenrechten te managen (met een specifieke locus op centraal niveau), omdat het mogelijk bleek om consistente, minimale eisen aan het proces te stellen aan bepaalde, reeds bestaande, interne globale bedrijfsprocessen, hoewel er zijn ook aspecten die lokaal moeten worden aangepakt. Toch, een aantal gebieden moest worden versterkt, vooral richtlijnen voor dochterondernemingen en/of joint ventures over hoe bepaalde mensenrechten gebieden te implementeren en te internaliseren, vooral in gebieden waar het bedrijf minder controle heeft.

De belangrijke rol van het Hoofdkantoor werd ook duidelijk, aangezien de dochterondernemingen en/of joint ventures die onderzocht zijn binnen Shell de Groep procedures implementeren en mensenrechten mechanismen slechts in beperkte mate zelf initiëren. Echter, de mate van internalisering van mensenrechten is relatief laag. Ondanks dit verschil bleek de mate van internalisatie sterk gerelateerd aan de mate van implementatie, omdat het bewustzijn en begrip eerst nodig zijn voordat procedures naar behoren kunnen worden geïmplementeerd. Het omgekeerde (de invloed van mate van implementatie op de mate van internalisatie) was niet altijd duidelijk.

Belangrijke verklaringen werden gevonden in de mondiale, lokale, organisatorische en relationele contexten. De voortdurende aandacht van de internationale stakeholders is belangrijk voor het inbedden van mensenrechten, wat in het geval van Shell soms leidde tot het verschaffen van een intern mandaat om interne activiteiten te initiëren. En lokale context kwesties sturen ook de mondiale context kwesties aan door middel van linken tussen lokale en internationale stakeholders, hoewel deze kwesties soms ook uit de lokale context worden getrokken. Internationale stakeholders jagen Shell aan om de mate van implementatie te vergroten, maar de lokale context en lokale stakeholders

beïnvloeden vaak de mate van implementatie negatief. De relationele context lijkt een belangrijke verklaring te zijn evenals een algemeen wantrouwen van de onderzochte dochterondernemingen en/of joint ventures richting Hoofdkantoor voor het in staat zijn om de lokale context te begrijpen en de cruciale rol van expatriates in het overbruggen van de relatieve afstand tussen het Hoofdkantoor en dochterondernemingen en/of joint ventures. Ten slotte speelt de organisatiecultuur van Shell een belangrijke rol in het verklaren van de mate van inbedding van mensenrechten, zoals de rationele engineering mentaliteit en de risicomanagement logica.

De theoretische implicaties van dit onderzoek zijn dat de empirische resultaten over het algemeen de toepasbaarheid van het onderzoeksmodel ontwikkeld in hoofdstuk 2 hebben bevestigd en het gebruik van 'traditioneel onderzoek' binnen internationaal business management als stevige basis voor het onderzoek naar het proces van inbedding van mensenrechten binnen een MNO. Toch werd het onderzoeksmodel ook verder aangescherpt en geactualiseerd. De belangrijkste punten zijn hierbij de conclusie dat het concept van 'invloedssferen' niet nuttig bleek te zijn bij het bepalen van de mate van controle en verantwoordelijkheid van een bedrijf om een situatie op te lossen die aanleiding geeft tot het schenden van mensenrechten. Verder bleek de organisatiecultuur minder relevant voor het verklaren van de mate van inbedding van het mensenrechten managementsysteem in vergelijking met de relationele context. Tot slot zijn er een aantal beperkingen, discussiepunten en suggesties voor verder onderzoek en aanbevelingen beschreven.