

Hoe leveranciers te controleren zijn

Wie ethisch zaken wil doen over de grens, verzandt makkelijk in een brij aan richtlijnen. Hoe controleer ik al mijn leveranciers, in verre landen overzee? Een multinational kan daar een fikse stafafdeling op zetten, maar bij een klein bedrijf zit de directeur/eigenaar met de handen in het haar. Wat is wijsheid? Twintig bedrijven staken de koppen bij elkaar.

“Ik doe veel zaken met leveranciers uit China, Taiwan en Thailand. Daar gelden hele andere arbeidsomstandigheden dan hier, en ik vroeg me af hoe ik me daarin moest opstellen. Je verantwoordelijkheid houdt immers niet op bij de voordeur.” Vivienne van Eijkelenborg is directeur van Difrax. Dit bedrijf met dertig werknemers produceert babyartikelen. Voor een relatief klein bedrijf als het hare is het ondoenlijk om bij pakweg veertig Aziatische toeleveranciers te checken hoe ze met hun personeel, hun grondstoffen en hun afval omgaan. Ze was dan ook direct te porren toen Jacqueline Cramer, hoogleraar duurzaam ondernemen, haar uitnodigde voor het programma ‘Duurzaam ondernemen in internationale context’. Van Eijkelenborg: “Het was goed om van anderen te horen hoe ver ze zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De theorie is er wel, maar dan moet je nog uitvinden wat werkbaar is.” Wie ook enthousiast op de uitnodiging inging, was Marlotte Herweijer, kwaliteitsmedewerker bij Koninklijke Wessanen, multinational in gezonde en natuurlijke voedselproducten. “We willen vanuit het moederbedrijf sterker sturing geven aan duurzaamheid in alle bedrijven in de holding. In Nederland is duurzaamheid een redelijk bekend begrip, maar in een internationale omgeving verschilt dat sterk per bedrijf. Het was fantastisch om met andere internationaal opererende bedrijven ervaringen uit te wisselen.”

Reputatieschade

In het ‘klasje van Cramer’ zaten bedrijven die sterk verschilden in omvang, werkgebied en bedrijfsstructuur. Naast grote spelers als Heineken, Shell, ABN Amro, KPN en Friesland Foods deden ook kleinere mee zoals Simon

Lévelt, Koninklijke Houthandel Wijma, Merison en de Cookie Company. Jacqueline Cramer heeft met opzet vermeden concurrenten rond de tafel te zetten, want iedereen moest wel vrijelijk over zijn aanpak en problemen kunnen praten. Hebben zulke uiteenlopende bedrijven wel iets aan elkaars ervaringen? Jacqueline Cramer: “Jazeker. Grote bedrijven hebben over het algemeen veel kennis van de internationale richtlijnen. Daar kunnen kleine bedrijven hun voordeel mee doen. Omgekeerd hebben kleine bedrijven die met hun poten in de modder staan vaak heel pragmatische oplossingen gevonden die handig zijn voor de grote. En sommige kwesties hebben ze gemeen. Zo kan een kleiner bedrijf als houthandel Wijma net zo goed met reputatieschade te maken krijgen als een groot bedrijf als Shell.” Een van dé brandende kwestie waar de deelnemende bedrijven zich over wilden buigen, was ketenverantwoordelijkheid. Dat is niet zo vreemd, vindt Jacqueline Cramer, want “bedrijven worden steeds vaker aangesproken op het gedrag van hun leveranciers. Ze moeten dus zien dat ze eventuele reputatieschade indammen. Dat is overigens niet hun enige motief. Vaak is het ook een kwestie van bevolgenheid: ze willen kwalitatief goede producten maken zonder dat er kinderarbeid of milieuschade aan te pas is gekomen.” Difrax verkoopt niet alleen flessen en fopspeenen, maar ook kinderbestek, drinkbekers, leren slofjes en knuffels. Allemaal artikelen waar strenge veiligheidseisen aan gesteld worden. De Aziatische leveranciers weten dat, en zijn bekend met de Europese regelgeving. Daar zit ’m het probleem dus niet. Dat zit eerder bij de behandeling van het personeel en hun arbeidsomstandigheden. Toen directeur





Vivienne van Eijkelenborg in haar eentje probeerde erachter te komen hoe ze haar leveranciers kon binden aan afspraken over kinderarbeid, milieu en dat soort zaken, moest ze “diep zuchten. Ik zag de brij aan richtlijnen waaruit ik kon kiezen alleen maar groter worden. Dat is niets voor mij. Ik dacht, het kan niet waar zijn dat iedereen hier zelf het wiel moet uitvinden. Er zijn wel instanties die mij als individueel bedrijf kunnen begeleiden, maar dat is enorm arbeidsintensief. Bovendien ben je dan het zoveelste bedrijf dat zijn leveranciers gaat lastig vallen met wetten en richtlijnen om dingen boven tafel te krijgen. Ik heb leveranciers die wel dertig keer per jaar worden *ge-audit* door verschillende opdrachtgevers. Dus ik vroeg me af of ik op de juiste weg was. In mijn zoektocht stuitte ik op de International Council for Toy Industries, maar die richt zich alleen op speelgoedfabrikanten. Uiteindelijk kwam ik terecht bij de Business Social Compliance Initiative (BSCI), een Europees netwerk van textielbedrijven. Alle fabrieken die door de BSCI *ge-audit* zijn, komen in een database,

Bedrijven leren van elkaar

Aan het programma ‘Duurzaam ondernemen in internationale context’, uitgevoerd binnen MVO Nederland, namen tien grote en tien kleine bedrijven deel. Onder leiding van Jacqueline Cramer, hoogleraar duurzaam ondernemen aan het Copernicus Instituut van de Universiteit van Utrecht, bogen die bedrijven zich over vraagstukken als ‘welke standaarden hou je aan’, ‘wat doe je met het spanningsveld tussen naleving van internationale gedragsregels en specifieke lokale omstandigheden’, ‘hoe neem je verantwoordelijkheid voor je productketen’ en ‘hoe draag je bij aan de lokale economie van ontwikkelingslanden’.

Het programma, dat mede gedragen werd door Annelies van der Veen en Bernedine Bos, ging verder dan louter uitwisseling. Jacqueline Cramer: “De bedrijven moesten ook concrete stappen zetten en die uitdragen. Je kunt alleen veranderen als je omgeving mee verandert.” De resultaten zijn in november verschenen in het boek ‘Duurzaam ondernemen uit en thuis’, met daarin stappenplannen en praktijkervaringen van bedrijven. Het boek is zowel bedoeld voor bedrijven met buitenlandse vestigingen die te maken krijgen met verschillen in politieke cultuur, morele opvattingen en sociale en milieuwetgeving, als voor bedrijven die met buitenlandse toeleveranciers werken.

waarin je kunt zien in hoeverre ze aan de richtlijnen voldoen. Ik hoef alleen nog maar mijn leveranciers te stimuleren daaraan mee te doen. Ik kan nu meeliften met de groten in Europa. Ik stap in een lopend proces en hoef niet zelf alles te ontginnen. Dit is een geschikte methode voor het midden- en kleinbedrijf, die ook financieel goed te doen is.”

Geen last maar plezier

Koninklijke Wessanen is een groot bedrijf met veel (kleine) dochterbedrijven in Noord-Amerika en Europa die redelijk zelfstandig opereren. Kwaliteitsmedewerker Marlotte Herweijer: “Je moet dan vanuit het centrale niveau iets neerzetten waarvan de dochterbedrijven plezier hebben en geen last. In dat opzicht heb ik veel opgestoken van Heineken en Friesland Foods, die een vergelijkbare bedrijfsstructuur hebben. Wessanen beschikt niet over een grote stafafdeling Duurzaamheid, dus het was erg prettig om een gremium te hebben waar vragen en oplossingen aan de orde kwamen. Door het programma werd mij duidelijk welke richtlijnen en issues voor ons bedrijf relevant zijn. De volgende stappen voor ons zijn nu het opzetten van duurzaamheidsrapportage, het rapporteren over onze prestaties aan onze stakeholders en het behalen van het ISO 14001-certificaat (milieu) in al onze ondernemingen.” Haar chef, directeur kwaliteit Henk de Vries: “Omdat onze portfolio voor een groot deel uit natuurlijke en biologische producten bestaat, en onze grondstoffen voornamelijk uit Europa en Amerika komen, spelen issues als milieuschade of kinderarbeid geen rol in de keten. Ketenverantwoordelijkheid richt zich daarom

nu bij ons voornamelijk op voedselveiligheid. Die is uiteraard bij onze dochterbedrijven gegarandeerd, maar we leggen de lat iets hoger omdat we willen anticiperen op de toenemende aandacht daarvoor. We willen zeker weten dat we goed zitten.” Richtlijnen kiezen en doorvoeren is één ding, maar hoe controleer je of leveranciers zich er ook aan houden? Difrax is in zekere zin van dat probleem af door zich aan te sluiten bij de BSCI die de audits en monitors doet, maar voor Wessanen ligt dat anders. Ook Wessanen wil het liefst wegblijven uit een ingewikkeld stelsel van certificaten dat alleen maar belastend is voor de organisatie. Henk de Vries: “Bij ons is authenticiteit één van de kernwoorden. Dat kan slaan op het recept van een product, maar ook op de oorsprong. Dus als je zegt dat je een Italiaans broodje verkoopt, moet dat ook echt met Italiaanse grondstoffen gemaakt zijn. Uiteindelijk willen we dat wel controleren, maar niet alle ingrediënten zijn even relevant, dus eerst zullen we ons beperken tot een aantal producten. Daarin gaan we intensief samenwerken met leveranciers.” Vroeger of later lopen bedrijven die internationaal opereren aan tegen het feit dat andere landen andere normen hanteren. Jacqueline Cramer: “Wij westerlingen zijn sterk in het opgeheven vingertje. Wij weten wel erg goed wat andere mensen moeten doen. Maar de praktijk vraagt dat je gevoelig bent voor culturele diversiteit. Natuurlijk zijn er principes waar je scherp op moet toezien, zoals schending van fundamentele mensenrechten waaronder marteling of dwangarbeid. In andere kwesties hebben mensen recht op hun eigen normen,

P+ Guide

Ketenverantwoordelijkheid in vijf stappen

- 1 Bepaal voor welke schakel(s) in de productketen u maatschappelijke verantwoordelijkheid wilt/kunt nemen, gezien de complexiteit van de keten.
- 2 Richt u zich in de productketen op:
 - a. een nichemarkt
 - b. een mainstreammarkt
 Indien a: Dan kunt u hoge standaarden aanhouden op milieu- en sociaal gebied.
 Indien b: Dan kunt u beter werken met standaarden op milieu- en sociaal gebied die in de loop der tijd aangescherpt worden.
- 3 Bepaal de mate van diversiteit van het productassortiment.
 - a. Koopt u een grote diversiteit aan producten in?
 - b. Bent u onderdeel van één of een beperkt aantal productketen(s)?
 Indien a. Ga naar stap 4.
 Indien b. Ga naar stap 5.
- 4 Formuleer een ethische gedragscode en een checklist voor inkoopbeleid. Vraag uw (belangrijkste) toeleveranciers om deze gedragscode te ondertekenen en de checklist in te vullen. Indien nodig, laat *audits* doen bij toeleveranciers met risicovolle activiteiten.
- 5 Heeft uw bedrijf de macht om (eventueel met andere invloedrijke spelers) aan uw toeleveranciers standaarden op te leggen?
 - a. Ja
 - b. Nee
 Indien a: Dan kunt u het initiatief nemen om ketenverantwoordelijkheid te organiseren.
 Indien b: Zoek aansluiting bij een invloedrijke organisatie of collega-bedrijven uit de sector. Als dit niet mogelijk is, selecteer dan een aantal belangrijke toeleveranciers om ketenverantwoordelijkheid te organiseren.

Bron: ‘Duurzaam ondernemen uit en thuis’, uitgeverij Van Gorcum

ook al botsen ze met de onze. Wij kunnen het onmenselijk vinden dat Chinese fabriekarbeidsters lange werkdagen maken en nauwelijks vakantie hebben, maar die arbeidsters zelf willen in een paar jaar zoveel mogelijk geld verdienen om daarna weer naar hun dorp terug te kunnen. Als ze gaan zitten knikkebollen boven de machines, is dat natuurlijk uit veiligheidsoverwegingen onacceptabel, maar voor de rest kun je je afvragen wie wij zijn om die lange werkdagen te verbieden.” Zowel het grote Wessanen als het kleine Difrax zien zich geconfronteerd met dergelijke cultuurverschillen. Vivienne van Eijkelenborg: “Je staat vaak voor dilemma’s. Is kinderarbeid in India wel acceptabel zolang de kinderen ook naar school gaan? Zijn lange werkweken acceptabel voor Chinese werknemers die hun hele familie daarmee onderhouden? Als je daarover geen standpunt inneemt, gebeurt er niets.” Difrax heeft ook hierin steun gevonden bij de BSCI. Die houdt regionale bijeenkomsten met niet-gouvernementele organisaties, bedrijven en overheden om een gemeenschap-

pelijk standpunt te ontwikkelen over hoe je moet omgaan met zaken als kinderarbeid of arbeidsomstandigheden. Bij Wessanen zijn heel andere cultuurverschillen aan de orde, zoals de kwestie of je gebruik mag maken van genetisch gemodificeerde gewassen. Henk de Vries: “Een onderwerp waar in Amerika heel anders over gedacht wordt dan in Europa. Amerikanen zien het als een middel dat het mondiale hongerprobleem kan oplossen en bovendien minder pesticiden nodig maakt, terwijl Europeanen het zien als iets wat je moet uitbannen. Ons standpunt is voorlopig: probeer zo min mogelijk ingrediënten op basis van genetisch gemodificeerde gewassen te gebruiken.”

Zoektocht naar integriteit

Beide bedrijven zeggen hun voordeel te hebben gedaan met het programma ‘Duurzaam ondernemen in internationale context’. Marlotte Herweijer: “Het prettige was dat ik bij iemand kon vragen hoe zij bijvoorbeeld de gedragscode hebben uitgerold in het bedrijf.

Of dat ik eens de vragenlijsten kon inzien die zij gebruikten voor hun enquêtes om duurzaamheid te meten. Dat soort praktische dingen scheelt je soms een half jaar tijd.” Vivienne van Eijkelenborg: “Voor het MKB is de drempel hoog. Waar moet je beginnen, hoe vind je je weg in alle richtlijnen en certificeringen, hoeveel mensen zet je erop en hoe breng je de kosten op? Ketenverantwoordelijkheid is voor een klein bedrijf als het onze een moeilijk, ontoegankelijk verhaal. Daar moet je dus pragmatisch mee omgaan, en daarin heb ik veel gehad aan het programma.” En Jacqueline Cramer zelf vond het behalve leerzaam (ze kwam regelmatig bij alle deelnemende bedrijven over de vloer), ook erg leuk: “Het is bijna jammer dat het afgelopen is. Je werkt met bedrijven die proberen het goed te doen. Het was een zoektocht naar integriteit. We zijn de fase voorbij van alleen maar missstanden aan de kaak stellen. Dat is gebeurd. Er is goed op de deur geklopt. Nu is aan de orde hoe je als bedrijf verantwoord met de dilemma’s omgaat.”