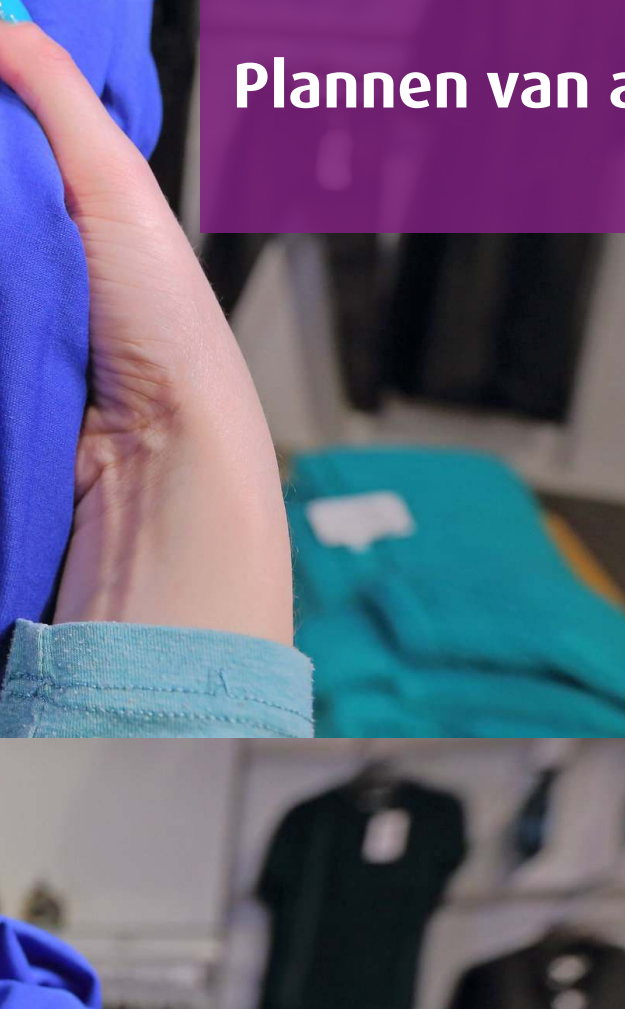


# Plannen van aanpak



In 2018 is er een beoordelingskader opgesteld om de plannen van aanpak van bedrijven op een consistente manier te beoordelen.

Bedrijven die het convenant ondertekenen, verplichten zich om binnen een jaar na ondertekening een plan van aanpak bij het convenantsecretariaat in te leveren en dat jaarlijks bij te stellen. In een plan van aanpak gaat een bedrijf in op de verschillende onderdelen van due diligence: het opstellen van IMVO-beleid, de analyse van de keten en gebruikte materialen, de risicoanalyse en prioritering van die risico's, de aanpak van de risico's en de monitoring en communicatie.

Door deze cyclus van due diligence continu te herhalen, krijgen bedrijven steeds meer informatie en ervaring, waardoor ze hun doelen verder kunnen aanscherpen en ook nieuwe doelen kunnen stellen.

Er zijn veel uitdagingen en risico's die bedrijven niet in hun eentje kunnen oplossen. Door samen te werken kunnen bedrijven hun invloed wel vergroten, bijvoorbeeld op het realiseren van een leefbaar loon. Daarom worden binnen het convenant collectieve projecten opgezet om gezamenlijk met deze onderwerpen aan de slag te gaan.

## **Beoordelingskader geeft inzicht in voortgang**

In 2018 is er een beoordelingskader opgesteld om de plannen van aanpak van bedrijven op een consistente manier te beoordelen. Het secretariaat gebruikt het kader bij de beoordelingsgesprekken. Dit helpt bedrijven om hun plannen van aanpak aan te scherpen en te verbeteren. Op basis van de uitkomsten rapporteert het secretariaat over de voortgang die bedrijven maken in due diligence. [Feiten en cijfers](#).



***Het secretariaat van het Convenant voor Duurzame Kleding en Textiel (CKT) voert jaarlijks beoordelingsgesprekken met bedrijven over hun plannen van aanpak en de voortgang van due diligence. Jef Wintermans, coördinator van het secretariaat en lid van het beoordelingsteam, blikt terug op de afgelopen twee jaar.***

### **Tevreden over de voortgang?**

‘Mijn antwoord is dubbel: constructief ontevreden. Er gebeurt veel, we maken voortgang, maar de uitvoering van het convenant blijkt complexer en uitdagender dan gedacht. We leren werkende-weg hoe het beter kan. We zitten nu aan het eind van de beoordeling van de tweede cyclus van due diligence. Bedrijven vullen jaarlijks een vragenlijst in, versterken hun risicoanalyse en maken een plan van aanpak. Aan de hand van het beoordelingskader dat we in 2018 hebben ontwikkeld, gaan we als secretariaat daarover met bedrijven in gesprek. De vragenlijst, gebaseerd op de richtlijnen van de OESO en de Guiding Principles on business and human rights van de Verenigde Naties, geeft inzicht in waar bedrijven staan en welke stappen ze moeten zetten in het proces van due diligence.’

### **Wat is er zo complex?**

‘Er is een enorme spreiding tussen bedrijven. Het effect daarvan is groter dan we hadden verwacht. Er zijn kleine en grote bedrijven, modebedrijven en bedrijven die bedrijfskleding maken. Bedrijven die al lang bezig zijn met internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) en bedrijven die nog maar net zijn begonnen. Succesvolle bedrijven en bedrijven die voor hun bestaan vechten. Sommige bedrijven kopen direct in bij producenten, andere kopen in via tussenhandelaren, agenten of importeurs of doen allebei. En dan heb je ook nog bedrijven die al sinds 2016 lid zijn van het convenant en bedrijven die net lid zijn geworden. Elk bedrijf is anders. Dat maakt het erg lastig om bedrijven op één manier te beoordelen en met elkaar te vergelijken.’

**Transparantie betekent: open zijn over waar je produceert, open zijn over je risico's, dilemma's, dingen die fout gaan.**

Het kwantificeren van de resultaten is daardoor ook veel lastiger dan we dachten. We moeten goed kijken welke cijfers werkelijk informatief zijn. Want met antwoorden als 'ja', 'gedeeltelijk', 'nee' of 'niet van toepassing' is niet alles gezegd. Cruciaal is: hoe houden we als beoordelaars één lijn aan en wat communiceren we precies? Wanneer vinden we dat een bedrijf goed bezig is, ook al blijft het qua prestaties achter, en wanneer adviseren we de stuurgroep om de prestatie van een bedrijf en onze beoordeling daarvan te laten toetsen door de klachten- en geschillencommissie?' Want het covenant is wel vrijwillig, maar niet vrijblijvend.'

### **Hoe verlopen de beoordelingsgesprekken?**

'We horen en zien dat bedrijven baat hebben bij de beoordelingsgesprekken, omdat wij hen een spiegel voorhouden en ook meedenken over hoe zij een tandje bij kunnen zetten. Het covenant schept een veilig kader waarbinnen bedrijven hun activiteiten en ook hun worstelingen op tafel durven leggen.'

### **Wanneer vinden jullie dat een bedrijf onder-presteert?**

'Een bedrijf presteert onder als het niet voldoet aan de eisen van het beoordelingskader. Na het beoordelingsgesprek krijgt een bedrijf overigens nog 2 maanden tijd om een inhaalslag te maken. Als het bedrijf dan niet voldoet, heeft het een probleem. Toch kunnen er goede redenen zijn waarom een bedrijf een deadline mist: bijvoorbeeld vanwege persoonlijke problemen of bedrijfsproblemen. Daarom proberen wij altijd helder te krijgen of er vanuit de top van het bedrijf daadwerkelijk commitment is. Als een bedrijf duidelijk commitment laat zien, geven we ruimte om te herstellen.'

### **Waarom is transparantie zo belangrijk?**

'Transparantie betekent: open zijn over waar je produceert, open zijn over je risico's, dilemma's, dingen die fout gaan. Elk bedrijf loopt tegen dilemma's aan. Hoeveel invloed kun je als kleine afnemer hebben op de productie in een fabriek? Wanneer moet je weggaan, wanneer moet je blijven? Door due diligence toe te passen en een plan van aanpak te maken, nemen bedrijven hun verantwoordelijkheid. Ze doen iets om de misstanden aan te pakken.'

### **Welke resultaten zijn er de afgelopen jaren bereikt?**

'Bedrijven hebben veel energie gestoken in het kennen van hun keten en het opstellen van de lijst met productielocaties. Ook hebben ze zich ingezet om de risico's in hun keten inzichtelijk te maken. Een heel aantal bedrijven heeft inmiddels intern structurele, organisatorische veranderingen doorgevoerd, waardoor zij beter in staat zijn vorm te geven aan hun ketenverantwoordelijkheid. Ze hebben bijvoorbeeld hun ict-systeem aangepast, zodat ze per order kunnen zien waar die geproduceerd wordt. Of ze hebben hun MVO-afdeling een sterkere positie gegeven, waardoor de MVO-manager vooraan in het inkoopproces zit en daarin een doorslaggevende stem heeft.

De volgende stap wordt spannend. In het derde jaar van deelname gaan bedrijven over hun plan van aanpak communiceren. Dat is een grote stap. Bedrijven die niets communiceren, vallen minder op dan bedrijven die hun nek uitsteken en hun problemen durven laten zien. Toch is dat de enige manier om tot verandering te komen.'

### **Kun je tevreden zijn over de voortgang als het einddoel nog ver weg is?**

'Al gaat het proces moeilijker dan we dachten, we boeken wel degelijk resultaten en leren continu bij. Het doel voor 2018 was dat er 100 bedrijven zouden zijn aangesloten en dat 50 procent van de Nederlandse textielmarkt zou zijn gedekt. Dat is zo goed als gelukt.

In de twintig jaar hiervoor is er ook van alles geprobeerd: er zijn rapporten geschreven en gedragscodes opgesteld, maar dat heeft niets veranderd aan de misstanden in de sector. Het convenant stimuleert bedrijven om daadwerkelijk stappen te zetten op het gebied van due diligence. En het helpt ngo's en vakbonden om met bedrijven in contact te komen. Het is enorm belangrijk dat het convenant een veilige omgeving biedt waarin het vertrouwen tussen partijen kan groeien.

Door gezamenlijk projecten uit te voeren, groeit het bewustzijn rond internationaal verantwoord ondernemen (IMVO) binnen bedrijven en raken er steeds meer mensen bij betrokken. Ook designers, inkopers en merchandisers. Dat helpt om tot structurele veranderingen te komen. Lukt het ook met de internationale opschaling?

'Internationale opschaling en samenwerking zijn noodzakelijk om de transitie in de sector te bewerkstelligen. Daarom steken wij veel tijd in samenwerking met onze Duitse evenknie: de Textilbündnis, met de OESO en met andere nationale en internationale organisaties die aan de verbetering van de textielindustrie werken. Het convenant wil niet een zoveelste extra initiatief zijn, wi willen complementair zijn aan bestaande initiatieven en deze helpen versterken. Dat doen wij door samen op te trekken, door bedrijven naar andere initiatieven te verwijzen en door in trainingen bestaande instrumenten te promoten en te gebruiken. Wij willen een katalysator zijn.' ■



***Ze waren er met z'n vieren: de algemeen directeur, de directeur inkoop en de twee medewerkers van de afdeling MVO & Kwaliteit van Zeeman. Zo hoort het ook als het convenantsecretariaat een beoordelingsgesprek komt voeren over het plan van aanpak. Het gaat álle betrokkenen aan.***

'Het was geloof ik best pittig.' Algemeen directeur Erik-Jan Mares trad ruim een jaar geleden aan bij Zeeman. 'De mensen van het secretariaat hebben ons vanuit hun perspectief laten zien waar wij staan en wat er beter kan. Daarna hebben ze ons ook ondersteund om het plan te verbeteren. Sommige processen die voor ons vanzelfsprekend zijn, hadden we niet helder vastgelegd. Je moet heel duidelijk laten zien wat je doet en waarom.'

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in het hart van ons bedrijf. Wij hebben het zelf altijd over zuinig: we zijn zuinig op mensen, materialen, milieu en maatschappij. We doen al veel, maar er moet ook nog veel gebeuren. Het gaat stap voor stap.

Zo'n stap is bijvoorbeeld dat in 2020 25 procent van ons katoen duurzaam is. We zitten nu op 10,5 procent, eind 2019 willen we op 20 procent zitten. Al zouden we sneller willen, we moeten het langzaam opbouwen, zodat onze leveranciers die hoeveelheid ook kunnen leveren.

Een andere stap is dat we besloten hebben om in 2019 onze productielocaties bekend te maken. Dat lag gevoelig, maar inmiddels zijn wij ervan overtuigd dat dit een logische stap is als je transparant wilt zijn over de keten.

**Wij horen graag wat wij als bedrijf beter kunnen doen.**

Verder zijn we transparant over onze dilemma's en vraagstukken. Die leggen we open op tafel bij klanten, stakeholders, het secretariaat en de andere deelnemers van het convenant. Voorbeelden? Duurzame materialen zijn soms duurder, toch willen wij de verkoopprijs van onze producten niet verhogen. Hoe kunnen we dat dilemma doorbreken? Hoe controleren we dat een bedrijf niet alleen bij audits goed scoort, maar ook echt aan verbetering werkt? En hoe gaan we om met leefbaar loon als dit per persoon, per regio en land verschilt?

Wij horen graag wat wij als bedrijf beter kunnen doen. Wij blijven ons plan van aanpak zeker aanscherpen. Ons doel is dat iedereen Zeeman straks niet alleen kent vanwege onze kwaliteit en prijs, maar ook omdat wij transparant en duurzaam zijn.' ■

# Company Fits, Evert-Jan Poppe:

*'Plan van aanpak houdt ons scherp'*



## ***Een jaarlijks plan van aanpak houdt bedrijven bij de les, merkt productiemanager Evert-Jan Poppe van Company Fits, leverancier van bedrijfskleding.***

'De verplichting om als ondertekenaar van het convenant jaarlijks ons plan van aanpak te vernieuwen, zorgt ervoor dat we scherp blijven in onze due diligence. In 2019 gaan we bijvoorbeeld aan de slag in een nieuw productieland. Zonder plan van aanpak zouden we in dat land waarschijnlijk niet meteen een due-diligencetraject uitvoeren om inzicht in de keten te krijgen, nu is dat het eerste wat we doen.'

Company Fits laat bedrijfskleding maken in diverse productielanden. In het plan van aanpak, dat in 2017 voor het eerst werd opgesteld, staat hoe het bedrijf vorm wil geven aan de negen prioriteiten uit het convenant, variërend van het gebruik van duurzame(re) grondstoffen tot het stimuleren van vakbondsvrijheid. 'Op al onze doelen hebben we een tijdpad gezet met bijbehorende actiepunten, verantwoordelijken en deadlines.'

In 2018 heeft een hbo-student een afstudeeropdracht gemaakt rond het gebruik van duurzamere grondstoffen. 'Dat onderzoek gebruiken wij om onze footprint te verkleinen.'

**Wij horen graag wat wij als bedrijf beter kunnen doen.**

Company Fits is tevreden over de rol van het convenantsecretariaat. 'De mensen van het secretariaat kijken kritisch naar ons plan van aanpak, geven handvatten voor verbetering en bevragen ons op wat wel en niet is gelukt. Ook dat houdt ons scherp.'

Het secretariaat vervult volgens Poppe bovendien een belangrijke brugfunctie tussen de bedrijven en de partijen die het convenant hebben ondertekend. 'Wij hebben kennis gemaakt met ngo's die het convenant steunen en goed weten wat er in productielanden speelt. Daardoor zijn wij nu in gesprek met Unicef om te kijken of we samen een project kunnen doen.' ■



# WE Fashion, Marijke Willemsen:

'Duurzaamheidscheck in een vroeg stadium'



***Een goede screening voor je met een nieuwe fabriek zaken gaat doen, is een stuk efficiënter dan pas later op zoek gaan naar auditrapporten. Bij WE Fashion werken ze volgens duurzaamheidsmanager Marijke Willemsen al jaren zo.***

WE Fashion doet pas zaken met een nieuwe fabriek als duurzaamheidsmanager Marijke Willemsen daaraan haar zegen heeft gegeven. Dat werkt al een jaar of zes zo, vertelt ze. 'Het gebeurt tien tot twintig keer per jaar dat de inkoopafdeling een order wil uitzetten bij een nieuwe fabriek. De inkopers vragen bij de beoogde leverancier dan eerst recente rapporten op van erkende auditsystemen en leggen die voor aan onze duurzaamheidsafdeling.'

'Als de informatie onvoldoende is of als blijkt dat er sprake is van kinderarbeid of dwangarbeid, gaan we niet met die fabriek in zee. We zien geregeld dat de informatie onvoldoende is. Kinderarbeid zien we nooit. Dwangarbeid komt soms voor, bijvoorbeeld als het paspoort van werknemers wordt ingenomen of als het eerste maandsalaris als borg wordt ingehouden.'

**We plaatsen alleen orders bij fabrieken die we goedgekeurd hebben.**

Door vroeg in de eigen inkoopstructuur heldere voorwaarden in te bouwen én door lokale inspecties uit te voeren naar bijvoorbeeld onderaannemers, heeft WE Fashion veel meer inzicht gekregen in de productieketen. Willemsen: 'We plaatsen alleen orders bij fabrieken die we goedgekeurd hebben, zodat we meer zekerheid hebben waar en onder welke omstandigheden de productie plaatsvindt. Het werk van onze afdeling vertraagt dat van de inkopers, maar daar hebben ze de afgelopen jaren wel begrip voor gekregen. Ook zij willen geen zakendoen met een fabriek die geen goede rapporten kan laten zien.' ■

## G-Star RAW, Sofie Schop:

*'Invloed krijg je door samenwerking'*



***Kun je als relatief kleine speler in de wereldwijde textielmarkt wel invloed hebben? Sustainability manager Sofie Schop van G-Star RAW is heel positief. 'Jazeker, als je samenwerkt en durft te delen.'***

Er is bijna geen onderwerp waar je als denimmerk géén invloed op kunt uitoefenen bij je leverancier, is de overtuiging van Sofie Schop, sustainability manager van G-Star RAW. Maar er zijn een paar voorwaarden.

'De eerste is dat je samenwerking zoekt. Bijvoorbeeld binnen nationale en internationale convenanten of met andere modebedrijven die afnemer zijn bij dezelfde leverancier. Het is heel goed dat de industrie werkt aan één meetmethode, in plaats van de vele verschillende audits die er zijn om de duurzaamheidsstatus en voortgang van fabrieken te checken. Ook is er samenwerking nodig om het voor elkaar te krijgen dat werknemers een leefbaar loon verdienen.'

Goede en langdurige relaties zijn volgens haar de tweede voorwaarde. 'Wij streven er als bedrijf bewust naar om zaken te doen met minder leveranciers. Met die leveranciers bouwen we een lange-termijnrelatie op zodat we steeds meer als partners met elkaar omgaan. Je moet niet alles in één keer willen veranderen, het is een pad van constante verbeteringen. Maar als een bedrijf zich na lang praten niet aan afspraken houdt of niet wil veranderen, kiezen wij er uiteindelijk wel voor om de samenwerking te beëindigen.'

**Alleen door te delen, kom je samen verder.  
En daarvoor hoef je als bedrijf dus echt niet groot te zijn.**

Wat voor G-Star ook belangrijk is: durf te delen. 'Wij hebben vorig jaar onze meest duurzame spijkerbroeken ooit ontwikkeld. Voor de stof hebben we het Cradle to Cradle™ Gold-certificaat ontvangen. Deze gecertificeerde denim, gemaakt van biologisch katoen, bevat 70 procent minder chemicaliën. Tijdens het productieproces wordt 98 procent van het water gerecycled, de overige 2 procent verdampt. De kennis over het ontwikkelen van deze denim hebben we beschikbaar gemaakt voor anderen. Alleen door te delen, kom je samen verder. En daarvoor hoef je als bedrijf dus echt niet groot te zijn.' ■