

Project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens'

Stakeholderdialogen over specifiek IMVO-risico in productieland

Case study kledingsector

SEER





Introductie

Het SER-project '*Betekenisvolle dialoog in internationale ketens*' wil bedrijven praktische handvatten aanreiken om een dialoog te voeren in hun toeleveringsketens.

Nederlandse bedrijven die zicht willen krijgen op de risico's in hun toeleveringsketens moeten hiervoor de dialoog aangaan met hun stakeholders, zowel in Nederland als in productielanden. Dit kan bijvoorbeeld door een stakeholderbijeenkomst in Nederland te organiseren. Hierbij worden relevante stakeholders, zoals ngo's, brancheorganisaties, leveranciers, de overheid, financiers, en eventueel klanten en werknemers uitgenodigd om de IMVO-strategie van het bedrijf onder de loep te nemen of een inhoudelijke discussie te voeren over risico's in de keten. Zo'n stakeholderdialoog moet worden aangevuld door dialogen met partners in de toeleveringsketen, zodat de impact van beleid en acties beter kan worden beoordeeld.

Deze case study is onderdeel van meerdere publicaties van praktijkvoorbeelden van betekenisvolle stakeholderdialoog in het kader van het gelijknamige project bij de SER. Wil je meer lezen over de randvoorwaarden en overwegingen om betekenisvolle dialoog vorm te geven en leren over relevante handelingsperspectieven? Bekijk dan het *conceptontwerp* betekenisvolle dialoog dat de SER heeft ontwikkeld.

Casus

Deze case study gaat over het voeren van een dialoog met leveranciers en maatschappelijke organisaties gezien een specifiek risico in een productieland, namelijk het mogelijk niet doorvoeren van en voldoen aan de verhoging van het wettelijk minimumloon in de regio Sindh (Pakistan). Door middel van interviews is informatie opgehaald hoe verschillende bedrijven over dit thema hebben gesproken met hun stakeholders en in hoeverre de deelnemers deze gesprekken als betekenisvol hebben ervaren.

Veel (Nederlandse) textielbedrijven laten hun artikelen in Pakistan produceren. Zoals regelmatig voorkomt in productielanden, is ook in Pakistan het loon dat werknemers ontvangen vaak niet voldoende om zich te kunnen voorzien in het levensonderhoud. De overheid van de regio Sindh zette een stap in de goede richting met de verhoging van het wettelijk minimumloon van 17.500 roepies naar 25.000 roepies per maand. Deze loonstijging werd op 1 juni 2022 officieel van kracht.

Onder andere Schone Kleren Campagne (SKC) en het Convenant Duurzame Kleding & Textiel brachten bedrijven van deze ontwikkeling op de hoogte. Zij gaven ook aan dat de lokale industrie zich tegen de loonstijging verzette. Nederlandse bedrijven werden dan ook aangespoord om met leveranciers – en andere stakeholders – in gesprek te gaan over het belang van de loonstijging en om de loonsverhoging mee te nemen in de kostprijzen. Een aantal bedrijven gaf gehoor aan deze oproep.

In gesprek met civil society

Bedrijven waardeerden de berichtgeving vanuit maatschappelijke organisaties over de veranderde minimumlonen, omdat dit soort ontwikkelingen opgenomen moeten worden in de risicoanalyse van de toeleveringsketen. Deze kennis is voor bedrijven vaak lastig zelf te achterhalen, met name wanneer een bedrijf geen eigen lokale vertegenwoordiging heeft. Om de situatie beter te begrijpen en in contact te komen met lokale partijen, wonnen de bedrijven extra informatie in bij verschillende maatschappelijke organisaties ('civil society organisations' in het Engels, oftewel cso's). Eén bedrijf had verder contact gezocht met de initiële berichtgever (SKC), andere benaderden organisaties waar ze reeds een bestaande relatie mee hadden, ook al was deze soms nog pril. In één geval kon zelfs via een lokale cso informatie op fabrieksniveau worden verkregen.



De betrokken cso's stonden ervoor open extra informatie over de situatie te delen met de bedrijven. Echter, (lokale) cso's hebben vaak beperkte capaciteit en kunnen daarom niet ieder individueel bedrijf ondersteunen. Daarnaast kwam het belang naar voren om in een vroeg stadium elkaars intenties, rollen en verwachtingen uit te spreken en te begrijpen. Zo voorkom je uiteenlopende verwachtingen over het doel en scope van het contact en in hoeverre je elkaar wilt en kunt ondersteunen. Om een risico succesvol aan te kaarten en aan te pakken, kan het handig zijn het onderwerp van gesprek te beperken en te focussen op het specifieke risico. Het kan aan de andere kant ook een goed aanknopingspunt zijn om risico's integraal aan te pakken door breder onderzoek te doen naar gerelateerde aspecten.



In gesprek met leveranciers

Geïnformeerd door de berichtgevingen vanuit cso's, gingen bedrijven in gesprek met hun leveranciers over de loonstijging. De kwaliteit van de professionele en persoonlijke relatie bepaalde in hoeverre de bedrijven in staat waren het onderwerp te bespreken met hun leveranciers. Zo was dit gemakkelijker wanneer bedrijven een relatief grote afnemer waren en een strategische en langdurige relatie met de leverancier hadden. Het helpt het gesprek als de relatie wordt gekenmerkt door een samenwerking gebaseerd op geven en nemen en met doorgaans wederzijds begrip voor elkaars belangen en situatie. Een leverancier benadrukte hoezeer hij het waardeerde dat een bedrijf zich daadwerkelijk had verdiept in de lokale context, waardoor hij gemakkelijker zijn perspectief kon delen en er een verdiepend gesprek ontstond. Wanneer IMVO een urgent en terugkerend onderwerp is in de interactie met leveranciers, wordt het ook gemakkelijker om over complexe thema's te spreken.

Binnen de bedrijven werden de relevante interne stakeholders, zoals inkopers, op de hoogte gebracht van de loonwijziging en eventuele effecten op kostprijzen. Aan de fysieke gesprekken die de bedrijven met hun leveranciers voerden, namen zowel commercieel verantwoordelijken, zoals inkopers, als de MVO-verantwoordelijke deel. Vanuit de leverancierskant waren merchandisers, productiemanagers en/of de eigenaar betrokken. Dit had als gevolg dat beide partijen op elkaar waren afgestemd, het gesprek op de inhoud kon worden gevoerd en er beslissingen konden worden genomen.

Een onderwerp dat in alle interacties terugkwam, was de rol van het inkopend bedrijf in het meebetalen aan de loonstijging. Zo werd het expliciet vermeld in schriftelijk contact of open besproken tijdens fysieke gesprekken. Eén van de inkopende bedrijven voorkwam eenzijdige verantwoordelijkheid door voor te stellen om beide partijen onderdeel te maken van de uitvoering en de oplossing: het bedrijf zou meebetalen aan de stijgende loonkosten en de leverancier zou verantwoordelijkheid dragen voor het aanleveren van bewijs dat hij voldoet aan de nieuwe wetgeving. De beoordeling van dit bewijs werd overigens verschillend aangepakt per bedrijf: via cso-consultatie, een audit of door zelf vergelijkingen te maken met eerdere loonstroken. Volgens cso's is het belangrijk om ook bij de werknemers zelf te verifiëren of het hogere loon hen echt heeft bereikt.

Betekenisvolle dialoog

De casus toont aan dat drie elementen voor een betekenisvolle dialoog in het bijzonder van belang zijn om gesprekken in een casus als deze betekenisvol te maken voor alle betrokkenen:

Commitment. Het is goed om je als bedrijf bewust te zijn van het belang van (financiële) ondersteuning aan leveranciers in het kunnen doorvoeren van – in dit geval – een minimumloonstijging. Zonder hogere (en stabiele) inkooprijzen is het voor een leverancier moeilijk om loonstijgingen door te voeren. Een inkoopbedrijf moet commitment durven tonen voor de uitkomst van een dialoog.

Contact. De vorm van het contact met stakeholders, fysiek of via e-mail, moet goed aansluiten op het doel van het contact. Contact per e-mail is tijd-technisch soms de enige mogelijkheid en het zorgt ervoor dat feiten en informatie op papier staan en het verloop van een dialoog te achterhalen is. Tevens kan het helpen om taalbarrières te voorkomen. Fysiek contact helpt daarentegen om elkaars intenties beter te kunnen begrijpen en het maakt afstemming persoonlijker en meer urgent. CSO's benadrukken het belang om gesprekken te laten plaatsvinden in de productielanden, het liefst in of bij de productielocaties. Oftewel dichtbij daar waar het speelt en om draait.

Kennis. Aangezien deze casus draaide om ontwikkelingen die aan verandering onderhevig waren in een productieland, was het voor bedrijven belangrijk op de hoogte te zijn van de juiste informatie alvorens zij hierover met hun leveranciers in gesprek gingen. Hiervoor maakten bedrijven gebruik van kennis en expertise van (lokale) cso's met wie zij in contact stonden. CSO's vinden het op hun beurt belangrijk om van bedrijven te vernemen in hoeverre hun aangereikte informatie wordt gebruikt in de gesprekken met leveranciers. Bedrijven kunnen ook eigen lokale vertegenwoordiging raadplegen of die van organisaties waar zij lid van zijn (bijvoorbeeld Fair Wear, amfori). Belangrijk is om cruciale informatie te verifiëren bij meerdere bronnen om hiervan volledig en zeker te zijn.

Een dialoog kan betekenisvol zijn als deze het bedrijf en/of een stakeholder iets oplevert. Dit kan uiteenlopen van iets nieuws leren, iemand (beter) leren kennen tot het leggen van een basis voor verdere uitwisseling in de toekomst en het samen maken van positieve impact in de keten.

Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens' wordt mede mogelijk gemaakt door de *Goldschmeding Foundation*.



Publicatie

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
(070) 3499 525
communicatie@ser.nl

<https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog>

Foto's: Shutterstock

© mei 2023, Sociaal-Economische Raad