



Ondernemer zijn valt lang niet altijd mee. Je wilt je klanten tevreden houden, je personeel, de belastingdienst, je leveranciers vragen om orders, de bank wil resultaat zien en sinds een aantal jaren vragen de NGO's ook om goede due diligence op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Due diligence?? Het heeft me even gekost om dit woord zonder moeite uit te spreken. Maar wat betekent het eigenlijk? Due diligence is het doen van risico-analyse. Kijken wat er in je keten gebeurt, doorvragen als dat niet duidelijk is en uiteindelijk stappen zetten om zaken te veranderen die niet bij jouw normen passen.

Dat is nog helemaal niet zo makkelijk. Onze keten bestaat uit veel stapjes, schakels die allemaal iets aan ons product moeten toevoegen: het is niet alleen het naaiatelier, maar ook de leverancier van de grondstoffen, of dat nu gerecyclede kleding is of nieuwe katoen, de breier of wever van de stoffen, de ververij, de borduurder en printer, de leverancier van de knopen, de ritsen, het stikgaren, de verpakkingsmaterialen en uiteindelijk ook de vervoerder. En vaak gaat het dan niet alleen om 1 fabriek per stap, want het ene naaiatelier kan goed jacks maken, maar je hebt weer een ander atelier nodig dat overhemden stikt en ga zo maar door. Daarnaast wil je ook je risico spreiden, want als de ene fabriek dicht is voor bv het Suikerfeest, kun je bij de andere terecht, die dan op een ander tijdstip weer gesloten is ivm Chinees Nieuwjaar. En bij de ene fabriek kun je 100 stuks laten maken binnen 2 weken (voor een hogere prijs), terwijl de andere fabriek goedkoper is maar grotere aantallen vraagt en een langere levertijd heeft. Voor elk product zijn er dus verschillende ateliers nodig, die ook weer diverse schakels achter zich hebben in de keten.

Ontslaat dit oerwoud aan leveranciers ons dan van onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat het in alle stappen goed loopt? Nee natuurlijk niet. En dan komt due diligence om de hoek kijken. Je gaat alle schakels eerst in kaart brengen, een soort telefoonboom maken: wie hangt er achter wie en waarom? Dan ga je al die schakels beoordelen: hoe doen ze het? Wat doen ze goed? Wat kan beter? Heb je ze allemaal nodig? En vervolgens ga je bepalen waar je als eerste aan de slag moet om zaken te verbeteren oftewel: prioriteiten stellen. Want hoe graag jij en de NGO's ook zouden willen dat morgen de hele wereld er 100% in orde uitzag, lijkt dat vooralsnog een utopie. We staan aan het begin van een duurzame transformatie. Er zijn zoveel patronen ingesleten in onze industrie, er is zo'n groot verschil in cultuur tussen ons en de landen aan de andere kant van de wereld, er zijn overheidsbelangen gemoeid met lage lonen, er zijn mensen bij betrokken die overleven in plaats van leven en op basis hiervan keuzes maken. En ga zo maar door. En dan heb ik het alleen al in onze eigen keten over tienduizenden mensen waar Schijvens dan als het ware verantwoordelijkheid voor neemt. Je zult begrijpen dat dat een grote verantwoordelijkheid is voor een bedrijf dat zelf maar 30 mensen op kantoor heeft zitten. Betekent dat dan dat wij niet echt iets kunnen doen? Nee, helemaal niet zelfs. Dat betekent juist dat er heel veel kansen liggen om als kleine disruptor te proberen heilige huisjes omver te duwen, best practices te bouwen, leveranciers andere inzichten te geven, stakeholders te informeren en stappen te zetten. Is onze hele supply chain dan al 100% geweldig? Nee, zeker nog niet, maar we werken er elke dag hard aan om die te verbeteren. Hoe we dat doen? Dat lees je hieronder.

Tot het jaar 2000 hebben wij altijd alles in ons eigen atelier in Hilvarenbeek geproduceerd, volgens de Nederlandse wetten, met een goed sociaal personeelsbeleid. Daarna hebben we de stap gezet naar uitbesteding van onze productie, eerst in Europa en daarna in Azië. We merkten dat we weinig grip hadden op wat daar gebeurde, dus toen we eenmaal onze fabrieken hadden bezocht, zagen we grote verschillen in organisatie en duurzaamheidsniveau. We hebben in 2010 besloten dat we een

externe onafhankelijke partij nodig hadden om problemen bloot te leggen waar we aan konden werken. Wij kozen voor de [Fair Wear Foundation](#), een strenge club met een grote transparantie.

Ook merkten we dat we onze productie beter konden kanaliseren: teveel fabrieken vergt veel meer audits en zorgt ervoor dat je veel minder belangrijk wordt voor elk van die leveranciers want je plaatst lagere orders omdat jouw omzet over veel fabrieken verdeeld moet worden. En minder belangrijk betekent ook dat ze minder hard zullen werken om de punten die je graag verbeterd wilt zien te verbeteren. Dus we besloten dat we ons leveranciersbestand moesten terugbrengen naar een aantal key-suppliers: wie hebben we echt nodig? Dat werd onze [Value Chain](#). In 2013 kwamen ze voor het eerst bij elkaar, de producenten 'van' Schijvens, in Hilvarenbeek, tijdens ons 150-jarig bestaan. Ze leerden onze klanten kennen voor wie ze dagelijks bedrijfskleding maakten, en leerden ook elkaar kennen. Tevens leerden ze dat ze geen concurrenten zijn, maar dat ze elkaar aanvullen, waardoor er vertrouwen ontstond om dingen te delen en van elkaar te leren. Elk jaar komen we ergens ter wereld bij elkaar, onze Value Chain, en dat is leerzaam maar vooral ook heel leuk. En dagelijks is er contact in de appgroep. En dit vertrouwen is belangrijk want je gaat voor elkaar, for better en for worse.

Want for worse is wel gebleken vanaf vorig jaar, met de uitbraak van het [Covid19-virus](#). En wat heeft ook onze industrie daar onder te lijden. Niet perse in bedrijfskleding, maar de modebranche ligt op haar gat en daarmee worden er ook veel orders gecancelled of uitgesteld bij de fabrieken waarvan medewerkers toch al vaak niet veel bij te zetten hebben. Een goed beleid hierop maakt dat je in slechtere tijden ook voor elkaar op de barricade staat. En dat gaat twee kanten op. Want als een bedrijf hier in Nederland uiteindelijk failliet gaat omdat het al zijn leveranciers direct moet betalen, heeft de leverancier daar natuurlijk ook niets aan, omdat die dan nooit meer orders krijgt van zo'n failliete klant. Daarom is dialoog zo ontzettend belangrijk: wat heb jij nodig en wat kan ik doen? En vice versa. Wij hebben veel contact met al onze partners uit de Value Chain en ook gezamenlijke online groepsmeetings gehad, zodat we van elkaar begrepen wat ze van ons nodig hadden en daar hebben we ook aan voldaan. Het leverde ons hartelijke reacties op, bijna verbaasd dat het ook anders kan.

Inmiddels scoort Schijvens door haar manier van aanpak 96 uit 100 punten op de Fair Wear Brand Performance Check en valt daarmee in de categorie Leader. Veel sociale zaken zijn dus goed geregeld bij de Value Chain van Schijvens. Dat heeft veel inspanning gevergd van onze partners en van onze eigen mensen, maar het verbeteren van mensenlevens maakt je natuurlijk ook heel erg blij dus dat is het allemaal waard. Maar je komt soms ook zaken tegen die niet goed zijn gegaan. En ook dan is due diligence enorm belangrijk. Je laat audits verrichten om te zien wat er allemaal gaande is in een fabriek: op het gebied van discriminatie, van vakbondsvrijheid (ook in landen waar vakbonden zelfs verboden zijn), van veiligheidsmaatregelen, van kinderarbeid en dwangarbeid, maar ook boekhoudkundig onderzoek naar het uitbetalen van lonen, en sinds kort zijn wij ook gestart met het in kaart brengen van de milieurisico's bij de ververijen met wie wij werken: welke chemicaliën worden er gebruikt? Hoe is de waterafvoer geregeld? Wordt er zuinig met energie omgesprongen? En naast al deze ingewikkelde materie moeten we ook nog bedrijfskleding ontwerpen, produceren, uitleveren en recyclen.

En vorig jaar vonden we iets: een 14-jarige jongen werkt ergens aan onze productie. Het was bij een nieuwe Value Chain partner, die geaudit was door BSCI Amfori, een goed rapport. Toch wilde Schijvens de fabriek zelf ook laten auditen op haar FWF normen, het was tenslotte een nieuwe partner dus we moeten het zeker weten. De fabriek had haar eigen personeelsbestand goed op orde, lonen werden netjes betaald, fabriek was veilig. Alleen omdat de fabriek zo aan het groeien was, hadden ze een uitbouw gemaakt, waarin ze uitzendkrachten lieten werken. Toen onze Schijvens-

medewerkers samen met het auditteam de fabriek bezochten, zagen ze dat in deze uitbouw de zaken nog niet goed op orde waren. De productie was direct stil gelegd. Dezelfde dag nog is er een bouwploeg begonnen met het verbeteren van de health&safety issues: brandblussers werden opgehangen, nooduitgangen werden geplaatst. En uiteraard werd de 14-jarige jongen direct ontslagen. Hij bleek kostwinner te zijn van zijn gezin. Is ontslag dan de beste manier? Ja. Maar wel met een vangnet erachter. Umer (want zo is zijn naam) is direct ingeschreven op school en krijgt training in de fabriek om hem op te leiden voor het textielvak. Hij krijgt nu maandelijks zijn salaris doorbetaald zodat hij niet perse hoeft te werken. Daarnaast heeft de fabriek training gehad, waarbij ze uitleg krijgen over het inhuren van uitzendkrachten. Dat is een moeilijk thema, het is in sommige landen of provincies verboden volgens de wet om met deze uitzendbureaus te werken, maar als ondernemer begrijp ik heel goed dat je bij het opvangen van pieken extra handen nodig hebt, dat hebben wij in Nederland natuurlijk ook. Alleen dan is het enorm belangrijk dat je weet welk uitzendbureau je in de arm neemt. Heeft dit bureau haar administratie op orde? Zijn alle persoonsgegevens van de medewerkers correct? Zijn ze minimaal 15 jaar oud? En bij 15 tot 18 jaar: worden deze medewerkers ingezet volgens de regels die gelden voor minderjarige werknemers (zoals dat ook in Nederland geldt)? Krijgen de medewerkers voldoende betaald en worden er ook sociale premies afgedragen? Voor veel landen en fabrieken is het helemaal nog niet zo vanzelfsprekend om dit allemaal te checken. Daarom is training belangrijk voor de bewustwording waarom je zo met je medewerkers om wilt gaan.

En daar zit dus ook een verantwoordelijkheid voor de consument (in ons geval onze B-to-B klanten). Door te kiezen voor producten van bedrijven die goede due diligence doen en hun ketenverantwoordelijkheid nemen draag je een steentje bij aan het verbeteren van de wereld. Want door jouw bijdrage, door iets te kopen, kan jouw leverancier een deel van de omzet gebruiken om die audits te doen, de training te geven, brandblussers mee te betalen, een hogere prijs te betalen voor betere chemicaliën, een leefbaar loon te bewerkstelligen, een recycleproces op te zetten en daarin te blijven innoveren. Iedereen heeft zijn verantwoordelijkheid: ook jij. En ook Umer, die hopelijk zijn school voortzet en niet in zijn oude patroon terugvalt en van de radar schiet.

Maar hoe kun je er nou zeker van zijn dat je als consument de juiste keuze maakt? Iedereen roept van alles maar wat is waar? Krijg ik wel de juiste informatie? Is het niet zo dat degene met het grootste reclamebudget (dat ook geïnvesteerd had kunnen worden in leefbaar loon....) het meest onder de aandacht komt? Hoe kijk ik daar doorheen? Dat is eigenlijk je eigen due diligence. En je kunt daarbij vertrouwen op onafhankelijke partijen, zogenaamde NGO's zoals CNV, FNV, Unicef, Fair Wear Foundation, Schone Kleren Campagne, Solidaridad, Four Pawns en ga zo maar verder. Gelukkig zijn de meeste van deze NGO's verenigd, samen met de textielbranche (of althans het deel dat due diligence en samenwerking dus belangrijk vindt), met de brancheverenigingen en samen met de Nederlandse overheid in het Nederlandse [Convenant](#) voor de Verduurzaming van Kleding en Textiel. Samen werken we aan due diligence en het verbeteren van onze keten. Voor sommigen gaat dit niet snel genoeg, maar als lid van de stuurgroep zie ik met hoeveel hart en ziel een ieder zich inzet voor de mensen aan de andere kant van de wereld, voor een beter milieu, voor beter dierenwelzijn. Daar zijn we nog lang niet, maar we zijn de goede weg ingeslagen. En als we daar, met alle hobbels van dien, in blijven geloven en aan blijven werken, dan is er een wereld te winnen. Persoonlijk ben ik ook erg dankbaar voor alle respons en media-aandacht die ons bedrijf dit jaar heeft gekregen voor onze duurzame ontwikkelingen en dat zelfs de Staatssecretaris en onze Koning bij ons op bezoek zijn geweest, dat geeft enorm veel energie om onze missie voort te zetten!

Shirley Rijnsdorp-Schijvens

Schijvens Corporate Fashion Hilvarenbeek