

Efficiency versus effectiviteit in ketenprogramma's op het gebied van mensenrechten

mr. L.A.C.J. (Lucianne) Verweij*

Trefwoorden: dilemma, efficiency, effectiviteit, ketenprogramma, mensenrechten, arbeidsomstandigheden

In deze nieuwe rubriek wordt door een redacteur van het Tijdschrift voor Compliance een dilemma uit de compliance-praktijk van commentaar voorzien. Ook proberen we daarbij inzichten en handvatten te verschaffen voor de aanpak van het dilemma.

De organisatiewaarden efficiency en effectiviteit vertegenwoordigen beide belangrijke waarden in de hedendaagse bedrijfsvoering; met zo min mogelijk middelen – zoals tijd, geld, energie – je doel zien te bereiken. Denk voor dat laatste bijvoorbeeld aan mooie producten, goede dienstverlening, sterkere reputatie, hogere beurswaarde, trouwe klanten etc. Waar efficiency – of doelmatigheid – dus ziet op het proces, ziet effectiviteit – of doeltreffendheid – op het doel.

Waar efficiency – of doelmatigheid – ziet op het proces, ziet effectiviteit – of doeltreffendheid – op het doel

Welk doel nu precies bereikt moet worden, vraagt aandacht. Zeker in organisaties met een sterk ontwikkelde proceskant. Dan ontstaat er een risico dat effectiviteit primair in het kader van diezelfde

efficiency bekeken wordt. Met als gevolg dat er niet zozeer naar de impact van de activiteit gekeken wordt, maar met name naar de (effectiviteit van) de procesinvulling. Daarmee is er overigens ook geen dilemma; de effectiviteit staat in dat geval volledig ten dienste van de efficiency. Ter verduidelijking komt bij me het woord 'vinkjescultuur' naar boven.

Dat dilemma kan wel ontstaan als we door een mensenrechtenbril naar de waarde 'effectiviteit' kijken en die vertalen naar het doel zoals gesteld in de *'Guiding principles on Business & Human Rights'*; het voorkomen/verminderen van negatieve impact als gevolg van de bedrijfsactiviteiten, of direct gelinkt aan activiteiten, producten, of diensten van de business partners. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het voorkomen of verminderen van kinderarbeid, 7-daagse werkweken, ongezonde werkomstandigheden, gedwongen arbeid, geen leefbaar loon, excessieve overuren, overvolle slaappleatsen, etc.

Om die impact te verminderen dan wel te voorkomen wordt het steeds gebruikelijker voor bedrijven met aanzienlijke ketens om hun inkoopprogramma aan te vullen met een programma, gericht op het verbeteren van de condities in de keten. Gezien omvang en complexiteit zijn deze programma's gebaat bij een mate van efficiency, om het praktisch uitvoerbaar te houden.¹ Alleen deze aanpak kan op gespannen voet komen te staan met de effectiviteit; het daadwerkelijk verbeteren van de arbeidscondities. Bedrijven kunnen zo voor het dilemma komen te staan welke waarde leidend zou moeten zijn in deze ketenprogramma's. Met Edgar Karssing zie ik een dilemma vooral als een 'goed-vs-goed' vraagstuk, omdat een keuze toch vooral ingegeven is door een wil om het goede te doen.² Hieronder hoop ik het inzicht te vergroten met wat voor dilemma's bedrijven geconfronteerd kunnen worden in de verschillende fases van een dergelijk programma, en probeer ik wat handvatten te geven hoe met een dergelijk dilemma om te gaan, om uiteindelijk tot het goede te kunnen komen.

Ketenprogramma's

Programma's gericht op het verbeteren van de condities in de keten zien er in grote lijnen als volgt uit: allereerst krijgen leveranciers een *vendor code* te tekenen, eventueel gevolgd door een *self assessment* voor

* Lucianne Verweij is redacteur bij het tijdschrift voor Compliance, en oprichter van JustBiz, na ruim 15 jaar actief te zijn geweest bij Philips International op het gebied van MVO, Compliance en Business ethics. Deze achtergrond verklaart ook ten dele waarom veel van de voorbeelden afkomstig zijn uit de electronics sector. De auteur dankt Jörgen Hofstra, Joris Blaauw en Edgar Karssing voor hun commentaar op het concept van deze bijdrage. Voor reacties en suggesties: lucianne.verweij@justbiz.nu.

¹ Zoals ook erkend in de *Guiding principles on Human Rights*, en afgeleide standaarden zoals de *OECD due diligence guidelines*. Een 'risk based' due diligence benadering wordt gezien als een valide benadering; het moet wel praktisch uitvoerbaar blijven. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf, p. 17/18 en <http://www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm>, p. 15.

² Edgar Karssing, de oplossing is het probleem niet, p. 79 e.v.

een subset van die leveranciers. Daarna volgt een training en audit voor een sub-subset van leveranciers met een hoog risicoprofiel. Als er vervolgens uit de audit aandachtspunten komen, dient de leverancier dat op te lossen binnen een bepaalde termijn. Zo niet, dan dreigt beëindiging van de relatie. Voldoen ze wel, dan krijgen ze vaak een certificaat van *compliance*. De scope van een dergelijk programma heeft een beetje de vorm van een trechter. Naarmate je verder in het proces komt, is de groep kleiner, en de bijhorende bemoeienis groter.³ Op het eerste oog een behoorlijk efficiënt verhaal, wat naarmate de leveranciersgroep groter is, wenselijker is vanuit praktisch standpunt; het blijft behapbaar voor de organisatie. Maar hoe staat het met de effectiviteit? Verbeteren de condities in de keten daadwerkelijk als gevolg van een dergelijk programma?

In de verschillende fases van het ketenprogramma komt de vraag effectiviteit versus efficiency in verschillende vormen terug

Het dilemma

In de verschillende fases van het ketenprogramma komt de vraag effectiviteit versus efficiency in verschillende vormen terug. Dat begint al bij aanvang, bij het getekend zien te krijgen van de *vendor codes*. Velen zullen tekenen, zonder enige vorm van discussie. Er zullen echter ook kritische leveranciers tussen zitten die aangeven niet te tekenen omdat ze bijvoorbeeld zelf al een code hebben, en het volgens hun ondoenbaar is om verschillende codes naast elkaar te bedienen. Argumenten waar bedrijven zich overigens vaak ook zelf van bedienen richting hun klanten om vergelijkbare verzoeken te kunnen pareren.

Naar de leveranciers toe is het een ander verhaal, en zal menig accountmanager een *target* –gekoppeld aan bonus – krijgen om zo veel mogelijk codes getekend te krijgen in x termijn. De effectiviteit zal wellicht gezocht – en gerapporteerd – worden in het aantal getekende codes, als blijk van gerealiseerde commitment bij deze leveranciers, als eerste stap, op weg naar het verbeteren van de condities in de keten.

Maar was het wel daadwerkelijke commitment wat ze liet tekenen, of eerder gemakzucht? Dit zou in ieder geval verhelderd kunnen worden in overleg met de kritische leverancier. In een dialoog kan onderzocht worden in hoeverre de leverancier inderdaad vergelijkbare uitgangspunten hanteert, waar ze tegen aanlopen en hoe ze daar mee omgaan. Het gesprek als basis voor de gezochte commitment. Naarmate de groep kritische leveranciers groter wordt, kan een dergelijke werkwijze echter een behoorlijke deuk in de efficiency betekenen; langere doorlooptijd, minder handtekeningen, lagere cijfers te rapporteren.

Een *self assessment* fase zou ook bij kunnen dragen aan verheldering over de commitment vraag. Leveranciers worden dan uitgenodigd om zichzelf te evalueren met betrekking tot de mate waarin ze al voldoen aan deze code. Deze fase is echter minder gebruikelijk. Vooral omdat het vertrouwen in deze mogelijkheid (of in de leveranciers?) aanzienlijk laag is. Bedrijven willen het risico niet nemen dat er in de *self assessment* zaken rooskleuriger worden voorgesteld dan dat ze zijn. In de overtuiging dat dit nauwelijks te ondervangen is met het aanleveren van onderliggende bewijsstukken. We kunnen er maar beter zelf gaan kijken is dan vaak de gedachte. Onder het motto vertrouwen is goed, controle is beter.

Die hang naar controle strekt zich uit naar de auditfase bij een kleine groep 'hoog risico' leveranciers. De vraag aangaande de mate van effectiviteit blijft ook in deze fase een lastige. Bekende verhalen over o.a. meerdere boekhoudingen die naast elkaar gehouden worden, trainingen van medewerkers om de juiste antwoorden te kunnen geven, lege plekken op de productielijnen, duidend op mogelijke kinderarbeid, lijken eerder op het tegendeel te wijzen. Trainingen in het kader van *capacity and capability building*, met name bedoeld om management van organisaties te informeren over wat nodig is om een audit succesvol af te kunnen ronden, lijken maar weinig bij te kunnen dragen aan verhoging van effectiviteit. De rapportages van bedrijven die al wat langer ketenprogramma's hebben, tonen maar mondjesmaat structurele progressie. In de re-audits die elke paar jaar gehouden worden, worden vaak weer dezelfde *non-compliances* aangetroffen. Is het dan zaak voor de individuele programma's om meer aandacht te gaan schenken aan daadwerkelijke effectiviteit? Al dan niet ten koste van de efficiency? Dat is een lastige keuze. Om in een dilemma tot een juiste afweging te komen helpt het om eerst de betrokkenen op een rijtje te hebben en te kijken welke belangen zij hebben, en in welke context dit dilemma speelt.

³ Deze lijn wordt ook gevolgd in de DJSI, <http://www.sustainability-indices.com/images/RobecoSAM-Corporate-Sustainability-Assessment-Companion.pdf>, p. 36 en verder. Wat daar overigens in opvalt is dat hun *risk based* benadering vooral de organisatie zelf als uitgangspunt neemt.

De belanghebbenden die primair gebaat zijn met verbeteren van de condities in de keten zijn natuurlijk de werknemers van de ketenpartners. Zij hebben belang bij veiligere en gezondere werkomstandigheden, met voldoende tijd voor ontspanning en familielevens

De betrokkenen en hun belangen

De belanghebbenden die primair gebaat zijn met verbeteren van de condities in de keten zijn natuurlijk de werknemers van de ketenpartners. Zij hebben belang bij veiligere en gezondere werkomstandigheden, met voldoende tijd voor ontspanning en familielevens. Daarnaast is het voor hun bazen, de ketenpartners, en voor diens opdrachtgevers, van belang om voldoende medewerkers, een volle opdrachtportfolio met voldoende winstmarge te hebben, evenals maatschappelijk draagvlak, ook wel 'license to operate' genoemd, om zo de continuïteit van het bedrijf zeker te stellen. Dat maatschappelijk draagvlak zal op verschillende schalen spelen. Bij de ketenpartners zal dit vooral op lokale schaal spelen, bij opdrachtgevers kan dit globale proporties aannemen. Daarnaast zal, naarmate de brand sterker is, de kwetsbaarheid in de media toenemen. Dat laatste maakt – gezien ook de context die hieronder geschetst is – dat bedrijven niet graag geassocieerd worden met zaken zoals kinderarbeid, gedwongen arbeid, en andere vormen van misstanden in hun keten.⁴

We leven in een global village waar multi- en social media een steeds grotere rol spelen. Misstanden worden met beeld en geluid in no time rond de aarde gestuurd. De beschuldigende vinger wordt snel gewezen. En ook al zijn de beelden in kleur, de boodschap is vaak zwart/wit, zonder al te veel nuance

De context

We leven in een *global village* waar multi- en social media een steeds grotere rol spelen. Misstanden worden met beeld en geluid in *no time* rond de aarde gestuurd. De beschuldigende vinger wordt snel

gewezen. En ook al zijn de beelden in kleur, de boodschap is vaak zwart/wit, zonder al te veel nuance. Daarnaast zijn de NGO's die zich houden met ketenverantwoordelijkheid ook steeds beter geïnformeerd, georganiseerd, en doorverbonden met partners in hoge risicolanden.⁵

Ook neemt de druk vanuit wet- en regelgeving toe, als gevolg van veranderende maatschappelijke verwachtingen met duurzaam ondernemen als norm. Waar men eerst nog kon spreken van 'soft law', zien we een toenemende verjuridisering.⁶

Als gevolg van deze ontwikkelingen staat er behoorlijke druk op organisaties, met name de *brands*, om aan te kunnen tonen dat ze hun verantwoordelijkheid in de keten nemen.

Hoe nu duidelijk te maken dat dit product – deze jurk, bal, radio, halsketting, etc. – gemaakt is onder acceptabele werkomstandigheden?

De afweging

Hoe nu die verantwoordelijkheid nu in te vullen?

Wordt het inzetten op efficiency of effectiviteit?

Organisaties met een aanzienlijke leveranciersketen ontkomen niet aan het inzetten op een zekere mate van efficiency. Daarmee kunnen meters gemaakt én gerapporteerd worden in voor de hand liggende *key performance indicators (kpi's)*: hoeveel getekende codes, gehouden audits, en toe- of afname van *non-compliances*.

Deze kpi's worden echter ook vaak gebruikt om de effectiviteit van het programma te illustreren, deels als gevolg van het gebrek aan betere indicatoren. Hoe nu duidelijk te maken dat dit product – deze jurk, bal, radio, halsketting, etc. – gemaakt is onder acceptabele werkomstandigheden? Dat is ook een lastige, want dat kun je niet afzien aan het product. Ook de prijs zegt niet zo veel.

Maar wat zeggen deze kpi's nu daadwerkelijk over het verlagen of voorkomen van negatieve impact? Deze vorm van effectiviteit lijkt meer gericht op de eerdere vermelde effectiviteit die ten dienste staat van de efficiency, en derhalve meer gericht lijkt op het eigen

⁴ Er valt natuurlijk nog veel meer te vertellen over de verschillende betrokkenen en hun belangen, maar dat zou de lengte van deze bijdrage geen goed doen. Voor dilemma exercities in bedrijven is het wel van belang om juist hier lang bij stil te staan, om zodoende en goed overzicht te krijgen van betrokkenen en belangen.

⁵ Kijk bijvoorbeeld naar het MVO platform, het platform 'good electronics' in de electronica sector, of de Schone Kleren Campagne in de kleding sector.

⁶ Zie ook de bijdragen van Liesbeth Unger en Ekaterina Aristova in deze editie.

belang zoals hierboven uiteengezet, dan op de belangen van de ketenpartners en hun werknemers. Of is dat te gemakkelijk? Het vaststellen van effectiviteit van complianceprogramma's – en daarmee de aantoonbaarheid – is nog iets wat sterk in ontwikkeling is. Menig seminar of white paper verschijnt op dat gebied⁷, evenals organisaties die zich daarop richten.⁸

Het vaststellen van effectiviteit van compliance programma's – en daarmee de aantoonbaarheid – is nog iets wat sterk in ontwikkeling is

Deze studies geven wel aanleiding om op een andere manier naar deze thematiek te kijken, en wel in termen van kosten. Wat mag het inzetten op effectiviteit kosten in termen van efficiency? Een terugkerend thema in deze studies is het belang van een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid voor het verhogen van de effectiviteit van een complianceprogramma. Mensen moeten zich kunnen en durven uitspreken om tot commitment te komen.⁹ Het woord dialoog met leveranciers is al eerder gevallen in het kader van effectiviteitsvergroting. Maar om dat op grote schaal toe te passen lijkt een uitdaging. Eerder zoeken organisaties deze vorm van interactie in een kleinschalige projectmatige *multi-stakeholder* programma's.¹⁰ Deze programma's vergen echter veel tijd en energie van betrokkenen, hebben een langere termijn-horizon, en zijn betrekkelijk beperkt in scope.

Of hoeft er niet voorgesorteerd te worden op de een of de andere waarde? Als tegenargument hoor je ook weleens dat een ketenprogramma, zeker bij een grote, of vanuit een sector gecoördineerde, *supply base*, wel degelijk ook effectief is enkel en alleen al door de omvang. Het duidelijk signaal wat afgegeven wordt over de verwachtingen rondom de standaard zoals gezet, zal daardoor tot commitment leiden, is dan de redenering. 'Als het vloed wordt, reizen alle bootjes mee'. Ik zou hier echter, denk ik, eerder het woord bewustwording kiezen dan commitment. En het is maar de vraag of deze bewustwording zich automatisch laat vertalen naar commitment. Daar is meer voor nodig.

Het besluit

Welke richting gekozen zal worden zal afhankelijk zijn van ieders context; de grootte van de keten, de complexiteit, de risico's¹¹, en de aard van bedrijfsvoering. In die context zal een afweging van belangen gemaakt moeten worden. Met aandacht voor de valkuil dat ook op het niveau van de organisatie, het vertrouwen van hun stakeholders (investeerders¹², klanten) het verloren lijkt te hebben van de controle, en aantoonbaarheid – 'show me, don't tell me' – voorrang krijgt. Dit zet een behoorlijke druk op de eigen

belangen, met name het reputatierisico, met het reële risico dat die om die reden voorrang krijgen boven de andere belangen in het geding.

Waar het mijns inziens uiteindelijk om gaat is dat de organisatie zo goed mogelijk invulling geeft aan diens professionele verantwoordelijkheid. Bruikbare criteria in dezen zijn de drie criteria die Karssing¹³ stelt aan integer en professioneel handelen; 'zorgvuldigheid, uitlegbaarheid en standvastigheid'.

Zorgvuldigheid; reflecteert de organisatie met regelmaat op alle belangen die spelen, met het doel in hun afwegingen zoveel mogelijk recht te willen doen aan deze belangen?

Uitlegbaarheid; is de organisatie transparant genoeg naar alle betrokkenen over hun afwegingen. Durven ze daar ook de pro's en con's te benoemen van deze of gene richting? En delen ze ook hoe deze afwegingen zich in de praktijk vertalen?

Standvastigheid; durft de organisatie ook de weg op te gaan van de meeste weerstand. In deze context; hebben ze de moed om vast te stellen dat een programma misschien wel efficiënt is, maar dat er geen meters gemaakt worden? En durven ze dan ook de koers te verleggen?

Langzaam maar zeker zie je dit laatste op gang komen. De eerste bedrijven die op hun auditprogramma reflecteren en werken aan programma's waar meer ruimte is voor dialoog op basis van een wederzijds vertrouwen. Vanuit een drive om de effectiviteit van het programma te verhogen, ook al vraagt dit een langere adem, en een andere – meer kwalitatieve – vorm van rapportage omdat ze zich vooralsnog lastiger laten vertalen in kpi's.

Een dergelijke invulling van de professionele verantwoordelijkheid zal bijdragen aan het vertrouwen wat betrokkenen hebben in de aanpak van de organisatie, en de keuzes die daarin gemaakt zijn. Dat vertrouwen laat zich dan wellicht weer vertalen naar verhoging

⁷ Bijvoorbeeld de program effectiveness index van LRN <http://pages.lrn.com/pei-2016> of een verslag over een gehouden conference van the Conference Board: '25 Truths about Measuring the Impact of Ethics Programs in Your Organization' <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=7550¢erId=5>.

⁸ In Nederland bijvoorbeeld het Impact Centre Erasmus <https://www.eur.nl/ice/>.

⁹ Zie bijvoorbeeld ook de piramide van Lencioni voor de interrelatie tussen tegenspraak en commitment. In het kort uitgelegd in dit filmpje: <https://www.youtube.com/watch?v=6dRka700RaQ>.

¹⁰ Bijvoorbeeld het IDH electronics program.

¹¹ Let wel; primair de risico's bekeken vanuit de mensens rechten mogelijkerwijs geschonden kunnen worden. Ref ook de bijdrage van Liesbeth Unger in deze editie.

¹² Kijk in deze context ook naar het interview in deze editie met Manjit Jus, hoofd Sustainability Application & Operations bij RobecoSAM.

¹³ P. 144 Edgar Karssing; de oplossing is het probleem niet.

van commitment van betrokkenen en mogelijk uiteindelijk resulteren in een daadwerkelijke verbetering van de arbeidsomstandigheden van de werknemers in de keten.

Er is nog wat werk te verzetten. ■