

Dagboek van een succes in wording



Je kunt ondernemers niet dwingen naar ontwikkelingslanden te gaan. Onwillige MKB-ers zwichten ook niet voor de verleiding van subsidies. Anders wordt het wanneer een derde partij helpt bij het ontginnen van een markt en daarbij de duurzaamheidsvraagstukken oplost. Frans Tilstra van MVO Nederland ontwikkelt deze aanpak, door een coalitie te bouwen van Nederlandse leerverwerkende bedrijven en aanbieders van geloid leer uit Ethiopië. Hij hield een dagboek bij.

Er is een oude Nederlandse uitdrukking die luidt 'Je vangt meer vliegen met stroop dan met azijn'. In de wereld van ontwikkelings-samenwerking is daar een politiek correcte variant op bedacht. Er zijn twee manieren om bedrijven aan te zetten tot maatschappelijk verantwoord ondernemen in ontwikkelings-landen. Je kunt ze met een stok slaan als ze zich niet gedragen volgens internationale normen van fatsoenlijk ondernemingsbestuur, zoals de OESO-richtlijnen. Of je kunt ze met geld verleiden tot goed gedrag, de stroop in het

IMVO LEER UIT ETHIOPIË

+ TEKST FRANS TILSTRA EN JAN BOM + FOTOGRAFIE MVO NEDERLAND, CBI EN P+ PEOPLE PLANET PROFIT

Een van de grotere leerverwerkers in Addis Abeba, waar al redelijk efficiënt gewerkt wordt.

oud-Hollandse voorbeeld. Die stroop moet van de overheid komen middels subsidies en investeringssteun. Succesvol voor MKB-ers zijn IMVO-vouchers, waarmee bedrijven geld krijgen om in groeilanden op onderzoek uit te gaan. Inmiddels heeft de praktijk geleerd dat zulke steuntjes vooral nuttig zijn voor grote internationale concerns. Veel MKB-ers halen er hun schouders voor op en gaan door met hun eigen zaken. Dat is een belangrijke les die MVO Nederland heeft geleerd bij de uitvoering van het IMVO-beleid dat is gericht op het midden- en kleinbedrijf. Research- en communicatie manager Frans Tilstra (1979) stelt zonder omwegen: "Lang niet alle MKB-ers komen in beweging door straf of een voordeeltje, maar ze zijn wel allemaal gevoelig voor businesskansen die winst beloven. Je kunt nog zoveel uitnodigingen versturen om eens te praten over kinderarbeid, je zit waarschijnlijk voor een leeg zaaltje. Die zaal is wél gevuld wanneer er een prachtige kans is om zaken te gaan doen, waarbij je ook nog eens kunt garanderen dat er geen kinderhanden aan te pas komen. Dat vinden MKB-ers dan helemaal prima. Krijgen ze daar in ieder geval geen gezeur over."

Tilstra en zijn collega's signaleren een ander belangrijk verschil tussen grote concerns die afreizen naar Afrika of Azië om daar zaken te gaan doen, en Nederlandse MKB-ers. "Een concern heeft mensen rondlopen voor dit soort ontwikkelingen, in het MKB zijn die er niet, want daar is het 'alle hens aan dek'. Er is dus een externe partij nodig om het nodige voorwerk te doen. Een concern loopt ook het risico in een ontwikkelingsland een vestiging of een productiebedrijf op te zetten dat faliekant mislukt. Een MKB-er kan zich zo'n financieel verlies niet permitteren. Je moet dus wel samenwerken met ondernemers in het land

zelf, die dit ondernemersrisico op de koop toe nemen in ruil voor extra afzet. Uit ontwikkelingsoogpunt is dat bovendien ideaal, omdat de buitenlandse bedrijven producten kunnen gaan ontwikkelen die zijn gericht op de westerse markt, die hoger in de waardeketen zitten." De oplossing die MVO Nederland gaandeweg ontwikkelde voor een IMVO-beleid voor het MKB: coalities vormen van geïnteresseerde bedrijven die samen kansen zien en elkaar versterken. Het vaste recept van MVO Nederland, dat zich de 'Nederlands kampioen coalities bouwen' noemt, blijkt ook hier te werken. Dat gaat als volgt, schetst Tilstra: "MVO Nederland gaat namens deze coalitie van bedrijven op onderzoek uit en ontwikkelt in samenwerking met erkende deskundigen de businesscase. Wij zorgen dat de beschikbare overheidssteun wordt ingezet. Inderdaad, de stroop. En de stok kan achterwege blijven, want er zijn voorwaarden vooraf voor deelneming aan de coalitie: geen kinderarbeid, geen slavenlonen, geen milieuverontreiniging. Wél: gezamenlijke economische groei als ontwikkelingsdoelstelling."

Twee lopende IMVO-projecten zijn op deze wijze door MVO Nederland georganiseerd. Het ontwikkelen van ecotoerisme in Albanië biedt kansen voor een rijke variatie aan gespecialiseerde Nederlandse reisbureaus. Al wat verder is het opzetten van een handelsrelatie met de leerlooierijen in Ethiopië in Afrika, die in staat zijn een vermaarde kwaliteit huiden aan te leveren; fijner, dunner en zachter van structuur dan andere aanbieders, waar ook ter wereld. En ook nog eens zonder gebruik van vervuilende metalen. Tilstra zelf reisde al tweemaal namens de coalitie van leerverwerkende bedrijven in Nederland naar de hoofdstad Addis Abeba.

Het zachtste leer ter wereld

Niemand weet beter dan de Italiaanse modemakers hoe fraai het leer is dat uit Ethiopië komt. Zo dun, zo fijn van structuur en met weinig tot geen beschadigingen. Ideaal om kostbare handschoenen van te maken, of leren jasjes die vallen alsof ze van zijde zijn gemaakt.

Het geheim is voor een belangrijk deel geologisch bepaald. Ethiopië bestaat voor het grootste deel uit vruchtbaar hoogland. Zo hoog dat de gebruikelijke zwerm insecten ontbreekt, die zich op een kudde voedt. Dat betekent: geen lelijke littekens van horzels in de huid. De kuddes lopen bovendien vrij rond, zodat er ook geen beschadigingen van prikkeldraad zijn, hooguit van doornige struiken. De aan dit klimaat aangepaste rassen van schapen en geiten hebben bovendien een heel dunne huid. De vaste aanvoer van nieuwe huiden is enorm. Ethiopië telt de grootste veestapel van Afrika en staat zelfs wereldwijd op de tiende plaats, met zo'n 100 miljoen dieren. Daaronder zijn ruim 25 miljoen schapen en 24 miljoen geiten: goed voor respectievelijk 8,1 miljoen schaaphuiden en 7,5 miljoen geitenvellen per jaar.

Traditioneel gaan de mooiste huiden naar de Italiaanse leerindustrie voor de laatste nabewerking, in overeenstemming met de laatste mode in Europa. Kleur, glans, structuur, design, de leerindustrie drukt er het stempel 'Made in Italy' op. Het stempel van de herkomst 'Made in Ethiopia' gaat daarbij verloren. En tegelijkertijd ook een flink deel van de opbrengsten, want er gaapt een fors gat tussen het aanvoeren van 'semi-processed' of 'crust leather' en het 'finishen' van leer. De eindverwerker en detailhandel winnen de hoofdprijs. Een mooie huid die verwerkt wordt tot design schoudertasje van een duur fashion label als Gucci, gaat niet voor minder dan 2000 euro over de toonbank.

› 25 juni 2015, Utrecht

Yes! Volle zaal!

"Zaaltje gehuurd in Utrecht. Uitnodigingen uitgestuurd naar ondernemers, de overheid, ngo's onder de titel: 'Duurzaam en fair leer *sourcen* in Ethiopië'. Behoorlijk wat aandacht, 39 reacties. Dat is een mooie opkomst en ik zie gezichten van mensen die ik nog niet ken. Ondernemers uit Waalwijk en omgeving, traditioneel het thuishonk van de Nederlandse leerindustrie en nog steeds een regio waar heel wat schoenfabrikanten gevestigd zijn.

De aanleiding voor het schrijven was een rapport van de ngo Solidaridad over de opkomende textielsector in Ethiopië. Veel bekenden van MVO Nederland in de textielwereld vonden Ethiopië nog wat te avontuurlijk, maar van leerbedrijven kreeg ik wel goede respons. Ik begreep dat onze leerwerkende industrie hier voor een goede prijs en comfortabel zou kunnen inkopen. Dat kan natuurlijk ook in China of in Bangladesh maar nu ook in Afrika? Die mogelijkheid was hier in Nederland altijd buiten beeld gebleven. Niemand had verwacht dat dit zou kunnen. Maar als er één land in Afrika zou zijn waar dit zou moeten kunnen, dan is het Ethiopië wel. Er zijn al een paar heel grote bedrijven, er is nauwelijks corruptie, het land is politiek stabiel, er is een gunstig ondernemersklimaat, de regering ondersteunt met leningen, het is mogelijk vrij van invoerrechten te importeren. Hennes & Mauritz heeft er al een textiel-fabriek, er zitten ook al veel Chinezen en Turken. Niet omdat

ze daar meteen op het niveau van Azië kunnen inkopen, het is meer uit risicospreiding. Er moet nog veel geïnvesteerd worden, ook in mensen, want ze zijn nog niet zo snel en handig als in het verre oosten.

De belofte en waarschuwing uit het rapport van Solidaridad: als we willen voorkomen dat hier dezelfde situatie als in Bangladesh ontstaat, dan moeten we nu ingrijpen. Ideaal is Ethiopië nog niet: uitbuiting en milieuverontreiniging liggen op de loer. Het betalen van leefbare lonen, het creëren van veilige werk-omstandigheden, vakbondsvrijheid, landrechten en betere afvalverwerking zijn nog prangende uitdagingen. Het is wel zo dat je juist nu iets goeds kunt verrichten, voordat de cowboys eraan komen. De leerlooierijen daar staan er open voor, want de regering heeft verboden nog langer 'crust leather' te exporteren, (een halffabriek, dat nu veelal in Italië verder wordt bewerkt), om te stimuleren dat het land zelf hoogwaardiger eindfabrieken gaat maken.

Ik ben nagegaan of we met ons bedrievennetwerk MVO Nederland misschien een project zouden kunnen doen. De MKB-textielbedrijven hadden geen interesse. Ze vinden Ethiopië te moeilijk. Een groot concern als H&M kan het zich permitteren een gokje te wagen. Is de eerste order van 15 duizend tanktopjes niet goed, dan kunnen ze dat verlies nemen. Onze bedrijven kunnen dit soort risico's niet lopen, die willen veilig van de plank kopen. Maar de leerbedrijven hadden wel belangstelling, die industrie is daar in Ethiopië al veel langer gevestigd. Het land telt 35 looierijen. Geen megagrote fabrieken, niet groter

Frans Tilstra van MVO Nederland schreef een dagboek over het vormen van een coalitie tussen leerlooiers uit Ethiopië en leerwerkende bedrijven uit Nederland.



dan 15 tot 50 drums waarin het leer wordt gelooïd, maar ze doen dat al wel tientallen jaren.

De uitkomst van het overleg met de ondernemingen: we vinden het interessant om met MVO Nederland direct naar de bron te gaan. Het begin van de deal is rond! Ik ga namens de partners van MVO Nederland ter plekke marktonderzoek doen. Daar staat tegenover dat we de OESO-richtlijnen als basis voor zaken doen meenemen, het kader van ons IMVO-beleid. Is het mogelijk daar in te kopen volgens die richtlijnen?

Ik geloof in vraag-gestuurd werken; ontwikkelingswerk koppelen aan een commerciële vraag. Je bereikt je doel sneller wanneer je ondernemers een 'wortel' kunt geven, die in verhouding staat met de 'stok'. Wanneer je geen 'wortel' hebt, kun je nog zo hard met de 'stok' willen slaan, maar op wie? Veel MKB-ers willen wel op avontuur in ontwikkelingslanden, maar zijn tegelijk huiverig, enkele duurzame koplopers daargelaten. Je moet bovendien ook naar de economische situatie van de eigen bedrijfstak kijken. Het gaat nu heel slecht in de leermode en in de retail. Bedrijven vallen met bosjes om, de hele sector is onzeker, er heerst een grafstemming. Dan moet je je afvragen of dit wel het moment is om te willen slaan. Anders gezegd: als ik een bijeenkomst had georganiseerd over milieubescherming in de Ethiopische leersector, dan weet ik vrijwel zeker dat er geen enkele ondernemer op af was gekomen. Dan had ik voor een lege zaal gezeten, nu had ik tien serieuze partijen die zeiden: 'Ga daar maar kijken.'"

› 5 tot 11 juli 2015, Addis Abeba en Modjo, Ethiopië

Het stinkt niet eens zo erg

"Ik ga niet alleen op reis, ik ga samen met het CBI, de organisatie van de overheid die al sinds 40 jaar ondernemers in ontwikkelingslanden helpt bij het vinden van de Europese markten. Hoe te voldoen aan de wensen van westerse inkopers, van de westerse consument? Dat is 'core business' voor het CBI, al sinds 1971 zelfs, dus ruim veertig jaar ervaring. Ik ben heel blij met hun interesse voor dit project. We vullen elkaar goed aan. MVO Nederland kan de vraag bij de leerwerkende industrie organiseren, het CBI kan de producenten in Ethiopië coachen. We hebben een flinke vragenlijst mee. Is het echt zo'n gunstig land om zaken te doen? Hoe zit het met kwaliteit, snelheid, logistiek? Hoe zit het met de prijs? Wordt een mogelijk prijsvoordeel misschien tenietgedaan door inefficiënt werken?"

Het CBI zet een delegatie in met onder meer Giovanni Beatrice, een commercieel type, business developer, sector expert, modehandelsman. Erg gelachen samen. We bekijken leerlooierijen in Addis Abeba, maar ook de looierijen een uur rijden ten westen van de hoofdstad, in Modjo. Dat lijkt een goede plek te zijn om de productie te gaan concentreren. Een leerlooierij is geen industrie die je in een woonwijk wilt hebben, met vloeibaar afval, vleesresten, schaafsel. In Modjo is een gebied aangewezen waar een centrale waterzuivering gerealiseerd kan worden, een prima plan, ook al gaat het veel kosten. Volgens een raming van de VN gaat het om 80 miljoen dollar.



De drums waarin de huiden gelooid worden, met de mogelijkheid dit chroomvrij te gaan doen.

➤ **Veel bedrijven bezocht**, heel veel diplomatieke bezoeken ook, die je nu eenmaal moet afleggen. In de leerlooierijen verwachtte ik stank, maar dat viel mee, ook al ruikt het altijd wel naar dode beesten. Ze hadden allemaal wel een afvalwaterzuivering. Daar hoef je in Bangladesh niet op te rekenen, daar wordt vervuild chroomwater ongezuiverd op het oppervlaktewater gelooid. Heel veel machines uit Italië, dat het land even bezet heeft ten tijde van Mussolini. De MVO-situatie is ook geen reden voor alarm. Ik zie geen kinderarbeid. Overwerk bestaat bijna niet, iedereen staat om 5 uur bij de prikklok. De fabriek is dan helemaal leeg. Ethiopië is een land met een geleide economie. De mensen zijn heel goed op de hoogte van hun arbeidsrechten. Het nadeel daarvan is dat de industrie nog niet efficiënt genoeg werkt. Ik zie ateliers waar een persoon een hele jas in zijn eentje maakt. Dat is heel ambachtelijk, maar het gaat veel sneller als je productie opknijpt in afzonderlijke handelingen: iemand die het leer in stukken pons, iemand die stikt, iemand die afwerkt.

We zien ook dat er weinig ervaring met export is: ze weten nog niet goed hoe je een prijs moet calculeren. In Bangladesh kan elke fabrikant een hele *price breakdown* maken, met prijzen van grondstoffen, accessoires, kosten arbeid. Zo krijg je een scherpe inkoopprijs die nog minstens vijf keer over de kop kan gaan in de retail in Europa. Dat snappen ze hier nog niet allemaal. Een jas kost 80 dollar want ze hebben 50 dollar nodig om winst te maken. Een goede prijsinkoop is precies waar het CBI bij kan helpen.

Alleen maar stad gezien, levende langharige bergschape nog niet. Ben wel benieuwd. De beesten leiden in Ethiopië iets wat het meeste op een natuurlijk leven lijkt. Hopelijk later nog eens.”

9 september 2015, Utrecht

We blijven enthousiast

“Het viel de Nederlandse ondernemers mee toen ik de lokaal geproduceerde producten liet zien. Ik had een jasje meegenomen. De stiksels waren mooi recht, het model was goed. Alleen de finishing was typerend voor de eigen lokale markt: super glad en glimmend leer. Hier in Europa houden we meer van een natuurlijke look, van wat doorleefd leer. De coalitie zag een nieuw gevaar. Sommige lokale producenten zien op internet de prijzen in de winkel hier en denken: ik ga van hieruit een eigen label starten en dat dan in Europa op de markt brengen. Ze zien niet dat een merk succesvol op de markt brengen heel moeilijk is. Voor elke honderd merken die het proberen zijn er 99 die falen. In Ethiopië weet je niet dat het huren van een winkel in de Kalverstraat een miljoen euro kost, plus personeel, plus marketing, plus BTW. De boodschap van onze leerindustrie: ze moeten zich voorlopig gaan richten op de productie van hoge kwaliteit leer, die voldoet aan de kwaliteitsstandaarden die in Europa gelden. Doen wat de Italianen doen. Dan gaan we daar inkopen.”

3 november 2015, Utrecht

Test, test, test

“In oktober is Giovanni van het CBI alleen teruggegaan en is teruggekomen met *samples* die onze labels aan hem hadden meegegeven. Die producten heeft hij daar laten namaken, in samenwerking met het lokale leerinstituut. Dat is ook een uniek *selling point* voor het land. Experts leren producenten hoe je moet testen op residuen.

De conclusie: de producten zijn best mooi, ze kunnen daar wel wat maken, zeker als je het design simpel houdt. Ze moeten alleen efficiënter gaan werken om de prijs concurrerend te maken.

Ik ben erg enthousiast over het ontstaan van een mini-coalitie binnen de coalitie. Een veelbelovende ontwikkeling is het in Ethiopië produceren van metaalvrije huiden (zonder chroom), waardoor het looien veel minder vervuילend is. Daar is vraag naar, ontdekte een groothandel uit Waalwijk. Het is ook een moeilijk te verkrijgen product. De receptuur voor de chemicaliën is nog wel wat duurder, maar daar wordt nu in samenwerking met een chemiebedrijf aan gewerkt. Er zijn tests gedaan met leer en die zijn naar laboratoria in Duitsland gestuurd. Deze twee partijen zijn van plan om in Ethiopië door te gaan en daar huiden van finishing kwaliteit te laten produceren. Ze zoeken nu een geschikte leerlooier. Voor Ethiopië is dat natuurlijk fantastisch: chroomvrij leer gaan leveren, een product dat schaars is op de wereldmarkt. Dan heb je precies bereikt wat je wilde: financieel voordeel en milieuvoordeel.”

16 mei 2016, Addis Abeba

Ook volle bak in Ethiopië

“Ik ben zelf ook nog een keer terug geweest en ben met heel veel enthousiasme door de complete leerindustrie ontvangen. Niet minder dan 65 mensen op onze bijeenkomst, in een hotel in Addis Abeba. Volle bak. We hebben er MVO Nederland en CBI voorgesteld, namens de hele groep potentieel geïnteresseerden. Een heel levendige middag, mooie uitspraken ook. De mooiste was van een senior lid van het Leerinstituut, die helemaal aan het einde zei: ‘*What took you so long to come here?*’ Ze hadden door de jaren heen al heel veel ngo’s over de vloer gehad, en gebruikten heel wat termen uit het ontwikkelingsjargon. Tegen ons zeiden ze: ‘Dit is de meest interactieve bijeenkomst met ondernemers die we ooit hebben meegemaakt.’ Dat stelde me heel tevreden. Toch brachten we ook dat breekpunt in: de prijs. Die moet omlaag om echt zaken te kunnen doen. De reden blijkt ook in de hoge huren in de hoofdstad te zitten. Ga je daarbuiten, dan kun je concurreren op de wereldmarkt. Dat blijft een harde voorwaarde voor ons MKB-netwerk: onze partners hebben een goede deal nodig, anders kun je ze niet naar zo’n onbekend land lokken.” ■

f.tilstra@mvoederland.nl
www.mvoederland.nl

Zijn er andere IMVO-resultaten?

Ruim 130 ondernemers met internationale ketens in de sectoren textiel, leer, agrifood, stedelijke ontwikkeling, chemie en maritiem werken samen met MVO Nederland aan de verduurzaming van hun sector. Dat levert diverse verbeteringen op.

Een groep kledingfabrikanten, experts en zorginstellingen ontwikkelde in 2014 de allereerste collectie circulaire bedrijfskleding voor mensen in de zorg. In december 2015 presenteerden drie MVO Nederland-partners een ‘Circular Bag’ van gerecycled materiaal, gemaakt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in Macedonië. Een groep van twaalf bedrijven heeft samen met MVO Nederland het Soil Initiative gestart, gericht op verbetering van bodemkwaliteit in ontwikkelingslanden als Honduras (meloenen), Costa Rica (ananas) en Marokko (sperziebonen). In Oeganda en Indonesië begeleidde MVO Nederland projecten op het gebied van integrale duurzame stedelijke ontwikkeling. Het project in Kampala, Oeganda focust op circulaire en inclusieve ontwikkeling van marktgebieden. In Bandung wordt gekeken naar de rol die de textielindustrie kan spelen in het realiseren van ‘*low cost housing*’ in kampongs enerzijds en duurzame vormen van textielproductie anderzijds. En, tot slot, in de maritieme sector begeleidt MVO Nederland een onderzoek naar energiebesparing op schepen en twee grote spelers ontwikkelen samen een standaard voor inkoop van duurzame materialen.

www.mvoederland.nl/internationaal-mvo