

Hoe prioriteer je risico's op basis van ernst en waarschijnlijkheid?

Introductie

Op basis van de OECD richtlijnen en uit praktijkervaringen is dit document tot stand gekomen om bedrijven praktische handvatten te bieden met betrekking tot het ontwikkelen van een geprioriteerde risicoanalyse.

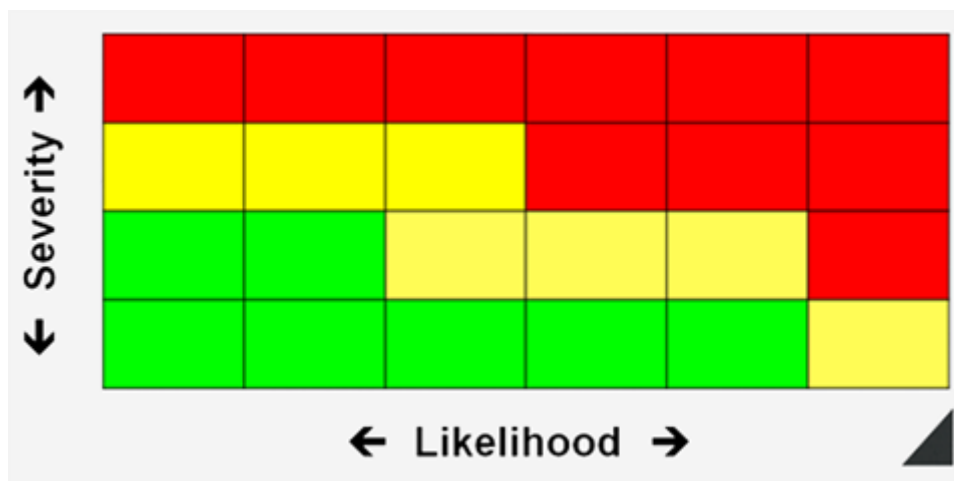
Risicoanalyse

Kleine bedrijven of bedrijven met een relatief simpele keten zullen in de praktijk een beperkt aantal risico's tegenkomen die ze tegelijkertijd kunnen adresseren. Indien jouw keten groot en complex is, is het echter waarschijnlijk van belang risico's en impacts te prioriteren. Het is in dit geval immers waarschijnlijk niet praktisch en niet haalbaar al deze risico's en impacts tegelijk te adresseren. Je prioriteert in dit geval op basis van de ernst en waarschijnlijkheid van risico's en impacts.

De waarschijnlijkheid (*likelihood*) van risico's wordt bepaald door de kans of frequentie van risico's. Waarschijnlijke risico's zijn bijvoorbeeld het gebruik van schadelijke pesticiden in de katoenteelt en excessief overwerk in CMT-units in China. Deze risico's zijn immers meer regel dan uitzondering. De ernst (*severity*) van risico's wordt bepaald door de schaal (het aantal betrokkenen), omvang en onomkeerbaarheid (bijvoorbeeld: overlijden, ernstige gezondheidsschade, kinderarbeid of ernstige vormen van gedwongen arbeid).

Je kunt prioriteren op diverse niveaus. Denk aan algemene risico's op land-, proces- of materiaalniveau of specifieke risico's op leveranciersniveau. Een voorbeeld van een algemeen risico op landniveau is de loonkloof tussen het minimum en leefbaar loon in Bangladesh of het ontbreken van wetshandhaving in bepaalde landen. Een voorbeeld van een algemeen risico op procesniveau is het gebruik van PFAS en PFOA's bij het waterafstotend finishen van kleding en textiel of het intensief gebruik van water en chemicaliën bij het wassen van jeans. Een voorbeeld van een algemeen risico op materiaalniveau is kinderarbeid in de katoenteelt of het gebrek aan dierenwelzijn bij het plukken van dons. Specifieke risico's op leveranciersniveau zijn bijvoorbeeld bevindingen op basis van audits maar kunnen ook worden vastgesteld of 'uitgesloten' op basis van het ontbreken of aanwezigheid van certificering of audits. In de praktijk zal je bij het prioriteren vaak beginnen op algemeen niveau (bijvoorbeeld landenniveau) en vervolgens steeds verder inzoomen op specifieke risico's (bijvoorbeeld op leveranciersniveau).

Om te besluiten welke risico's je prioriteert (en welke niet), kan een risico matrix helpen.



Bepalen welk risico het meest dringend is, wordt gedaan aan de hand van het toekennen van een *likelihood* (kans op plaatsvinden) en *severity* (ernst van het potentiële voorval). Deze twee dimensies kunnen in een de matrix of 'heat map' tegen elkaar worden afgezet. De impacts die hoog scoren op beide van deze factoren (de rode velden) hebben de grootste prioriteit om op te handelen. Het invullen van deze matrix kan in de praktijk best lastig zijn. Om als bedrijf een goed beeld te krijgen of je de juiste afwegingen gemaakt hebt is het daarom van belang om externe belanghebbenden met kennis, zoals ngo's of vakbonden, te betrekken in deze afwegingen. Je kunt ook gebruik maken van de diverse tools en publicaties die op het gebied van risico's en impacts tot je beschikking staan. Een handig overzicht vind je in de Due Diligence tool opgesteld door Modint in samenwerking met alle partijen betrokken bij het convenant.

Je kunt nu aan het werk met de risico's en impacts uit de rode velden van de matrix. Indien je moet kiezen tussen diverse waarschijnlijke en ernstige risico's en impacts, kies dan voor de risico's en impacts waar jij (samen met anderen) het verschil kan maken (leverage/invloed hebt). Je leverage zal o.a. worden bepaald door jullie aandeel in de omzet van je leverancier, de termijn van jullie samenwerking en de grootte van het aandeel van de leverancier in jullie eigen collectie. Indien je leverage klein is, kan de je deze proberen te vergroten d.m.v. samenwerking met anderen. Bijvoorbeeld via samenwerking met andere (CKT) bedrijven of via het deelnemen aan collectieve projecten, etc.

NB: Sommige (grotere) bedrijven zijn gewend te prioriteren op basis van materialiteit m.b.v. een zogenaamde materialiteitsmatrix. Deze insteek kan weliswaar waardevolle inzichten verschaffen maar is niet de analyse die we hier willen zien. De reden is dat deze manier van prioriteren vaak voorbij gaat aan de ernst en waarschijnlijkheid van risico's en impacts, en vooral de belangen en voorkeuren weegt van de stakeholders (aandeelhouders, klanten, Ngo's, etc.) van het bedrijf. Een ander 'probleem' is dat dergelijke analyses vaak op een hoger abstractieniveau worden uitgevoerd en geen aandacht wordt besteed aan concrete risico's en impacts.

En nu ... aan de slag! Kies een aantal issues uit waar je verschil moet en kunt maken en leg uit welke risico's je niet aanpakt op basis van het bovenstaande. Het is daarbij logisch dat we wat meer doelstellingen en acties verwachten van grote dan van kleine bedrijven. Voor een klein bedrijf is het bijvoorbeeld prima wanneer 2 of 3 concrete risico's worden geprioriteerd waarmee echt een verschil kan worden gemaakt. Voor een groot bedrijf is dit waarschijnlijk onvoldoende.

Het is van belang risico's en impacts te prioriteren. Zeker indien jouw keten groot en complex is, is het immers waarschijnlijk niet praktisch en niet haalbaar al deze risico's en impacts tegelijk te adresseren. Je kunt in dit geval starten met de door jou geprioriteerde risico's en impacts. Kleinere bedrijven of bedrijven met een simpelere keten zouden relatief gezien minder risico's moeten tegenkomen, waardoor prioritering voor hun niet aan de orde zou moeten zijn. Bedrijven prioriteren aan de hand van de volgende richtlijnen:

- Ernst:
 - o Schaal: Hoe serieus is de schade? Denk hierbij aan:
 - Een 12-jarig kind dat achter de toonbank werkt in het familiebedrijf is minder serieus dan een 12 jarig kind dat moet werken in een mijn. ! In beide gevallen is er spraken van kinderarbeid, maar de een minder ernstig dan de ander.
 - Is het toegang tot drinkwater tijdelijk moeilijk of totaal onmogelijk of is het drinkwater dermate vervuild door chemicaliën dat het drinken ervan zorgt voor gezondheidsproblemen.
 - o Omvang: Hoe wijdverspreid is de schade? Dit refereert aan de hoeveelheid mensen aan wie eventueel schade wordt toegebracht

- En het onomkeerbare karakter: Als er schade wordt toegebracht, kan het dan gerepareerd worden?
- Waarschijnlijkheid: Hoe waarschijnlijk is het dat het risico zich ook daadwerkelijk manifesteert?

Het inventariseren van risico's, op landenniveau, materialen, processen en producenten niveau, stelt je in staat te prioriteren of vast te stellen waar je inzet het belangrijkste is. Om als bedrijf een goed beeld te krijgen of je de juiste afweging gemaakt hebt is het van belang om externe belanghebbenden met kennis, zoals ngo's of vakbonden, betrekken in deze afweging.

Een aantal algemene praktische handvatten die kunnen helpen bij het prioriteren:

- besteedt uitgebreid aandacht aan de geconstateerde risico's en impacts bij leveranciers onder eigen beheer. Je bent hier (mede)eigenaar en dus (mede)verantwoordelijk. Je zult risico's en impact zeer waarschijnlijk moeten prioriteren.
- indien je moet kiezen tussen diverse waarschijnlijke en ernstige risico's en impacts, kies dan voor de risico's en impact waar jij (samen met anderen) het verschil kan maken (leverage hebt).
- betrek externe belanghebbenden met kennis, zoals ngo's of vakbonden, in je analyse. Het prioriteren van risico's is niet eenvoudig en het is belangrijk je eigen conclusies te toetsen aan de inzichten van anderen (zie ook vraag 4.1.3).

Onderstaand nog een uitgewerkt voorbeeld m.b.t. het prioriteren van minimumloon en leefbaar loon risico's. Het betalen van een leefbaar loon is als eerder omschreven een thema met een prioritair karakter. Het is dus belangrijk dit thema zorgvuldig te wegen bij het prioriteren van risico's.

Op landenniveau zou je die landen dienen te prioriteren waar (minimum) loon wetgeving slecht wordt gehandhaafd en mechanismes die collectieve onderhandelingen faciliteren ontbreken. Deze landenlijst dien je vervolgens aan te vullen met landen waar een loonkloof of wage gap tussen het minimumloon en leefbaar loon aanwezig (of het grootst) is. Wanneer je deze landenlijst hebt vastgesteld kun je je prioritering vervolgens verfijnen door je in deze landen op producenten of groepen producenten te concentreren met bepaalde kenmerken of risico's. Deze risico's zijn o.a.:

- Werknemers worden per stuk betaald ('piece-rate').
- (Extreme) overtijd komt regelmatig voor. De aanwezigheid van (extreme) overtijd is vaak een indicatie dat het verdienen van een minimum of leefbaar loon in normale werktijd moeilijk of onmogelijk is.
- Producent/tier/regio werkt met grote aantallen migranten.
- Producent werkt met subcontractors.
- Een significant deel van de werknemers hebben een tijdelijk contract of zijn indirect ingehuurd via een 'labour agency' of broker/contractor.
- Producent/tier/regio werkt met 'casual of informal workers' (zwart of grijs circuit, vaak zonder contract)
- Producent/tier/regio werkt met grote aantallen jonge werknemers ('young workers' (tussen 15/16 en 18 jaar) en stagiaires.
- Werknemers worden contant/cash betaald i.p.v. via overschrijving (of andere traceerbare methode)
- Werknemers kunnen slecht lezen/schrijven en/of zijn niet of nauwelijks geschoold.
- Producenten in zogenaamde Export Processing Zones (EPZs) of Free-Trade Zones (FTZs). In deze zones wordt wetgeving vaak slecht gehandhaafd of gelden er uitzonderingen of bestaande wetgeving. Dit zet rechten van werknemers vaak onder druk.

- In veel landen gelden er uitzonderingen op bestaande (loon)wetgeving voor de landbouwsector (dus ook bijvoorbeeld ook voor werknemers in de katoenvelden). Minimum loontarieven zijn daardoor bijvoorbeeld niet of minder van toepassing. De kans dat boeren en werknemers daarmee onder een leefbaar en zelfs het minimumloon zakken is daardoor groot.

Het inventariseren van risico's, eerst op landenniveau en vervolgens voor producenten of tiers op basis van bovengenoemde factoren, stelt je in staat te prioriteren of vast te stellen waar je inzet het belangrijkste is.