

Een gedeeld verhaal



Samenwerken in de natuursteenketen om werkomstandigheden te verbeteren

Stone NV, Jetstone, Brachot NV en Arisa
Januari 2026

STONE


JETSTONE


BRACHOT
Landscape &
Surface Materials


ARISA

Brachot NV, Jetstone en Stone NV zijn bedrijven uit Nederland en Vlaanderen met natuursteen in hun assortiment. De bedrijven zouden gezien kunnen worden als concurrenten, maar hebben besloten om intensief te gaan samenwerken om de werkomstandigheden in hun productieketens in India te verbeteren. Zij deden dat niet alleen, maar samen met hun toeleveranciers in India, Indiase maatschappelijke organisaties en Arisa. Arisa is een Nederlandse organisatie die werkt aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden in productieketens in Zuid-Azië.

In de afgelopen vijf jaar hebben deze partners samen geleerd dat audits alleen niet de sleutel tot succes zijn om arbeidsomstandigheden in internationale ketens te verbeteren. Belangrijker zijn vertrouwen, samenwerking, lokale kennis, commerciële realiteit en een lange adem. Juist bedrijven die bereid zijn om te investeren in relaties in plaats van alleen in controle van de keten, maken aantoonbaar meer impact.

“Vanaf het begin wisten we dat één-op-één werken – met slechts één leverancier en één koper – niet voldoende zou zijn. Voor echte impact is het nodig om de krachten te bundelen in de hele keten: importeurs, exporteurs, fabrikanten, kasseienwerkplaatsen, thuiswerkers – zelfs concurrenten.”

(Kristof T'Sjoen, Stone NV)

Deze publicatie vertelt dit gedeelde verhaal en gaat in het bijzonder in op de lessen die geleerd zijn gedurende het project. De betrokken partijen hopen hiermee andere bedrijven binnen en buiten de natuursteensector te inspireren om een vergelijkbaar traject op te starten. De publicatie biedt praktische handvaten voor interne collega's of bedrijven die mensenrechten in internationale ketens willen verbeteren. Deze publicatie is tot stand gekomen aan de hand van (online) interviews met alle betrokken partijen in India, Nederland en Vlaanderen, een analyse van de belangrijkste projectdocumenten en een gezamenlijke sessie met de Nederlandse en Vlaamse partijen om de opgehaalde lessen, valkuilen en succesfactoren te evalueren en te valideren.

Een gezamenlijk verbetertraject opstarten

De natuursteenketens zijn relatief overzichtelijk vergeleken met veel andere internationale ketens. Het is vaak duidelijk te zien aan de kleur en de samenstelling van een steen, uit welke regio de steen afkomstig is. Toch is het ook in een natuursteenketen vaak lastig om het begin van de keten precies te bepalen. In een regio zijn vaak veel verschillende groeves actief en er zijn vaak meerdere schakels in het begin van de keten waardoor het lastig is om een steen tot de precieze groeve te herleiden. Bovendien wordt er werk uitbesteed aan onderaannemers en zijn er veel niet-registreerde arbeiders. Een groot deel van de natuursteenketen in India bevindt zich hierdoor in de informele sector.

De drie betrokken bedrijven en Arisa zijn actief binnen TruStone - een sectorbreed samenwerkingsverband dat zich richt op het verbeteren van de sociale en milieuomstandigheden in de natuursteensector. De bedrijven onderhouden langdurige commerciële relaties met de betrokken Indiase exporteurs. Dat vormde de basis van de verbetertrajecten. De bedrijven waren echter nog niet eerder dieper in de keten gedoken in India. Ook hun directe Indiase toeleveranciers wisten niet altijd

precies hoe hun toeleveringsketen eruitzag. In de afgelopen vijf jaar hebben de betrokken bedrijven geprobeerd dat verder in kaart te brengen en om verbetertrajecten op te starten. Soms lukte dat wel, maar soms ook niet.

De ervaringen uit deze gezamenlijke verbetertrajecten zijn vertaald naar het onderstaande praktische stappenplan:

1 Begin bij je directe leverancier en investeer in vertrouwen

- Werk op basis van langdurige relaties met toeleveranciers.
- Start met een risicoanalyse bij de fabriek (niet alleen een audit).
- Kies één betrouwbare (lokale) partner die zowel analyse als verbetertraject uitvoert.
- Benader leveranciers constructief en gelijkwaardig, niet controlerend.
- Maak expliciet dat negatieve bevindingen niet leiden tot directe beëindiging van de handelsrelatie.

2 Werk samen met andere afnemers om leverage te vergroten

- Zoek actief samenwerking met (concurrerende) afnemers.
- Spreek gezamenlijke verwachtingen af richting leveranciers.
- Vergroot de commerciële prikkel (bijv. perspectief op langere relaties of grotere volumes).
- Focus op leveranciers die voor de exportmarkt produceren.

3 Maak een duidelijke businesscase voor leveranciers

- Dat er door deelname aan dit traject mogelijk nieuwe (Europese) afnemers in beeld kunnen komen.
- Een stabiel en goed opgeleid personeelsbestand zorgt voor een hogere productie, hoogwaardigere producten en minder personeelsverloop.

4 Ontwikkel samen een realistisch verbeterplan

- Stel een op maat gemaakt verbeterplan op, gebaseerd op wetgeving en lokale context.
- Analyseer niet alleen wat misgaat, maar ook waarom (root causes).
- Bouw kennis en managementcapaciteit op bij leveranciers.
- Zorg dat management én werknemers betrokken zijn in alle stappen.

5 Begin met 'quick wins' en bouw stap voor stap op

- Start met relatief haalbare verbeteringen (bijv. met een focus op veiligheid).
- Gebruik deze stappen om vertrouwen en intrinsieke motivatie te creëren.
- Pak gevoelige thema's (zoals vakbondsvrijheid, formaliseren van arbeidsrelaties) pas later op, maar stel ze niet uit zonder plan.

6 Betrek maatschappelijke organisaties en vakbonden

- Zoek maatschappelijke organisaties en vakbonden met goede connecties in jouw productie-landen: zij hebben kennis van de lokale context.
- Werk samen met deze organisaties om een brug te slaan richting lokale organisaties met de juiste expertise.

7 Investeer in lokale expertise en dialoog

- Werk met lokale organisaties die taal, cultuur en sector kennen en vertrouwd worden door zowel management als werknemers.
- Maak duidelijk bij toeleveranciers dat lokale organisaties directe toegang nodig hebben tot werknemers in hun bedrijf zonder aanwezigheid van management.
- Combineer training met reflectieve dialoog (geen 'afvink-trainingen').

8 Ga pas dieper de keten in als de basis staat

- Breid het traject uit naar steengroeves of andere risicovolle schakels pas na successen op fabrieksniveau.
- Erken dat invloed afneemt verder in de keten: tempo en aanpak moeten daarop aangepast zijn.
- Sluit aan bij wat er al is (bijv. milieumaatregelen) om vertrouwen op te bouwen.
- Heb oog voor generatiedynamiek: jonger management is vaak ontvankelijker.

9 Zorg voor lange adem

- Reken op een meerjarig traject en zorg ervoor dat je voldoende tijd kan investeren.
- Investeer voldoende middelen die verbetering in de keten mogelijk maken.
- Bezoek productielocaties, het liefst samen met maatschappelijke organisaties.
- Houd altijd de vinger aan de pols bij leveranciers en andere betrokken actoren.

10 Veranker intern en communiceer transparant

- Zorg dat inkoop, management én sales het verhaal kennen en uitdragen.
- Communiceer open met partners en klanten over voortgang en dilemma's.
- Zie verbetering als een gezamenlijke leerreis, geen compliance-oefening.
- Maak de verwachtingen voor de verschillende actoren in de keten duidelijk.
- Kijk of er mogelijkheden zijn om het ketenbeheer in het algemeen te verduurzamen zoals werken met minder toeleveranciers en het selecteren van nieuwe toeleveranciers op onder meer kennis en begrip van hun keten.

Kasseienwerkplaats in Rajasthan



Hieronder worden de gezamenlijke verbeterprocessen meer in detail geschetst en zal ingegaan worden op de geleerde lessen waarop dit stappenplan is gebaseerd.

Terug naar het begin

Rajasthan, India, is een belangrijke wereldwijde leverancier van natuursteen, met name zandsteen uit het district Bundi. Hoewel de regio bekend staat om zijn hoogwaardige kasseien, wordt de toeleveringsketen gekenmerkt door ernstige mensenrechtenproblemen, waaronder kinderarbeid bij thuiswerk en aanzienlijke gezondheids- en veiligheidsrisico's, zoals arbeidsongevallen en silicose als gevolg van langdurige blootstelling aan stof. In Zuid-India is Tamil Nadu een belangrijke toeleverancier van graniet, met name van diepgekleurd zwart graniet. Net als in Rajasthan kent de keten hier ook ernstige mensenrechtenproblemen, waaronder onveilige werkomstandigheden door onder meer een tekort aan persoonlijke beschermingsmiddelen, en gedwongen arbeid (met name gebonden arbeid).

Vijf jaar geleden werd in beide regio's met Vlaamse en Nederlandse afnemers een traject opgezet om werkomstandigheden in de twee natuursteenketens te verbeteren. Bij hun eigen directe toeleverancier werden in de fabrieken risicoanalyses uitgevoerd gevolgd door op maat gemaakte verbeterplannen. Tegelijkertijd werd gekeken of de aanpak uitgebreid kon worden naar leveranciers verder in de keten. Er zijn duidelijk verschillende ervaringen binnen beide projecten, en juist die verschillen vertellen veel over wat nodig is voor een succesvolle aanpak.

Verloop van het project in Tamil Nadu

Bij de toeleverancier van graniet in Tamil Nadu werd in november 2022 een risicoanalyse uitgevoerd in de fabriek door een lokale vertegenwoordiger van een internationale organisatie. De fabriek was modern, en de arbeidsomstandigheden werden over het algemeen veilig bevonden, al was het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen wisselend. Ook werd er geen corruptie, kinderarbeid, of openlijke discriminatie vastgesteld. De lonen werden punctueel betaald en er werd geen risico op gebonden arbeid geconstateerd omdat de fabriek geen leningen aan medewerkers verstrekke. Wel werden er hardnekkige genderstereotypen en een paternalistische bedrijfscultuur waargenomen die dialoog over werknemersrechten, vakbondsvorming en collectieve onderhandeling ontmoedigde. Ook was er onvoldoende kennis bij werknemers over hun rechten, geen een effectief klachtenmechanisme en waren er overtredingen van wetgeving rond betaling van overwerk en formele arbeidsovereenkomsten.

Na deze risicoanalyse werden er op vijf onderwerpen direct verbeteringen doorgevoerd volgens de fabriek en zijn met name de lonen verbeterd. Hierna werd een lokale organisatie ingehuurd om samen met de fabriek een verbeterplan te maken voor de laatste punten. Hoewel aanvankelijk leek alsof de fabriek zou meewerken, bleek het gesprek met de lokale organisatie te ontsporen, met name toen de fabriekseigenaar aanschoof. Vanuit de fabriek leefde het idee dat deze nieuwe organisatie niet wist waar ze het over hadden, omdat zij niet de risicoanalyse hadden gedaan. Bovendien vonden zij dat zij het al ontzettend goed deden, zeker vergeleken met omringende fabrieken en dat er onredelijke eisen, met name op het gebied van werknemersparticipatie werden gesteld. Belangrijk verschil van inzicht zat op het direct betrekken en spreken met werknemers zonder aanwezigheid van het management. Bij de aanvankelijk risicoanalyse was dit al een lastig punt (hoewel de fabriek aangaf dat dat vooral kwam omdat de organisatie die de risicoanalyse uitvoerde niet de taal van de werknemers sprak). De lokale organisatie die het verbeterplan zou opstellen en uitvoeren kreeg ook geen toegang tot de medewerkers. Voor deze organisatie betekende dit dat zij niet langer met deze fabriek konden samenwerken.

Pogingen om dieper in de toeleveringsketen van deze fabriek te werken, liepen helaas ook stuk. Het aanvankelijke onderzoek liet al zien dat er bij de toeleverancier geen systematische aandacht was voor mensenrechtenrisico's in de toeleveringsketen, met name richting steengroeves. De fabriekseigenaar was toch bereid mee te werken aan pogingen om steengroeves bij het project te betrekken. Er waren



Een granietfabriek in Tamil Nadu

ontmoetingen tussen de afnemer, de fabriekseigenaar en twee verschillende mijneigenaren. Bij de ene groeve-eigenaar was meteen duidelijk dat daar geen bereidheid was mee te werken, bij de andere groeve leek er meer ruimte maar toen daar de eigenaar aanschoof bleek dat ook een doodlopende weg. In Tamil Nadu is het vaak zo dat de groeves al decennialang in handen zijn van dezelfde eigenaren. Ondanks de langdurige samenwerkingsrelatie bleek de invloed van de afnemer op de fabriek en de groeves beperkt omdat er relatief weinig graniet werd afgenomen.

Naast de verbeteringen die de fabriek direct heeft doorgevoerd, heeft het fabrieksmanagement deelgenomen aan de multistakeholderdialoog die in 2022 werd opgestart door TruStone en internationale vakbonden in India. Ondanks hun aanvankelijke scepsis zijn zij daar in gesprek gegaan met vakbondsvertegenwoordigers. Dit vormt een belangrijke eerste stap richting het normaliseren van de relatie tussen de fabriek en de vakbond

Verloop van het project in Rajasthan

In april 2023 werd bij de eerste toeleverancier in Rajasthan een risicoanalyse uitgevoerd van de omstandigheden in de fabriek en twee steengroeves door een lokale organisatie. De risicoanalyse bracht zowel sterke punten als aanzienlijke knelpunten aan het licht. Positief waren onder meer initiatieven op het gebied van milieuduurzaamheid, gezondheid van mijnwerkers en hun families, en onderwijs. Tegelijkertijd werden diverse risico's vastgesteld, zoals informele en ongedocumenteerde arbeid in de mijnen, incidentele inzet van jongvolwassenen, onveilige werkomstandigheden, gebrekkige loon- en overwerkregistratie, onvoldoende sociale zekerheid voor (migrant) arbeiders en niet-naleving van nationale en lokale wetgeving. De risicoanalyse keek ook naar waarom deze problemen werden veroorzaakt: een gebrek aan kennis van wettelijke vereisten, zwakke managementsystemen, diepgewortelde sectorpraktijken en een informele aanpak van personeelsbeheer.

Op basis van de risicoanalyse werd een verbeterplan opgesteld met name gericht op het voldoen aan wetgeving, het verstrekken van de kennis en capaciteit van het management, het opzetten van nieuwe managementsystemen, het vergroten van werknemersparticipatie en het verbeteren van leef- en werkomstandigheden van migrantenarbeiders. Als eerste werd dit verbeterplan in de fabriek doorgevoerd. Daarbij werd stap-voor-stap gewerkt, waarbij ook werd gekeken naar welke onderwerpen

het makkelijkst konden worden geagendeerd. Een onderwerp als vakbondsvrijheid is bijvoorbeeld ingewikkelder dan het doorvoeren van betere veiligheidsmaatregelen voor medewerkers.

“De klachtencommissie binnen het bedrijf, samengesteld uit werknemers, is een essentieel platform geworden waar werknemers hun stem kunnen laten horen. Ze creëert een groter verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers, verhoogt awareness rond het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) en lost problemen op zoals een slechte afwatering, onhygiënische toiletten, ontbrekende pensioenbijdragen en stroomlijnt de communicatie met het topmanagement.”

lid klachtencommissie.

Concrete verbeteringen in de fabriek zijn onder meer:

- Opstellen en/of verfijnen van verschillende beleidsdocumenten en procedures, zowel in het Engels als in het Hindi op onder andere: werktijden, vrijheid van vereniging, antidiscriminatie en gelijke kansen, lonen en het uitsluiten van gedwongen en kinderarbeid.
- De totstandkoming van een structurele dialoog tussen het management en de werknemers, en de oprichting van een klachtencommissies. De commissieleden zijn getraind en ondersteund om ervoor te zorgen dat de mechanismen effectief functioneren. Als gevolg hiervan kunnen werknemers veilig en openlijk hun zorgen en klachten uiten, en worden problemen via een constructieve dialoog aangepakt.
- Regelmatige trainingen op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk (OHS) en eerste hulp, naast de invoering van veiligere werkprocessen
- Formele registratie van alle werknemers, met volledige documentatie, waaronder identiteitsbewijzen, contracten, loonadministratie en loonstrookjes
- Inschrijving in belangrijke sociale zekerheidsstelsels, met training voor werknemers over hoe zij, en hun gezinnen, hiervan gebruik kunnen maken
- Voorlichtingssessies over de rechten van werknemers, veilige werkmethoden en het juiste gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM) – wat heeft geleid tot verbeterde veiligheidsprocedures en een toename in het gebruik van PBM

“Door het programma is het verloop van personeel afgenomen. Voorheen viel de productie soms terug als er een medewerker vertrok omdat het tijd kost om een nieuwe medewerker te vinden en in te werken. Nu is dat veel minder het geval.”

Manager, verwerkingsfabriek Rajasthan

Verbetertraject in de groeve in Rajasthan

Na de fabriek werd het project uitgebreid naar de groeve waar ongeveer 600 mensen werken. Maar dit was niet eenvoudig: de groeve-eigenaren waren de oudere generatie in de familie. Zij waren erg argwanend. Maar de Europese afnemers bleven in gesprek met de groeve. Ze benadrukten waarom het ook voor de mijnen een goede business case zou zijn om verbeteringen in arbeidsomstandigheden door te voeren. Ze deelden hun eigen ervaringen met betrekking tot stofreductie en groevebeheer. Er werd verder gebouwd op wat de groeve zelf al deed aan duurzaamheid (zo was de groeve al heel actief in het herstellen van de uitgeputte groevedelen, met name door het aanplanten van bomen). Zo werd het project uiteindelijk met succes ook uitgebreid naar de groeve.

Dit programma loopt sinds juni 2025. De groeve heeft het eigen beleid op verschillende onderwerpen, zoals werktijden, dwangarbeid en veilige werkomstandigheden, opgesteld en/of herzien. Het hoger en middenmanagement heeft training gekregen over bedrijfsvoering en mensenrechten, evenals relevante arbeidsregelgeving, terwijl de arbeiders een basistraining hebben gevolgd over gezondheid en veiligheid op het werk. Voor de gezinnen van de mijnwerkers die wonen in de accommodaties van de groeve, waren er trainingen op afvalbeheer en hygiëne. Er werden succesvol een klachtencommissie, een veiligheidscommissie en een huisvestingscommissie opgericht. Naast deze inspanningen heeft de steengroeve op eigen initiatief verschillende proactieve maatregelen genomen, zoals de installatie van een rioolwaterzuiveringsinstallatie, de bouw van een overdekte werkruimte voor kasseienarbeiders met toegang tot veilig drinkwater en toiletten, en de oprichting van een crèche voor de kinderen van de arbeiders. Maar ook in de uitvoering van dit verbeterproces geldt: stap voor stap. Eerst wordt gewerkt aan het opbouwen van vertrouwen voor de echt gevoelige onderwerpen als registratie van werknemers en formalisering van arbeidsrelaties worden opgepakt.

Zandsteengroeve in Rajasthan



Momenteel wordt er gewerkt aan uitbreiding van het verbeterproject naar het verbeteren van de werkomstandigheden van de kasseienwerkplaatsen en thuiswerkers. Zij verwerken het gedolven steenafval tot kasseien. Deze partijen zijn vaak lastig om te bereiken of om mee te nemen in dergelijke verbetertrajecten. Om het belang te benadrukken van het project en om meer gezamenlijkheid te creëren, vond in september 2025 een gezamenlijk bezoek van alle Europese partijen aan Rajasthan plaats. Tijdens een gezamenlijke bijeenkomst kwamen eigenaren van kasseienwerkplaatsen, importeurs, exporteurs en maatschappelijke organisaties bijeen om een begin te maken met verbeteringen in de zandsteentoeleveringsketens. Dat vormde de start van de volgende fase van het verbeterprogramma. Als eerste stap werden gezondheidsscreenings georganiseerd voor werknemers in de kasseienproductie, in samenwerking met lokale maatschappelijke organisaties en kasseienhandelaren.

Verbetertraject breidt zich uit naar een tweede toeleverancier in Rajasthan

Ondertussen was in 2024 al een nieuw project opgestart met een tweede zandsteentoeleverancier in Rajasthan. Ook daar werd een uitgebreide risicoanalyse gedaan. De analyse richtte zich op de situatie rondom mensen- en arbeidsrechten in zowel de fabriek als de toeleveringsketen. De risicoanalyse bracht, naast bestaande positieve praktijken, diverse tekortkomingen aan het licht, waaronder: hiaten in de naleving van nationale en lokale wetgeving, informele en onvoldoende gedocumenteerde arbeid, zwakke loon- en overwerkregistratie, en tekortschietende sociale zekerheid, met name bij (migrant) arbeiders. De organisatie die de risicoanalyse uitvoerde constateerde dat deze risico's samenhangen met een beperkte kennis van wettelijke vereisten, onvoldoende ontwikkelde managementsystemen, diepgewortelde sectorpraktijken en een informele aanpak van personeelsbeheer, vooral in de verder gelegen schakels van de keten.

Ook hier werd een gefaseerd verbeterproces voorgesteld dat zich richtte op het stapsgewijs dichten van juridische tekortkomingen, het versterken van kennis en capaciteit bij de toeleverancier zelf en haar belangrijkste leveranciers, en het opzetten van robuuste managementsystemen. Daarnaast werd ingezet op het vergroten van werknemersparticipatie, het verbeteren van klachtenafhandeling en het versterken van arbeidsveiligheid.

Concrete verbeteringen in deze fabriek zijn onder meer het opstellen van verschillende beleidsdocumenten en procedures op onderwerpen als: verbod op kinder- en jeugdarbeid, bestrijding van dwangarbeid, werktijden en betaling van lonen. Ook hier is een dialoog tussen het management en de werknemers tot stand gekomen, en de oprichting van een klachtencommissie ondersteund. Naast het werken aan de eigen fabriek, is deze toeleverancier ook actief in gesprek gegaan met zijn eigen toeleveranciers over belangrijke arbeids- en veiligheidskwesties. Hiermee werd een beter bewustzijn gecreëerd over onderwerpen als het voorkomen van kinderarbeid, gezondheid en veiligheid op het werk. Ze hebben zelfs trainingen op het gebied van veilige werkomstandigheden gegeven bij leveranciers. Daardoor zijn stappen gezet de werkomstandigheden in de hele toeleveringsketen te verbeteren.

Duurzame resultaten

Naast de concrete verbeteringen binnen de geselecteerde ketens, leidde het werk ook tot een aantal resultaten die buiten deze specifieke ketens liggen:

- ➔ Een derde Indiase leverancier van zandsteen heeft de projectpartners benaderd met de vraag of zij ook kunnen starten met een verbeterproces van de arbeidsomstandigheden in hun keten.
- ➔ De betrokken Europese bedrijven zijn gestart met een eigen human rights due diligence proces, inclusief het opstellen van beleid (zowel algemeen als op specifieke deelthema's als kinderarbeid) en de integratie van MVO binnen het bedrijf. Verschillende afdelingen zijn betrokken en het belang van MVO wordt breed uitgedragen.



Kasseienwerkplaats in Rajasthan

- ➔ De bedrijven hebben de risicogerichte benadering die centraal stond in de afgelopen jaren in de twee betrokken ketens in India uitgebreid naar andere natuursteenketens en materialen.
- ➔ De bedrijven hebben hun ketens anders ingericht:
 - Ze zijn gaan werken met minder toeleveranciers (en dus meer consolidatie in de toeleveringsketen).
 - Nieuwe leveranciers worden geselecteerd op hun kennis van hun keten (bv of ze hun eigen mijnen exploiteren wat verbeterprocessen makkelijker maakt).
 - Ze gaan of directe relaties met groeves aan of met fabrikanten die hun eigen groeve hebben.

Geleerde lessen uit de verbeterprogramma's

In de afgelopen vijf jaar hebben alle partners intensief samengewerkt in verbetertrajecten. Daarbij liepen sommige trajecten heel goed, en andere minder goed. Soms kwamen verbetering opeens snel op gang, meestal was er echter veel geduld nodig. Daarbij zijn veel lessen geleerd, zowel op het gebied van samenwerking in de keten, het verbeteren van werkomstandigheden in de keten en het managen van een dergelijk multistakeholder project in internationale ketens.

Samenwerken in de keten

Een belangrijke factor in het verloop van het project was de mate waarin samenwerking tussen Europese bedrijven tot stand kwam en werd volgehouden. Door met meerdere partijen samen te werken, kon meer leverage worden gecreëerd richting leveranciers in de keten. Deze gezamenlijke aanpak maakte het mogelijk om efficiënter te werken en vergrootte de invloed op besluitvorming bij leveranciers. Het samenwerken met andere afnemers, waaronder directe concurrenten, vergde aanvankelijk gewenning, maar bleek in de praktijk een duidelijke meerwaarde te hebben, zeker wanneer de betrokken partijen elkaar inhoudelijk aanvulden.

Dit werd met name zichtbaar na de toetreding van een grote Europese afnemer tot het project in mei 2024. Eerder had het vertrek van een andere grote afnemer juist geleid tot een afname van de

gezamenlijke invloed en stagnatie in het project. De samenwerking tussen de nieuwe projectpartners bleek ook zeer complementair: waar de één technische expertise inbracht op het gebied van veilige steengroeveactiviteiten, droeg de ander bij vanuit zijn ervaring met dialoogvoering en commerciële inzichten. Deze combinatie speelde een doorslaggevende rol bij het betrekken van de Indiase toeleverancier bij een gezamenlijk verbetertraject, dat vervolgens is uitgevoerd op fabrieksniveau en werd uitgebreid naar de steengroeven en kasseienwerkplaatsen.

“Nu de klachtencommissie al een tijdje functioneert, zien we dat werknemers meer zeggenschap hebben; ze worden assertiever en onafhankelijker. Ze voelen zich verantwoordelijk voor het bedrijf en hun collega’s. Ze komen met vragen en oplossingen.”

Manager, verwerkingsfabriek Rajasthan

In de benadering van leveranciers werd bewust gekozen voor een commerciële en constructieve insteek. De exportgerichte Indiase bedrijven werd duidelijk gemaakt dat verbetering van arbeidsomstandigheden een zakelijke kans kon vormen. Voor Indiase leveranciers betekende deelname aan het traject onder meer zicht op nieuwe afnemers en perspectief op langdurigere of grotere afnames. Daarbij werd hun personeelsbestand stabiel en beter opgeleid. De Europese afnemers kregen beter inzicht in hun keten. Deze commerciële prikkel bleek vooral effectief bij bedrijven die produceren voor de exportmarkt; bij bedrijven die grotendeels voor de binnenlandse markt werken, ontbrak deze motivatie grotendeels en was deelname minder vanzelfsprekend.

Daarnaast bleek een positieve en dialooggerichte benadering essentieel. In plaats van een controlerende of veroordelende houding werd ingezet op gezamenlijke gesprekken over verbeterpunten: waar staan we nu en waar kunnen we samen stappen zetten? Dit droeg bij aan wederzijds begrip en verminderde weerstand. Cruciaal hierbij was het opbouwen van langdurige partnerschappen, gebaseerd op vertrouwen. Leveranciers moesten erop kunnen vertrouwen dat openheid over tekortkomingen niet direct zou leiden tot het verbreken van handelsrelaties. Tegelijkertijd was het belangrijk om te voorkomen dat het traject werd gezien als een extern opgelegd project zonder lokale inbedding of eigenaarschap.

Heldere en duidelijke communicatie met elke schakel in de keten, waarbij heel duidelijk de verwachtingen worden gecommuniceerd was cruciaal. Niet altijd hadden alle projectpartners dezelfde verwachtingen en dat leidde tot onderling wantrouwen. Bezoeken aan de toeleverancier ter plekke, samen met de projectpartners en/of andere stakeholders, was hierin belangrijk. Ter plekke bleek het eenvoudiger elkaar te begrijpen en samen stappen te zetten.

Tot slot speelde de keuze van de juiste actoren in de keten een belangrijke rol. Het werken op fabrieksniveau bleek relatief toegankelijk, terwijl het veel lastiger was om verbeteringen door te voeren bij steengroeven en kasseienwerkplaatsen, waar de invloed van afnemers kleiner is en traditionele werkwijzen sterker verankerd zijn. Binnen deze context bleek het betrekken van de jongere generatie ondernemers en managers een belangrijk voordeel. Zij stonden over het algemeen meer open voor verandering en waren vaker bekend met internationale standaarden en nieuwe manieren van werken, wat de voortgang van het project ten goede kwam.

Naast samenwerken binnen de keten, was deze aanpak niet mogelijk geweest zonder Europese en lokale maatschappelijke organisaties. Het is voor bedrijven in Nederland en Vlaanderen niet altijd makkelijk om een goed beeld te krijgen van wat er speelt in productielanden. Maatschappelijke organisaties hebben deze informatie vaak wel omdat zij al jaren samenwerken met lokale organisaties. Lokale organisaties

hebben een diepgaande kennis van de lokale context, wetgeving, taal en cultuur. Ze hebben vaak al een vertrouwensrelatie met werknemers en gemeenschappen. Ook zijn zij in staat om fysiek aanwezig te zijn en regelmatig contact te onderhouden met leveranciers. Europese maatschappelijke organisaties brengen kennis mee over internationale normen en Europese wetgeving. Zij kunnen de Europese bedrijven ondersteunen in hun proces en zij vervullen een brugfunctie tussen maatschappelijke organisaties in productielanden en bedrijven hier. De lokale organisatie in Rajasthan die uiteindelijk de risicoanalyse en het verbeterproject opstartte, was een jarenlange partner van Arisa. De aanpak van deze lokale partner bleek uiteindelijk cruciaal in het welslagen van dit traject.

Werken aan verbeteringen in de keten

Een belangrijk uitgangspunt in het verbetertraject was de keuze om nadrukkelijk te focussen op daadwerkelijke verbetering in plaats van op het uitvoeren van losse audits. Hoewel audits relatief snel en goedkoop zijn, riepen zij in de praktijk regelmatig weerstand op bij leveranciers. Ze werden vaak ervaren als oppervlakkige momentopnames, uitgevoerd door externe partijen die de lokale taal of context niet altijd beheersen en zich richten op een beperkt aantal thema's. Daartegenover werd de aanpak van de lokale partner in Rajasthan duidelijk positiever ontvangen. Deze organisatie werd gezien als deskundig, sprak de lokale taal, genoot vertrouwen bij zowel management als werknemers en toetste systematisch aan nationale wetgeving.

Belangrijke elementen in de succesvolle aanpak van de lokale partner in Rajasthan waren:

- ➔ Grondig onderzoek naar beleid en praktijk bij de directe leveranciers en in de keten (dus een grote tijdsinvestering ter plekke).
- ➔ Door deze tijdsinvestering ter plekke ontstond er vertrouwen bij zowel management als arbeiders in de aanpak.
- ➔ Er werden gesprekken gevoerd met zowel management als arbeiders.
- ➔ De gesprekken met arbeiders waren off-site (dus zonder management toezicht).
- ➔ In het eindrapport kwamen zowel de sterke punten van een bedrijf als de verbeterpunten aan bod.
- ➔ Ook werden er meteen praktische hulpmiddelen en concrete stappen aangedragen om verbeteringen daadwerkelijk door te voeren.

Verwerkingsfabriek in Rajasthan



Tenslotte was een belangrijke meerwaarde van deze aanpak dat dezelfde organisatie verantwoordelijk was voor zowel de risicoanalyse als het verbeterproces. Dit zorgde voor continuïteit, wederzijds begrip en een gezamenlijke focus op voortgang. In de begeleiding lag de nadruk niet op formele trainingen, maar op het gezamenlijk bespreken van knelpunten en onderliggende oorzaken, in een open en veilige setting. Daarbij werd steeds benadrukt hoe verbeteringen ook in het belang van de fabriek en de steengroeve zelf zijn, bijvoorbeeld door veiliger werken, betere naleving van wetgeving en een stabielere en beter geïnformeerd personeelsbestand. De focus lag sterk op kennisopbouw en inzicht in het juridische kader, zodat verbeteringen duurzaam konden worden ingebed in de bedrijfsvoering. Tijdens het proces kwam de lokale organisatie vaak langs, en bij elk bezoek werd de fabriek of de groeve ondersteund met het opstellen van concrete tijdschema's met actiepunten, die als leidraad dienden voor vervolgstappen. Door hun combinatie van juridische expertise, praktische vertaalslag naar de werkvloer en open, toegankelijke communicatie werd de samenwerking als zeer constructief ervaren en kon stap voor stap voortgang worden geboekt in het verbeterproces.

Binnen het verbeterproces werd bewust gekozen voor deze stapsgewijze aanpak, waarbij eerst werd ingezet op relatief haalbare onderwerpen. Deze 'quick wins' waren nodig om vertrouwen op te bouwen en om te laten zien dat verandering mogelijk is. Onderwerpen als gezondheid en veiligheid en het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen bleken geschikt om hiermee te beginnen. Tegelijkertijd werd erkend dat sommige thema's, zoals vakbondsvrijheid en collectieve vertegenwoordiging, complex en gevoelig liggen. Hier ontstond soms spanning tussen het tonen van begrip voor de context en het tempo van leveranciers enerzijds, en het blijven adresseren van fundamentele arbeidsrechten anderzijds. Voor deze onderwerpen bleek intrinsieke motivatie van alle betrokken partijen essentieel.

De inzet van lokale expertise bleek een onmisbare randvoorwaarde voor het slagen van het traject. Zonder lokale organisaties met diepgaande kennis van de sector, de wetgeving, de taal en de culturele context was het niet mogelijk geweest om het vertrouwen van leveranciers en werknemers te winnen. Tegelijkertijd speelde de Nederlandse NGO een belangrijke rol als verbindende schakel tussen de internationale afnemers en de lokale uitvoerende partijen. Deze 'linking pin'-functie zorgde ervoor dat verwachtingen op elkaar werden afgestemd en dat communicatie tussen alle betrokkenen soepel verliep.

Tot slot was het werken met zowel management als werknemers een expliciet onderdeel van de aanpak. Verbeteringen bleken alleen duurzaam wanneer beide groepen werden betrokken, getraind en begeleid.

Management van het traject

Er was veel tijd en doorzettingsvermogen nodig. Met name het betrekken van de steengroeven vergde een lange adem. Weerstand, wantrouwen en vastgeroeste werkwijzen maakten dat de voortgang langzaam ging. Dat het traject uiteindelijk ook op groeve-niveau van de grond kwam, is in belangrijke mate te danken aan zowel de Europese afnemers als de Nederlandse NGO, die actief en volhardend het gesprek bleven aangaan.

Binnen dit proces speelde generatiedynamiek een zichtbare rol. Een nieuwe generatie ondernemers en managers in India bleken over het algemeen meer open te staan voor verandering en nieuwe manieren van werken. Zij waren vaker vertrouwd met internationale standaarden en hadden meer ervaring in samenwerken met buitenlandse afnemers. Waar mogelijk werd hierop aangesloten, wat de bereidheid tot deelname en het tempo van verbeteringen positief beïnvloedde.

Het project stond niet op zichzelf, maar was ingebed in een breder ecosysteem van initiatieven en samenwerkingsverbanden. Over deze inbedding liepen de meningen uiteen. Sommigen ervoeren het bredere dialoogproject van de SER als diffuus, terwijl anderen juist benadrukten dat dit kader nodig was om meer partijen te betrekken en draagvlak te creëren. In Rajasthan, waar al relatief veel aandacht



Zandsteenplaten

was voor verduurzaming en ketenverantwoordelijkheid, bleek deze bredere context in de praktijk ondersteunend aan het project.

Naast externe samenwerking bleek ook interne communicatie binnen de betrokken importerende bedrijven van groot belang. Om het traject geloofwaardig en effectief te laten zijn, was het noodzakelijk dat niet alleen directie en inkoop, maar ook andere afdelingen, waaronder sales, goed op de hoogte waren van de doelstellingen en voortgang. Dit maakte het mogelijk om het verhaal consistent uit te dragen richting klanten, leveranciers en om interne steun voor het project te behouden.

Transparante communicatie richting alle betrokken partijen speelde eveneens een cruciale rol. Door open te zijn over uitdagingen, voortgang en dilemma's – soms ook in gesprekken met klanten – werd onderling vertrouwen opgebouwd. Deze gezamenlijke benadering en het delen van de 'reis' maakten het makkelijker om lastige stappen te zetten en zorgden voor meer wederzijds begrip.

Tot slot...

De afgelopen vijf jaar is er zeer intensief samengewerkt. Het hele traject was in zekere zin een sprong in het diepe: met "concullega's", met Europese en Indiase zakenpartners en met verschillende stakeholders in Nederland, Vlaanderen en India. Het project ging stapje voor stapje, en er was veel volharding nodig. Niet in de laatste plaats door de uitbraak van de coronapandemie wat twee jaar vertraging opleverde en door de terugtrekking van één van de oorspronkelijke projectpartners (afnemer) in Nederland. Hoewel het project niet voor iedereen heeft opgeleverd wat er vooraf gehoopt werd, is wel duidelijk geworden wat de randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking in de keten zijn:

- ➔ Het opbouwen van vertrouwen met directe leveranciers via langdurige relaties, een gedegen risico-analyse en een gelijkwaardige, constructieve benadering.
- ➔ Samenwerking met andere afnemers om de gezamenlijke invloed te vergroten en een overtuigende business case te maken.

- ➔ Het opstellen van een realistisch verbeterplan in co-creatie, dat de lokale context en onderliggende oorzaken meeneemt en zowel management als werknemers betreft.
- ➔ Het starten van verbetertrajecten met haalbare verbeteringen om vertrouwen op te bouwen, gevolgd door complexere thema's, en steunt op lokale expertise en echte dialoog.
- ➔ Een lange adem, sterk projectmanagement, voldoende lokale middelen en interne verankering, waarbij verbetering wordt gezien als een gezamenlijke leerreis in plaats van een compliance-oefening.

Deze aanpak heeft geleid tot zowel resultaten in Nederland en Vlaanderen als in India: De bedrijven in het project zijn meer gaan werken vanuit een risicogerichte benadering: ze stellen vaker de vraag, ook bij andere materialen, waar komt het eigenlijk vandaan. De aanpak in India zal in de toekomst naar meer regio's en meer landen worden uitgerold. Het project heeft goede inzage gegeven in de problematiek in de natuursteenketens. Voor een aantal bedrijven was dit een reden om minder natuursteen te gaan verkopen maar ook om te kijken of er meer waarde ter plekke in India gecreëerd kan worden.

In India zijn bij de betrokken leveranciers veel belangrijke verbeteringen doorgevoerd in de arbeidsomstandigheden. Allereerst door het ontwikkelen van beleid, het inzetten op bewustwording en capaciteitsopbouw bij management en werknemers. Ook zijn werkplekken aangepast met praktische maatregelen, zoals verbeterde infrastructuur, veiligere werkprocessen en beter gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Meer werknemers zijn formeel geregistreerd. Waardoor zij toegang tot sociale zekerheidsstelsels en gezondheidszorg krijgen. Verder is er geïnvesteerd in betere huisvesting, sanitaire voorzieningen en aanvullende faciliteiten zoals kinderopvang. Tenslotte is een belangrijk resultaat het opzetten van een structurele dialoog tussen werknemers en management. Dit heeft ook daadwerkelijk geleid tot concrete verbeteringen. Dat heeft werknemers vertrouwen en ruimte gegeven in deze aanpak.

Zo werd deze aanpak een gedeeld verhaal, niet alleen van de partners uit Nederland en Vlaanderen, maar ook van hun partners in India en – misschien wel het belangrijkste – van de werknemers diep in de internationale natuursteenketen in India.

Colophon

Een gedeeld verhaal

Samenwerken in de natuursteenketen
om werkomstandigheden te verbeteren
Januari 2026

Tekst Manon Wolfkamp, RBConnect

Layout Frans Schupp

Foto's Arisa en en Jetstone

Deze publicatie is tot stand gekomen met financiering
van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

STONE


JETSTONE


BRACHOT
Landscape &
Surface Materials


ARISA