

# **Mascot International Vietnam A/S**

## **Casen beskriver, hvordan Mascot International Vietnam A/S løste overtrædelser af sikkerhedsmæssige forhold gennem dialog og samarbejde med entreprenører, medarbejdere og myndigheder.**

I slutningen af 2006 etablerer Mascot International A/S et datterselskab, Mascot International Vietnam A/S. Målet er at opføre egen fabrik i Hai Duong Provinsen nord for Hanoi, og i fremtiden producere en større del af Mascots arbejdstøj her. Ved at producere på egen fabrik frem for at outsource til lokale leverandører, har Mascot bedre kontrol med kvaliteten af de mere komplicerede produkter. Samtidig kan Mascot sikre, at virksomheden efterlever internationale standarder inden for miljø, sikkerhed og arbejdstagerrettigheder.

Efter et halvt års arbejde med design af byggeriet og udbudsrunder hos entreprenører starter opførelsen i maj 2007 af den 15.000 m<sup>2</sup> store fabrik og logistikcenter i Hai Duong Provinsen.

### **Udfordringen på byggepladsen**

Vietnam har meget lidt erfaring med sikkerhed på arbejdspladser, og tusinder af arbejdere kommer hvert år til skade eller bliver dræbt på arbejdspladserne. Byggebranchen udgør i den henseende en højrisiko-kategori.

Forud for Mascots byggeri tog virksomheden sig derfor god tid til nøje at udvælge fire entreprenører, der skulle varetage opførelsen af Mascots fabrik. Mascot havde på forhånd sikret sig, at de fire entreprenører skrev under på, at de ville overholde strenge sikkerhedskrav, og at de påtog sig det fulde ansvar for sikkerheden på byggepladsen.

Til at lede Mascot International Vietnam A/S ansatte man fra starten i 2006 Thomas Bo Pedersen som administrerende direktør. Thomas Bo Pedersen har arbejdet i flere perioder i Vietnam igennem knap 30 år og har et indgående kendskab til landet. Han kom fra en stilling som chef for handelsafdelingen på Den Danske Ambassade i Hanoi.

Da Thomas Bo Pedersen mødte op på byggepladsen på byggeriets første dag, var det et uacceptabelt syn, der mødte ham. Piloteringen af de 30 meter dybe betonpiller var påbegyndt – et arbejde, der indbefatter brugen af tonstunge maskiner, stærkstrømskabler og meget andet farligt udstyr. Mascots ledelse så bygningsarbejdere, der på bare tæer eller plasticsandaler, uden sikkerhedshjelme og siddende overskrævs på gyngende betonpiller i 4-5 meters højde. Stærkstrømskabler lå uisolerede rundt på byggepladsens drivvåde jord, og arbejderne flyttede rundt på dem med bare hænder.

Der gik ikke 10 minutter, før Thomas Bo Pedersen besluttede at stoppe byggeriet med øjeblikkelig virkning.

### **Arbejdstøj med ansvar – Mascots tilgang til CSR**

Mascot står for en høj, international CSR-standard. Ambitionen er, at Mascots produkter fremstilles under forhold, der er på niveau med europæiske standarder. CSR er en integreret del af Mascots måde at drive virksomhed på, og er indbygget i virksomhedens grundlæggende værdier ligeegyldigt, hvor man arbejder i verden.

Gode medarbejderforhold har højeste prioritet, og da Mascot Vietnam er omdrejningspunktet for produktionen, er afdelingen derfor også helt central for den måde, koncernen håndterer CSR på.

I Vietnam er det god CSR at overholde loven, og arbejdsmarkedslovgivningen er af høj international standard. Det er typisk implementeringen og opfølgningen, der er utilstrækkelig. Mascots linje er at overholde loven 'plus et par procent'.

Mascots tilgang til CSR er udmøntet og konkretiseret i tre politikker:

- En personalehåndbog, der nøje beskriver forholdet mellem arbejdstager og arbejdsgiver i forhold til rettigheder og pligter samt samarbejdssystemet

- En anti-korruptionspolitik, der klart kommunikerer, hvad der anses som acceptabel og ikke-acceptabel adfærd for ansatte hos Mascot
- En indkøbspolitik, der indeholder en Code of Conduct for leverandører, hvor Mascot beskriver, hvilke krav virksomheden stiller til sine leverandører

I det lys var det en naturlig beslutning for Mascots ledelse at gribe ind over for de fire entreprenører, der bar hovedansvaret for opførelsen af virksomhedens nye fabrik – og derfor for de alvorlige krænkelse af sikkerhed og arbejdsmiljø på byggepladsen.

### **Samarbejde og dialog om forbedringer på byggepladsen**

Mascot indledte efter byggestoppet en seriøs dialog med de fire entreprenører, og gjorde det klart, at afgørende forbedringer var nødvendige, for at byggeriet kunne gennemføres i henhold til kontrakten.

For at hente den fornødne ekspertise ind, skrev Mascot kontrakt om en særlig sikkerhedskomponent med et hollandsk rådgivningsfirma, Royal Haskoning Vietnam, der havde designet byggeriet. Det hollandske firma stillede en yderst kompetent vietnamesisk Health and Safety Manager til rådighed, og han implementerede et gennemgribende sikkerhedsprogram på byggepladsen.

Sikkerhedsprogrammet består af to hovedkomponenter – træning og sanktioner:

- træning af samtlige bygningsarbejdere
- ugentlige opfølgingskurser
- konstant tilsyn overalt på byggepladsen
- simple og effektive sanktioner

Med andre ord kom Mascot til at betale for sikkerheden to gange. I første omgang ved at skrive ansvaret ind i entreprenørkontrakterne, og dernæst ved at finansiere den særlige sikkerhedskomponent.

Den vietnamesiske Health and Safety Manager anbefalede, at sikkerhedsprogrammet skulle være så enkelt som muligt for at få effekt. Bygningsmedarbejderne blev trænet på byggepladsen og forløbet var praksisorienteret fra start til slut.

Sanktioner foregik efter samme regler som i fodbold: overtrådte en bygningsarbejder sikkerhedsreglerne udløste det enten et gult eller et rødt kort. Det var til at forstå.

Mascot opgraderede et par containere til midlertidige kontorer og flyttede simpelthen ind på byggepladsen, bl.a. for dagligt at monitorere byggeprocessen. Det vakte en del irritation i starten, men Mascot var vedholdende og den daglige tilstedeværelse betød, at man kunne tage hånd om nye situationer med det samme. Det gjorde efterhånden samarbejdet mere smidigt.

I starten gik samarbejdet trægt. Men fra det tidspunkt, hvor Mascot sendte et klart signal om, at der skulle ske radikale ændringer, udviklede virksomheden gradvist et tillidsfuldt samarbejde med entreprenørerne. I dag markedsfører entreprenørerne sig på de gode resultater, og fortæller at de har lært en masse undervejs.

9 måneder senere, i februar 2008, stod fabrikken klar til indflytning, og de knap 500 medarbejdere, som blev ansat i første fase, gik i gang med at producere Mascot-arbejdstøj. Det tog 500.000 mandetimer at gennemføre byggeriet af den nye fabrik – og det foregik uden en eneste arbejdsulykke, hvilket er uhørt i Vietnam.

### **Ledelsessystemer er på plads**

Siden starten af 2006 har Mascot systematisk indarbejdet CSR i alle virksomhedens processer.

Mascot har ført sikkerheds- og samarbejdsniveauet fra byggepladsen ind på fabrikken, der nu er i fuld drift:

- etablering af intern sikkerhedsorganisation

- udvikling af compliance-unit, der auditerer leverandører
- oprettelse af medarbejderkomité (Trade Union Committee), der er et forum for dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere

I 2011 fik Mascot formaliseret sin indsats med arbejdstagerrettigheder og arbejdsmiljø gennem en SA 8000-certificering, der er en anerkendt international certificering. Det betyder, at Mascot International Vietnam A/S regelmæssigt bliver auditeret af SA 8000, der kommer på uanmeldte besøg og undersøger virksomheden grundigt inden for en række parametre, såsom børnearbejde, sikkerhed, tvangsarbejde, diskrimination, retten til kollektive forhandlinger, fagforeningsfrihed etc.

En SA 8000-certificering dokumenterer, at Mascot arbejder systematisk med ledelse af CSR, og således har sine procedurer, politikker og ledelsessystemer helt på plads.

Mascot anvender regelmæssigt SA 8000 som dokumentation over for kunder, der stiller stigende krav om CSR.

### **Resultater**

Mascot brugte under 1 procent af byggesummen på at implementere ordentlige sikkerforhold, hvilket har betydet, at byggeriet blev gennemført på 9 måneder uden yderligere afbrydelser og uden arbejdsulykker.

I Vietnam betragtes Mascot som rollemodel, når det gælder gode arbejdsforhold, og virksomheden har modtaget adskillige priser for sin CSR-indsats. I 2012 fik Mascot en pris fra MOLISA (Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs) for excellent implementering af arbejdsmarkedsloven. Sikkerhedsprojektet har haft stor betydning for Mascots omdømme både i forhold til myndighederne og som attraktiv arbejdsplads i et område, hvor der er stor konkurrence om arbejdskraften blandt udenlandske investorer.

Siden 2009 har Mascot etableret yderligere to fabrikker ved at opgradere eksisterende industribyggeri. Denne gang gik arbejdet mere smidigt, fordi sikkerhedsorganisationen var helt på plads. De nye fabrikker har også investeret i sundhed og sikkerhed efter europæisk standard. Det er Mascots vurdering, at eksempelvis installation af aircondition ikke bare skaber et bedre arbejdsmiljø i den varmeste sommerperiode – det fører også til en produktivitetsstigning på omkring 20 procent.

Mascot har i dag omkring 1.500 medarbejdere, og et andet resultat af virksomhedens fokus på arbejdsforhold er en meget lav medarbejderomsætning. Siden starten af 2006 har Mascot ikke mistet en eneste nøglemedarbejder ufrivilligt. Mascot er en kendt og attraktiv arbejdsplads, og rekruttering af dygtige medarbejdere er uproblematisk.

Thomas Bo Pedersen konkluderer, at investeringen i sundhed, sikkerhed og gode arbejdsforhold har kunnet betale sig på alle bundlinjer.

