

Conceptontwerp

Betekenisvolle dialoog



Inhoudsopgave

1. CONCEPT BETEKENISVOLLE DIALOOG	3
1.1 INTRODUCTIE	3
1.2 INLEIDING	3
1.3 OPZET CONCEPTONTWERP	5
2. ELEMENTEN VAN BETEKENISVOLLE DIALOOG.....	7
2.1 BUSINESS CASE.....	7
2.2 COMMITMENT	7
2.3 INCLUSIE	9
2.4 TRANSPARANTIE	11
2.5 PROCESONTWERP	13
2.6 CONTACT	16
2.7 ORGANISEREN DIALOOGBIJEENKOMSTEN.....	18
2.8 INTERNE PROCESSEN.....	19
2.9 SAMENWERKING.....	21
2.10 KENNIS	22
3. FUNDAMENTEN VAN BETEKENISVOLLE DIALOOG	25
3.1 OESO-RICHTLIJNEN VOOR DUE DILIGENCE.....	25
3.2 SER-DIALOOGVAARDIGHEDEN.....	27
3.3 MEDEMENSELIJK ONDERNEMEN	28
3.4 ACTIEONDERZOEK BETEKENISVOLLE DIALOOG	30
BIJLAGEN	32
BIJLAGE 1 - BELEIDSELEMENTEN BETEKENISVOLLE DIALOOG VOLGENS DE OESO-RICHTLIJNEN	32
BIJLAGE 2 - VRAGEN OM EEN GESCHIKTE FACILITATOR TE KIEZEN	32
BIJLAGE 3 - VRAGEN OM EEN MOGELIJKE SAMENWERKINGSPARTIJ TE BEOORDELEN	32
BIJLAGE 4 - BRONNEN VAN INFORMATIE VOOR EEN BETEKENISVOLLE DIALOOG	33
BIJLAGE 5 - LIJST VAN PRAKTIJKVOORBEELDEN	33
BIJLAGE 6 - LIJST VAN LEDEN KLANKBORDGROEP	34
BIJLAGE 7 - LIJST VAN BEDRIJVEN IN FOCUSGROEP	34
BIJLAGE 8 - LIJST VAN EXPERTS	34
BIJLAGE 9 - LITERATUURLIJST	35
COLOFON	36

1. Concept betekenisvolle dialoog

Introductie

Bedrijven met internationale toeleveringsketens willen vaak graag de dialoog aangaan met hun stakeholders. Ze doen dit om uiteenlopende redenen, bijvoorbeeld omdat zij graag oog willen hebben voor mens en milieu, aan de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen willen voldoen of omdat een maatschappelijke organisatie op een misstand wijst.

Dit document is een eerste aanzet tot een algemeen toepasbaar concept van betekenisvolle stakeholderdialoog. Het geeft een begrip van wat betekenisvolle stakeholderdialoog inhoudt, hoe bedrijven dat concept moeten benaderen en welke handelingsperspectieven er zijn.

De SER heeft dit concept geschreven in het kader van zijn project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens', dat mede mogelijk wordt gemaakt door de Goldschmeding Foundation.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden 10 elementen van betekenisvolle dialoog gepresenteerd. Deze vormen de bouwstenen om als bedrijf een betekenisvolle dialoog met stakeholders aan te gaan en komen voort uit een uitgebreide studie van theorie en praktijkvoorbeelden van stakeholderdialoog in internationale ketens. De elementen bieden inzicht in de overwegingen, randvoorwaarden en suggesties voor acties om stakeholderdialoog op een betekenisvolle manier uit te voeren. In het derde hoofdstuk worden de fundamenten van het project uiteengezet.

Dit werkdocument is een levend document dat zal worden geactualiseerd en aangescherpt met nieuwe inzichten en perspectieven vanuit ervaringen en toepassingen in de praktijk. De informatie in het document vormt de basis voor later in het project te ontwikkelen tools, trainingen en handreikingen, waarin prioriteiten en specifieke handelingsperspectieven worden aangedragen. Dit document is derhalve geen eindproduct en dient ook niet als zodanig te worden beoordeeld.

Inleiding

Een aantal bedrijven met internationale toeleveringsketens wil in dialoog treden met de mensen die direct of indirect de gevolgen van de bedrijfsactiviteiten ondervinden. Zoals door de OESO voorgeschreven, zou deze dialoog op een betekenisvolle manier moeten plaatsvinden.¹

De praktijk wijst echter uit dat het voor veel bedrijven een grote uitdaging is om in dialoog te gaan of om deze betekenisvol te maken. Zo is er nog onvoldoende duidelijkheid over wat 'betekenisvol' in de praktijk betekent en hoe dit te bewerkstelligen. Daarnaast leeft de vraag onder bedrijven hoe zij betekenisvolle stakeholderdialoog kunnen opschalen.

Het concept dat hieronder volgt, biedt een leidraad en praktische handvatten aan bedrijven die – al dan niet voor de eerste keer – in dialoog treden met hun stakeholders. Het omvat een overzicht van overwegingen, kernwaarden, randvoorwaarden en mogelijke acties die een bedrijf kan toepassen op de specifieke context van de te voeren dialoog. Indien een bedrijf alle elementen uit het conceptontwerp integraal meeneemt en in onderling verband afweegt,

¹ Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2018), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 18.

kan een dialoog worden voorbereid, uitgevoerd en opgevolgd op een manier die betekenisvol is voor alle betrokken partijen.

Afbakening stakeholderdialoog

In de OESO-richtlijnen en in literatuur en handreikingen over due diligence-vereisten wordt meestal gesproken over stakeholderbetrokkenheid.² Dit conceptontwerp gaat echter specifiek in op stakeholderdialoog in plaats van het breder concept van stakeholderbetrokkenheid. Stakeholderbetrokkenheid (*engagement*) focust op de omgang tussen een bedrijf en haar stakeholders in brede zin. Dit omvat alle contacten die er tussen deze partijen zijn, waaronder het (eenzijdig) informeren, consulteren, onderhandelen, ontmoeten van en spreken met elkaar.³ Stakeholders zijn mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming.

Stakeholderdialoog is een verregaande vorm van stakeholderbetrokkenheid en is specifiek gericht op het daadwerkelijk uitwisselen van perspectieven, ideeën, ervaringen, behoeften en zorgen tussen een bedrijf en haar stakeholders om elkaar beter te begrijpen en waarderen, en relaties te versterken. Door oprecht naar elkaar te luisteren en tot vrije gedachtewisseling te komen, kunnen nieuwe inzichten en betekenissen ontstaan. Dit is de basis voor wederzijds inzicht in belangen op korte en lange termijn en een duurzame handelsrelatie die verder gaat dan alleen een monetaire transactie.

Typen dialoog

Dit conceptontwerp is voornamelijk ontwikkeld voor bedrijven in het voeren van twee veelvoorkomende vormen van dialoog. Onderdelen van het concept zullen breder toepasbaar zijn, bijvoorbeeld door ngo's en vakbonden en/of voor andere typen dialoog, maar de primaire focus ligt op het perspectief van bedrijven in het voeren van

- 1) multi-stakeholderdialogen in Nederland of het buitenland binnen toeleveringsketens waarin breder gesproken wordt over mogelijke risico's en oplossingen;
- 2) interventiegesprekken rondom geconstateerde risico's en/of misstanden in de toeleveringsketen.

Deze twee typen dialoog verschillen onderling van elkaar.

Multi-stakeholderdialogen zijn vaak breder van onderwerp en op een langere termijn. Ze hebben als doel te luisteren naar verschillende perspectieven en belangen en het zoeken naar mogelijke problemen en oplossingsrichtingen door het opdoen van wederzijdse inzichten. Er is nadrukkelijker aandacht voor het bouwen aan onderling vertrouwen, het ontwerpen van een inclusief proces, en het samenwerken van partijen met tegengestelde belangen.

Interventiegesprekken rondom geconstateerde risico's en/of misstanden zijn daarentegen gefocust op het oplossen van een specifiek issue – geconstateerd door ofwel het bedrijf ofwel de (externe) stakeholders – op korte termijn. Hierbij is meer sprake van het belang van transparantie tussen partijen en gelijkwaardig contact, kennis over het vermeende issue en duidelijke interne processen om oplossingen te kunnen doorvoeren.

Dit document bevat een concept dat op beide typen dialogen van toepassing is. Het uitgangspunt van het concept is dat binnen iedere dialoog continu de afweging moet worden gemaakt welke elementen meer nadruk zouden moeten krijgen. Er is binnen dit document geen uitsplitsing naar dialoog gemaakt, omdat de theoretische onderbouwing hiervoor te

² OECD (2018), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 18.

³ OECD (2017), *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector*, p. 20.

beperkt is en de bewijsvoering van het belang van een randvoorwaarde of actie tekortschiet hiervoor. Dit wordt in de volgende fase van het project verder onderzocht en in de eindproducten zo nodig verwerkt.

Opzet conceptontwerp

Het conceptontwerp bestaat uit 10 elementen opgesplitst in 4 delen:

- Business case
- Criteria
- Uitvoering
- Ondersteuning

Elk element bevat 2 tot 5 randvoorwaarden en elke randvoorwaarde wordt vormgegeven middels mogelijke activiteiten. Hiermee wordt zowel de conceptuele als praktische invulling van elk element beschreven.

Element	Beschrijving
---------	--------------

BUSINESS CASE

Business case	Bedrijven treden vanuit drie motivaties met hun stakeholders in dialoog: begaan zijn met de behoeften, zorgen en wensen van hun stakeholders; duurzaam willen ondernemen en willen voldoen aan due diligence-vereisten; bedrijfseconomische voordelen.
---------------	--

CRITERIA

Commitment	Bedrijven hebben invloed op, en een verantwoordelijkheid voor, de risico's in hun productieketen. Bedrijven moeten bereid zijn om de situatie en ervaringen van diverse stakeholders hierin te begrijpen en daarvoor tijd, middelen en inzet vrij te maken.
Inclusie	Stakeholders moeten op een gepaste en doelmatige manier worden geïdentificeerd, gerepresenteerd en actief worden ondersteund in hun deelname aan een dialoog zodat hun behoeften en zorgen gehoord en meegenomen worden.
Transparantie	Het verschaffen van voldoende, relevante en juiste informatie stelt stakeholders in staat om afgewogen beslissingen te kunnen nemen gedurende een dialoogtraject. Dit draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en het doorbreken van ongelijkwaardige relaties.

UITVOERING

Procesontwerp	Het vooraf ontwerpen van het dialoogproces draagt bij aan het aanbrengen van focus in de dialoog. Centraal staat het kritisch evalueren van doelen en het opstellen van een realistische tijdlijn.
Contact	Contact tussen bedrijf en stakeholders ligt aan de basis van een dialoogproces en draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en constructieve samenwerking. Hierin zijn interpersoonlijk contact, luisteren, en het langere termijn fundamenteel.
Organiseren dialoog-bijeenkomsten	Bij het organiseren van bijeenkomsten is afstemming van het doel en dialoogvorm, een zorgvuldige voorbereiding en een passende moderatie van belang, om te voorkomen dat stakeholders niet voldoende worden gehoord of dat de doelen van de dialoog niet worden bereikt.

ONDERSTEUNING

Interne processen	Operationele, besturende en ondersteunende activiteiten zijn nodig om een bedrijfscontext te creëren waarin stakeholderdialogoog impact kan hebben. Er is specifieke aandacht nodig voor management, communicatie en budget.
Samenwerking	Het gezamenlijk met anderen voorbereiden, uitvoeren, en/of opvolgen van een dialoog zorgt voor een effectiever en rijker proces gebaseerd op breed draagvlak.
Kennis	Kennis van de juridische, politieke, technische, culturele en sociale context is gedurende alle fasen van dialoog nodig om issues te doorgronden, realistische handelingsperspectieven voor te stellen, en kansen en uitdagingen te signaleren.

CONCEPT

2. Elementen van betekenisvolle dialoog

Business Case

Dit overkoepelende element biedt inzicht in de redenen waarom een bedrijf zich bezig zou moeten – of willen – houden met betekenisvolle dialoog. Wat levert het op?

Toegevoegde waarde bedrijven

Het voeren van betekenisvolle stakeholderdialoog heeft op drie gebieden een toegevoegde waarde voor bedrijven. Ten eerste draagt het bij aan een bedrijfsvoering waarbij rekening wordt gehouden met anderen. Als een bedrijf nastreeft om op basis van respect voor de ander te handelen en geen negatieve impacts te veroorzaken, dan levert een betekenisvolle dialoog de gewenste inzichten en acties op om dit te kunnen doen.

Ten tweede levert stakeholderdialoog duurzaamheidswinst op. In dialoog gaan met stakeholders verbetert de onderlinge relaties en maakt langetermijn partnerschappen mogelijk. Het gesprek aangaan met stakeholders is in lijn met de OESO-richtlijnen en vergroot het onderlinge kennisniveau over risico's en mogelijke aanpak.

Ten derde levert het economische voordelen op. Het vroegtijdig opsporen van risico's in de keten voorkomt dat beginnende issues escaleren tot bijvoorbeeld stakingen, formele klachten of rechtszaken, waardoor een bedrijf terechtkomt in langdurige juridische processen die veel tijd en geld kosten, en bovendien de reputatie van een bedrijf aantasten.

Meerwaarde stakeholders

Niet alleen het bedrijf zelf maar ook de andere stakeholders in een dialoog hebben er baat bij.

Voor leveranciers levert dialoog een betere relatie met de afnemer op, een beter begrip van IMVO-risico's en handelingsperspectieven om deze te mitigeren en een betere kennispositie. Voor leveranciers geldt bovendien dat ze hun opgedane ervaringen vanuit dialoog met een (Nederlands) bedrijf kunnen gebruiken in het bespreken van onderwerpen, risico's en/of misstanden met hun leveranciers en met andere afnemers. Dit kan hun concurrentiepositie verbeteren en tevens draagt dit bij aan het vergroten van de interesse en draagvlak voor IMVO-thema's in de betreffende sector

Maatschappelijke organisaties hebben een intrinsieke motivatie om risico's in internationale toeleveringsketens aan te pakken middels dialoog. Tegelijkertijd kunnen ook zij niet op alle aanvragen voor deelname ingaan vanwege tijds- en capaciteitsafwegingen. Maatschappelijke organisaties zullen aansluiten wanneer een dialoog strookt met hun (strategische) doelen, ze nieuwe en relevante contacten kunnen leggen, kunnen leren van andere betrokken partijen en samenwerkingen kunnen aangaan met bedrijven rondom due diligence.

Commitment

Commitment is de bereidheid om actie te ondernemen en is nodig om te waarborgen dat het bedrijf daadwerkelijk met stakeholders in dialoog treedt. In de context van betekenisvolle dialoog is het vooral belangrijk voor ogen te houden dat een dialoog vaak geen eenmalig project met een begin en eind is, maar een langdurig proces dat aan voortdurende verandering onderhevig is, erg contextafhankelijk is en bovendien niet altijd tot de gewenste resultaten leidt. Het vereist dus toewijding, lerend vermogen en bereidheid binnen het bedrijf om te vallen en weer op te staan.

Betekenisvolle dialoog kan niet worden benaderd als een 'tick the box'-activiteit. Als het wordt benaderd als een proces met intrinsieke waarde⁴, worden de mogelijkheden binnen het bedrijf vergroot om betekenisvolle stakeholderdialoog op een zorgvuldige manier vorm te geven en uit te voeren vanuit een langetermijnaanpak. Wanneer het complexe of systemische problemen betreft, zoals vrijheid van vakvereniging, kost een dialoogtraject vaak veel tijd en middelen. Commitment vanuit de CEO of het managementteam is essentieel om deze middelen te waarborgen.

Commitment van bedrijven

Het primaire belang van bedrijven is in de meeste gevallen winst maken of (snel) groeien. Deze belangen kunnen de motivatie beïnvloeden om dialoog met stakeholders aan te gaan. Hoewel commitment moeilijk te meten is, worden in dit concept de volgende vereisten als basis voor commitment gehanteerd:

- Er is bewustzijn van de verantwoordelijkheid over en invloed die je als bedrijf hebt op de risico's in productielanden, het respecteren en bevorderen van fundamentele (arbeids)rechten en het naleven van de wetgeving daar waar je inkoop.
- Er is bereidheid om oprecht te proberen te begrijpen hoe de situatie is vanuit verschillende perspectieven en belangen, door steeds opnieuw van de ander te willen leren.

Dit commitment wordt uitgedragen door het opnemen van betekenisvolle dialoog in het IMVO-beleid van het bedrijf (zie bijlage 1 voor verdere aanwijzingen vanuit de OESO-richtlijnen) en het opstellen van een strategie om het beleid over stakeholderdialoog uit te voeren. Maar ook door het beleid actief uit te dragen en alle signalen en klachten die het bedrijf bereiken serieus te nemen.

Het opstellen van een beleid rondom betekenisvolle dialoog gaat gepaard met het beantwoorden van vragen waarover intern zorgvuldig moet worden nagedacht. Bijvoorbeeld hoe er bepaald kan worden hoeveel steun geboden wordt aan stakeholders in het voorkomen of oplossen van een probleem dat middels een dialoog is geconstateerd. Het is een aandachtspunt om te bepalen waar het maximum precies ligt en wat daarvan de consequenties zijn op de aanpak van betekenisvolle dialoog.

Deze discussie gaat gepaard met het vaststellen van de standpunten op IMVO-thema's en in hoeverre het bedrijf zich tijdens een stakeholderdialoog wil uitspreken over deze thema's. Om draagvlak voor het beleid te creëren en om de stem van relevante stakeholders mee te nemen, wordt het beleid idealiter opgesteld in samenspraak met stakeholders. Op die manier zijn ook zij direct op de hoogte van het meest recente beleid en kunnen zij het bedrijf hierover ter verantwoording roepen. Ten slotte zou het beleid regelmatig geactualiseerd moeten worden naar aanleiding van veranderingen in de bedrijfsvoering en op basis van opgedane ervaringen en inzichten met het voeren van dialoog.

Commitment van andere partijen

Als het initiërend bedrijf commitment toont, vergroot dit ook het commitment van betrokken stakeholders aan een dialoogtraject en zijn zij vaker bereid de dialoog mee voor te bereiden, bij te wonen en eventuele acties te ondernemen. Commitment van anderen valt of staat dus vaak met het commitment van het bedrijf zelf.

Een wederzijds commitment is nodig om co-eigenaarschap van het proces te creëren, waarbij alle partijen bereid zijn actief bij te dragen. Het commitment aan een dialoogtraject van de betrokken stakeholders kan echter lastig zijn vast te stellen of in te schatten. Dit kan tot

⁴ OECD, *Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 28-29; Frank Peters (2022), *Van winst naar waarde*, p. 182.

onzekerheid over het proces leiden binnen het bedrijf met als gevolg dat de dialoog met minder overtuiging wordt gevoerd. Daarom is het uitermate belangrijk dat een bedrijf zich bewust is van de context van de andere stakeholders.

Er zijn verschillende redenen voor wisselvallig of beperkt commitment vanuit stakeholders. Bij maatschappelijke organisaties in productielanden kan het bijvoorbeeld voortkomen uit de afnemende ruimte voor deze organisaties om lokaal en internationaal te opereren. In veel landen staat het maatschappelijk middenveld onder druk, waardoor hun bewegingsruimte, capaciteit en financiële middelen worden beperkt. Zij kunnen zich daardoor niet open uitspreken, lastiger informatie delen en zich moeilijker committeren aan (langdurige) dialoogtrajecten.

Bij leveranciers komt beperkt commitment meestal voort uit een gebrek aan lange-termijnzekerheid over afnamebereidheid van het inkoopend bedrijf en angst voor eventuele represailles bij tekortschieten in het adresseren van IMVO-thema's. Beperkt commitment wordt versterkt door indirecte handelsrelaties wanneer de tussenpersoon het belang van IMVO onvoldoende onderschrijft en uitdraagt richting de leverancier.

Inclusie

Een dialoog is inclusief als stakeholders op een gepaste en doelmatige manier worden geïdentificeerd, gerepresenteerd en actief worden ondersteund in hun deelname.

Belang

Het betrekken van de juiste partijen en individuen is nodig voor een betekenisvolle dialoog, omdat daarmee de behoeften en zorgen van (getroffen) stakeholders gehoord en meegenomen worden.⁵ Er moet voorkomen worden dat een bedrijf alleen de stakeholders betreft die al bekend zijn of waar bestaande relaties mee zijn. Door direct met stakeholders te praten – of met vertegenwoordigers hiervan – in plaats van met derden of alleen bestaande contacten, verkrijgt een bedrijf betrouwbare informatie bij de bron en kan er sneller tot de kern van een issue worden gekomen. Vervolgens kunnen duurzame oplossingen gevonden worden die draagvlak hebben onder stakeholders. Daarnaast zorgt een inclusief proces voor meer geloofwaardigheid van het bedrijf dat de dialoog initieert, omdat eruit blijkt dat het bedrijf bereid is om naar alle - ook kritische - stakeholders te luisteren.

Uitdagingen

Een inclusieve dialoog voeren is in de praktijk niet makkelijk. Het is vaak lastig om te bepalen met wie in dialoog getreden moet worden en deze stakeholders op een betekenisvolle manier te betrekken. In sommige gevallen worden stakeholders vertegenwoordigd door derden en moet geverifieerd worden of deze representatie passend is.

Daarnaast is het vaak een uitdaging om met de meest kwetsbare stakeholders in contact te komen of hen op een veilige manier te laten deelnemen aan een dialoog vanwege hun gemarginaliseerde positie.

Vooraf het investeren in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met deze kwetsbare groepen kost tijd en inzet maar is de kern van hoe deze uitdagingen aan te gaan. Hoe eerder een eerste stap wordt gezet, hoe sneller ervaring wordt opgedaan en relaties kunnen worden opgebouwd.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

⁵ Peters, *Van winst naar waarde*, p. 181; UN Global Compact Network Germany (UN GCG) (2022), *What makes stakeholder engagement meaningful? 5 insights from practice*, p. 9.

1) De juiste stakeholders voor de dialoog worden geïdentificeerd.⁶ Een inclusieve dialoog begint met het identificeren van de juiste stakeholders. Stakeholders zijn mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming. De OESO maakt een onderscheid tussen relevante stakeholders en getroffen stakeholders.⁷ Relevante stakeholders zijn stakeholders met wie rekening moet worden gehouden voor specifieke bedrijfsactiviteiten. Getroffen stakeholders zijn stakeholders die daadwerkelijk negatieve impact (hebben) ervaren.⁸

- Neem de tijd om een nauwkeurige en volledige stakeholderanalyse uit te voeren en te voorkomen dat je met onrechtmatige en/of irrelevante vertegenwoordigers aan tafel zit of dat er een groep stakeholders over het hoofd wordt gezien.
- Samenwerking met (lokale) partijen zoals (fabrieks)vakbonden, ngo's, informele actiegroepen, ambassades of je directe leveranciers draagt bij aan het benaderen en betrekken van de juiste stakeholders. Zij hebben namelijk vaak relevante contacten, informatie en netwerken. Je lokale bedrijfsvertegenwoordiging kan hier eventueel mee helpen. Voor meer informatie zie het element 'Samenwerking'.
- Houd de stakeholderanalyse up-to-date om ervoor te zorgen dat je met de meest relevante stakeholders de dialoog aangaat.⁹

2) De juiste stakeholders zitten aan tafel.

- Als de juiste stakeholders zijn geïdentificeerd, zorg dat ze aan tafel komen tijdens de dialoog. Hiervoor is het nodig om aandacht te besteden aan de relatie en om transparant te communiceren over het doel en de uitgangspunten van de dialoog. Zie de elementen 'Contact' en 'Transparantie' voor meer handvatten.
- Prioriteer de meest kwetsbare of meest benadeelde stakeholders. Vraag je steeds af wie er niet aan tafel zit en hoe zij die niet deelnemen, toch in staat worden gesteld bij te dragen. Input kan bijvoorbeeld vooraf of na afloop van een dialoog apart worden opgehaald.
- Denk na wie er namens een partij bij de dialoog aanwezig moeten zijn. Houd hierbij rekening met de kennis en achtergrond van een medewerker, senioriteit en beslissingsbevoegdheid of mandaat. Onderzoek wie de geschikte persoon is om mee in dialoog te gaan.
 - De aanwezigheid van een senior medewerker of CEO toont de urgentie van een onderwerp aan. Hun aanwezigheid kan echter ook afschrikken.
 - Een IMVO-medewerker heeft vaak specifieke kennis van en achtergrondinformatie over een probleem.
 - Een medewerker met beslissingsbevoegdheid aan tafel hebben zorgt ervoor dat er snel besluiten kunnen worden genomen.
 - Een medewerker die veel invloed heeft binnen een bedrijf kan veranderingen teweegbrengen en zorgen voor impact.
- Denk na over de grootte van de groep. Hoeveel aanwezigen is effectief? Met een kleine groep kan middels een pragmatische aanpak snel tot resultaat gekomen worden. Met een grote groep is dit minder vanzelfsprekend maar is er wel ruimte voor meerdere perspectieven.
- Bied ondersteuning aan stakeholders zodat zij kunnen deelnemen en neem barrières tot deelname weg middels vertaalservices, training, kinderopvang, vervoer, compensatie voor gemiste werktijd, maar ook door rekening te houden met lokale feestdagen.¹⁰

⁶ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 44.

⁷ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 48.

⁸ Een bijzondere categorie stakeholders zijn de rechthebbenden. Dit zijn stakeholders wiens mensenrechten of collectieve rechten worden geschonden. Vaak zijn dit de meest kwetsbare stakeholders.

⁹ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 25.

¹⁰ Ibidem, p. 55 – 56.

3) Stakeholders zijn op een juiste manier vertegenwoordigd: wees kritisch op welke manier (kwetsbare) stakeholders door een (lokale) partij worden vertegenwoordigd.

Vertegenwoordiging van stakeholders moet waar nodig rechtmatig zijn (juridisch vertegenwoordigend). Vertegenwoordigers moeten open kunnen zijn over hoe zij communiceren met hun achterban en hoe zij de stem van hun achterban inbrengen.¹¹

- Verifieer of de vertegenwoordigers van stakeholders de achterban op een juiste manier dienen. Stel hierbij vragen als: Wordt de diversiteit van stakeholders erkend door de vertegenwoordigers?; Worden stakeholders betrokken bij het kiezen van de vertegenwoordiging?; Wordt de informatie uit een dialoog op een correcte en inclusieve manier teruggekoppeld aan de achterban?

4) De ongelijke machtsverhouding onder stakeholders wordt geadresseerd door oog te hebben voor de positie van gemarginaliseerde groepen zoals vrouwen, migranten, minderheden en mensen met een beperking.¹²

- Pas een gender- en minderhedenlens toe in de stakeholderanalyse- en selectie om te voorkomen dat kwetsbare groepen worden uitgesloten.
- Kies de juiste taal voor het communiceren met verschillende stakeholders. Ondersteun daarbij zo nodig om taalbarrières te doorbreken. Dit kan bijvoorbeeld door schriftelijk en mondeling te communiceren, stakeholders in de moedertaal te laten deelnemen of het gebruik van (technisch) jargon te minimaliseren.¹³
- Denk na over de samenstelling van de groep deelnemers tijdens een bijeenkomst. Er kan een ongelijke machtsverhouding bestaan tussen deelnemers, bijvoorbeeld tussen kwetsbare medewerkers en vertegenwoordigers van een bedrijf of tussen vakbondsleden en management. Dit kan de openheid van de dialoog beperken en deelnemers het gevoel geven niet gelijkwaardig te zijn. Een divers deelnemersveld kan de invloed van machtsverschillen verkleinen.
- Werk met een inclusie- en diversiteitsteam van je bedrijf om onbewuste vooroordelen tijdens dialogen zoveel mogelijk tegen te gaan.

5) De veiligheid van (kwetsbare) stakeholders is gegarandeerd. Deelname mag niet leiden tot represailles van een machtigere partij, zoals ontslag of intimidatie.¹⁴

- Borg je commitment voor de bescherming van rechten van betrokken stakeholders in je IMVO- of stakeholderbeleid¹⁵ en draag dit actief uit.
- Werk samen met (lokale) partijen die kwetsbare stakeholders op hun gemak kunnen stellen.
- Draag als bedrijf actief uit dat deelname aan een dialoog geen commerciële consequenties tot gevolg heeft, zodat (kwetsbare) stakeholders zich meer gesteund voelen in hun deelname. Benadruk dat het delen van inzichten met bedrijven en/of investeerders er op termijn voor kan zorgen dat problemen worden geadresseerd.
- Monitor de impact van deelname door (kwetsbare) stakeholders en zie toe dat het niet leidt tot repercussies.
- Verifieer met kwetsbare stakeholders of de gemaakte afspraken hen hebben bereikt.

Transparantie

¹¹ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 49.

¹² Ibidem, p. 44.

¹³ Ibidem, p. 55; UN GCG, *Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence*, p. 10.

¹⁴ UN GCG, twentyfifty Ltd. (2014), *Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence*, p. 40; UN Global Compact Network Netherlands, Oxfam Novib, Shift, (2016) *Doing business with respect for human rights, A guidance tool for companies*, p. 99.

¹⁵ Gebaseerd op aanbeveling vanuit VN: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/2021-11/EXECUTIVE-SUMMARY-Human-Rights-Defenders-and-the-role-of-business-en.pdf>

Voldoende en juiste informatieverstrekking en communicatie liggen ten grondslag aan transparantie. Transparante communicatie met stakeholders – over onder andere het beoogde doel van een dialoog, achtergrondinformatie over agendapunten, relevante procesupdates en opvolgen van gemaakte afspraken – zorgt ervoor dat zij met de juiste verwachtingen een dialoog aangaan en weten wat er wel en niet bereikt kan worden en of hun belangen voldoende erkend en meegewogen worden in het proces.¹⁶ Volledige transparantie - van alle betrokken partijen - is niet altijd mogelijk. Voldoende informatieverstrekking impliceert dat een bedrijf te allen tijde streeft naar volledige transparantie en niet opzettelijk informatie achterhoudt of verdraait.

Belang

Transparantie vanuit bedrijven (en stakeholders) is nodig voor betekenisvolle dialoog omdat het bestaande machtsverhoudingen helpt te doorbreken, aangezien informatie vaak gelijk staat aan macht, en daarmee bijdraagt aan gelijkwaardigheid tussen stakeholders en het bedrijf. Als een bedrijf op een transparante manier de dialoog aangaat, laat het zien dat het bereid is openheid te verschaffen, zelfs als het om gevoelige thema's gaat of als het de kennispositie van het bedrijf aantast. Dit draagt bij aan de geloofwaardigheid van een bedrijf in het oprecht meewegen van de belangen en wensen van stakeholders. Hiermee ligt transparantie aan de basis van vertrouwen en wederzijds begrip. Als een bedrijf niet transparant handelt, kan er onder stakeholders argwaan ontstaan over de intenties van een bedrijf en kan er – in het ergste geval – een vertrouwenscrisis ontstaan.¹⁷

Binnen het bedrijf is het eveneens waardevol om transparant te zijn over de intenties, doelen en ambities van de eigen organisatie met betrekking tot stakeholderdialoog.¹⁸ Hiermee kunnen intern verwachtingen worden gemanaged en zullen zowel het (top)management als andere collega's een beter begrip krijgen van bestaande stakeholderdialogen. Meer informatie over interne transparantie is te vinden onder 'Interne Processen'.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

Transparantie veronderstelt de volgende kernwaarden en acties om eraan te voldoen:

- 1) Duidelijkheid
 - Communiceer duidelijk met deelnemers over alle aspecten van een dialoog zodat deelnemers met de juiste verwachtingen aan tafel komen.
 - Verwijs naar beleid en/of strategie rondom stakeholderdialoog, zodat het duidelijk is voor stakeholders wanneer, hoe vaak en met welk doel zij worden betrokken.
- 2) Tijdigheid, relevantie en volledigheid.¹⁹ Neem als trekker van het dialoogproces de verantwoordelijkheid om:
 - Informatie tijdig en proactief te delen, met name rondom belangrijke besluitvorming. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe bedrijfsactiviteiten worden geïnitieerd of wanneer herstelmaatregelen worden ontwikkeld.²⁰
 - Deel voorafgaand aan een dialoog de agenda, relevante stukken en – indien nodig – de deelnemerslijst van het gesprek zodat stakeholders zich goed kunnen voorbereiden. Deel tijdens en na de dialoog updates over het proces, de genomen besluiten en de vervolgstappen, ook wanneer de uitkomst is dat er geen verdere actie wordt/kan worden ondernomen. Koppel ook terug over het nakomen van gemaakte afspraken.

¹⁶ UN GCG, *What makes stakeholder engagement meaningful?*, p. 66.

¹⁷ Multilateral Financial Institutions Group on Environmental and Social Standards (MFI) (2019), *Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 6.

¹⁸ Peters, *Van winst naar waarde*, p. 182.

¹⁹ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 53.

²⁰ Ibidem.

- Wees consistent in de informatieverstrekking. Dit doe je door voorspelbaar te zijn in de timing van het delen van informatie en de inhoud van de communicatie.²¹
- 3) Gelijkheid en tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen bedrijf en stakeholders.
 - Zorg dat tijdens een dialoog alle stakeholders over dezelfde en evenveel informatie beschikken. Zo niet, verhelp deze kennisachterstand.
 - Met name wanneer informatie bij kwetsbare stakeholders wordt opgehaald of gedeeld, is het belangrijk helder te zijn over het doel en de gevolgen van de dialoog om de juiste verwachtingen te scheppen.
- 4) Welwillendheid en openheid
 - Wees bereid om informatie rondom gevoelige thema's - indien nodig - te delen, zoals over de herkomst van grondstoffen en goederen. Wees ook bereid om open te zijn over wat je niet weet.
 - Deel geen onjuiste informatie.²²
 - Geef aan hoe de resultaten van de dialoog zullen worden gebruikt en ga het gesprek over uitdagingen in het proces niet uit de weg.²³
 - Wees zo open als mogelijk naar elkaar over de bron van informatie.
 - Neem internationale wetten rondom gegevensbescherming in acht en respecteer de privacy van deelnemers.²⁴ Deel geen informatie met derde partijen – inclusief de media – zonder hier expliciet toestemming voor gekregen te hebben om te voorkomen dat je anderen daarmee in onveiligheid brengt of het vertrouwen in de relatie wordt verstoord.
- 5) Geschiktheid
 - Deel informatie via een passend communicatiemiddel (mondeling, via e-mail, tijdens een dialoog, in rapporten) dat aansluit bij de belevingswereld van de stakeholder.

Procesontwerp

Een procesontwerp is een beschrijving van de stappen die nodig zijn en de factoren waar rekening mee moet worden gehouden om een stakeholderdialoog betekenisvol te maken en de vooraf opgestelde doelen te behalen. Het procesontwerp omvat onder andere het maken van een probleemanalyse, selecteren van partijen, bepalen van de doelen en methode van de dialoog, het organiseren van daadwerkelijke dialogen, bepalen welke middelen nodig zijn voor het traject en het maken van een tijdlijn.

Het vooraf ontwerpen van het proces draagt bij aan het aanbrengen van focus in de dialoog en het kritisch evalueren van doelen. Hierdoor kunnen de deelnemers tijdens de dialoog zich richten op inhoud in plaats van op randvoorwaarden. Een goed procesontwerp voorkomt onenigheid over de verwachte resultaten of teleurstelling bij stakeholders of het bedrijf achteraf. Daarnaast helpt het in het bouwen van onderling vertrouwen tussen stakeholders, omdat alle stakeholders weten waar ze aan toe zijn en hierop kunnen anticiperen en voortbouwen. In het geval van een samenwerkingsverband (zie het element 'Samenwerking') bestendigt het maken van een procesontwerp de relatie, omdat partijen op één lijn moeten komen over de doelen en aanpak van een dialoog.

Aandachtspunten bij het opstellen van een procesontwerp:

²¹ UN GCG, *What Makes Stakeholder Engagement Meaningful?*, p. 6.

²² MFI, *Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 10.

²³ UN GCG, *What Makes Stakeholder Engagement Meaningful?*, p. 11.

²⁴ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 51.

1. Een procesontwerp ziet er verschillend uit afhankelijk van het doel van een dialoog, of er individueel of in samenwerkingsverband aan een dialoog wordt gewerkt, de complexiteit van het onderwerp en de standpunten en belangen van verschillende stakeholders.
2. Het ontwerpen van het proces (en het proces zelf) kan veel tijd in beslag nemen. Meningsverschillen tussen de betrokken partijen kunnen blijven bestaan en hoeven niet allemaal beslecht te worden in het procesontwerp. Het procesontwerp kan gaandeweg worden bijgewerkt.
3. Sommige typen dialogen lenen zich minder goed voor een uitgebreid procesontwerp, bijvoorbeeld dialogen over ad-hoc interventies. Hierbij ontwikkelt een dialoog zich vaak pragmatisch en sprongsgewijs, en is er beperkte tijd om stil te staan bij het proces.
4. Een goed procesontwerp is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor een goede uitkomst.

Onderdelen procesontwerp

Afhankelijk van de context of de aard van de dialoog kan meer of minder nadruk gelegd worden op de verschillende onderdelen van een procesontwerp:

1) Diagnose

Beantwoord daarvoor de vragen: *Welk probleem, issue of onderwerp staat centraal en waarom? Wat weten we op dit moment over het probleem, issue of onderwerp? Welke kennis is nodig om het vraagstuk ter hand te nemen?*

- Onderzoek wat de denkbeelden (inclusief belangen en doelstellingen) van andere stakeholders aan tafel zijn en probeer deze te begrijpen om tot een gezamenlijke agenda en doel te komen.
- Breng – in samenspraak met je stakeholders - focus aan in het onderwerp van de dialoog. Een veelheid aan onderwerpen riskeert tegenvallende resultaten op sub-onderwerpen en zorgt voor onrealistische verwachtingen bij stakeholders.
- Gedurende een dialoogtraject kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan waarmee het onderwerp van discussie kan veranderen. Wees flexibel in de diagnose en de aanpak ervan.

2) Doel

Beantwoord daarvoor de vragen: *Wat wil het bedrijf bereiken? Wat willen stakeholders bereiken? Waar werken deelnemers aan een dialoog naartoe? Heeft de dialoog nevensdoelen?*

- Formuleer een doel van de dialoog om het proces een duidelijke richting op te laten gaan. Dit kan een algemeen doel zijn, zoals elkaar beter leren begrijpen, of een concreet doel over het oplossen van een probleem. ²⁵ Een te nauwe focus op een specifiek einddoel staat een open dialoog echter in de weg, omdat het flexibiliteit en ad-hoc aanpassingen onmogelijk maakt. Een te open doel leidt misschien tot onduidelijkheid. Zorg ervoor dat de te verwachte resultaten realistisch zijn.
- Wanneer er sprake is van een (multi-stakeholder) samenwerkingsverband, onderzoek dan eerst de doelen die de verschillende partijen aan tafel willen bereiken en stel de doelen van de dialoog in gezamenlijkheid op.
- Zorg dat de dialoog door alle stakeholders relevant en/of urgent wordt bevonden en deelname voor iedereen iets kan opleveren.

3) Stakeholders. Stakeholders zijn mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming.

Beantwoord daarvoor de vragen: *Welke stakeholders moeten aan tafel zitten tijdens de dialoog? Hoe en wanneer moet dat gebeuren? Wat zijn hun zorgen, belangen en wensen?*

- Leg rollen, verantwoordelijkheden en minimale commitment van stakeholders in een dialoog duidelijk vast (en bespreek deze zo nodig regelmatig) om te voorkomen dat dit

²⁵ UN GCG, *What Makes Stakeholder Engagement Meaningful?*, p. 8.

verkeerd wordt geïnterpreteerd en er wantrouwen of teleurstelling ontstaat. Ook voorkomt het eenrichtingsverkeer.

- Zie voor het betrekken van de juiste stakeholders het element 'Inclusie'.

4) Samenwerkingspartners. Samenwerkingspartners zijn partijen die bijdragen aan het organiseren of ondersteunen van een dialoogproces.

Beantwoord daarvoor de vragen: *Met welke partijen en in welke fase van de dialoog is samenwerking noodzakelijk? Wat kunnen deze partijen leveren? Welke partij is waar verantwoordelijk voor?*

- Probeer synergie te bereiken in de verschillende expertises vanuit samenwerkende partijen.
- Voor meer informatie over het samenwerken met andere partijen zie het element 'Samenwerking'

5) Bijeenkomsten

Beantwoord daarvoor de vragen: *Welke bijeenkomsten zijn er nodig (doel, stakeholders, timing, experts, besluitvorming, vorm)? Wie zijn de deelnemers van de bijeenkomsten? Wat moet er tussen de bijeenkomsten gebeuren om het proces op gang te houden?*

- Voor informatie over deze processtap, zie het element 'Bijeenkomsten'.

6) Monitoring en evaluatie

Beantwoord daarvoor de vragen: *Hoe en door wie wordt het nakomen van gemaakte afspraken gecontroleerd? Hoe betrek ik stakeholders in het evalueren van de dialoog? Welke maatregelen worden er genomen indien afspraken niet worden nagekomen? Welke indicatoren en beoordelingscriteria zijn relevant?*²⁶

7) Tijdlijn

Beantwoord daarvoor de vragen: *Wat is de tijdlijn? Hoeveel tijd kan er worden besteed aan de verschillende processtappen? Wanneer moet het klaar zijn?*

- Houd in het maken van een tijdlijn rekening met:²⁷
 - De timing van een dialoog. Begin idealiter zo vroeg mogelijk met het betrekken van stakeholders bij nieuwe bedrijfsactiviteiten of wanneer er een issue aan het licht is gekomen.
 - De benodigde tijd voor processtappen. Bijvoorbeeld het ophalen van kennis, het werven of selecteren van deelnemers voor de dialoog, reflectie en positiebepaling tussen de dialoogbijeenkomsten en het opbouwen van vertrouwen (met name wanneer partijen geen relatie met elkaar hebben of wanneer zij verschillende belangen en/of opvattingen hebben).
 - De complexiteit van een issue. Hoe complexer een issue, hoe meer tijd er vaak voor nodig is om het via dialoog op te lossen.
 - Mogelijkheid tot flexibiliteit binnen de tijdlijn.
- Zorg ervoor dat het duidelijk is wanneer en of een dialoog ten einde is, zodat deelnemende partijen hier rekening mee kunnen houden en de dialoog geëvalueerd kan worden.
- Als je vast moet houden aan een bepaalde tijdlijn of deadline, pas hier dan de verwachte uitkomsten op aan.

8) Middelen

Beantwoord daarvoor de vragen: *Hoeveel tijd/budget stellen partijen beschikbaar voor dit proces? Is er voldoende tijd en budget om het doel te bereiken? Aanvullende tips:*

²⁶ Zie een voorbeeld van een monitoring en evaluatieframework in: OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 85 – 91.

²⁷ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 60; UN GCG, *What Makes Stakeholder Engagement Meaningful?*, p. 10.

- Maak middelen vrij voor het ophalen, borgen en verwerken van informatie, het aanstellen of opleiden van medewerkers, dialoogbijeenkomsten, het ondersteunen van stakeholders in deelname aan de dialoog, het bouwen aan een vertrouwensrelatie met stakeholders en het opvolgen van dialoog.²⁸
- Ga na wat de meest zinvolle besteding is van de beschikbare financiële middelen en capaciteiten. Waarmee wordt de meeste impact gemaakt?
- Houd er rekening mee dat het voor stakeholders een uitdaging kan zijn om voldoende middelen beschikbaar te maken om mee te doen aan een dialoog ook al willen ze dat graag.

Contact

Contact met stakeholders ligt aan de basis van een dialoog en draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen in de relaties tussen hen en een bedrijf gedurende het gehele proces. Stakeholders zijn eerder bereid aanwezig te zijn bij een dialoog en bij te dragen als er goed contact is tussen hen en het bedrijf. Bestaand contact tussen verschillende deelnemers draagt bij aan een open en constructieve sfeer.

Factoren die contact beïnvloeden

De vorm en intensiteit van contact tussen een bedrijf en de stakeholders veranderen naar gelang het type dialoog, de fase van de dialoog, de duurzaamheid van de relatie, en het ontwerp van het dialoogproces.

De optimale contactvorm voor een dialoog met je stakeholder (fysiek, online, telefonisch, per e-mail) is afhankelijk van de basisrelatie en de cultuur. Bij pril contact is het waardevol om fysiek af te spreken om aan de relatie te bouwen en intenties van de andere partij te leren begrijpen, alvorens er over complexe issues in dialoog wordt getreden. Bij een bestendige relatie kan daarentegen makkelijker worden overgegaan tot het gebruik van niet-fysieke contactvormen voor stakeholderdialoog. De optimale contactvorm is ook afhankelijk van de geografische locatie van de stakeholder en de urgentie van het onderwerp. Zie het element 'Bijeenkomsten' voor meer informatie over afwegingen rondom het kiezen van de contactvorm tijdens een dialoog.

De intensiteit van contact hangt met name af van de fase van de dialoog. Voor en na een dialoog zal er bijvoorbeeld laagdrempelig contact worden onderhouden om de relatie met de stakeholder te handhaven en vertrouwen op te bouwen. De intensiviteit zal toenemen naarmate de daadwerkelijke dialoog nadert en plaatsvindt.

Goed contact

Goed contact is een samenspel van de volgende factoren:

- Interpersoonlijk contact: stakeholderdialoog vindt in essentie plaats tussen verschillende personen dus het interpersoonlijke contact is van groot belang. Hierbij wordt rekening gehouden met iemands persoonlijkheid, (culturele) achtergrond, ervaring met dialoog en kennis van de onderwerpen zodat stakeholders zich comfortabel en gelijkwaardig voelen tijdens een dialoog.
- Luisteren: oor hebben voor de ander en oprecht willen horen welke behoeften, zorgen en belangen de ander heeft. Hierbij is zowel plaats voor luisteren naar feitelijke informatie als naar subjectieve belangen of persoonlijke uitingen van stakeholders.
- Langetermijnrelaties: het hebben van langetermijnrelaties op basis van regelmatig contact met stakeholders draagt bij aan een positieve en ontspannen sfeer tijdens een

²⁸ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 57; MFI, *Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 10.

dialogo. Hierdoor is de drempel lager om over complexe of gevoelige thema's te praten en voelen stakeholders zich veilig tijdens de dialoog.

In het geval dat contact moeilijk tot stand komt of wordt verstoord, kan externe hulp worden ingeschakeld. Hierbij kunnen bijvoorbeeld rollenspellen worden gedaan om je in de ander te verplaatsen.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

1) Gelijkwaardigheid als basis voor contact, waarbij partijen zich bewust zijn van de bestaande machtsverschillen en deze geen rol laten spelen. Er is respect voor de deelname, inbreng en expertise van alle partijen.²⁹

- Spreek elkaar op een neutrale locatie.
- Wees verwelkomend naar partijen met wie je nog nooit aan tafel hebt gezeten om negatieve sentimenten te voorkomen.
- Maak geen verwijten naar stakeholders over acties of gedrag. Laat de gesprekspartner – bij gevoelige thema's – zelf reflecteren op de situatie in plaats van een aanvallende houding aan te nemen.
- Laat bestaande vooroordelen geen rol spelen tijdens het gesprek.
- Zorg dat iedereen aan het woord komt, indien mogelijk. Dit kan een uitdaging zijn bij een hybride bijeenkomst.
- Erken de bijdragen en investeringen van de stakeholders in het proces.³⁰

2) Er is een veilige omgeving waarin open en met respect gesproken kan worden over belangen, wensen en problemen. Deelnemers moeten zich op hun gemak voelen tijdens een dialoog, zodat thema's bespreekbaar kunnen worden gemaakt en afwijkende standpunten gedeeld kunnen worden.³¹

- Zorg ervoor en spreek uit dat deelname en openheid van betrokken stakeholders geen negatieve gevolgen voor hen zal hebben.
- Overweeg of anoniem contact noodzakelijk is om veiligheid te garanderen.
- Spreek mét stakeholders en niet namens of over hen.
- Probeer druk/spanning aan het begin van een proces, gesprek of bijeenkomst weg te nemen door de tijd te nemen het ijs te breken.
- Verwoord gevoelige onderwerpen niet te snel, spreek eerst over bredere, onderliggende problemen, zoals in geval van kinderarbeid over onderwijs en ontwikkeling van de leefgemeenschap.
- Bied ruimte aan stakeholders om op onderwerpen te reflecteren en om vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen.

3) Partijen hebben oprechte interesse en willen elkaars visie en belangen begrijpen.³²

- Weet met wie je in gesprek gaat en wat hun functie en achtergrond is.
- Spreek de intentie en urgentie van de dialoog wederzijds uit om goede wil te tonen en om tot een gezamenlijk doel te komen.
- Zet naar elkaar luisteren op de eerste plaats. Wees niet defensief en maak geen verwijten. Stel zo nodig bestaande opvattingen bij. Probeer te begrijpen wat er ten grondslag ligt aan een probleem en laat alle gesprekspartners hierop reflecteren.
- Neem een actieve houding aan. Stel veel (open) vragen. Deel je interpretatie over wat er gezegd is om er zeker van te zijn dat je het met elkaar (on)eens bent.
- Benader een dialoog vanuit ervaringen, en niet vanuit standpunten, zodat er meer ruimte is om je in de ander te verplaatsen. Neem de tijd om je eerst in te leven voordat je oordeelt.

²⁹ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 52

³⁰ UN GCG, *What Makes Stakeholder Engagement Meaningful?*, p. 11.

³¹ Peters, *Van winst naar waarde*, p. 182.

³² OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 16

4) Continue betrokkenheid bij de stakeholders. Een dialoog is meestal geen eenmalige activiteit. Een doorlopende aanpak of overlegstructuur zorgt ervoor dat issues te allen tijde besproken kunnen worden.

- Bij pril contact, richt de eerste gesprekken op punten met overlappende prioriteit om ervaring en vertrouwen op te bouwen.
- Onderhoud regelmatig informeel contact met stakeholders, hiermee versterk je de persoonlijke relaties en je begrip van de (lokale) situatie.³³
- Behoud ook contact met betrokken stakeholders tijdens de uitvoering van eventuele afspraken voortkomend uit een dialoog om deze te verifiëren.
- Vier tussentijdse successen om de motivatie en het commitment te behouden en bedank stakeholders voor hun betrokkenheid.

5) Een goed begrip van de cultuur waarin stakeholders leven en opereren en hier rekening mee houden.³⁴

- Verdiep je in de cultuur van stakeholders en de manier van zakendoen door werkbezoeken af te leggen en (informele) kennismakingen met stakeholders in productielanden te organiseren.
- Als het kan laat de dialoog in het productieland plaatsvinden om fysiek met stakeholders af te spreken.
- Wees je bewust van de doorwerking van historische machtsverhoudingen op de maatschappij, de cultuur en het gedrag van stakeholders.

Organiseren dialoogbijeenkomsten

Interactieve stakeholderdialoog vindt plaats tijdens bijeenkomsten: het samenzijn waarbij twee of meer personen elkaar ontmoeten op een aangewezen tijd en plaats met een vooraf bepaald doel. Deze bijeenkomsten kunnen online of fysiek zijn, en kunnen uiteenlopen in vorm van rondetafelgesprekken tot een-op-een dialoog.

Het organiseren van een dialoogbijeenkomst dient zorgvuldig te gebeuren om te voorkomen dat stakeholders niet voldoende worden gehoord of dat de doelen van de dialoog niet worden bereikt. De optimale vorm van een dialoog hangt sterk af van het doel van een dialoog en de stakeholders die hierbij betrokken worden.

Om gelijkwaardigheid tussen stakeholders in een bijeenkomst te waarborgen en een context te scheppen waarin ruimte is om – onbevooroordeeld – naar elkaar te luisteren, is goede moderatie van belang. Daarnaast dient een bedrijf de uitgangspunten van het element 'Contact' toe te passen tijdens het uitvoeren van een dialoogbijeenkomst.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

1) Het doel van de bijeenkomst is duidelijk en het onderwerp is hierop afgestemd.

- Denk na over wat je uit de dialoog wilt halen en wat er met de resultaten gebeurt. Denk hierbij specifiek aan de informatie die je van afzonderlijke stakeholders wilt ontvangen.
- Betrek deelnemers in het selecteren van onderwerpen die centraal staan bij een dialoog, zodat het een wederkerig proces wordt. Dit kan bijvoorbeeld door het rondsturen van een enquête of door het vooraf consulteren van stakeholders. Het vooraf betrekken van deelnemers draagt ook bij aan hun actieve deelname tijdens de dialoog zelf en daarna.

2) De juiste vorm van dialoog is geselecteerd om het doel te bereiken.

³³ Ibidem, p. 52.

³⁴ Ibidem.

- Neem de tijd om onderzoek te doen naar de beweegredenen van stakeholders met wie je in gesprek gaat, zodat je in het voorbereiden van een dialoog inzicht hebt in manieren waarop je verandering teweeg kan brengen en welke strategieën eventueel kunnen werken.
- Denk na over de vorm van de bijeenkomst: fysiek, online of hybride. Dit is afhankelijk van de gevoeligheid van het onderwerp het doel van de bijeenkomst, de kwaliteit van huidige relaties met stakeholders. Fysiek is vooral belangrijk als relaties pril zijn of het onderwerp gevoelig, voor het bouwen aan vertrouwen en informeel contact. Online kan beperkte tijd en budget verhelpen maar lijdt tot minder persoonlijk contact en meer afleiding voor deelnemers.
- Denk na over de methode van dialoog en gebruik eventueel een mix van methodes gedurende het traject (briefwisseling, training, rondetafelgesprek, expertbijeenkomst) om een issue op verschillende manieren aan te kaarten. Zorg dat de methode aansluit bij de grootte van de groep.

3) De bijeenkomst is logistiek en inhoudelijk zorgvuldig voorbereid om het doel te bereiken en de tijd van deelnemers zo optimaal mogelijk te benutten.

- Denk na over de locatie van een dialoog. Dit kan namelijk van invloed zijn of en hoe men deelneemt. Elementen om rekening mee te houden zijn de bereikbaarheid van de locatie, het land waarin de dialoog plaatsvindt, en de ruimte zelf. Stel hierbij altijd de vraag waarmee de meeste impact wordt gemaakt en wat past bij het doel van de dialoog.
- Organiseer een (interne) training over dialoogvaardigheden en risico's in de keten om goed voorbereid te zijn op de dialoog.
- Ontwikkel en gebruik gestandaardiseerde documenten (uitnodigingen, handleidingen, templates, draaiboek, tijdsindelingen, gespreksregels).
- Leg vast hoe je informatie uit een bijeenkomst wilt opslaan.
- Indien er besluiten moeten worden genomen tijdens de bijeenkomst is er nagedacht over hoe dit zal gebeuren en wie er betrokken is in de besluitvorming.

4) De facilitator van een dialoog is zorgvuldig geselecteerd.

- Ga na of het nodig is gebruik te maken van een externe facilitator. Dit kan nodig zijn wanneer: 1) het onderwerp van de dialoog gevoelig ligt, 2) de organisator niet voldoende kennis van het onderwerp of gespreksmoderatie heeft, 3) er traditioneel veel macht ligt bij de organisator.
- Kies een facilitator zorgvuldig zodat deze een neutrale rol kan spelen in de dialoog en zorgvuldig en vakkundig het gesprek kan begeleiden. Voor een uitgebreide lijst aan vragen voor het kiezen van een facilitator, zie bijlage 2.
- Splits zo nodig de rol van facilitator en inhoudelijk deskundige. Bereid met de gespreksleiders goed voor.

Interne processen

Interne processen zijn alle operationele, besturende en ondersteunende acties die samen de bedrijfsvoering bepalen. Dit omvat zaken als het personeelsbeleid, werkafspraken, ICT-systemen, en budgettering.

Belang

Een stakeholderdialoog heeft meer kans van slagen indien deze is ingebed in een ecosysteem van gespecialiseerd personeel, beschikbare interventies, capaciteit en middelen, en duidelijke standaardprocessen. Heldere interne afspraken en processen moeten ervoor zorgen dat de verantwoordelijke medewerkers het mandaat hebben te handelen waar en wanneer nodig.

Processen voor stakeholderdialoog

De volgende interne processen zijn van belang voor betekenisvolle dialoog:

- Management: wie is er binnen het bedrijf verantwoordelijk voor stakeholderdialoog en hoeveel capaciteit moet hiervoor vrijgemaakt of aangetrokken worden? Bij wie ligt het mandaat om besluiten te nemen over onderwerpen die worden besproken tijdens een dialoog?
- Communicatieprocessen: hoe verloopt de interne en externe communicatie over stakeholderdialoog? Wanneer, hoe en met wie wordt er gecommuniceerd?
- Budget: hoeveel (financiële) middelen worden er vrijgemaakt voor stakeholderdialoog en waar worden deze middelen wel of niet aan besteed?

Effectieve interne processen komen voort uit de uitgesproken steun van het topmanagement van een bedrijf voor betekenisvolle stakeholderdialoog.³⁵ Als het topmanagement commitment toont door stakeholderdialoog expliciet in het IMVO-beleid op te nemen, is het aanspreekbaar op het mogelijk maken van de uitvoering van dat beleid. De interne bedrijfsprocessen moeten toereikend zijn om deze strategie vervolgens uit te kunnen voeren.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

1) De organisatie is ingericht om stakeholderdialogen te voeren.

- Richt systemen in die passen bij het doel van stakeholderdialoog en kunnen dienen als institutioneel geheugen. Mogelijke systemen zijn: rapportagesysteem, ICT-oplossingen, CRM, communicatiemiddelen en communicatieprocessen.
- Centraliseer en standaardiseer systemen waarmee signalen van stakeholders binnenkomen (e-mail, telefoon, mondeling, internet), zodat informatie niet verloren gaat en er opvolging aan wordt gegeven.
- Integreer afdelingen om de synergie te creëren die aan de basis ligt van stakeholderdialoog. Faciliteer bijvoorbeeld integratie van een engagement- en beleggingsafdeling bij pensioenfondsen of de IMVO- en inkoopafdelingen van een retailer.

2) Er zijn voldoende middelen. Het personeel heeft het mandaat en is gekwalificeerd om stakeholderdialogen aan te gaan. Dit personeel weet elkaar ook intern te vinden.

- Zorg ervoor dat de basiskennis over IMVO en stakeholderconsultatie tenminste bij relevante medewerkers binnen het bedrijf aanwezig is (management, IMVO-medewerkers, inkoopafdeling). Ondanks dat niet al het personeel zich actief bezighoudt met stakeholderdialoog, kunnen de uitkomsten wel invloed hebben op hun werkzaamheden. Bewustwording hiervan is van belang voor het draagvlak onder personeel om werkzaamheden aan te passen.³⁶
- Evalueer of het nodig is een expert op het gebied van stakeholderdialoog aan te nemen of intern op te leiden. Dit is met name relevant bij grotere bedrijven of bedrijven met veel (wisselende) stakeholders.
- Communiceer intern regelmatig over de voortgang van stakeholderdialogen, in het bijzonder met de CEO of het managementteam.
- Betrek relevante interne medewerkers – waaronder ook senior medewerkers of het management – bij een dialoog als het onderwerp hen aangaat, bijvoorbeeld om hun inhoudelijke expertise te raadplegen of hen op de hoogte te stellen van issues of uitkomsten of gevolgen van de dialoog.
- Train personeel op het gebied van interculturele communicatie.³⁷
- Betrek lokale vertegenwoordiging van een bedrijf – indien aanwezig – in stakeholderdialogen.

³⁵ Zie het element 'Commitment' voor verdere randvoorwaarden en handvatten.

³⁶ UN GCG, *Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence*, p. 26.

³⁷ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 52.

Samenwerking

Samenwerking – het gezamenlijk met andere partijen voorbereiden, uitvoeren, en/of opvolgen van een dialoog – draagt bij aan het kunnen voldoen aan de verschillende andere elementen uit het conceptontwerp. Samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen met bijvoorbeeld (lokale of internationale) ngo's, vakbonden, bedrijven uit de sector, de overheid en brancheverenigingen, biedt veel voordelen tijdens een dialoogtraject voor een bedrijf en voor de samenwerkingspartners. Aangezien de meeste bedrijven niet gespecialiseerd zijn in stakeholderdialoog voeren, is het nuttig om samenwerking op te zoeken en zo stakeholderdialoog doordacht en effectief vorm te geven. Een belangrijke kanttekening voor samenwerking is dat andere partijen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van due diligence nooit van een bedrijf kunnen overnemen. Ze kunnen een zeer belangrijke rol spelen in het proces maar het bedrijf blijft verantwoordelijk voor de eigen toeleveringsketen.

Voordelen

1. Benodigde informatie kan via meerdere en gespecialiseerde partijen of via hun netwerk worden opgehaald en er kunnen allerlei inzichten worden verkregen die anders lastig te achterhalen zijn.
2. Samenwerking draagt bij aan het vergroten van het draagvlak voor de betreffende dialoog en aan het verlagen van de drempel om in dialoog te gaan.
3. De aanwezige capaciteit wordt vergroot om taken uit te voeren en het netwerk wordt verbreed om het optimaal te kunnen benutten.

Met wie samenwerken?

Met welke partijen het best kan worden samengewerkt aan een dialoog hangt met name af van wat er nodig is en wanneer dit nodig is, bijvoorbeeld kennis van een land, regio, politieke context, issue; verificatie van informatie; toegang tot een netwerk of tot relevante stakeholders; logistieke organisatie en coördinatie; advies. Deze elementen kunnen per dialoogtraject of fase van een dialoog meer of minder nadruk hebben. Voor ieder van deze hulpvragen kunnen verschillende partijen – of individuen binnen deze organisaties – de voorkeur hebben voor samenwerking.

Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden dat het maatschappelijk middenveld in veel landen onder druk staat en de ruimte om mensenrechten te verdedigen afneemt.³⁸ Deze tendens kan samenwerking belemmeren omdat maatschappelijke organisaties om veiligheidsredenen terughoudend zijn in informatie-uitwisseling of niet voldoende capaciteit of mogelijkheid hebben om actie te ondernemen. Mogelijk dat bedrijven door het openlijk betrekken van het maatschappelijk middenveld bij due diligence-activiteiten, deze tendens kan worden tegengegaan.

Werk waar mogelijk met lokale experts. In het geval van advies en kennis is samenwerking met westerse consultants voor bedrijven vaak een toegankelijke en snelle oplossing om issues in de toeleveringsketen te analyseren. Lokale experts bezitten echter vaak specifieke lokale kennis en/of hebben toegang tot relevante stakeholders om draagvlak te creëren.

De voorkeur gaat altijd uit naar samenwerkingsverbanden voor de lange termijn, omdat daarmee de barrières voor ad-hoc samenwerking laag zijn en partijen elkaar snel weten te vinden indien er kansen liggen of issues geadresseerd moeten worden. Voor samenwerking op de lange termijn moet aandacht worden besteed aan relatieopbouw en oog zijn voor wederzijdse belangen.

³⁸ Zie voor meer informatie: OECD, (2022), *The Protection and Promotion of Civic Space: Strengthening Alignment with International Standards and Guidance*.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

1) Samenwerking gebeurt met relevante, welwillende en betrouwbare partijen, al dan niet in geformaliseerde samenwerkingsverbanden.

- Ga na met welke partijen een (formele) samenwerking van toegevoegde waarde is. Verdiep je in welke (lokale) organisaties er zijn, wie wat doet, hoe ze van elkaar verschillen, welke relevante connecties ze hebben en in welke sector/regio de organisatie actief is.³⁹ De hoeveelheid partijen waarmee samengewerkt moet worden voor een dialoog is afhankelijk van de capaciteiten en ervaringen van de betreffende organisaties en welke diensten een bedrijf precies nodig heeft.
- Beoordeel in hoeverre een partij een geschikte samenwerkingspartner is door vragen te stellen over hun expertise, netwerk, capaciteit en samenwerkingsvoorwaarden. Voor een uitgebreide lijst van vragen zie bijlage 3.
- Verken samenwerking met partijen vanuit de wensen van stakeholders aan de dialoogtafel.
- Signaleer in een vroegtijdig stadium of het nodig is aandacht te besteden aan het opbouwen van vertrouwen en organiseer – indien nodig – bijeenkomsten om elkaar beter te leren kennen en werkafspraken te maken. Hiermee kan terughoudendheid tot samenwerking worden weggenomen en een gevoel van veiligheid worden vergroot.

2) Er is bereidheid om tijd en middelen te investeren in het opbouwen van vertrouwensrelaties gebaseerd op gelijkwaardigheid. Het bouwen aan vertrouwen tussen partijen kan veel tijd en energie kosten, met name wanneer partijen verschillende belangen hebben bij een dialoog. Het voldoen aan randvoorwaarden binnen de elementen Commitment, Transparantie, Inclusie en Contact zal leiden tot meer vertrouwen tussen partijen.

- Het is niet wenselijk om een samenwerking met een onbekende partij aan te gaan als er sprake is van een krappe deadline. Het opbouwen van een relatie met een externe partij kost veel tijd waardoor de relatie direct onder druk komt te staan.

3) De rollen, taken en verwachtingen van partijen in een samenwerkingsverband zijn duidelijk afgesproken. De belangen van de betrokken partijen zijn duidelijk en worden regelmatig geverifieerd.

- Leg rollen, taken en verwachtingen van partijen – indien nodig – vast in procesafspraken. Zie het element 'Procesontwerp' voor meer informatie.
- Neem – als je in samenwerkingsverband deelneemt aan een dialoog – initiatief voor activiteiten en oplossingen om stagnatie in het proces te voorkomen en andere bedrijven te inspireren actief bij te dragen.
- Evalueer de samenwerking en bespreek in hoeverre en onder welke voorwaarden je elkaar structureler van dienst kan zijn. Bespreek ook waar de samenwerking eventueel gaten laat vallen en waar risicovolle situaties ontstaan.
- Deel ervaringen en geleerde lessen van samenwerkingen met een breder publiek, om als voorbeeld te dienen, binnen een sector of zelfs daarbuiten.

Kennis

Kennis van de juridische, politieke, technische, culturele en sociale context is cruciaal voor betekenisvolle dialoog. Zonder deze kennis bestaat het risico dat relevante issues niet worden aangekaart of dat er onbedoelde negatieve gevolgen worden veroorzaakt voor stakeholders.

⁴⁰ Bovendien tast het je geloofwaardigheid aan als je met onvoldoende kennis van zaken een dialoog initieert. Kennis draagt ook bij aan het vroegtijdig identificeren van kansen, mogelijkheden en uitdagingen waardoor er voldoende tijd is hierop in te spelen. Bovendien kan kennis een motivatie zijn voor bedrijven om de dialoog aan te gaan.

³⁹ Onderzoek dit via rapporten van NGOs, online onderzoek, advies van bij jou bekende organisaties.

⁴⁰ UN GCG, *What makes stakeholder engagement meaningful?*, p. 12

Kennis tijdens verschillende fasen van de dialoog

In de voorbereidende fase van een dialoog is onder andere kennis nodig over de relevante stakeholders, de (juridische) context van een issue, de schakels in de toeleveringsketen, de mogelijkheden voor een dialoog en welke informatie nodig is om het traject verder vorm te geven. Dit alles is nodig om stakeholders te selecteren voor de dialoog, het onderwerp vast te stellen, gespreksthema's af te bakenen en na te gaan of er juridische beperkingen zijn van een dialoog.

Tijdens een dialoog is onder andere kennis van zaken nodig over het onderwerp dat besproken wordt, de belangen en wensen van deelnemers aan de dialoog en mogelijke oplossingen voor een issue en bijbehorende afwegingen. Dit is nodig om als organisator tijdens het gesprek geloofwaardig en bekwaam over te komen, als moderator gerichte of kritische vervolgvragen te kunnen stellen gebaseerd op een goed begrip van de situatie, diepgang aan te brengen in het gesprek en realistische oplossingen of vervolgstappen te kunnen aandragen. Hierbij dienen de uitgangspunten van het element 'Contact' in acht te worden genomen om gelijkwaardigheid in de dialoog te waarborgen.

Na afloop van een dialoog is kennis nodig over de opvolging van de resultaten van een dialoog om te kunnen monitoren wat de impact van de dialoog is geweest en of partijen zich aan gemaakte afspraken houden.

Het streven is om op basis van feiten en een gemeenschappelijk begrip van de waarheid een betekenisvolle dialoog aan te gaan. Tegelijkertijd moet er naast feitelijke kennis ruimte zijn voor emotie en verschillen van perspectief. Aandacht voor en luisteren naar emoties en perspectieven voorkomt dat partijen verزند raken in discussies over vermeende feitelijkeheden die niet de kern van een probleem vormen. Precieze cijfers of kennis van alle feiten zijn niet in alle gevallen het belangrijkste voor een stakeholder. In plaats daarvan willen zij het gevoel krijgen dat er naar hen geluisterd wordt en hun belangen worden meegenomen. Een betekenisvolle dialoog schrijft voor dat er op basis van oprechte interesse in de ander wordt geluisterd naar stakeholders. Dit gaat verder dan luisteren naar feitelijke informatie.

Een andere vorm van kennis is het opdoen van ervaring met het voeren van dialoog en hier lessen uit te trekken. Vaak ontstaan inzichten in de optimale aanpak van dialoog, technieken om op een betekenisvolle manier in contact te treden met stakeholders of methodes voor een succesvolle stakeholderbijeenkomst na jaren van experimenteren en ontdekken. Om deze kennis te internaliseren, is het nodig dialoogprocessen vast te leggen en regelmatig te evalueren. Hoe meer een bedrijf kan leren van zijn ervaringen en zijn aanpak kan verbeteren, hoe effectiever het zal worden in het voeren van dialoog. Leren van of samen optrekken met andere bedrijven die deze jarenlange ervaring al hebben kan hier ook onderdeel van zijn.

Randvoorwaarden en mogelijke acties

1) Kennis over de juridische, politieke, technische, culturele en sociale context is afkomstig van verschillende bronnen en is op uiteenlopende manieren verkregen. De stakeholders met wie een dialoog wordt aangegaan, zijn vaak de belangrijkste bronnen van kennis. Zij ervaren de onderwerpen waarover gesproken wordt uit de eerste hand en bezitten hiermee waardevolle kennis die serieus genomen moet worden tijdens alle fasen van de dialoog.

- Zie bijlage 4 voor een lijst van mogelijke kennisbronnen.
- Vergaar kennis in samenwerking met je stakeholders voor meer draagvlak en een gezamenlijk begrip van een issue.⁴¹
- Werk samen met vertrouwde stakeholders om op een snelle manier kennis te vergaren, maar waak ervoor dat je andere kennisbronnen niet uitsluit.

⁴¹ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement*, p. 18.

- Ga op zoek naar casussen van een vergelijkbare situatie die als voorbeeld kunnen dienen en relevante kennis kunnen ontsluiten.
 - Ga – zonder directe aanleiding van een misstand – regelmatig open in gesprek met verschillende stakeholders met relevante expertise over waar je als bedrijf scherp op moet zijn. Door op deze manier kennis te maken, weet je tevens wie je kan betrekken in geval er daadwerkelijk misstanden ontstaan.
- 2) Kennis is geverifieerd op betrouwbaarheid en juistheid en wordt regelmatig geactualiseerd.
- Verifieer informatie zoveel mogelijk. Stel meerdere mensen onafhankelijk van elkaar vragen over verkregen informatie of vraag partijen met wie je samenwerkt informatie te verifiëren.
 - Wanneer je afhankelijk bent van informatie van een derde partij, houd rekening met de lokale reputatie van de partij, zijn objectiviteit, capaciteit, relevantie, expertise en geschiedenis.⁴²
 - Noteer tijdens een dialoog de informatie die je later wilt verifiëren zodat dit niet vergeten wordt.
 - Neem voldoende tijd om informatie te verzamelen en te verifiëren. Dit is met name van belang als kennis moet worden opgehaald bij (veel) lokale stakeholders of in afgelegen gebieden, hetgeen ook de kwaliteit van de informatie kan beïnvloeden.
- 3) Het bedrijf is transparant richting stakeholders over de herkomst en het gebruik van informatie en deelt zelf proactief – indien mogelijk – kennis met stakeholders. Actieve kennisdeling is onderdeel van bewustwording rondom IMVO-thema's.
- Deel opgedane inzichten, ervaringen en eventuele succesverhalen met de buitenwereld omdat issues vaak niet gelimiteerd zijn tot één bedrijf, één sector of zelfs één onderwerp, en het anderen kan motiveren en adviseren ook het gesprek aan te gaan en stakeholders te betrekken.
 - Voor meer informatie en handvatten zie het element 'Transparantie'.
- 4) Het bedrijf heeft de capaciteiten en structuren om informatie op een zorgvuldige en gestandaardiseerde manier te verwerken. Deze structuren zijn flexibel en kunnen aangepast worden op nieuwe informatiebronnen.
- Zie het element 'Interne processen' voor meer informatie.

⁴² Ibidem, p. 37.

3. Fundamenten van betekenisvolle dialoog

Dit SER-project, mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation, ondersteunt bedrijven bij de in- en uitvoering van betekenisvolle stakeholderdialoog in internationale toeleveringsketens met als uitgangspunt de OESO-richtlijnen (paragraaf 2.1). De kaders voor dit project worden aangegeven door SER-procesvaardigheden (paragraaf 2.2) en het concept medemenselijk ondernemen (paragraaf 2.3). De SER-aanpak voor procesvaardigheden biedt een procesaanpak om met verschillende stakeholders in dialoog te gaan middels een proces van gezamenlijk verkenning en ontwikkeling. Hierbij is speciale aandacht voor duurzame samenwerkingsrelaties. Het kader van medemenselijk ondernemen vult aan door inzicht te bieden in een bedrijfsvoering waarbij een focus op de ander – de stakeholder in dit geval – centraal staat en biedt handvatten om dit in de praktijk toe te passen. Ten slotte is het project als actieonderzoek ingericht (paragraaf 2.4). Dit betekent dat er continue wordt samengewerkt met relevante stakeholders in het ontwerpen, uitvoeren, en ontwikkelen van het onderzoeksproduct.

Deze vier fundamenten zijn gebruikt om het concept betekenisvolle dialoog beter te begrijpen en er verdere invulling aan te geven. Gezamenlijk heeft dit geleid tot het conceptontwerp.

OESO-richtlijnen voor due diligence

Het voeren van betekenisvolle dialoog staat als norm beschreven in de OESO-richtlijnen en de Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's). De OESO-richtlijnen en UNGP's geven richting aan bedrijven bij de toepassing van due diligence voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vanuit beide handreikingen is betekenisvolle stakeholderdialoog een manier om negatieve gevolgen die verband kunnen houden met ondernemingsactiviteiten, toeleveringsketens en zakelijke relaties te achterhalen en daarmee te voorkomen of aan te pakken.⁴³ Deze normatieve beschrijving van due diligence vormt een kader voor bedrijven waarbinnen stakeholderdialoog kan worden aangegaan.

Ondernemingen hebben belang bij het uitvoeren van due diligence, met name vanuit de wens van ondernemingen om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij en geen negatieve impact te veroorzaken. Due diligence wordt ook in toenemende mate verankerd in nationale of Europese wetgeving. Aangekondigde wetgeving op Europees en Nederlands niveau op het gebied van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) zal bijvoorbeeld de due diligence-aanpak als uitgangspunt nemen, en de aankomende Europese richtlijn duurzaamheidsrapportages (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) verplicht duizenden ondernemingen tot duurzaamheidsrapportage op basis van een due diligence-aanpak.⁴⁴

Betekenisvolle stakeholderbetrokkenheid als sleutelkenmerk van due diligence

Een van de sleutelkenmerken van due diligence is dat het gebaseerd is op de betrokkenheid van stakeholders in elke fase van de due diligence-cyclus.⁴⁵ Stakeholders zijn mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van een onderneming. Het betrekken van stakeholders is van belang omdat zij de groep zijn voor wie

⁴³ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 18-19; United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (2011), *Guiding Principles on Business and Human Rights*, (2011), p. 19.

⁴⁴ Directorate-General for Justice and Consumers, "Proposal for a Directive on corporate sustainability due diligence", 23 February 2022; Council of the EU, "Council gives final green light to corporate sustainability reporting directive", 28 November 2022, via .

⁴⁵ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 50.

risico's moeten worden beperkt of voor wie issues moeten worden aangepakt. Stakeholders kunnen bedrijven van informatie voorzien over risico's en negatieve impacts die in overweging moeten worden genomen in relatie tot het planning- en besluitproces van een bedrijf. Het betrekken van stakeholders is waardevol voor betrokken stakeholders, maar draagt daarnaast ook bij aan positieve bedrijfsresultaten. Deze worden verder toegelicht in het element 'Business case'.

De betrokkenheid van stakeholders zou volgens de OESO op een betekenisvolle manier moeten gebeuren om te voorkomen dat betrokkenheid een afvinkactiviteit is waarbij de belangen van stakeholders onvoldoende worden meegenomen.

Criteria voor betekenisvolle betrokkenheid

De OESO beschrijft in de OESO-richtlijnen wat er wordt verstaan onder betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders: ⁴⁶

- Er moet sprake zijn van wederzijdse betrokkenheid waarbij tweerichtingsverkeer in de communicatie plaatsvindt.
- Relevante informatie moet tijdig en in een toegankelijke en begrijpelijke vorm gedeeld worden met stakeholders om geïnformeerde deelname en besluitvorming mogelijk te maken.
- De betrokkenheid wordt gedurende de volledige duur van een operatie of activiteit voortgezet en is niet eenmalig.
- Idealiter is er contact voorafgaand aan het nemen van belangrijke beslissingen door een onderneming die invloed kunnen hebben op de stakeholders.
- Alle betrokken partijen moeten bovendien goede wil tonen en bereid zijn het eigen gedrag aan te passen naar aanleiding van de betrokkenheid.

Op basis van de definitie van stakeholder engagement in de UNGP's kunnen vergelijkbare elementen worden geïdentificeerd, namelijk: ⁴⁷

- Dat stakeholder engagement gebaseerd moet zijn op interactieve dialoog en uitwisseling van informatie;
- Een voortdurend proces is dat gefocust is op het opbouwen van een wederzijds bevorderlijke relatie;
- Dat het zich richt op mogelijk benadeelde stakeholders die bovendien geen homogene groep vormen;
- En dat de dialoog zich toelicht op de belangen en zorgen van stakeholders.

Volgens de UN Global Compact Network Germany (UN GCG), een organisatie die bedrijven en organisaties helpt de UNGP's te implementeren, is stakeholder engagement betekenisvol wanneer het een transformatief proces is in plaats van een transactioneel proces. In 2022 publiceerde UN GCG een document waarin vijf factoren voor succesvolle dialoog worden benoemd: ⁴⁸

1. De dialoog is gebaseerd op vertrouwen. Kenmerken hiervoor zijn: transparantie, tijdsinvestering, betrouwbaar en voorspelbaar gedrag, toewijding.
2. De dialoog is passend voor het doel. Dit betekent dat er een duidelijk doel is en dat het proces is ingericht om dit doel te bereiken. Dit proces is flexibel en staat niet vast.
3. De dialoog stelt mensenrechten centraal door de volgende principes als leidraad te nemen: participatie, verantwoordelijkheid, gelijkheid, empowerment en wettelijkheid.

⁴⁶ OECD, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, p. 49-50.

⁴⁷ UN Global Compact Network Nederland, Oxfam Novib, Shift, "Stakeholder Engagement 'Making it Meaningful'", in: *doing business with respect for human rights; a guidance tool for companies* (2016), p. 96-97.

⁴⁸ UN GCG, *What makes stakeholder engagement meaningful?*

4. De dialoog is gebaseerd op co-eigenaarschap van het proces en de uitkomsten. Kenmerken hiervoor zijn: aandacht voor het proces, open dialoog of uitdagingen, erkenning van bijdragen van alle partijen, co-creatie van proces en uitkomsten.
5. De dialoog is contextgevoelig. Kenmerken zijn: de juiste mensen zitten tafel, politieke, juridische, sociale, economische en culturele context is bekend, de heterogeniteit van stakeholders wordt erkend.

Tekortkoming van criteria voor betekenisvolle stakeholderbetrokkenheid

Vanuit de OESO-richtlijnen en UNGP's kan in zijn algemeenheid worden opgemaakt wat er wordt bedoeld met betekenisvolle betrokkenheid van stakeholders en welke criteria hiervoor leidend zijn. In de kern draait het erom dat bedrijven voortdurend en op een interactieve, wederkerige en transparante manier contact aangaan en onderhouden met stakeholders in hun toeleveringsketen om een duurzame relatie te ontwikkelen en te bevorderen. Het is hierbij in het bijzonder van belang de stakeholders te betrekken wiens rechten of belangen kunnen worden geschaad door bedrijfsactiviteiten en er als bedrijf voor open te staan de bedrijfsvoering bij te sturen op basis van de informatie die stakeholders delen.

De criteria die worden aangehaald in bestaande handreikingen over betekenisvolle stakeholder betrokkenheid bieden een raamwerk voor het benaderen van dit onderwerp. Ze vertonen veel overlap, maar zijn nog betrekkelijk conceptueel en gaan slechts beperkt in op manieren om deze criteria te operationaliseren.

SER-dialoogvaardigheden

Onder procesvaardigheden wordt binnen de SER verstaan: het geheel aan vaardigheden dat nodig is om mensen/partijen en ideeën/inhoud met elkaar te verbinden.

Bij het voeren van een betekenisvolle dialoog zijn verschillende procesvaardigheden van belang, zoals communicatie, conflicthantering, en procesontwerpen. De SER werkt aan dialoog in brede zin en, meer expliciet, in dialoogbijeenkomsten. In beide worden procesvaardigheden ingezet.

SER-visie op dialoog

Bij de SER wordt onder dialoog wordt verstaan: Gezamenlijk een vraag onderzoeken door aandachtig te luisteren, ervaringen te delen en te reflecteren op de inzichten.⁴⁹

Een dialoog is gericht op het uitwisselen van ervaringen en behoeftes, terwijl een discussie of debat uitgaat van standpunten en meningen. Dialoog is daarom een krachtig instrument om vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te benaderen en zo te onderzoeken waar gezamenlijke en uiteenlopende betrokkenheid, belangen en ambities liggen.

Met dialoog betreft de SER naast collega's, de sociale partners en de kroonleden ook andere relevante stakeholders en een breder publiek bij het adviseren van de overheid en het bespreken van sociaaleconomische vragen met een breed scala aan stakeholders. Het voeren van dialoog kan verschillende doelen hebben: verkenning van een onderwerp, op zoek naar een oplossing, inventarisatie van perspectieven, verbinden en versterken van netwerken, en/of het vergroten van zichtbaarheid.

Dialoogvoering in zowel brede als smalle zin waarin visie en uitvoering in de praktijk verbonden zijn, levert een waardevolle bijdrage aan de reputatie, cultuur en producten van de organisatie.

⁴⁹ Definitie van Leerweg Dialoog - <http://leerwegdialoog.nl>.

Basisprincipes dialoog⁵⁰

De multi-stakeholder dialoog wordt bij de SER benaderd als zowel een ronde tafel, een ad-hoc interventie als een benadering van onderhandelingsprocessen, omdat het gezamenlijk een vraag onderzoeken betreft, door aandachtig te luisteren, ervaringen te delen en te reflecteren op de inzichten. In een dialoog staat vertrouwen⁵¹ centraal. Vertrouwen wordt gewekt door kundigheid, integriteit, betrokkenheid en betrouwbaarheid.

Voor het voeren van dialoog worden de volgende basisprincipes gehanteerd:

- Gelijkwaardigheid: gelijkwaardigheid van stakeholders is geen gelijke macht of gelijk perspectief, maar gelijkwaardige inbreng in het proces.
- Veiligheid: creëren van veiligheid door gezamenlijk gespreksregels af te stemmen, op te stellen en te monitoren (door facilitator) zoals elkaar laten uitpraten, zorgen dat iedereen aan het woord komt met gelijke spreektijd, niet elkaars zinnen afmaken.
- Onderzoek: onderzoeken vanuit ervaringen ipv meningen/standpunten zodat je je beter in de ander kunt verplaatsen. Naast elkaar ipv tegenover elkaar staan om vanuit allerlei invalshoeken een steeds vollediger en veelkleuriger beeld te krijgen van hetgeen je onderzoekt.
- Aandachtig luisteren: luisteren centraler stellen dan spreken, probeer de ander te verstaan.
- Je uitspreken: je ook durven uit te spreken, niet in reactie op de ander maar door je eigen perspectief te omschrijven.
- Zijn met wat er is: houdingsaspect in dialoog waarbij je jezelf volledig serieus neemt, niet kleiner of groter maakt dan je bent, open en ontvankelijk bent en aanvaardt wat er in een gesprek gebeurt en wat de uitkomst ervan is; dit levert meer op dan een geforceerd gesprek.
- Oordeel uitstellen: niet ervan afzien, want oordelen is zinvol en nuttig, maar neem de tijd tussen iets waarnemen en daarop reageren.
- Vertragen en verstillen: voeren van een goed gesprek/dialoog kost tijd, maar vertragen kan ook leiden tot versnellen omdat men elkaar goed leert kennen (talenten, drijfveren, belangen) en dit bij de uitvoering van zaken of bij samenwerking van pas kan komen.

Medemenselijk Ondernemen

Een betekenisvolle dialoog wordt gevoerd om beter te kunnen voorzien in de behoeften van de stakeholders van een bedrijf. De theorie van medemenselijk ondernemen biedt een constructieve invalshoek van waaruit betekenisvolle dialoog kan worden vormgegeven omdat het een fundamenteel respect voor de ander als uitgangspunt neemt. Medemenselijk ondernemen wordt gekarakteriseerd door een commitment tot de bloei en het welzijn van anderen en is gericht op het bevorderen van medemenselijkheid in en door het beleid, de praktijk en het handelen van ondernemingen. Het voeren van een betekenisvolle dialoog is een manier waarop bedrijven vanuit medemenselijkheid kunnen ondernemen. Als zodanig biedt deze theorie inzichten in de manier waarop ondernemingen betekenisvolle dialoog met hun stakeholders kunnen vormgeven.

Het actief zoeken naar betekenisvolle dialoog, inspraak en interactie vanuit de gedachte van het vergroten van welzijn van "de ander" in de keten valt binnen het concept van

⁵⁰ Renate van der Veen & Olga Plokhooij, *Basis Principes Dialoog*, SER, 29 januari 2018.

⁵¹ Kenneth Blanchard, Cynthia Olmstead, Martha Lawrence (2014), *Het ABC van vertrouwen – Bouw duurzame relaties en laat ze voor je werken*.

medemenselijke ondernemen. In dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op de inzichten die vanuit het gedachtegoed van medemenselijk ondernemen kunnen worden geboden aan het invullen van betekenisvolle dialoog. Dit begint met een verkenning van wat medemenselijk ondernemen behelst en waarom bedrijven bijbehorende beginselen zouden moeten toepassen in hun dagelijkse praktijk.

Wat is medemenselijk ondernemen?

Ondernemingen hebben continu contact met verschillende stakeholders, van klanten tot (sociale) media en van leveranciers tot financiers en lokale gemeenschappen. Medemenselijk ondernemen geeft invulling aan de vraag hoe bedrijven met deze stakeholders omgaan en zich tot hen verhouden. Medemenselijk ondernemen veronderstelt een commitment aan het welzijn en de bloei van anderen.⁵² Dit uit zich in de volgende kernbegrippen:

1. **Verbinden** met en oog hebben voor de ander. De eigenheid en aard van iedere afzonderlijke relatie wordt erkend.
2. **Luisteren** en vooral horen wat anderen te zeggen hebben.
3. **Handelen** op basis van de verkregen informatie. Ondernemingen integreren deze informatie in hun besluitvorming, acties en gedrag.
4. **Evalueren** van het handelen.
5. **Bijsturen** van het proces op basis van de evaluatie.

Medemenselijk ondernemen onderscheidt zich van gangbare concepten als duurzaamheid, gemeenschappelijke waardecreatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) omdat het uitgaat van een fundamenteel respect voor de ander. Dit betekent dat 'anderen' worden behandeld als mensen in plaats van als instrumenten om de eigen belangen na te streven. Dit heeft veel overeenkomsten met de uitgangspunten van dialoog. In tegenstelling tot IMVO is medemenselijk ondernemen niet gebaseerd op risicomanagement en stelt het resultaatgerichtheid niet centraal. Medemenselijk ondernemen focust zich met name op het inrichten van een menswaardig proces waarbij er aandacht is voor 'wij' in plaats van 'waarom'.

De vijf kernbegrippen van medemenselijk ondernemen worden praktisch gemaakt door middel van drie beginselen: waarderen, organiseren en spreken. Deze beginselen geven handvatten bij de vraag wat een organisatie kan doen om vanuit medemenselijk oogpunt te ondernemen. De beginselen maken duidelijk dat het aangaan van een betekenisvolle dialoog een kernelement is van het medemenselijk ondernemen.⁵³

1. **Waarderen.** De organisatie:
 - a. Verduidelijkt haar identiteit en haar op anderen gerichte waarden
 - b. Schetst een perspectief van mens en natuur in relatie tot de organisatie
 - c. Respecteert en behandelt de ander als gelijkwaardige (mede)mens
 - d. Richt zich op de belangen en behoeften van een brede groep stakeholders
2. **Organiseren.** De organisatie:
 - a. Nodigt relevante stakeholders uit actief te participeren in beleids- en besluitvorming en uitvoering
 - b. Schept een structuur en cultuur waarin participatie tot haar recht kan komen
 - c. Biedt ruimte aan de ander voorstellen in te brengen
 - d. Weegt deze voorstellen zorgvuldig mee in op gezamenlijke doelen gerichte besluiten en activiteiten
 - e. Monitort de processen en resultaten uit medemenselijk perspectief.

⁵² A. van der Put, H. Hummels & T. Martens (2021), *Agape: de mens als motor van de onderneming*, p. 14-16.

⁵³ Harry Hummels & Erik Hilgers (2022), *Anders groeien, Een medemenselijke aanpak van duurzaam en maatschappelijk ondernemen*, p. 19.

3. Spreken. De organisatie:

- a. Is transparant over haar inspanningen en resultaten en hun betekenis voor mens en natuur
- b. Spreekt met/luistert naar relevante stakeholders over voortgang en resultaten
- c. Stuurt bij waar dat nodig of wenselijk is.

Medemenselijk ondernemen en betekenisvolle dialoog

Betekenisvolle dialoog vindt plaats in de context van een oprechte aandacht voor de behoeften, rechten en belangen van anderen. Deze context wordt gekarakteriseerd door een commitment tot de bloei en het welzijn van anderen, ofwel medemenselijk ondernemen. Er zijn veel bedrijven waarvoor deze 'ander' zich manifesteert in hun internationale toeleveringsketen. Door deze ander te 'zien' en naar zijn of haar behoeftes te luisteren en op basis hiervan te handelen, behartigen bedrijven de belangen van anderen en ondernemen zij op een medemenselijke manier. Dialoog wordt binnen de theorie van medemenselijk ondernemen gezien als betekenisvol als het leidt tot de bloei en het welzijn van stakeholders, zoals gezien door de betrokken stakeholders.⁵⁴

Actieonderzoek betekenisvolle dialoog

Dit onderzoeksproject wordt als actieonderzoek uitgevoerd. Actieonderzoek is een participatieve vorm van kennisontwikkeling waarbij het vraagstuk al handelend wordt onderzocht aan de hand van cycli die zich steeds herhalen. In een cyclus wordt eerst gezamenlijk bepaald wat het vraagstuk is en worden vervolgens interventies ontworpen, uitgevoerd en vastgelegd. Deze interventies worden ten slotte geëvalueerd en dienen als input voor het bijstellen van het vraagstuk en vormgeven van nieuwe interventies. Deze aanpak vraagt om samenwerking vanuit meervoudig perspectief waardoor er een nadruk ligt op het betrekken van stemmen die vaak niet worden gehoord.⁵⁵

Door het project op deze manier uit te voeren, ligt er veel nadruk op informatie die vanuit de praktijk is verkregen. Dit komt terug in de drie actielijnen van het project:

1. Conceptuele analyse en conceptontwerp betekenisvolle dialoog

In de conceptuele fase van het project wordt kennis over het concept betekenisvolle dialoog verkregen middels bestaande literatuur en praktijkvoorbeelden.⁵⁶ In totaal zijn er 11 praktijkvoorbeelden van multi-stakeholderdialogen en interventiegesprekken in verschillende sectoren en landen geanalyseerd en verwerkt in het conceptontwerp. De praktijkvoorbeelden zijn onderzocht aan de hand van interviews met 34 stakeholders en aanvullend deskresearch. Zie bijlage 5 voor een lijst van praktijkvoorbeelden. Lessen die uit de praktijkvoorbeelden zijn gehaald zijn op verschillende manieren geanalyseerd en zijn voorgelegd aan externe betrokkenen van het project (zie bijlage 6, 7 en 8 voor een lijst van betrokkenen). Op basis van deze lessen en de literatuur is tot een lijst 10 elementen gekomen die in het conceptontwerp centraal staan.

2. Experimenteren met conceptontwerp betekenisvolle dialoog in praktijk In deze fase zal het concept van betekenisvolle dialoog in de praktijk worden

⁵⁴ Hummels en Hilgers, *Anders groeien*, p. 213.

⁵⁵ David Coghlan (2011), "Action Reserach: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing", *The Academy of Management Annals*, 5:1, 53-87, p. 61-61.

⁵⁶ Betrokkenen bij het project zijn onder andere de geïnterviewden in de praktijkvoorbeelden, de klankbordgroep, een focusgroep van bedrijven en experts op het gebied van stakeholderdialoog en IMVO (zie bijlagen 5, 6, 7 en 8).

uitgeprobeerd en verder ontwikkeld. Ten minste vier verschillende dialogen zullen of getoetst, of worden vormgegeven, aan de hand van het conceptontwerp. Deze dialogen worden vervolgens geëvalueerd om in cycli van actie en reflectie op zoek te gaan naar 'wat werkt' in het kader van betekenisvolle dialoog en het concept ontwerp verder te ontwikkelen.

3. **Uitdragen kennis en ervaring van praktijk van betekenisvolle dialoog**

Het ontwikkelen, organiseren, aanbieden en uitvoeren van verschillende middelen van kennisoverdracht, zoals inhoudelijke praktische trainingen en handreikingen voor bedrijven op basis van de onder stap 1 en 2 verzamelde informatie, om concreet aan de slag te gaan met betekenisvolle dialoog en deze op te schalen. De nadruk ligt op het overbrengen van praktische kennis die relevant is voor derden, hoofdzakelijk bedrijven, en is ontwikkeld in samenwerking met betrokkenen binnen het project.

CONCEPT

Bijlagen

Bijlage 1 - Beleidselementen betekenisvolle dialoog volgens de OESO-richtlijnen

De volgende beleidselementen zouden volgens de OESO moeten worden meegenomen in het IMVO-beleid rondom betekenisvolle dialoog: ⁵⁵

- Langetermijnperspectief op stakeholderbetrokkenheid met een focus op het bouwen van relaties met stakeholders en het voorkomen van negatieve impacts;
- Betekenisvolle dialoog als vast onderdeel in de planning en uitvoering van een project;
- Dialoog is in lijn met de OESO-richtlijnen en andere relevante internationale standaarden;
- De stakeholders die de meeste negatieve impact ervaren of het kwetsbaarst zijn worden geprioriteerd;
- Beleid tegen het gebruik van geweld, manipulatie, dwang, intimidatie of illegale activiteiten tijdens de dialoog;
- Transparantie als basis voor dialoog;
- Bieden van passende herstelmaatregelen als een bedrijf verantwoordelijk is of betrokken is bij negatieve impacts.

Bijlage 2 – Vragen om een geschikte facilitator te kiezen

- Kan de facilitator de energie onder deelnemers vasthouden voor een langere tijd en de sfeer positief houden?
- Is een facilitator in staat de relevante informatie naar boven te krijgen en eventueel (ongemakkelijke) vervolgvragen te stellen?
- Is een facilitator in staat om ervoor te zorgen dat deelnemers constructief bijdragen aan de discussie?
- Heeft de facilitator kennis van zaken en expertise op de specifieke thema's?
- Heeft de facilitator een goed begrip van de belangen en wensen van deelnemers?
- Wordt een facilitator niet beïnvloed door onbewuste vooroordelen over bijvoorbeeld gender?

Bijlage 3 - Vragen om een mogelijke samenwerkingspartij te beoordelen

- Welke toegevoegde waarde heeft de partij voor jou als bedrijf? Bijvoorbeeld: problematiek agenderen, adviseren over mogelijke oplossingen, aanleveren van specifieke (contextuele) kennis, verbinding leggen met lokale contacten, ondersteuning bieden in de totstandkoming van een dialoog, resultaten verifiëren.
- Bij een Nederlandse partij: heeft de organisatie lokale vertegenwoordiging of een lokaal netwerk dat aangeboord kan worden?⁵⁶
- Waar heb je de partij voor nodig? Een brede focus of specialisatie op één thema? Het aanleveren van specifieke informatie of ook het (juridisch kunnen) vertegenwoordigen van andere stakeholders (zie ook het element 'Inclusie')?
- Onder welke voorwaarden wil de partij samenwerken met een bedrijf?
- Heeft de partij voldoende tijd, capaciteit en middelen beschikbaar om op een continue basis te kunnen samenwerken indien gewenst?
- Zijn gesprekspartners in een dialoog bereid om met de partij samen te werken?
- Hoe zijn de ervaringen van anderen in het samenwerken met deze partij? Waar moet rekening mee gehouden worden volgens anderen?

Bijlage 4 – Bronnen van informatie voor een betekenisvolle dialoog

- Samenwerkingsverbanden zoals multi-stakeholder initiatieven (MSI's), sectorale overeenkomsten of gezamenlijke projecten. Zie het element 'Samenwerking';
- Vakbonden voor informatie over arbeidsverhoudingen, de rol van vakbonden in een bepaalde context of risico's op misstanden;
- Ngo's, bijvoorbeeld naar aanleiding van een kritisch rapport of klacht of proactief om informatie over de lokale context te verkrijgen;
- Stakeholders met wie in gesprek getreden wordt, waaronder getroffen stakeholders en/of ervaringsdeskundigen;
- Rapporten over misstanden waar je bedrijf bij betrokken is of waarbij het risico bestaat dat dit in de toekomst zal gebeuren;
- Audit rapporten, (anonieme) surveys en interviews met relevante lokale werknemers of belanghebbenden;
- Handreikingen en begeleiding vanuit organisaties waar je als bedrijf lid van bent, zoals brancheorganisaties, auditing initiatieven of certificeringsorganisaties;
- Werkbezoeken, field visits of fact-finding missies in een productieland;
- Berichten op (sociale) media en uit nieuwsbrieven;
- Lokale experts. Kom hiermee in contact via Nederlandse maatschappelijke organisaties of bijvoorbeeld via het [Local Expert Network](#);
- Lokale bedrijfsvertegenwoordiging of een tussenpartij indien van toepassing.

Bijlage 5 - Lijst van praktijkvoorbeelden

De volgende organisaties zijn geïnterviewd in het kader van de praktijkvoorbeelden van bestudeerde betekenisvolle dialogen:

Onderwerp van dialoog	Geïnterviewde organisaties
Algemene risico's	
Arbeidsrechten en landrechten in de mijnbouwsector in Peru	Anoniem
Biodiversiteit in de vlees- en zuivelproductie en -verwerking in de Amazone en Cerrado	Achmea Investment Management; World Animal Protection
Jaarlijkse stakeholderconsultatie vanuit OESO-richtlijnen in plaats van een materialiteitsanalyse	SER; Solidaridad; SOMO; Zeeman
Palmolie	Anoniem
Risico-inventarisatie van grondstoffen in de voedingsmiddelensector	Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI); IDH Trade; SER
Specifieke risico's/misstanden en aanpak in de keten	
Arbeidsomstandigheden van een nieuwe leverancier in India	Arisa; Cividep; Garment Labour Union; Kings of Indigo
Formele klachtenafhandeling over met name vrijheid van vakvereniging	SOMO
Met betrekking tot de natuursteensector in India	Arisa; Arivali; Natuursteenbedrijf; TruStone initiatief
Onjuiste fabrieksregistratie in India	Prénatal
Opzetten sociale dialoog in fruitteeltsector in Peru	Dutch Employers' Cooperation Programme (DECP); Mondiaal FNV

Stijging wettelijk minimumloon in Pakistan	Arisa; Goosecraft; Hub Leather (PVT) Ltd.; Just Brands; Kuyichi; NOW Communities; Schone Kleren Campagne
Bedrijven geïnterviewd voor algemene geleerde lessen over betekenisvolle dialoog	Heineken Tony's chocolonely

Bijlage 6 - Lijst van leden klankbordgroep

De volgende organisaties zijn vanuit hun rol in de klankbordgroep geraadpleegd om input te geven op het onderwerp betekenisvolle dialoog:

- &Wider
- Arisa
- National Alliance of Agriculture allied workers Union (NAAWU)
- Cividep
- CNV Internationaal
- Fair Wear Foundation
- Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)
- Global March – Against Child Labour
- Modint
- Mondiaal FNV
- MVO Nederland
- Nationaal Contact Punt (NCP) Nederland
- Salvation Army Mali
- SER Expertise Centrum
- Woord en Daad

Bijlage 7 – Lijst van bedrijven in focusgroep

De volgende bedrijven zijn eenmalig geraadpleegd om input te geven op het onderwerp betekenisvolle dialoog:

- Arte Group (natuursteen)
- Josh V (kleding)
- MN (financiële sector)
- Nature's Pride (voedingsmiddelen)
- Tata Steel (metaal)
- WE Fashion (kleding)

Bijlage 8 - Lijst van experts

Naam	Functie	Rol in project
Harry Hummels	Professor Ethiek, Organisaties en Maatschappij bij Maastricht University	Advisering over Medemenselijk Ondernemen
Danielle Zandee	Professor Duurzame Organisatieontwikkeling aan universiteit Nyenrode	Advisering over aanpak actieonderzoek

Naast de bovengenoemde experts is voor dit conceptontwerp ook gebruik gemaakt van de expertise van medewerkers van verschillende bedrijven, vakbonden, werkgeversorganisaties,

overheidsfunctionarissen en ngo's – zowel in Nederland als internationaal – met wie in gesprek is getreden in aanvulling op de klankbordgroep, focusgroep en praktijkvoorbeelden.

Bijlage 9 - Literatuurlijst

- Blanchard, Kenneth, Cynthia Olmstead, Martha Lawrence (2014), *Het ABC van vertrouwen – Bouw duurzame relaties en laat ze voor je werken*.
- OESO (2019), *OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*.
- OECD (2017), *Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector*.
- OECD (2018), *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*.
- OECD (2018), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*.
- OECD, (2022) *The Protection and Promotion of Civic Space: Strengthening Alignment with International Standards and Guidance*.
- Clean Clothes Campaign, ECCHR, Public Eye, SOMO (2022), *Legislating Human Rights Due Diligence - Respecting Rights or Ticking Boxes?*
- Fair Labor Association & SER, *Recommendations for stakeholder and civil society organisation engagement*.
- Hummels, Harry, en Erik Hilgers (2022), *Anders groeien, Een medemenselijke aanpak van duurzaam en maatschappelijk ondernemen*.
- Lawlor, Mary, UN Special Rapporteur on the situation of human rights defenders (2022), *Position paper: concerning Human Rights Defenders and the EU's mandatory due diligence initiative*.
- Leerweg Dialoog, 'Checklist dialog organiseren'.
- Multilateral Financial Institutions Group on Environmental and Social Standards (2019), *Meaningful Stakeholder Engagement*.
- Peters, Frank (2022), *Van winst naar waarde; Door stakeholderengagement naar langetermijnwaardcreatie*.
- Put, A. van der, Hummels, H., & Martens, T. (2021), *Agape: de mens als motor van de onderneming*.
- Shift (2018), *Meaningful Engagement with Affected Stakeholders*.
- The Global Compact Network Germany, twentyfifty Ltd. (2014), *Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence*.
- United Nations Global Compact Network Germany (2022), *What makes stakeholder engagement meaningful? 5 insights from practice*.
- United Nations Global Compact Network Netherlands, Oxfam Novib, Shift (2016), *Doing business with respect for human rights, A guidance tool for companies*.
- United Nations Human Rights Office of the High Commissioner, "OHCHR and protecting and expanding civic space", via <https://www.ohchr.org/en/civic-space>.
- Veen, R. van der, O. Plokhooij, *Basis Principes Dialoog*, SER, 29 januari 2018.

Colofon

Dit werkdocument is opgesteld door het SER-secretariaat.

Het SER-project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens' is tot stand gekomen met steun van de *Goldschmeding Foundation*.

MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR



Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

(070) 3499 525

communicatie@ser.nl

<https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog>

Illustratie: Shutterstock

© Sociaal-Economische Raad, 2023

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 525

E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2023, Sociaal-Economische Raad