

*Project 'Betekenisvolle stakeholderdialog in (internationale) ketens'*

## **Pilot digitale enquête onder werkenden in de keten**

*Verslag pilot*

**SIEER**





## Vooraf

Dit pilotverslag is onderdeel van het project '[Betekenisvolle stakeholderdialoog in \(internationale\) ketens](#)'. Dit project heeft tot doel om bedrijven te ondersteunen in het voeren van een betekenisvolle dialoog met stakeholders, in en rondom de internationale toeleveringsketens. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een belangrijk onderdeel in elke stap van het due diligence-proces volgens de [OESO-richtlijnen](#).

Begin 2023 is het [conceptontwerp](#) betekenisvolle dialoog opgesteld, dat de verschillende elementen van een betekenisvolle dialoog beschrijft en hoe daartoe te komen. Om hieruit praktische tools voor bedrijven te ontwikkelen, is het conceptontwerp in de praktijk gebracht in vier [pilots](#) met verschillende bedrijven en stakeholders. De SER heeft een adviserende en ondersteunende rol gespeeld in deze pilots, en de voortgang ervan gevolgd en geëvalueerd.

Kennis uit deze pilot voegt de SER samen met kennis uit andere pilots en het conceptontwerp in de ontwikkelde producten.

## Introductie pilot

In deze pilot werkt een kledingbedrijf samen met serviceprovider &Wider om bij vijf leveranciers in vier verschillende landen anonieme enquêtes onder werkenden af te nemen over arbeidsomstandigheden in hun fabrieken. Fabrieksarbeiders krijgen de kans om op een veilige manier een anonieme vragenlijst in te vullen via WhatsApp, online enquêtes of vooraf opgenomen telefonische enquêtes, waarin ze hun ervaringen kunnen delen over thema's zoals lonen, discriminatie, veiligheid, de werkomgeving en gedrag van leidinggevenden.

Een digitale enquête is een kans voor internationaal opererende bedrijven om de inzichten van werkenden in hun internationale toeleveringsketen te betrekken bij besluitvorming. Het is een manier om inzichten en ervaringen van werkenden op grote schaal en op afstand op te halen. De serviceprovider kan bovendien de veiligheid en anonimiteit van werkenden garanderen, waardoor werkenden de vragenlijst open en eerlijk durven in te vullen.

Aan de hand van de resultaten van de enquêtes, is het kledingbedrijf de dialoog aangegaan met de betreffende leveranciers. In deze dialogen bespraken het bedrijf en de leverancier samen de resultaten en dachten ze na over manieren om de arbeidsomstandigheden in de fabrieken te verbeteren. Deze pilot beschrijft het proces om de enquête voor te bereiden en uit te voeren en geeft inzicht in de randvoorwaarden, succesfactoren, uitdagingen en beperkingen.

### Proces

Het luisteren naar werkenden in de keten aan de hand van een enquête en het aangaan van de dialoog met leveranciers over de resultaten van deze enquête, is een doorlopend proces met een aantal stappen. Hieronder volgt een beschrijving van deze stappen met daarbij aandachtspunten en uitdagingen.

## Stap 1 Commitment van bedrijf bepalen en processen op orde maken

Het kledingbedrijf was gemotiveerd om de enquêtes uit te voeren en het gesprek aan te gaan met leveranciers. Concreet zou het hen dit opleveren:

- Mogelijkheid om op een regelmatige basis in te checken bij een leverancier om te weten hoe het gaat en hoe werkenden de omstandigheden ervaren. Het is een goede aanvulling op informatie uit audits en andere monitoringsactiviteiten.
- Inzicht in de ervaringen en behoeften van werkenden in de keten.
- Duidelijke prioritering in wat de volgende stap zou moeten zijn op het gebied van betere arbeidsomstandigheden in een specifieke fabriek op basis van inzichten van werkenden.
- Invloed op de IMVO-prioriteiten van het bedrijf. In het verleden heeft dit er bijvoorbeeld toe geleid dat het bedrijf sterker focust op leefbaar loon.

Uit deze intrinsieke motivatie blijkt een sterke commitment voor de uitkomsten van de enquête en dialogen. Het commitment bleek ook uit andere factoren binnen het bedrijf:

- Aanpak rondom enquêtes met werkenden: het bedrijf heeft de enquête tot nu toe in 17 fabrieken in vijf landen gedaan. Ieder jaar doen ze twee rondes enquêtes met leveranciers die dit eerder hebben gedaan. Daarnaast betrekken ze ieder jaar vijf nieuwe leveranciers met wie ze ieder vier rondes enquêtes doen. Het is daarmee onderdeel van een voorspelbare aanpak binnen het bedrijf en speelt een belangrijke rol in het duurzaamheidsbeleid.
- Budget beschikbaar stellen: het bedrijf heeft een vast budget beschikbaar voor bestaande en nieuwe enquêtes.
- Duidelijk beleid formuleren over de bevroegde thema's: het bedrijf heeft beleid op verschillende thema's, zoals lonen en discriminatie. Leveranciers zijn hiervan op de hoogte door middel van de *code of conduct*. Dit beleid geeft richting aan de gesprekken die worden gevoerd en ook aan de vragen die worden gesteld.
- Aan de hand van dit beleid kijkt het bedrijf altijd naar wat hij kan doen om de situatie te verbeteren op de lange termijn.
- Focus op langetermijnrelaties: het bedrijf doet met name projecten met bedrijven waarmee een langdurige relatie is en waarbij stabiele orderprognoses zijn. Hierdoor is het duidelijk welk commitment er is en kan er langdurig aan oplossingen gewerkt worden. Het bedrijf weet dat de investering in een leverancier iets op zal leveren.

- Interne samenwerking: het duurzaamheidsteam van het bedrijf is samen met inkoop onderdeel van het productteam. Dit is nuttig omdat inkoop en duurzaamheid vaak moeten communiceren over relaties met leveranciers.

Het bedrijf wist ook wat de uitdagingen in het proces zouden worden. De grootste uitdaging was de lage leverage bij de verschillende fabrieken. Vaak had het bedrijf tussen de 1 procent en 5 procent van het totale inkooptaandeel, met enkele uitschieters tot 30 procent. Dit lage inkooptaandeel maakte dat de urgentie om mee te doen bij leveranciers gering was. Vanwege de beperkte invloed op basis van ordervolumes, was het bedrijf echter extra gemotiveerd om aan de hand van sterke vertrouwensrelaties samen aan verandering in de keten te kunnen werken. De focus lag bij het bedrijf op het doorvoeren van kleine veranderingen met grote impact.



## Stap 2 Samenwerking met &Wider opzetten en tijdlijn opstellen

Het bedrijf besloot in het uitvoeren van enquêtes samen te werken met service-provider &Wider. Het voordeel van een samenwerking als deze voor het bedrijf was als volgt:

- Het kost teveel tijd, middelen en capaciteit om het proces volledig zelf uit te voeren.
- Samenwerking met een derde partij draagt bij aan neutraliteit. Bijvoorbeeld in het garanderen van veiligheid van werkenden maar ook in het aanleveren van resultaten aan leveranciers. Als het bedrijf dit zelf zou doen, zou dit wantrouwen kunnen opwekken.
- De enquête kan makkelijk worden ingezet op de lange termijn en worden opgeschaald, mits er budget voor is binnen een bedrijf.
- &Wider is breed inzetbaar qua geografie en sectoren en heeft jarenlange ervaring.
- &Wider heeft vragenlijsten die zijn getest en doorontwikkeld. Bedrijven kunnen ervan uitgaan dat deze vragenlijsten data van hoge kwaliteit opleveren met duidelijke inzichten die aanzetten tot actie.
- &Wider biedt verschillende mogelijkheden voor werkenden om de enquête af te nemen, bijvoorbeeld via een vooraf opgenomen telefonische vragenlijst, via WhatsApp of via een online vragenlijst.
- Het bedrijf krijgt resultaten die hij vrijwel direct kan gebruiken voor (verplichte) duurzaamheidsrapportage.

Als startpunt van de samenwerking hielden het bedrijf en &Wider een kick-off meeting om de tijdlijn op te stellen en mogelijke uitdagingen te bespreken. Het bedrijf had al vaker met &Wider gewerkt en wist ongeveer hoe het tijdspad eruit zou zien. Toch was er uiteindelijk sprake van vertraging in de uitvoering en is het tijdspad twee keer herzien. Vertraging was onder andere het gevolg van:

- Communicatie en responsiviteit: soms reageren stakeholders traag op e-mails.
- Dialoog inplannen: er gaat vaak wat tijd overheen voor je met iemand kunt spreken. Het gebeurt ook dat een gesprekspartner soms niet komt opdagen voor een dialoog.
- Interne afstemming: leveranciers moeten deelname aan een project als dit intern afstemmen. Dit neemt tijd in beslag. Leveranciers geven daarbij niet altijd aan dat ze een verzoek wel hebben gezien, maar het nog intern aan het

bespreken zijn. Er zit ook een vertaalslag tussen de duurzaamheidsmanager die het verzoek ontvangt en de CEO die het moet goedkeuren en er eventueel kritische vragen over stelt. Als de relatie met je leverancier pril is, kan het bovendien tijd kosten om de juiste persoon binnen de organisatie te vinden en het contact te leggen.

- Capaciteit bij bedrijven om leveranciers te betrekken: er zit verschil in de beschikbare tijd en capaciteit bij bedrijven om leveranciers te betrekken en proactief op te volgen. Als capaciteit beperkt is, kan dit voor vertragingen zorgen omdat er niet regelmatig wordt opgevolgd.
- Feestdagen: feestdagen kunnen een project langere tijd stilleggen, omdat contactpersonen niet reageren of om de feestdag heen willen plannen. Chinees nieuwjaar en Diwali in India zijn hier voorbeelden van.
- Schakels in keten: als je zelf een fabriek bezit of direct bij de fabriek inkoop plaats van via een leverancier, kun je het project sneller met de fabriekseigenaar afstemmen.
- Verloop van personeel binnen bedrijven: zowel bij het eigen bedrijf als de leverancier kan verloop van personeel vertragend werken.

## Stap 3 Vragenlijst ontwikkelen

In deze pilot werd gewerkt met standaardvragenlijsten ontwikkeld door &Wider op basis van hun jarenlange ervaring en kennis van bekende risico's in sectoren. Een bedrijf dat met &Wider werkt, kan dan aangeven naar welke onderwerpen werkenden gevraagd moeten worden en ook bijdragen aan de vragen. Het kledingbedrijf in deze pilot werkt al jaren met grotendeels dezelfde vragenlijst om vergelijkingen tussen leveranciers te kunnen maken en om goede data-analyse te kunnen doen. In hun ervaring werkt de vragenlijst goed. Ze passen af en toe – in overleg met &Wider – de vragen iets aan. Bijvoorbeeld als een vraag gedurende lange tijd nagenoeg altijd positieve resultaten oplevert. Dan is het tijd een nieuw thema aan te boren.

### Tips voor het stellen van de juiste vragen

Houd in het ontwikkelen van vragenlijsten rekening met de volgende factoren:

- Vragen moeten niet sturend zijn.
- Stel geen vragen die meerdere dingen proberen te vatten in één vraag. Hiermee bestaat het risico dat de vraag niet goed beantwoord kan worden en vermindert de puurheid van een antwoord. Een voorbeeld van zo'n vraag is: "Vind je je leidinggevende betrouwbaar en vriendelijk"?
- Wees duidelijk in wat je bedoelt met bepaalde woorden. Met name concepten die breder geïnterpreteerd kunnen worden, moet je duidelijk toelichten. Bijvoorbeeld het woord gelijkheid, transparantie, of een veilige omgeving.
- Focus op duidelijkheid en simpelheid van de vragen.
- Maak gebruik van vragen waarin je niet alleen naar je eigen ervaring vraagt, maar ook vraagt of je weet of anderen dit hebben meegemaakt. Hiermee voelen respondenten zich veiliger om 'ja' te antwoorden, met name bij gevoelige onderwerpen. Bijvoorbeeld: "Is het ooit voorgekomen dat jij of iemand waarmee je werkt X heeft meegemaakt"?
- Maak vragen op basis van geldende standaarden en richtlijnen, bijvoorbeeld de CSRD of SMETA-methodologie.
- Voorkom antwoorden op de automatische piloot door ja en nee afwisselend 'positief' te laten zijn.
- Stel niet teveel vragen. &Wider hanteert bijvoorbeeld maximaal 20 vragen per lijst.
- Zorg dat de vragen aansluiten op de prioriteiten van je bedrijf en de belangrijkste risico's.

Uiteindelijk waren het in deze pilot het kledingbedrijf en &Wider die de vragen opstelden. Dit gebeurde niet in samenwerking met de leverancier of fabriekseigenaar. Dat was enerzijds logisch, aangezien het bedrijf ook de financiële investering deed, maar anderzijds was het geen gelijkwaardig en wederzijds proces. De leverancier had geen invloed op de vragen die gesteld werden.



## Stap 4 Leveranciers identificeren en betrekken

Het aan boord krijgen van leveranciers was een van de grootste uitdagingen in het proces. Het kostte (veel) tijd om leveranciers mee te nemen in het doel van de enquête en om hun commitment te krijgen. Vaak beoordelen leveranciers het proces achteraf erg positief maar vooraf waren ze wat meer terughoudend.

### Identificeren geschikte leveranciers

Het bedrijf wilde vijf nieuwe leveranciers introduceren in het &Wider-programma. De identificatie van geschikte leveranciers gebeurde op basis van een aantal criteria. Ten eerste op basis van de waarschijnlijkheid van risico's op de productielocatie. Een bedrijf zou dialoog met de meest getroffen stakeholders moeten prioriteren. Het was daarom minder relevant de enquête uit te zetten in fabrieken waar weinig risico's spelen. Het voorkomen van risico's heeft onder andere te maken met de regio waar de fabriek staat en het type arbeidsrelaties dat veel voorkomt. De tweede factor was de potentiële impact die door het bedrijf gemaakt kon worden. Dit hangt af van de schaal van het risico (hoeveel mensen werken in de fabriek), hoe ernstig zijn de risico's en zijn de risico's onomkeerbaar? Ten derde werd er gekeken naar de aard van de bestaande relatie. Is er sprake van een langetermijnrelatie, is er sprake van wederzijds vertrouwen, wat zijn de inkoopvolumes? Een zwakke relatie maakt deelname minder waarschijnlijk en de dialogen minder diepgaand.

Op basis van de bovengenoemde criteria maakte het bedrijf een lijst van geschikte leveranciers. De uiteindelijke keuze voor deze shortlist hing naast bovengenoemde criteria samen met de vraag of leveranciers al in andere projecten met het bedrijf betrokken waren, om te voorkomen dat een leverancier overvraagd wordt. Er werd besloten om fabrieken te kiezen waar je zowel bevestiging kan verwachten omdat werkomstandigheden goed geregeld zijn, als fabrieken waar de risico's groter zijn. Beiden zijn relevant om te monitoren, al is het een gemakkelijker dan het ander.

### Betrekken leveranciers

Aan de hand van de shortlist ging het kledingbedrijf leveranciers benaderen om aan het project mee te werken. Dit deden ze met een standaard e-mail waarin werd uitgelegd wat het doel van de samenwerking was, vanuit welke motivatie het bedrijf dit wilde initiëren en wat de voordelen voor de leverancier zouden zijn.

In het betrekken van leveranciers, bleek dat ongeveer 50 procent van de gevraagde leveranciers – tegen de verwachtingen van het kledingbedrijf in – niet wilde deelnemen. Redenen hiervoor waren onder andere:

- Ze doen al veel (vergelijkbare) projecten en willen dit niet dupliceren. Soms hebben leveranciers ook het gevoel dat het een monitoring/audit tool is.
- Er zijn zorgen over de gevolgen van de enquête voor de leverancier (met name afname van het aantal orders).
- Relatie met het kledingbedrijf is niet sterk genoeg om op basis van vertrouwen of welwillendheid deel te nemen aan dit project. Bij goede, langdurige relaties zijn leveranciers eerder geneigd om ja te zeggen.
- Het kledingbedrijf is relatief klein en heeft lage inkoopvolumes. Voor fabrieken is het dus niet altijd de moeite waard om hier tijd en energie aan te besteden.
- Er is geen tijd en/of capaciteit om hierbij betrokken te zijn. Als bedrijven het gevoel hebben dat het veel tijd kost, zullen ze geen ja zeggen.
- Er zit ook een verschil tussen sectoren. In risico-industrieën, zoals de kledingsector, is het vaak makkelijker leveranciers te laten meedoen omdat zij gewend zijn aan initiatieven rond compliance. De agrarische sector is juist weer wat moeilijker.
- Culturele verschillen. In sommige landen zijn leveranciers meer benaderbaar dan in andere landen.
- Taalbarrières. Soms bleek dat het niet duidelijk genoeg was voor de leverancier wat de bedoeling is.

Leveranciers kregen altijd de mogelijkheid om niet mee te doen met het initiatief. Zodra een leverancier aangaf liever niet mee te werken, probeerde het kledingbedrijf eerst de leverancier toch aan boord te krijgen maar indien dit niet lukte ging het bedrijf niet pushen. In plaats daarvan gaven ze aan het over een half jaar nog eens te vragen, omdat het dan misschien beter uit zou komen. Het bedrijf gebruikte tijdens deze pilot en in voorgaande onderzoeken met dezelfde enquête verschillende strategieën om leveranciers aan boord te krijgen:

- Een leverancier, die al aangehaakt is bij het project, vragen om met een andere leverancier te bespreken hoe dit werkt en wat de voordelen voor leveranciers zijn. Dit wekt soms meer vertrouwen dan wanneer een bedrijf dit zelf doet.
- Benadrukken wat de voordelen van deelname zijn en waarom het belangrijk is. Bijvoorbeeld omdat het werknemers ten goede komt en een unique selling point van bedrijven kan zijn die de merkreputatie ten goede komt. Of hoe het kan bijdragen aan behoud, productiviteit en tevredenheid van werknemers.

- Benadrukken dat het om langetermijnsamenwerking gaat in plaats van monitoring via momentopnames, die vertekende resultaten kunnen geven. Leveranciers moeten weten dat het geen audit is. Het is juist een manier om fabriekseigenaren in staat te stellen samen met het bedrijf continue verbetering mogelijk te maken door te luisteren naar en leren van werknemers.
- Soms heeft een bedrijf veel meer macht over de leverancier en voelt deze zich gedwongen om mee te doen. Bij het pilotbedrijf was dit niet het geval.
- Benadrukken dat deelname niet veel tijd kost en erg hands-off is.
- Benadrukken dat het project door een onafhankelijke derde partij wordt uitgevoerd.

Uiteindelijk lukte het om vijf leveranciers uit Vietnam, India, Sri Lanka en China (2x) aan boord te krijgen. Met al deze fabrieken werkte het bedrijf al minstens drie jaar samen. In totaal waren er twaalf leveranciers benaderd.



## Stap 5 Uitrol en opvolging enquête (twee keer)

Het uitrollen en opvolgen van de enquêtes gebeurde in totaal twee keer met daartussen zo'n acht tot twaalf weken de tijd om aan verbeteringen te werken. Het voordeel om de enquête twee keer af te nemen, is dat er daardoor tijd is om aan de aandachtspunten te werken en om de betrouwbaarheid van resultaten te verbeteren.

### 5.1 Enquête uitzetten

Het afnemen van de enquête was de verantwoordelijkheid van &Wider. Zij hebben de capaciteit, expertise en neutrale positie om deze uit te zetten bij werkenden. Werkenden konden de enquête op verschillende manieren beantwoorden, passend bij hun persoonlijke situatie. Ze konden hem bijvoorbeeld via (vooraf opgenomen) telefonische interviews, via online vragenlijsten of via WhatsApp afnemen in hun lokale taal. &Wider hield daarbij rekening met lokale talen en spreektaal, zodat de vragen zo goed mogelijk begrepen werden. Meestal gingen ze uit van een of twee weken waarin werkenden konden antwoorden. Soms gaven ze werkenden langer de tijd, met name als de responsiviteit nog laag was of als er sprake was van bijvoorbeeld een feestdag.

### Afspiegeling van werkenden in enquête

Het was in de enquête niet mogelijk om een gelijke afspiegeling van de werkenden te krijgen op het gebied van gender, leeftijd, status, functie, etc. De enquête is namelijk opt-in en werkenden kunnen niet gedwongen worden. De resultaten kunnen wel gefilterd worden op gewenste indicatoren. Hierdoor kun je zien of je bepaalde groepen wel of niet goed hebt bereikt en wat dit zegt over de resultaten.

### Garanderen van veiligheid van werkenden

De zeggingskracht van digitale enquêtes onder werkenden wordt onder andere bepaald door de responsiviteit. Deze hangt mede af van de veiligheid van werkenden om deel te nemen en openhartig te durven zijn. De veiligheid van werkenden wordt op de volgende manier gegarandeerd:

- De enquête is vrijwillig. Werkenden worden niet verplicht vanuit de werkgever. De rol die werkgevers spelen in het uitdragen van de enquête moet dus niet te sterk zijn.



- De vrijwilligheid en veiligheid van de enquête wordt benadrukt op posters in de fabriek.
- Anonimiteit van werkenden staat voorop. Resultaten kunnen niet worden herleid naar individuele of groepen werkenden. Het zicht op de resultaten wordt bijvoorbeeld veranderd bij weinig respons om te voorkomen dat er gefilterd kan worden.
- Deelnemers hoeven geen antwoorden te typen. Kwalitatieve data kan de anonimiteit van werkenden in gevaar brengen, omdat zij op een unieke manier antwoord op de vragen geven die mogelijk herkenbaar kan zijn.

## 5.2 Resultaten verzamelen en analyseren

Zodra &Wider de resultaten binnen kreeg, verwerkten zij dit in een dashboard. Dit dashboard was voor zowel de importeur als de leverancier hetzelfde en toegankelijk. Resultaten werden getoond in een horizontale balk in de signaalkleuren groen, oranje en rood. Resultaten konden ook gefilterd worden op bijvoorbeeld sekse. Indien leveranciers vragen hadden over de resultaten, konden zij deze eerst met &Wider bespreken.

### Responspercentage

De responspercentages varieerden tussen de vijf fabrieken, zie de tabel. Dit is in lijn met de verwachting bij eerste deelname van leveranciers en hun personeel. Het deelnemen aan een digitale enquête is volledig nieuw en onbekend voor fabrieken, wat onzekerheid en onduidelijkheid kan opleveren.

De factoren die de responspercentages beïnvloeden, zijn talrijk en complex en sommige daarvan liggen buiten de controle van partijen. Het beantwoorden van de enquête is volledig opt-in, waarbij werknemers bewust kiezen om deel te nemen. Dit betekent dat de responspercentages het resultaat zijn van vertrouwen onder werkenden in de integriteit van de enquête. Het duurt enige tijd om vertrouwen op te bouwen met werkenden, met name op productielocaties waar werkenden onder druk staan. Zij hebben dan tijd nodig om de enquête uit te proberen, te ervaren dat de anonimiteit wordt gewaarborgd en af te wachten welke gevolgen hun deelname heeft.

De ondersteuning vanuit leveranciers voor de enquête beïnvloedt responspercentages positief. Leveranciers hebben echter tijd nodig om aan het systeem te wennen en te zien hoe de enquête en de daaruit voortvloeiende resultaten de relatie met hun klant zullen beïnvloeden. Wanneer de enquête voor het eerst wordt uitge-

voerd, zijn leveranciers vaak wat huiverig over de mogelijke gevolgen en dragen ze de enquête minder actief uit onder hun werknemersbestand. Dit beïnvloedt het responspercentage.

Tijdens het eerste jaar van een digitale enquête worden responspercentages van minimaal 20 procent als 'gezond' beschouwd. Het is echter heel belangrijk om de inzichten niet te negeren die werkenden delen in de gevallen waar de respons laag of zeer laag is. Dit komt omdat in meer onderdrukkende werkomgevingen het risico bij deelname groter is en de responspercentages dus lager. De inzichten die in deze context wel worden gedeeld, moeten zorgvuldig worden afgewogen door het bedrijf. Er moet goed naar worden geluisterd, maar het bedrijf moet zich blijven realiseren dat dit slechts de ervaringen zijn van de werkenden die aan de enquête hebben deelgenomen en niet van het hele collectief van de werkenden. &Wider ondersteunt bedrijven en leveranciers om deze context te begrijpen en de data juist te interpreteren.

### Tabel responspercentages

Fabriek Responspercentage		
	Cyclus 1	Cyclus 2
1	29%	32%
2	5%	2%
3	8%	16%
4	3%	4%
5	33%	28%

Het kledingbedrijf besprak de lage responspercentages met leveranciers om samen te brainstormen over wat ze zouden kunnen doen om meer werkenden mee te laten doen. Een voorbeeld van een strategie was om de resultaten met werkenden te delen om zo aan te geven dat hun deelname bijdroeg aan verbeteringen. Wat ze echter expliciet niet deden, was de leverancier vragen waarom de responspercentages zo laag waren. Dit zou namelijk een negatieve lading aan het gesprek geven. Ze benaderden het juist positief, bijvoorbeeld met zinnen als: "Het zou mooi zijn als er meer werkenden meedoen." Het is belangrijk om leveranciers

niet te veel onder druk te zetten om de responspercentages te verhogen, aangezien deze druk kan worden doorgegeven aan werknemers. Het is belangrijk dat werknemers zich vrij voelen om wel of niet aan de enquête mee te doen. Het heeft de voorkeur om responspercentages organisch te laten toenemen.

Het kledingbedrijf bleef de resultaten – ongeacht lage responspercentages bij enkele locaties – serieus nemen.

### **Inhoud resultaten**

Zoals het bedrijf had verwacht, was er geen sprake van extreem negatieve resultaten. De hoofdthema's waarop relatief slecht werd gescoord waren rond de indicatoren 'salaris is op vóór het einde van de maand' en 'ervaring van fysieke vermoeidheid op de meeste werkdagen'.

Als meer dan 50 procent van de werknemers bij een indicator een 'negatief' antwoord rapporteerde, werd het aangemerkt als prioriteit. Bij drie locaties hebben werknemers de vraag over lonen als prioriteit aangemerkt. Ten slotte: voor sommige indicatoren rapporteerde een klein percentage werknemers een negatief antwoord. Vaak houdt dat in dat er sprake is van onvoldoende training of informatie over de aanwezigheid van voorzieningen, niet dat voorzieningen er niet zijn.

De enquête haalt kwantitatieve resultaten op. De vragen hebben allemaal drie antwoordmogelijkheden: ja/nee/ik weet het niet. Dit heeft zowel voor- als nadelen. Een voordeel van kwantitatieve vragenlijsten is dat dit de anonimiteit van werknemers beschermt. Bij kwalitatieve interviews of vragenlijsten is het een grotere uitdaging om aan te tonen dat een enquête anoniem is, waardoor werknemers – met name de kwetsbaarste groepen – minder geneigd zijn deel te nemen. Zelf iets typen maakt al dat je je minder anoniem voelt ("ze herkennen mijn schrijfstijl"). Een enquête moet zo simpel en anoniem mogelijk zijn voor openhartige resultaten. Het nadeel is dat je soms niet helemaal de context van een antwoord meekrijgt. Dit kan tijdens de dialoog met de fabriekseigenaar verder worden besproken.

### **Delen van resultaten met werknemers**

Idealiter delen leveranciers de enquêteresultaten met hun werknemers. Dit is echter niet verplicht. &Wider moedigt de leverancier aan dit te doen en deelt verschillende opties om resultaten met werknemers te delen, bijvoorbeeld via op-

maat gemaakte posters. Niet alle leveranciers in deze pilot hebben hier gebruik van gemaakt en de resultaten teruggekoppeld. Het kledingbedrijf bracht tijdens de gesprekken met leveranciers wel steeds het belang van terugkoppeling aan werknemers ter sprake maar dit werd niet altijd opgevolgd.

## **5.3 Dialogen inplannen en voorbereiden**

### **Afspraak inplannen**

Het inplannen van afspraken met leveranciers verliep soms tijdrovender dan gehoopt. Met name omdat er vaak meerdere deelnemers waren van verschillende organisaties, die over verschillende tijdzones verspreid werkten. Het was een goede aanpak om hier op tijd mee te beginnen, idealiter meteen zodra de resultaten binnen waren. Op die manier had iedereen alsnog voldoende tijd om zich voor te bereiden. Het risico bestond dat het momentum van de resultaten voorbij zou zijn als de dialoog te lang op zich zou laten wachten.

### **Dialoog voorbereiden**

Per leverancier was het kledingbedrijf ongeveer 1,5 uur bezig met inhoudelijk voorbereiden. Deze voorbereiding bestond uit de volgende vaste onderdelen:

- Resultaten analyseren. Resultaten werden vergeleken met audits en soms intern met collega's besproken. Incidenteel werden rapporten van experts of ngo's geraadpleegd om te zien of een incident op zichzelf stond of paste binnen een geografische context.
- Aandachtspunten (zowel positief als negatief) opschrijven en vragen aan leverancier bedenken. Dit vormde de basis voor het gesprek. Het bedrijf liet daarbij voldoende ruimte voor onwetendheid over, zodat ze dit konden nagaan bij de leverancier en geen voorbarige conclusies zouden trekken.
- Mogelijke oplossingen bedenken met een focus op haalbare stappen.

### **Vorbereiding leverancier**

Tijdens de dialogen bleken leveranciers niet altijd even goed voorbereid op het bespreken van de resultaten. Verschillende leveranciers hadden de resultaten nog niet bekeken. Daarnaast claimde een leverancier dat hij geen toegang had tot het dashboard met resultaten. Wanneer leveranciers niet voldoende voorbereid zijn, wordt het grootste deel van de tijd besteed aan het uitleggen van de resultaten. Het is dan moeilijk om een diepgaand gesprek te voeren over de resultaten of mogelijke volgende stappen. Het kledingbedrijf moest dus nog explicieter aan leveranciers vragen te bevestigen dat ze toegang hadden tot de resultaten en dat

ze de resultaten hadden doorgenomen. Voor het bedrijf was dit niet prettig om te doen, omdat ze daardoor controlerend overkwamen.

Het bedrijf stuurde leveranciers geen agenda voorafgaand aan de dialoog. Dit zou al meteen een bepaald machtsverschil met zich meebrengen en de indruk van een open dialoog afzwakken. Wanneer de resultaten negatiever waren dan verwacht, stuurde het bedrijf wel een bepaalde verwachting naar de leverancier: "Kun je vast kijken naar X onderwerp, of Y even uitzoeken?". Op die manier zorgde het bedrijf ervoor dat de essentiële onderwerpen besproken konden worden. Het bleek daarnaast goed om vooraf te vragen wie er precies namens een leverancier aan zou sluiten bij een gesprek. Dit was belangrijk om in te schatten hoe het taalvaardigheidsniveau zou zijn en waarover wel of geen besluiten zouden kunnen worden genomen.

## 5.4 Dialogen uitvoeren

### Deelnemers aan de dialoog

Dialogen werden meestal bijgewoond door een mix van leveranciers- en fabrieksvertegenwoordigers van verschillende afdelingen (compliance, HR, management) en met verschillende senioriteitsniveaus. Elke deelnemer bracht iets anders mee naar de dialoog, maar had soms ook beperkingen op het gebied van kennis- en vaardigheidsniveau en beslissingsmacht. Het was nuttig dat zowel fabrieks- als leveranciersvertegenwoordigers aanwezig waren, omdat:

- Leveranciers contact konden onderhouden tussen het bedrijf en het fabrieksmanagement en hielpen met het vertalen en herformuleren van vragen.
- Het fabrieksmanagement toezicht hield op de activiteiten op de productielocatie en had daarom het meest uitgebreide inzicht in de omstandigheden ter plaatse.

Over het algemeen blijken leveranciers die de enquête (of een soortgelijk project) voor het eerst doen, minder open en openhartig over de resultaten dan leveranciers die dit soort initiatieven gewend zijn. Dit beïnvloedt de verwachtingen van een dialoog.

### Machtsverhouding

Vaak is er in de kledingsector sprake van ongelijke machtsverhoudingen tussen inkoper en leverancier. De &Wider toolset probeert dit tegen te gaan door leveranciers toegang te geven tot hetzelfde dashboard met resultaten als de inkoper. Op die manier krijgt de leverancier een stukje kennis om zelf te gebruiken. Het

gaat immers ook om hun directe werkenden. Er blijft echter altijd sprake van een bepaalde machtsverhouding tussen de leverancier en inkopend bedrijf, waarmee je als bedrijf rekening moet houden en neutraliseren. Tijdens de dialoog probeerde het kledingbedrijf zoveel mogelijk een gelijkwaardige en open sfeer te creëren, door bijvoorbeeld te herhalen dat resultaten geen invloed zouden hebben op de zakelijke relatie, door zich zelf open en kwetsbaar op te stellen en door een vriendelijke houding aan te nemen. Sommige leveranciers hielden echter sterk vast aan de verhouding inkoper-leverancier en stelden zich daardoor dienstbaar op.

### Hoe zorg je in een dialoog over resultaten van een enquête onder werkenden voor gelijkwaardigheid tussen je bedrijf en je leverancier?

- Veel leveranciers maken zich zorgen over negatieve gevolgen voor de zakelijke relatie, zodra het inkopend bedrijf weet dat werkomstandigheden niet 100% perfect zijn. Een bedrijf moet tijdens de dialoog benadrukken – en dit blijven herhalen – dat een dialoog over enquêteresultaten geen (negatieve) gevolgen zal hebben voor de zakelijke relatie. In het begin zal dit bij een leverancier misschien nog niet helemaal landen, maar als een bedrijf in zijn handelen ook aantoont dat negatieve gevolgen uitblijven, kan deze boodschap aankomen.
- Zorg voor gelijke toegang tot informatie – in dit geval het dashboard met enquêteresultaten – en verifieer voorafgaand aan een dialoog of iedereen toegang heeft. Op die manier heeft niemand een voor- of achterstand qua kennis.
- Ga taalbarrières zoveel mogelijk tegen. Als een gesprekspartner de dialoog niet goed kan begrijpen of er niet aan kan deelnemen vanwege verschil in taalvaardigheid, creëert dit ongelijkwaardigheid. Dit moet worden voorkomen, bijvoorbeeld door een deelnemer aan het gesprek toe te voegen die tussendoor kan vertalen. Volg eventueel op via e-mail als een persoonlijk gesprek toch ongelijkwaardig voelt.
- Behandel je leverancier als gesprekspartner zoals je ook zelf behandeld zou willen worden. Zie hem of haar als gelijkwaardige ondernemer met een bedrijf om (op een duurzame manier) te runnen.
- Geef leveranciers niet het gevoel dat ze gecontroleerd worden door dit expliciet aan te geven en te herhalen. Het gaat in eerste instantie om samenwerken aan verandering, niet om te disciplineren. Zorg dat dit in de insteek van de dialoog duidelijk naar voren komt.

- Luister actief naar de inbreng van je stakeholder en neem zijn/haar opmerkingen en zorgen serieus.
- Als het nodig en haalbaar is, kun je met andere bedrijven samenwerken binnen een dialoog om de machtsbalans in het gesprek meer in evenwicht te brengen.

### Houding van deelnemers tijdens dialoog

Het kledingbedrijf nam tijdens dialoog steeds eenzelfde houding aan: open, eerlijk en nieuwsgierig. Leveranciers stelden zich initieel soms defensief op en wilden 'negatieve' resultaten verdedigen. Het bedrijf probeerde dit zoveel mogelijk tegen te gaan, door continu duidelijk te maken dat het geen activiteit is om leveranciers af te rekenen op mogelijke negatieve resultaten en dat de resultaten geen invloed hebben op de zakelijke relatie. Met name leveranciers die voor het eerst aan een initiatief als dit meedoen, zijn wat minder open en responsief. Het kost tijd om een setting te creëren gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

Leveranciers richtten zich tijdens een gesprek vaak op een of twee resultaten die zij zelf heel belangrijk vonden of waar ze zich over wilden verdedigen. Het gevaar hiervan was dat dit de dialoog zou domineren, terwijl het eigenlijk minimale punten zijn en niet zorgwekkend. Het bedrijf was goed in staat om – wanneer dit gebeurde – het gesprek te verleggen naar meer inhoudelijke onderwerpen. Wat hierbij hielp, was dat het bedrijf vooraf duidelijk wist wat absoluut besproken zou moeten worden. Daarnaast waren de medewerkers van het bedrijf tijdens de dialoog in staat actief te luisteren naar de stakeholder voordat ze van onderwerp veranderden. Je kunt een onderwerp immers niet zomaar parkeren.

### Taalbarrière

Tijdens de meeste dialogen was er sprake van een taalbarrière. Veel fabriekseigenaren spraken niet goed Engels. In sommige gevallen kon de leverancier functioneren als brug tussen het bedrijf en de fabriekseigenaar en helpen met het vertalen of herformuleren van vragen. Maar de taalbarrière had een sterke negatieve invloed op de inhoud van de gesprekken. Zo kon er niet altijd de diepte in worden gegaan, omdat er dan te technisch of inhoudelijk taalgebruik nodig was, of stelde een leverancier zich wat stil op.

### Openheid dialoog

De openheid van de dialoog werd onder andere bepaald door de bestaande machtsverhoudingen, taalvaardigheid van deelnemers, en het gevoel bij leveranciers dat het een monitoringsgesprek was. Het kledingbedrijf probeerde de openheid van de dialoog te bevorderen, onder andere door technieken te gebruiken uit onderstaand kader.

### Hoe stimuleer je de openheid van de dialoog met je leverancier?

- Let op de framing van vragen over gevoelige onderwerpen. Bijvoorbeeld door zinnigjes als: "This topic might be a bit sensitive, but we were hoping that ..."
- Stel open vragen als: "Wat vind je van X? Waarom is Y?". Open vragen moedigen mensen aan om hun gedachten uit te breiden en meer details te geven dan gesloten vragen. Hiermee krijg je een beter begrip van een onderwerp. Het stellen van open vragen bevordert bovendien een actievere betrokkenheid van de stakeholder, waardoor er een meer open en dynamisch gesprek ontstaat.
- Probeer niet teveel te zenden en de ander de tijd en ruimte te geven om een antwoord te formuleren.
- Stel je kwetsbaar op over vergelijkbare situaties binnen je eigen bedrijf om aan te geven dat niemand perfect is en dat het doel is om te blijven ontwikkelen, niet om elkaar af te rekenen.
- Proberen te focussen op de grondoorzaken van een risico, niet op wat een leverancier eventueel fout zou doen.
- Geef complimenten over de dingen die goed gaan en waarvan de resultaten in de enquête dat ook aantonen.
- Geef leveranciers niet het gevoel dat ze worden gedisciplineerd. Benoem dit expliciet, ook al heb je dat vaker aangegeven en wordt het niet meteen geloofd.
- Denk aan je eigen houding: stel je positief en warm op.
- Faciliteer vertaling, bijvoorbeeld door een tussenpersoon of collega die de taal spreekt. Hiermee voelen mensen zich op hun gemak.
- Stel eventueel een script op waarin je bepaalde gevoelige formuleringen verwerkt of jezelf reminders geeft over je houding. Hiermee garandeer je dat je tijdens de dialoog zorgt voor een open sfeer.

### Validiteit van enquêteresultaten

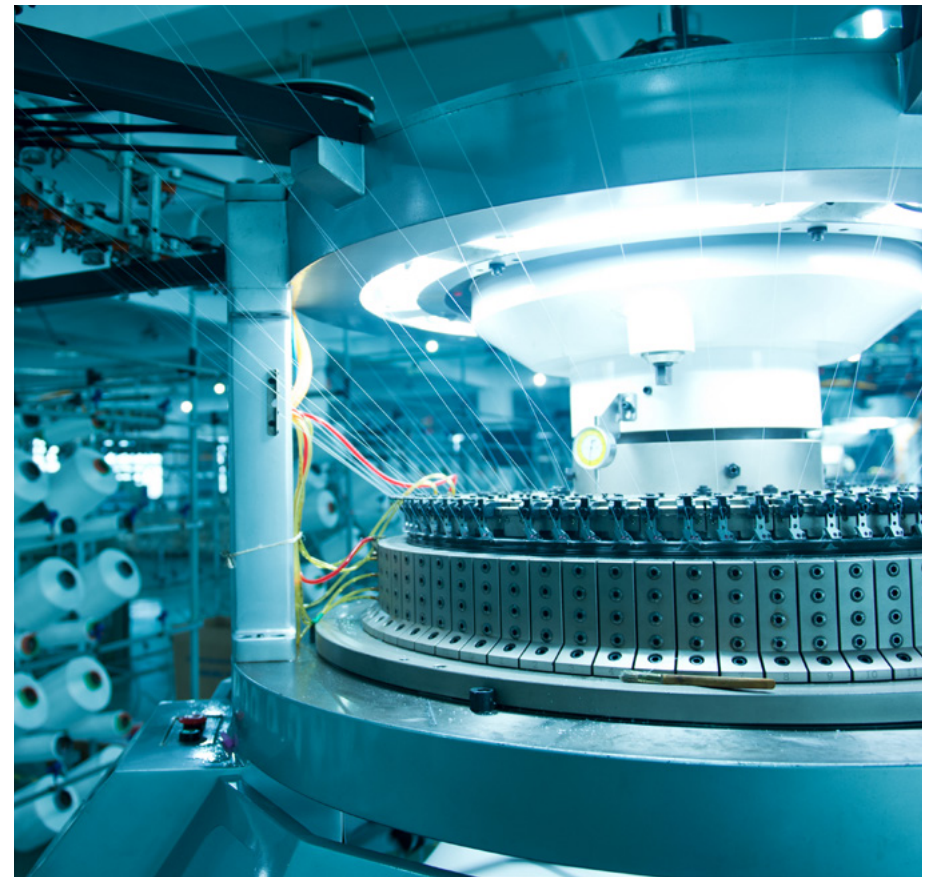
In veel gesprekken kreeg het kledingbedrijf te maken met de vraag of de resultaten van de enquête wel valide waren en of werkenden de vragen wel goed hadden begrepen. Gemiddeld stelde ongeveer de helft van de leveranciers deze vraag, terwijl de vragen gebaseerd zijn op uitgebreid onderzoek van &Wider. Bovendien maakt &Wider gebruik van de lokale spreektaal om de vragen te laten resoneren met werkenden. Er leek een grote aanname te zijn dat werkenden ongeschoold of dom zouden zijn. Tegelijkertijd kan er een kern van waarheid zitten in het feit dat werkenden de vragen soms niet helemaal begrijpen. Het bedrijf probeerde de zorgen bij leveranciers te verminderen door:

- Aan te geven dat &Wider een neutrale partij is die veel onderzoek heeft gedaan naar de vragen en effectiviteit ervan en ook ervaring heeft in veel sectoren en landen.
- De angst proberen weg te nemen maar leveranciers wel serieus te nemen in hun zorgen. Bijvoorbeeld door te zeggen: “We gaan vertalingen nog eens controleren” en dit dan ook te doen.
- Leveranciers vaker te betrekken bij projecten om ze bekend te maken met dit soort initiatieven.
- Te benadrukken dat resultaten geen negatieve gevolgen hebben voor ordervolumes.
- Leveranciers ambassadeurs te laten zijn voor het programma. Bijvoorbeeld door leveranciers die dit project al jaren doen, te laten bellen met nieuwe leveranciers. Ze kunnen dan in hun eigen taal bespreken wat het programma precies inhoudt.
- De relatie te versterken. Zodra er wederzijds vertrouwen is, is het makkelijker de zorg over de legitimiteit van de enquête te parkeren.

### 5.5 Documentatie en opvolging

Het bleek uitdagend om tijdens de eerste dialoog tot concrete vervolgstappen te komen. Vaak werd deze dialoog gebruikt om tot een gedeeld begrip van de resultaten te komen en eventuele vragen of zorgen te verduidelijken. De reden hiervan was enerzijds de gebrekkige voorbereiding bij leveranciers en anderzijds beperkte taalvaardigheid. De veelheid aan informatie en noodzaak om context te krijgen, was een derde reden waarom er tijdens een dialoog niet altijd evenveel diepgang plaatsvond.

Follow-up over concrete vervolgstappen vond vaak plaats via e-mail. Goede documentatie van het gesprek en de opvolging waren daarvoor erg belangrijk. Het bedrijf deelde de gemaakte afspraken en besproken punten achteraf per e-mail, zodat leveranciers en fabriekseigenaren deze nog eens rustig konden nalezen. Bij het maken van afspraken via e-mail bestaat wel het risico dat betrokkenen minder input leveren dan bij een face-to-face gesprek en dat niet alle mogelijkheden worden onderzocht. Het kledingbedrijf gaf tijdens een dialoog altijd de mogelijkheid voor een vervolggereg, ongeacht of leveranciers dit wel of niet zouden willen. Het draagt namelijk uit dat het bedrijf het belangrijk vindt om goed te luisteren en hier tijd voor te nemen.



## Stap 6 Afsluiting en opvolging

Het kan enige tijd duren voordat de langetermijnresultaten van de enquête en dialoog zichtbaar zijn. Voor het kledingbedrijf maakt de enquête deel uit van een langetermijnstrategie voor risico-identificatie en -beheer. Kortetermijnresultaten (zoals betere fabrieksscores) waren voor het bedrijf minder belangrijk dan het monitoren en aanpakken van langetermijntrends.

Naar aanleiding van de enquête en dialogen observeerde het bedrijf de volgende concrete resultaten:

- Aantoonbare verbeteringen op onderwerpen als toegang tot schoon water, zichtbaarheid van faciliteiten en training voor werkkenden.
- Bewezen openheid van leveranciers om resultaten en mogelijke vervolgstapen met hun personeel te delen. Dit duidt op een responsieve benadering ten aanzien van werkkenden.
- Waardering van leveranciers voor deelname aan het initiatief. Zij hebben een beter begrip van de beleefde ervaringen en behoeften van hun personeel gekregen.
- Toegenomen bewustzijn van rechten onder werkkenden die aan de enquête deelnamen.
- Transformatie in de relatie tussen het bedrijf en het leveranciers-/fabrieksmanagement. Vóór de pilot was deze relatie met name transactioneel maar na de pilot was deze in hogere mate gebaseerd op samenwerking en vertrouwen.

## Wat levert het op?

Concreet leverde de enquête en dialogen de volgende voordelen op voor de verschillende betrokkenen:

### Het kledingbedrijf

- Mogelijkheid om direct van werkkenden te horen over werkomstandigheden. Een enquête is één van de weinige manieren om als bedrijf zonder lokale bedrijfsvertegenwoordiging de dialoog aan te gaan met werkkenden in de internationale keten op een veilige manier. Het geeft direct inzicht in hoe werkkenden hun eigen werkomstandigheden ervaren. Met deze informatie kan een bedrijf vervolgens de eigen prioriteiten bijstellen of samen met de leverancier acties identificeren ter verbetering.
- Mogelijkheid om de relatie met de leverancier te versterken door in dialoog te treden over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De openheid en eerlijkheid die een dialoog als deze (zouden moeten) kenmerken, helpen in het ontwikkelen van een stabiele relatie op de lange termijn. Bedrijf en leverancier kunnen bij elkaar terecht bij problemen en kunnen samen werken aan oplossingen die positieve impact hebben op de werkomstandigheden van werkkenden.
- Context bij kwantitatieve enquêteresultaten: de dialoog naar aanleiding van de resultaten biedt het bedrijf de mogelijkheid om context te verkrijgen naar aanleiding van de kwantitatieve inzichten van werkkenden. Dit helpt in het beoordelen van de onderwerpen en de mogelijkheid of uitdagingen om tot verbetering te komen.
- Interne dialoog op fabrieksniveau aanmoedigen: tijdens de dialoog kan het bedrijf het fabrieksmanagement aanmoedigen om de onderzoeksresultaten – en mogelijke vervolgstapen – met werkkenden te delen (als ze dat nog niet hebben gedaan) om een betekenisvol, wederzijds gesprek tussen werkkenden en fabrieksmanagement mogelijk te maken. Dit kan een belangrijke eerste stap zijn naar een meer gestructureerde dialoog binnen een fabriek. Dit draagt bij aan:
  - Transparantie en vertrouwen tussen management en werkkenden.
  - Vermindering van de ontevredenheid van werkkenden over de resultaten.
  - Gestructureerde wederzijdse dialoog tussen het fabrieksmanagement en de werkkenden.
  - Het houdt werkkenden op de hoogte van de doorgevoerde veranderingen op basis van de enquêteresultaten, waarmee de toewijding van het bedrijf aan het welzijn van werkkenden en feedback worden aangetoond.

- De resultaten van de enquête en dialogen zijn input voor duurzaamheidsrapportage en (inter)nationale due diligence-wetgeving.
- Verbeteringsmechanisme: omdat er meerdere cycli van enquêtes per jaar zijn, biedt dit zowel het bedrijf als leveranciers de mogelijkheid om te meten welke acties effectief zijn geweest bij het toepassen van verbeteringen. Dit kan verder worden onderzocht tijdens open dialoogsessies.

### De leverancier

- Inzicht in hoe werknemers in hun fabrieken de werkomstandigheden ervaren. Met de informatie uit het dashboard kan de leverancier zien waar verbetering mogelijk is.
- Mogelijkheid om de relatie met de inkoper te versterken door in dialoog te treden over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De openheid en eerlijkheid die een dialoog als deze (zouden moeten) kenmerken, helpen in het ontwikkelen van een stabiele relatie op de lange termijn waarin bedrijf en leverancier bij elkaar terecht kunnen bij problemen.
- Mogelijkheid om de inkoper context te geven bij kwantitatieve enquêteresultaten om te voorkomen dat deze misschien verkeerd worden geïnterpreteerd.
- Mogelijkheid om van de inkoper te leren welke prioriteiten zij hebben op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op basis hiervan kan de leverancier zelf beoordelen in hoeverre zij voldoen aan deze verwachtingen.
- Aanknopingspunten om met de eigen werknemers in gesprek te gaan en te laten zien dat er naar ze wordt geluisterd. Hiermee verbetert de tevredenheid van werknemers en is er sprake van meer vertrouwen. Dit helpt in het verminderen van verloop onder personeel en draagt bij aan arbeidsproductiviteit.
- Verbeteringsmechanisme: omdat er meerdere cycli van enquêtes per jaar zijn, biedt dit zowel merken als leveranciers de mogelijkheid om te meten welke acties effectief zijn geweest bij het toepassen van verbeteringen. Dit kan verder worden onderzocht tijdens open dialoogsessies.

### De werknemers

- Verbetering in werkomstandigheden (bijvoorbeeld inzicht in welke faciliteiten er zijn, training over veiligheid) en inzicht in de eigen rechten na deelname aan de enquête. Dit ligt echter aan de bereidheid en mogelijkheid van de leverancier om veranderingen door te voeren die de werkomstandigheden verbeteren. Het is geen garantie dat dit gebeurt.

- Hun werkgever is zich bewust van onderwerpen die spelen en die de ervaring van werknemers in de fabriek beïnvloeden. Werkgevers trokken zich dit in meer of mindere mate aan.



## Beperkingen van deze aanpak

- Als het gaat om het aanpakken van complexe problemen die sectorbrede oplossingen vereisen (zoals leefbaar loon), is het onwaarschijnlijk dat de dialoog tussen een bedrijf en een leverancier tot concrete resultaten zal leiden, zoals hogere prijzen. In die gevallen worden de zorgen en behoeften van werkenden gehoord maar wordt er niet direct op gereageerd.
- Het is voor fabriekseigenaren niet verplicht om de resultaten te delen met werkenden. Indien fabriekseigenaren dit niet doen, is de dialoog eigenlijk niet transparant en inclusief, omdat werkenden wel informatie geven maar niet ontvangen.
- De resultaten van de enquête zijn kwantitatief. Het interpreteren van de resultaten vergt aanvullende context. Het aangaan van een open dialoog tussen bedrijf en leverancier over de resultaten is daarin cruciaal.
- Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het interpreteren van de resultaten moeten een bepaald niveau van datageletterdheid hebben om resultaten en indicatoren, zoals het responspercentage, correct te kunnen interpreteren. Verkeerde interpretatie van gegevens kan mogelijk schadelijk zijn voor werkenden, omdat zij niet goed gehoord worden. Als de verantwoordelijke medewerker beperkt datavaardig is, moet deze nauw samenwerken met de dienstverlener (&Wider in dit geval) om resultaten juist te interpreteren.
- Leveranciers die voor het eerst meedoen aan een enquête onder werkenden, hebben vaak vragen over de legitimiteit of validiteit van de resultaten. Met name omdat zij het gevoel hebben dat de vragen niet goed worden begrepen door werkenden over verkeerdt zijn geformuleerd. Het risico is dat een bedrijf en leverancier dan verzanden in een discussie over methodologie in plaats van over de inhoud. Zorgen over validiteit zijn lager bij leveranciers die vaker aan het initiatief hebben meegedaan.
- De voorbereiding van leveranciers voor de dialoog schiet vaak tekort. Een bedrijf kan niet altijd vooraf garanderen dat een leverancier de resultaten heeft doorgenomen of toegang heeft, ondanks het vragen hiernaar. Dit heeft directe invloed op de diepgang van de dialoog.
- Leveranciers en werkenden kunnen niet altijd invloed uitoefenen op de enquêtevragen.

## Randvoorwaarden

Er was een aantal randvoorwaarden van belang voor het succesvol uitvoeren van een dialoog tussen bedrijf en leverancier over de resultaten van de enquêtes:

- Het bedrijf moet inzicht hebben in de eigen keten en weten van welke leveranciers producten worden afgenomen.
- Er moet sprake zijn van een bepaalde mate van vertrouwen en langetermijnrelatie voordat een leverancier mee wil/kan doen aan een initiatief als dit. Stabiele ordervolumes dragen hier bijvoorbeeld aan bij.
- Er moet budget beschikbaar zijn om de enquêtes af te nemen, het liefst een voorspelbaar budget voor de middellange termijn.
- Ervaring in het voeren van gesprekken met leveranciers en ook het snel kunnen interpreteren van resultaten uit de enquêtes (op basis van de eigen kennis over IMVO-risico's) maakt het proces makkelijker en sneller.
- Motivatie en commitment om de resultaten van de enquête zorgvuldig te interpreteren en te gebruiken. Dit gaat verder dan motivatie vanuit wetgeving.





## Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens' wordt mede mogelijk gemaakt door de [Goldschmeding Foundation](#).



**Foto's:** Omslag: Shutterstock/Sk Hasan Ali, pagina 2: Shutterstock/JGA, pagina 4: Shutterstock/seyephoto, pagina 6: Shutterstock/Paul Prescott, pagina 8: Shutterstock/Sadik Gulec, pagina 13: Shutterstock/hxdbzxy, pagina 15: Shutterstock/Thomas Koch, pagina 17: Shutterstock/Frame China

### Publicatie

Sociaal-Economische Raad  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag  
(070) 3499 525  
[communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

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

© mei 2024, Sociaal-Economische Raad