

Project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens'

Pilot multi-stakeholderdialoog

Verslag pilot

SER





Vooraf

Dit pilotverslag is onderdeel van [het project betekenisvolle dialoog 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 gaat de SER samenvoegen met kennis uit andere pilots en het conceptontwerp in de te ontwikkelen eindproducten.

Introductie pilots

Dit pilotverslag beschrijft het proces en de geleerde lessen tijdens de organisatie en uitvoering van een fysieke multi-stakeholderdialoog. Deze had plaats in Rajasthan (India) tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de Nederlandse overheid over risico's in de natuursteenketen en concrete verbeteringen voor workers¹ werkzaam in deze keten. De dialoog had plaats in oktober 2023 en bestond uit meerdere activiteiten en vormen van dialoog.

In deze pilot heeft de SER begeleiding geboden in de voortzetting van een al [bestaande multi-stakeholderdialoog](#) binnen het IMVO-convenant Initiatief TruStone.² De dialoog wordt gevoerd tussen importeurs en exporteurs/producenten³ van natuursteen, een Nederlandse ngo, een Indiase ngo, een Indiase semi-gouvernementele organisatie en het secretariaat van het Initiatief TruStone. Het doel van de dialoog was om uitdagingen en goede voorbeelden te delen en gezamenlijk praktische oplossingen te formuleren om te komen tot een verantwoord en duurzamer zandsteensector in Rajasthan.

In de twee jaar voorafgaand aan de fysieke dialoog werd deze uitsluitend online gevoerd. Dit leidde ertoe dat de energie uit het proces verdween, deelnemers minder actief bijdroegen aan online dialogen en er geen duidelijke opvolging plaatsvond. Het uitgangspunt in deze pilot was daarom om deze continue dialoog meer betekenisvol in te richten en er een nieuwe impuls aan te geven door partij- en fysiek bij elkaar te laten komen in het productieland.

De volgende vragen speelden een belangrijke rol in deze pilot:

- Hoe maak je aan bedrijven (zowel importeurs als exporteurs) duidelijk dat het loont om de dialoog met elkaar aan te gaan? Wat zijn doorslaggevende argumenten?
- Hoe zorg je voor actieve deelname van alle stakeholders tijdens een multi-stakeholderdialoog? Hoe houd je de aandacht vast en stimuleer je participatie?
- Hoe kom je tot (gedragen) uitkomsten tijdens een multi-stakeholderdialoog?

1 In dit verslag wordt de term *worker* gebruikt om te verwijzen naar iemand die arbeid verricht, ongeacht het type werkrelatie en juridische status.
2 De Nederlandse en Vlaamse natuursteensector hebben samen met de Nederlandse en Vlaamse overheid, ngo's en vakbonden afspraken gemaakt voor een meer verantwoorde productie en inkoop van natuursteen: het [Initiatief TruStone](#). IMVO staat voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
3 In dit verslag wordt de term "exporteurs" aangehouden als aanduiding voor Indiase bedrijven die natuursteen produceren en/of leveren aan Europese inkopers.

- Hoe zorg je dat er follow-up plaatsvindt in de vorm van concrete activiteiten die resulteren in verbeteringen in de keten?
- Hoe stimuleer je initiatief van deelnemende partijen om te voorkomen dat de dialoog een top-down exercitie is?
- Hoe vullen bilaterale en multi-stakeholderdialoog elkaar aan?
- Aan welke eisen moet een facilitator van een multi-stakeholderdialoog voldoen?

De antwoorden op deze vragen zijn verwerkt in dit verslag.

Natuursteen

Natuursteenbedrijven

Natuursteen wordt gebruikt voor grafmonumenten, keukenbladen en openbare projecten zoals pleinen, gevels van publieke gebouwen en kades. De natuursteensector in Nederland en Vlaanderen omvat enkele honderden bedrijven die natuursteen importeren of verwerken. De meeste hiervan zijn kleine of middelgrote ondernemingen. De toeleveringsketens van natuursteen kunnen variëren in het aantal schakels.

Inkoop van natuursteen

Nederlandse en Vlaamse bedrijven halen natuursteen uit ongeveer 20 landen, met name India, China en Vietnam, maar ook Portugal, Spanje en Italië. Binnen deze landen halen bedrijven hun natuursteen uit specifieke regio's, waaronder Rajasthan in India, voor zandsteen, graniet en kalksteen.

Risico's in de natuursteenketen

Het inkopen en produceren van natuursteen brengt verschillende risico's met zich mee, afhankelijk van het type steen en het land van herkomst. Risico's die in verband worden gebracht met natuursteenproductie zijn onder andere kinderarbeid, gedwongen arbeid, lage lonen, onveilige en/of ongezonde werkomstandigheden, milieubelasting, corruptie en schending van landrechten. Risico's komen het meest voor in de diepere lagen van de toeleveringsketen, met name in steengroeven en op sites waar kasseien worden gehakt.

Aanloop naar fysieke dialoog

Vaststellen noodzaak fysieke dialoog

De online dialoog die in 2020 is opgestart, heeft voor veel onderling begrip en vertrouwen gezorgd. Daarmee is de dialoog in de eerste periode een aanjager geweest van verbeteringen vooral in de eerste schakel van de keten. Als gevolg van de Covid-pandemie was het lange tijd onmogelijk om te reizen en moesten de dialoogsessies online gevoerd blijven worden. Deze dialogen vonden eens in de paar maanden plaats en focusten op het uitwisselen van updates over wetgeving en andere ontwikkelingen, elkaar informeren over verbeteringen in de toeleveringsketen en het toewerken naar collectieve vooruitgang in de sector. De online dialogen leken niet langer geschikt voor het doel om tot concrete actie te komen rond de drie voornaamste risico's, namelijk lonen en verantwoorde inkooppraktijken, gezonde en veilige werkomstandigheden en sociale dialoog.

Een online dialoog in maart 2023 benadrukte opnieuw dat de continue dialoog op een andere manier voortgezet moest worden, namelijk met meer aandacht voor gelijkwaardige en actieve deelname van alle stakeholders. Tot dan toe verschilde de betrokkenheid tussen deelnemers sterk, afhankelijk van hun rol in de keten, begrip van de Engelse taal, motivatie om issues aan te pakken, en capaciteit.

Aandachtspunt

- Voor je een fysieke dialoog organiseert, vraag je af waarom dit nodig is en wat je ermee wilt bereiken. Een fysieke dialoog organiseren vereist immers veel tijd en middelen.

Vaststellen organiserend kernteam

Het is noodzakelijk een organiserend kernteam samen te stellen om een fysieke multi-stakeholderdialoog te kunnen organiseren. Dit team kan de inhoudelijke en praktische voorbereidingen treffen. Idealiter is het organiserend team een goede afspiegeling van de deelnemers aan de dialoog, zodat belangen en input van deelnemers direct kunnen worden meegenomen in de organisatie.

Het kernteam bestond in deze pilot uit de organisaties die ook waren betrokken bij de organisatie van de eerdere online dialogen:

- Twee leden van het TruStone-secretariaat
- Twee vertegenwoordigers van de Nederlandse ngo Arisa
- Een vertegenwoordigers van de Indiase ngo Manjari

- Een vertegenwoordiger van de Indiase semi-gouvernementele organisatie ARAVALI
- Een vertegenwoordiger van het project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens'.

Er is geprobeerd om importeurs en exporteurs direct bij de organisatie te betrekken, zodat het kernteam een betere afspiegeling van het deelnemersveld was. Zij konden hier echter geen capaciteit voor vrijmaken. In plaats daarvan werden de importeurs en exporteurs regelmatig om concrete feedback gevraagd aan de hand van opgestelde documenten en plannen.

De partijen die hielpen met het organiseren van de dialoog hadden daarbij soms verschillende belangen. Enerzijds als organiserende partij, maar anderzijds als stakeholdergroep aan tafel tijdens de dialoog die hoopt op een bepaalde uitkomst. Dit is over het algemeen niet als probleem ervaren, omdat het voor iedereen duidelijk was dat deze dubbele petten er waren en er ook ruimte was om dit bespreekbaar te maken.

Er was al sprake van vertrouwen in de samenwerkingsrelatie omdat de betrokken partijen al langer met elkaar samenwerkten. De organisatoren wisten vooraf wat ze aan elkaar hadden en hoe ze elkaars capaciteiten het beste konden benutten.

Aandachtspunten en lessen:

- Vertrouwen tussen meerdere partijen voor een fysieke multi-stakeholderdialoog is cruciaal, met name om gebruik te kunnen maken van de expertise, netwerken en mogelijkheden van verschillende organisaties.
- Zorg dat het organiserend kernteam een afspiegeling is van de veelheid van belangen aan tafel. Als dit niet mogelijk is, onderhoudt dan korte lijntjes met deelnemers om input snel op te halen of plannen te toetsen.
- Als er sprake is van relatief prille samenwerking in de organisatie van een dialoog, zorg er dan voor dat je inzicht hebt in elkaars belangen en capaciteiten om het onderlinge vertrouwen te vergroten en onrealistische verwachtingen te voorkomen.

Selecteren en betrekken deelnemers

Op basis van deelname van de eerdere online dialogen werden stakeholders geselecteerd om deel te nemen aan de fysieke dialoog. Gezien de investering in tijd en middelen die nodig is voor bedrijven om deel te nemen, namen niet alle importeurs van de online dialoog deel aan de fysieke dialoog in India. Importeurs die niet deelnamen, benoemden vooral dat de regio voor hen niet de grootste prioriteit had, dat hun inkoopvolumes in Rajasthan relatief laag waren of dat ze zich – vanuit concurrentieoogpunt – zorgen maakten om met een grote groep importeurs gezamenlijk een bezoek te brengen. De importeurs die wel mee gingen toonden een groot commitment voor het initiatief en waren enthousiast over de kansen die de dialoog zou bieden. Directe relaties van deze groep importeurs zouden ook deelnemen en werden door hen uitgenodigd.

Bij de selectie van aanvullende deelnemers maakte het kernteam steeds de volgende afwegingen:

- Kan de persoon een directe bijdrage leveren aan de dialoog of de opvolging ervan? Deelname van vertegenwoordigers van sectororganisaties leek om deze reden niet opportuun.
- Heeft deelname van de stakeholder positieve of negatieve effecten op de dynamiek, openheid en/of inhoud van de dialoog? Deelname van Indiase overheden zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot geslotenheid bij exporteurs en is daarom niet voor gekozen. Ook deelname van vakbonden was om deze reden niet haalbaar, zo bleek ook uit ervaringen met een eerdere fysieke dialoog in een vergelijkbare setting.
- Vertegenwoordigt de deelnemer een belang of perspectief dat nodig is voor de inhoudelijke discussie? Deelname van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse Zaken leek om deze reden opportuun, gezien de bijdrage op basis van relevante Europese wetgeving of nationaal beleid.

De deelnemerslijst bevatte – naast de twee co-facilitators – uiteindelijk de volgende 19 stakeholders (zie tabel) die allemaal een eigen motivatie hadden om deel te nemen.

Deelnemer	Reden om deel te nemen
Importeurs natuursteen (5)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatie uit de praktijk ophalen en toetsen, met name op plekken waar ze normaal met hun exporteur niet naartoe gaan ▪ Benutten van kennis en input van verschillende stakeholders om de complexiteit van de keten beter te snappen en verschillende belangen te begrijpen ▪ Commitment tonen naar stakeholders over het belang van IMVO voor hun bedrijf. Fysieke aanwezigheid straalt deze commitment uit. ▪ Relaties met stakeholders versterken om samen aan collectieve projecten te werken.
Exporteurs/ producenten natuursteen (7)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingaan op uitnodiging van de klant ▪ Leren over IMVO-risico's in de sector ▪ Ideeën ophalen om de eigen praktijk rondom duurzaamheid en transparantie te kunnen verbeteren ▪ Relaties met stakeholders versterken
Nederlandse ngo (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuls geven aan de online multi-stakeholderdialoog ▪ Mogelijkheid om concrete afspraken te maken waar workers in de keten baat bij hebben ▪ Bedrijven in beweging brengen om verantwoordelijkheid in de keten te nemen, met name het stuk van de keten dat uit het zicht is: de kasseien-industrie
Indiase ngo's (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrouwen tussen ngo's en bedrijven opbouwen en versterken. ▪ Aan Indiase bedrijven laten zien dat het loont om op een verantwoorde manier zaken te doen. ▪ Mogelijkheid om concrete afspraken te maken waar workers in de keten baat bij hebben ▪ Vooruitgang tonen op het gebied van registratie van workers, leef- en werkomstandigheden etc., mede dankzij hun projecten
TruStone-secretariaat (2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuls geven aan de online multi-stakeholderdialoog ▪ Aantonen wat de resultaten zijn van collectieve initiatieven in Rajasthan ondersteund door Initiatief TruStone ▪ Inzicht krijgen in de complexiteit van de keten en de issues die nog niet voldoende zijn aangekaart of opgelost ▪ Verbinding aanbrengen tussen bedrijven en ngo's
Ministerie van Buitenlandse Zaken (1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inzicht krijgen in wat het multi-stakeholderinitiatief TruStone in een productieland kan bereiken ▪ Inzicht krijgen in uitdagingen en kansen rond IMVO en IMVO-wetgeving op het niveau van productielanden ▪ Bijdragen aan de dialoog vanuit wetgevende rol en kennispositie



Het is een goede strategie gebleken om je per stakeholder af te vragen hoe deze groep of individu waarde toevoegt aan de dialoog. Dit heeft geleid tot een deelnemerslijst waar volgens de deelnemers aan de dialoog de juiste stakeholder-groepen en individuen op stonden.

Een uitdaging lag in het feit dat exporteurs vaak gemotiveerd werden om deel te nemen door uitnodigingen van hun klanten of vanuit zakelijke kansen. Voor diegenen voor wie dit de enige of voornaamste reden was om deel te nemen, bestond het risico dat ze geen eigenaarschap voelden over het proces, zich niet betrokken voelden en minder actief zouden deelnemen aan de dialoog. De motivatie van exporteurs bleef een aandachtspunt voor de organisatie omdat het lastig was hier grip op te krijgen.

Aandachtspunten en lessen:

- Houd in het selecteren van deelnemers rekening met de belangen van stakeholders(groepen). Deze kunnen soms botsen of elkaar juist versterken. Bij botsende belangen moet je deelname misschien heroverwegen of strategieën bedenken om tegengestelde belangen tijdens de dialoog te verenigen.
- Bedenk wie er namens een bedrijf of organisatie moet deelnemen. Deze persoon moet voldoende kennis, mandaat en dialoogvaardigheden bezitten om betekenisvol te kunnen bijdragen. Verkeerde afvaardiging brengt het risico met zich mee op een onvoldoende inhoudelijke dialoog of een dialoog waarin geen beslissingen mogen worden genomen.

Datum prikken

Het kiezen van de juiste datum voor het bezoek had veel afstemming nodig. Factoren die meegenomen werden in de keuze tussen een bezoek op korte termijn of later in het jaar waren:

- Doelstelling en inhoud van bezoek: een bezoek op korte termijn zou als doelstelling kunnen hebben om de onderlinge relaties aan te halen en nieuwe prioriteiten voor actie te identificeren. Bij een bezoek later in het jaar zou de focus juist liggen op het identificeren van concrete acties op basis van nieuwe doelstellingen, die dan inmiddels al zouden zijn afgestemd.
- Beschikbare en benodigde voorbereidingstijd
- Weersomstandigheden (regenseizoen en temperatuur)
- Feestdagen in India (het Divali-feest is in november)
- Schoolvakanties in Nederland en Vlaanderen

De praktische argumenten waren voor het kiezen van de datum belangrijker dan de inhoudelijke. Dit komt omdat het bezoek inhoudelijk op beide momenten nuttig zou zijn geweest.

Aandachtspunt:

- Bij het prikken van een datum moet je rekening houden met zowel inhoudelijke als praktische factoren. Het is bovendien belangrijk om per stakeholder (of -groep) te bekijken wat de beste timing voor het bezoek is.

Programma opstellen en inhoud bepalen

Bij het opstellen van het programma is veel nagedacht over wat de doelen zijn van de dialoog en welke activiteiten en sessies nodig zijn om deze doelen te bereiken. Het kernteam probeerde zo goed mogelijk zicht te krijgen op de doelstellingen van bedrijven in het bezoek. Zij zagen de dialoog met name als een platform om

- ervaringen, kennis en best practices uit te wisselen
- gevoelige thema's te bespreken
- tot actie te komen
- krachten te bundelen in het aanpakken van collectieve risico's.

Voor deelnemende ngo's was het van belang dat bedrijven meer inzicht zouden krijgen in de informele schakels van de keten. Workers in deze schakels zijn vaak niet georganiseerd, hebben geen formele arbeidscontracten, doen zwaar en/of gevaarlijk werk, en hebben weinig mogelijkheden om hun rechten te claimen of klachten aanhangig te maken. Vanuit een due diligence-perspectief zouden importeurs hier zicht op moeten hebben maar in gesprekken met hun directe exporteurs komt dit niet ter sprake, omdat de informele workers voorbij de eerste schakel, in de verwerkingsfabriek, werken zoals in groeves en *processing yards*. Het bezoek zou ook kunnen bijdragen aan meer kennis over deze risico's.

Het programma werd zorgvuldig samengesteld met aandacht voor verschillende aspecten:

- Gezamenlijke kennisontwikkeling over de sector en uitdagingen, met een veldbezoek op de eerste dag om een inhoudelijke basis te leggen en deelnemers elkaar te leren kennen.
- Voldoende ruimte voor informeel contact: niet te volle programma's en het faciliteren van gezamenlijke maaltijden.
- Het programma moet een positieve en constructieve ondertoon hebben en niet alleen focussen op het laten zien van de negatieve kant van de sector. Er moet

ruimte zijn om verbeteringen te laten zien, zodat er positieve energie wordt gecreëerd.

- Er moeten niet teveel verschillende thema's aan bod komen, omdat dit kan zorgen voor een gebrek aan focus.
- Nadenken over hoe stakeholders worden betrokken die niet aan tafel zitten. Hierbij gaat het met name om workers die onvoldoende direct hun stem kunnen laten horen, vanwege afwezigheid van vakbonden in mijnen, *processing yards* en *homeworking*.

Het uiteindelijke programma bestond op hoofdlijnen uit vijf onderdelen, met tussendoor ruimte voor gezamenlijke maaltijden en netwerkgelegenheid:

- Veldbezoek (inclusief bezoek aan steengroeve, woningen van groevemedewerkers, kasseienverwerking, en projecten van een ngo)
- Training over inkooppraktijken aan exporteurs
- Dialoog met workers die kasseien produceren
- Multi-stakeholderdialoog
- Gezamenlijke training over het voeren van een sociale dialoog.

Meer informatie over de inhoudelijke voorbereiding van deze programmaonderdelen staat in het volgende hoofdstuk.

De deelnemers waren erg positief over het programma, omdat het geleidelijke en gezamenlijke kennisontwikkeling mogelijk maakte en omdat ze in verschillende settings de nieuw verkregen informatie konden verifiëren met aanwezige stakeholders.

Aandachtspunten en lessen:

- Zorg voor een goede inbedding van je dialoog in een breder programma. Besteed hierbij aandacht aan gezamenlijke kennisontwikkeling, relatieopbouw, mogelijkheid tot informeel ontmoeten en reflectiemomenten.
- Bedenk bij het opstellen van het programma ook al hoe en wanneer je als organiserend kernteam bij elkaar komt om te reflecteren op het programma en aanpassingen te maken. Doe dit het liefst na elk programmaonderdeel.
- Stel uitgangspunten op waar het programma aan moet voldoen, zowel wat betreft inhoud als indeling. Dit schept duidelijkheid en geeft richting.
- Neem de tijd om het programma te ontwikkelen en bij te schaven en betrek hierin alle deelnemers.

Selecteren en voorbereiden voorzitters

De online dialogen werden gefaciliteerd door de voorzitter van het Initiatief TruStone. Vanuit verschillende betrokkenen leefde het idee om een Indiase co-facilitator aan te stellen voor de fysieke dialoog om de participatie te vergroten van exporteurs die tijdens de laatste online dialogen erg laag was. De Indiase co-facilitator zou ervoor kunnen zorgen dat exporteurs en andere Indiase deelnemers open en eerlijk zouden vertellen over hun behoeften en zorgen, in plaats van wenselijke antwoorden te geven. Daarnaast wekt gezamenlijke facilitatie door een Nederlandse en Indiase facilitator de indruk van gelijkwaardigheid, een van de kernwaarden van het proces.

De identificatie van de co-facilitator gebeurde op basis van de volgende indicatoren:

- kennis over de sector en de risico's
- legitimiteit onder Indiase stakeholders
- onafhankelijkheid
- prettige houding
- vaardigheden om multi-stakeholderdialoog op een betekenisvolle manier te leiden
- taalvaardigheid in Engels.

De ngo's deden op basis van hun bestaande contacten en ervaring met Indiase facilitators een voorstel voor een geschikte kandidaat. Met hem zijn verkennende gesprekken gevoerd. Dit wekte voldoende vertrouwen om hem als co-facilitator aan te stellen. Zijn eerdere ervaring met de sector, goede ideeën over het garanderen van een betekenisvolle dialoog, begrip van internationale initiatieven zoals TruStone, Engelse taalvaardigheid en open en constructieve houding speelden hierin mee.

De twee co-facilitators zijn actief meegenomen in de organisatie van de dialoog. Zij konden ideeën aandragen vanuit hun ervaring als facilitator van multi-stakeholderinitiatieven en vanuit hun kennis van de sector en deelnemers. Hier werd met name gebruik van gemaakt in het uitdenken van de multi-stakeholderbijeenkomst. Nadenken over het programma hielp hen om meer inzicht te krijgen in de precieze verwachtingen van hun rol en hielp hen aan elkaar als co-facilitator te wennen. In de voorbereiding was balanceren welke instructies mee te geven aan de co-facilitators, met name omdat zij verschillende perspectieven hebben op

de risico's die partijen in de keten ervaren en op de belangen en houding van de deelnemende stakeholders.

Aandachtspunten en lessen:

- Stel een lijst op van criteria waar een facilitator aan moet voldoen. Dit is de basis voor je selectie. Een facilitator van een multi-stakeholderdialoog moet bijvoorbeeld onafhankelijk zijn en de belangen van deelnemers gelijkwaardig in kunnen brengen.
- Neem de facilitator van de dialoog mee in de voorbereidingen, zodat deze op de hoogte is van gemaakte keuzes en aandachtspunten. Facilitators kunnen bovendien advies geven over de opzet en invulling van dialoog op basis van hun ervaring.
- Wanneer je met co-facilitators werkt, moet je ervoor zorgen dat ze allebei voldoende achtergrondkennis hebben en begrip van de deelnemers en het programma. Co-facilitators kunnen een andere inhoudelijke achtergrond of facilitatie-stijl hebben. Dit stelt eisen aan de voorbereidingen.



Scenario's

In de voorbereiding is nagedacht over verschillende scenario's die zouden kunnen optreden en waar de co-facilitators vervolgens adequaat op zouden moeten reageren:

- In één-op-één settings hebben importeurs en exporteurs goede relaties. De uitdaging is om hen actief te laten deelnemen in een multi-stakeholdersetting.
- Het is mogelijk dat het veldbezoek, de workerdialoog en de exporteurstraining het nodig maken om de structuur of inhoud van de multi-stakeholderdialoog ter plekke aan te passen.
- Het moet voor deelnemers mogelijk zijn om input mee te geven aan de co-facilitators naar aanleiding van het veldbezoek.
- Co-facilitators zullen tijdens de workerdialoog en exporteurstraining goed moeten luisteren naar wat er wordt gezegd, zodat ze dit tijdens de multi-stakeholderdialoog kunnen inbrengen of deelnemers kunnen aansporen dit zelf te benoemen als het relevant is voor het besproken onderwerp.
- Het moet worden voorkomen dat stakeholders met zwakke machtsposities te makkelijk meegaan in wat er wordt gezegd door stakeholders met meer macht. Ideeën, uitkomsten en conclusies moeten regelmatig en actief worden geverifieerd met de deelnemersgroep.
- Actieve deelname moet bevorderd worden door regelmatig het goede werk te erkennen.

Aandachtspunt:

- Denk vooraf na over mogelijke scenario's tijdens de multi-stakeholderdialoog. Dit maakt je bewust van mogelijke uitdagingen, onzekerheden en blinde vlekken.

Praktische organisatie

De praktische organisatie van het bezoek lag grotendeels belegd bij het TruStone-secretariaat in samenwerking met de twee Indiase ngo's. Het TruStone-secretariaat regelde zaken als hotelovernachtingen, zalen en maaltijden terwijl de Indiase ngo's verantwoordelijk waren voor het organiseren van lokaal vervoer en afspraken tijdens het veldbezoek. Dit ging allemaal in goed overleg om geen onvoorziene risico's over het hoofd te zien.

Voor de organisatie van het werkbezoek was een beperkt budget beschikbaar. In de besteding van het budget is steeds de afweging gemaakt hoe dit ten goede komt aan een betekenisvolle dialoog. Middelen werden onder andere ingezet om:

- Participatie van relevante stakeholders te stimuleren met een tegemoetkoming in hotel- en vervoerkosten
- Participatie van workers aan de workerdialoog te stimuleren door vervoer te organiseren, tijd te compenseren en een lunch aan te bieden
- Veiligheid van workers te garanderen door de workerdialoog op een locatie te laten plaatsvinden waar zij anoniem en zonder aanwezigheid van hun werkgevers konden deelnemen.
- Een Indiase co-facilitator aan te stellen en te laten deelnemen.

Dankzij deze keuzes is met een beperkt budget veel waarde toegevoegd.

Aandachtspunten en lessen:

- Werk in de praktische en logistieke organisatie van een fysieke dialoog nauw samen met partnerorganisaties in het betreffende land. Zij weten het beste hoe lokaal dingen kunnen worden geregeld.
- Als je werkt met een beperkt budget, besteed dit dan aan kostenposten die zoveel mogelijk waarde aan de dialoog toevoegen.

Betrekken en voorbereiden van stakeholders

De bedrijven maakten geen deel uit van het organiserend kernteam. Ook de vertegenwoordiger van het ministerie van Buitenlandse Zaken werd indirect betrokken. Aandachtspunt voor het organiserend kernteam was een goede voorbereiding van alle deelnemers. Dit hing af van kennisniveau, betrokkenheid en verhouding van de deelnemers(groep) tot de overige deelnemers.

De groep importeurs werd het meest direct betrokken, omdat zij als lid van het Initiatief TruStone makkelijk te bereiken waren door het kernteam. Het contact met de exporteurs verliep indirect via de importeurs en via een Indiase ngo die wel in het kernteam zat. Hiervoor was gekozen, omdat er tot dan toe geen volledige openheid was over de bestaande inkooprelaties en om de importeurs niet voor de voeten te lopen in hun zakelijke relaties. Deze aanpak is echter niet voor herhaling vatbaar, omdat het ophalen van input onder exporteurs hierdoor moeilijk was. Het indirect betrekken leidde in sommige gevallen tot een beperkt gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap. Hiermee werd ook het idee versterkt dat importeurs de leiding nemen en exporteurs volgen, terwijl dit niet de bedoeling was. Het was een betere aanpak geweest om ook met exporteurs direct contact te zoeken.

Om deelnemers goed voor te bereiden op de inhoud van het bezoek en de juiste verwachtingen te scheppen, is een aantal voorbereidende bijeenkomsten, gesprekken en trainingen georganiseerd:

- Training voor exporteurs over internationale wetgeving en relevante updates rond maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Training voor importeurs over verantwoorde inkooppraktijken
- Briefing over het programma en de onderlinge verwachtingen voor de Nederlandstalige deelnemers
- Bilaterale gesprekken tussen het TruStone-secretariaat en de importeurs om de concrete doelstellingen te bespreken
- Voorbereidend gesprek tussen het TruStone-secretariaat en de medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Nederlandse ambassade in India (die initieel ook aan de dialoog zou deelnemen maar uiteindelijk verhinderd was).

Deelnemers zijn daarnaast per e-mail regelmatig op de hoogte gehouden over het programma.

Aandachtspunten en lessen:

- **Transparant zijn over doel en agenda van een multi-stakeholderdialoog is goed.** Tegelijkertijd is dit niet voldoende om deelnemers een duidelijk beeld te geven van hoe het er aan toe zal gaan. Deelnemers zijn onbekend met de locatie, met andere deelnemers en met bepaalde situaties. Bereid hen zo goed mogelijk voor.
- **Om een fysieke multi-stakeholderdialoog te laten slagen is het zinvol om deelnemers vooraf goed voor te bereiden, onder andere op het gebied van dialoogvoeren, bijspijkeren inhoudelijke kennis, of ter kennismaking.** Voorbereiding kan op individuele basis, per stakeholdergroep of collectief, afhankelijk van de behoeften en noodzaak.
- **Probeer alle deelnemers zo direct mogelijk te betrekken in de voorbereiding om zeker te weten dat alles duidelijk is en aansluit op hun verwachtingen.**

Uitvoering fysieke dialoog

Veldbezoek

Het organiseren van het veldbezoek werd in het kernteam besproken maar volledig uitgevoerd door de Indiase ngo en semi-gouvernementele organisatie. Dit leek de beste manier omdat zij bestaande contacten hadden met exporteurs en workers die ze konden inzetten om het bezoek te laten slagen. Daarnaast voeren zij diverse activiteiten uit in de gemeenschappen van workers in de productie van kasseien. Zij hebben relevante kennis en ervaring over de omstandigheden waaronder zandsteen kasseien en platen worden geproduceerd. Dit is ook interessante informatie voor exporteurs en importeurs. Organisatie door het TruStone-secretariaat zou bovendien een extra probleem hebben opgeleverd: de selectie van exporteurs voor een veldbezoek ligt gevoelig omdat iedereen graag laat zien welke vooruitgang is geboekt. Dit kan wrijving veroorzaken en de ngo's zijn hierin meer neutraal.

Het doel van het veldbezoek was om een algemeen beeld te geven van de zandsteensector, te laten zien hoe de informele kant van de sector eruit ziet (daar werken de meeste mensen en zijn de risico's het grootst), mogelijkheden te creëren om in gesprek te gaan met stakeholders in de keten en tot slot verbeteringen in de keten en succesvolle projecten te laten zien. Uiteindelijk bestond het veldbezoek uit:

- Welkom en doornemen programma
- Bezoek aan een zandsteengroeve
- Bezoek aan een *child motivation centre* waar kinderen van workers onderwijs krijgen
- Bezoek aan *self help groups* van vrouwelijke ondernemers in de kasseiensector
- Bijeenkomst met workers die vanuit huis kasseien hakken
- Bezoek aan een kantoor van een ngo
- Bezoek aan een *community centre* voor activiteiten en onderwijs voor workers en kinderen.

Uiteindelijk is de bijeenkomst met workers die vanuit huis kasseien hakken niet doorgegaan. Veel workers bleken namelijk niet aanwezig vanwege een nationale feestdag de dag ervoor.

Deelnemers vonden het veldbezoek over het algemeen erg interessant om deze redenen:

- Met name voor deelnemers die nog niet eerder in de regio waren geweest was het bezoek inzichtelijk. Het bracht de keten tot leven.
- De meeste deelnemers komen niet vaak in groeves. Dit was een mooie kans om deze schakel in de keten van dichtbij te kunnen zien.
- Importeurs vonden het interessant om de projecten van ngo's in het echt te kunnen zien. Aan sommige projecten hebben zij ook zelf financieel bijgedragen maar tijdens reguliere bezoeken komen zij hier meestal niet aan toe. Het bood inzicht in de werkwijze van ngo's die tot nu toe succesvol is gebleken en inzicht in wat er nog meer nodig is. Deze voorbeelden kunnen de importeurs gebruiken om zelf nieuwe projecten op te starten of om beter samen te werken.
- Het was interessant om te horen welke vragen andere deelnemers stellen aan stakeholders. Dit leidde tot verrassende inzichten of was prettig voor deelnemers die wat terughoudender zijn in het stellen van vragen.

Tegelijkertijd zijn deze aandachtspunten meegegeven:

- Het zou een volgende keer goed zijn om wat meer van de sector te kunnen zien, bijvoorbeeld fabrieken waar machinaal steen wordt verwerkt, meer *stockyards* of nog wat meer en andere productielocaties. Het is lastig om te weten wat de benchmark is als je slechts een klein deel van de sector te zien krijgt. Bovendien was de groeve die werd bezocht een *best practice* in mechanisatie, wat niet het beeld van de gehele sector weergeeft. Tegelijkertijd was er zelfs bij deze groeve geen sprake van formele arbeidscontracten.
- Een enkele deelnemer kreeg het gevoel dat de ngo's een bepaald beeld van de sector wilden neerzetten door sommige locaties wel en andere locaties niet te bezoeken. Ze bezochten bijvoorbeeld veel van hun eigen projecten. Dit wekte hier en daar wat onvrede, omdat volgens de betreffende deelnemers hiermee niet het complete plaatje wordt getoond.
- Het zou beter zijn geweest om wat meer te worden meegenomen in wat er precies gebeurt op de bezochte locaties, zoals bij de groeves. Er was weinig gezamenlijke uitleg waardoor deelnemers met name de antwoorden hoorden op vragen die ze zelf stelden. Dit was een gemiste kans omdat ngo's bijvoorbeeld andere vragen stellen dan importeurs.
- Het bezoek eindigde eerder dan verwacht. De organisatoren hadden dit beter vooraf moeten communiceren.

Het veldbezoek had een duidelijke waarde in het gehele programma:

- Er is een gezamenlijk inzicht gevormd over de keten. Dit inzicht is niet representatief voor de sector maar laat wel zien wat er zoal gebeurt in de keten (positief en negatief), wat de omstandigheden zijn en of de juiste prioriteiten zijn gesteld binnen het Initiatief TruStone en bij de bedrijven.
- Het toont aan dat de toeleveringsketen van importeurs groter is dan alleen de verwerkingsfabriek of productielocatie bij de tier 1 exporteur. Er gaat een wereld achter schuil die minder bekend is. Een belangrijke vraag die daarbij wordt opgeroepen is: wat is de verantwoordelijkheid van de importeurs daarin?
- Het toont aan dat er verbeteringen zijn toegepast in de groeve ten opzichte van vier jaar geleden. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van zagen (*wire saws*) waardoor er minder stof vrijkomt en betere water- en toiletfaciliteiten.
- Het toont aan dat ngo's en (Indiase) bedrijven elkaar in de afgelopen jaren meer zijn gaan vertrouwen. De houding ten opzichte van elkaar was constructiever dan tijdens een eerder bezoek vier jaar geleden.

Aandachtspunten en lessen:

- Als je een veldbezoek organiseert voorafgaand aan de dialoog, zorg er dan voor dat het bezoek bijdraagt aan de kennis die nodig is tijdens de dialoog en qua onderwerpen niet te ver afwijkt.
- Zorg voor voldoende uitlegmomenten tijdens het veldbezoek en geef ook aan welke locaties wel of niet worden bezocht en waarom. Een organisatie moet altijd keuzes maken, maar voor deelnemers is het soms niet duidelijk wat de afwegingen zijn geweest. Dit kan bijvoorbeeld besproken worden in een briefing vooraf.
- Met een grote groep deelnemers lukt het nooit helemaal goed om met mensen te spreken die je bezoekt.
- Een georganiseerd veldbezoek geeft meestal niet de situatie weer zoals hij is op een willekeurige andere dag. Schep die verwachting dan ook niet bij deelnemers.
- Bouw na een veldbezoek een moment in om gezamenlijk met deelnemers te reflecteren op wat je hebt gezien en geleerd.

Workerdialoog

De opzet van de workerdialoog werd door de twee Indiase organisaties bedacht en regelmatig in het kernteam besproken. Het doel was om een open dialoog neer te zetten tussen importeurs en een groep van zo'n 15-20 workers. De workers zouden worden geselecteerd zodat er een representatieve groep zou zijn op basis van sekse, leeftijd, migrantenstatus, type werk en type arbeidsrelatie. De Indiase organisaties konden een groep workers bijeenbrengen omdat zij programma's met hen uitvoeren, onder andere over empowerment en over registratie van de arbeidsrelatie onder het e-shram scheme.⁴ De ngo's hebben vertrouwensrelaties met workers opgebouwd in de laatste 10 jaar. De persoonlijke aanwezigheid van de twee Indiase organisaties in het gebied hielp daarbij.

Inclusie en veiligheid

Om een diverse groep workers in staat te stellen deel te nemen, werd voor hen vervoer geregeld en een lunch verzorgd. Ze werden tevens gecompenseerd voor hun tijd. Workers werden vooraf ook goed door de Indiase organisaties geïnformeerd. Om een veilige setting te creëren werd voorgesteld om de dialoog op een neutrale locatie te laten plaatsvinden en er geen exporteurs bij aanwezig te laten zijn. Exporteurs hebben een machtspositie ten opzichte van de groep workers waardoor de workers zich minder open zouden opstellen.

Opzet dialoog

Er werd getwijfeld wie er vanuit de bezoekende delegatie – naast importeurs – bij zouden moeten zijn. Er is gekozen om een multi-stakeholder delegatie te laten deelnemen omdat het voor workers ook een kans zou zijn hun boodschap breder te laten landen. De bijeenkomst zou 1,5 tot 2 uur duren om voldoende tijd te hebben om elkaar te leren kennen en om tot de kern te komen. Het zou niet prettig zijn om de dialoog te snel af te moeten breken vanwege tijdgebrek.

Anders dan vooraf was besproken, namen aan de dialoog alleen vrouwelijke workers deel. Het positieve gevolg was dat de workers iets opener waren dan dat ze in het bijzijn van Indiase mannen zouden zijn geweest. Bovendien representeerde de groep wel hoe de man/vrouw-verhouding er in de sector uit ziet: er werken veel vrouwen in het laagbetaalde werk (het hakken van kasseien) terwijl mannen in

⁴ In dit systeem kunnen workers zonder formele arbeidsrelatie zich registreren om aanspraak te kunnen maken op (financiële) ondersteuning van de overheid.



groeves werken en wat meer betaald krijgen. Een nadeel was dat sommige importeurs het idee hadden geen volledig beeld te krijgen van de rollen in de sector.

Deelnemers zaten in een grote kring. Dat schepte zowel gelijkwaardigheid als tweedeling. Gelijkwaardigheid omdat iedereen deel uitmaakte van hetzelfde gesprek in dezelfde kring. Tweedeling omdat workers aan de ene kant zaten en de delegatie aan de andere kant. Dit was echter nodig vanwege de vertaling door de Indiase organisaties.



Facilitatie

De dialoog werd gefaciliteerd door de twee Indiase organisaties. Je kon duidelijk merken dat zij het vertrouwen hadden van de workers. Zij waren daardoor in staat hen open en eerlijk te laten spreken en konden tegelijkertijd het gesprek in goede banen leiden en bijdragen vertalen. De facilitatie door de Indiase organisaties zorgde bij enkele deelnemende importeurs voor scepsis. Zij hadden bijvoorbeeld de indruk dat informatie door de ngo's gefilterd en gekleurd aan hen werd verteld. Andere deelnemers zagen dit niet als een risico. Het is dan ook de vraag wat het alternatief geweest had moeten zijn, aangezien de Indiase organisaties nodig waren om in vertrouwen het gesprek te kunnen voeren. Met een externe tolk was dit (waarschijnlijk) niet gelukt.

Waarde van de dialoog

De waarde van de dialoog zat in de volgende punten:

- Mogelijkheid om direct van workers horen hoe hun werk- en woonsituatie er daadwerkelijk uitziet en tegen welke uitdagingen zij aanlopen. Dit helpt in het aanscherpen van prioriteiten (bijvoorbeeld rond onderwijsvoorzieningen en alternatieve werkgelegenheid), zowel op collectief als individueel niveau.
- De dialoog maakte duidelijk aan importeurs dat een heel grote groep workers sterk afhankelijk is van de steensector. Er zijn weinig mogelijkheden voor alternatieve werkgelegenheid. Het gevoel van verantwoordelijkheid is gegroeid bij importeurs voor deze groep workers in hun toeleveringsketen.
- Workers hebben een gezicht gekregen voor de importeurs. Hiermee werden de problemen visueel.
- Voor workers was dit de eerste keer dat zij direct met inkopers uit Europa spraken. Zij konden leren over hoe prijzen worden bepaald en betaald door importeurs en over de plekken waar kasseien uiteindelijk terecht komen.
- Mogelijkheid voor importeurs om informatie te controleren of verifiëren, bijvoorbeeld over de prijs die zij betalen voor kasseien en of dit bij workers terecht komt.
- Bron van informatie voor de multi-stakeholderdialoog later in het programma.

Aandachtspunten en lessen:

- Als je een dialoog organiseert met workers, moeten veiligheid en inclusie voorop staan. Ga na hoe je dit kunt garanderen, o.a. door keuze van locatie, aanwezigheid deelnemers, faciliteren van deelname en facilitatie van de dialoog.
- De openheid van workers is groter als zij vertrouwen hebben in de facilitators en de deelnemers. Dit kun je stimuleren door bijvoorbeeld te werken met organisaties die dit vertrouwen al hebben of door bepaalde stakeholders niet uit te nodigen, zoals leidinggevenden of eigenaars van exportbedrijven.
- Zorg ervoor dat de dialoog lang genoeg duurt om tot de kern te kunnen komen en uit respect voor deelnemers die eventueel hebben moeten reizen om erbij te zijn.

Multi-stakeholderdialoog

De opzet van de multi-stakeholderdialoog is uitgebreid besproken in het kernteam en regelmatig bijgesteld. Er moesten verschillende elementen terugkomen tijdens de dialoog of rekening mee gehouden worden:

- Drie inhoudelijke thema's (lonen, veilige en gezonde omstandigheden, sociale dialoog)
- Ruimte om positieve ontwikkelingen te delen en erkennen
- Voldoende ruimte en tijd voor deelnemers om op elkaar te reageren en dialoog te voeren
- Mogelijkheid om tijdens de dialoog tot actiepunten te komen over de drie hoofdthema's
- Goede inhoudelijke koppeling met de rest van het programma
- Onderwerpen goed inleiden om ervoor te zorgen dat het kennisniveau en begrip gelijk is
- Actieve houding bij alle stakeholders stimuleren
- Voldoende tijd voor de dialoog
- Representatie en spreektijd tijdens de dialoog

Dit leidde uiteindelijk tot een agenda waarin de volgende onderdelen terugkwamen:

- Opening waarin de status van het Initiatief TruStone werd geschetst, het belang van de dialoog werd benadrukt, en regels voor houding en dialoog werden gedeeld
- Uitwisseling van succesverhalen en best practices
- Break-outdiscussies in twee groepen om ideeën voor vervolgcacties te genereren op basis van bestaande best practices en geleerde lessen
- Plenaire terugkoppeling, samenbrengen van ideeën
- Afspreken van concrete vervolgstappen en afsluiting

Openheid

Deelnemers waren erg te spreken over de openheid van stakeholders tijdens de multi-stakeholderdialoog en over de actieve deelname van iedereen. Er was – over het algemeen – sprake van gelijkwaardige betrokkenheid van bedrijven, exporteurs, ngo's en andere deelnemers, al dan niet gestimuleerd door de co-facilitators. De dialoog werd door deelnemers veel opener en energiever beoordeeld dan ze van tevoren hadden verwacht. Dit kwam onder andere door ieders fysieke aanwezigheid, de relaties die in de tussentijd al waren gelegd en versterkt, de afwezigheid van niet-betrokken of expliciet negatieve stakeholders, de 'open' setting in een grote kring en later in kleine break-outgroepen. Bovendien hadden deelnemers samen kennis opgehaald, die bijdroeg aan transparantie en openheid.

De meeste deelnemers spraken goed Engels. Voor stakeholders wiens taalvaardigheden wat minder waren, was er de mogelijkheid om gebruik te maken van vertaling door facilitator of andere deelnemers. Dit zorgde ervoor dat iedereen bij kon dragen. Er werden weinig tot geen taalbarrières ervaren door deelnemers.

Deelnemers benoemden tijdens de dialoog ook vaak dingen die ze hadden gezien of geleerd in andere onderdelen van het programma. Het programma werd op die manier echt een geheel en bouwde op elkaar voort.

Facilitatie

De co-facilitators werden door deelnemers positief beoordeeld. Ze wisselden elkaar goed af en vulden aan waar nodig. De Indiase co-facilitator lukte het bovendien om de Indiase exporteurs goed te betrekken door ze directe vragen te stellen of te helpen met het herformuleren van bijdragen indien dat nodig was. Voor de Indiase co-facilitator bleek het echter wel lastiger dan verwacht om in te schatten wat het kennisniveau van de deelnemers was. Hij kende de mensen en het Initiatief TruStone toch niet goed genoeg, ondanks de voorbereiding. Wat nauwere begeleiding en regelmatigere reflectiemomenten tijdens het werkbezoek had dit kunnen voorkomen.

Inclusie

Tijdens de dialoog bleek dat een specifieke stakeholder werd gemist voor de inhoudelijke discussie: de *cobbleyard association*. Deze heeft een kennis- en machtpositie als het gaat om het bepalen van prijzen voor kasseien. Tijdens de dialoog was onduidelijkheid over hoe dit proces werkt en wat hieraan veranderd kan worden. Als de *cobbleyard association* aanwezig zou zijn geweest, hadden deze vragen beantwoord en besproken kunnen worden. Een volgende keer moet meer moeite worden gestoken in het betrekken van deze stakeholder.

Groepsgrootte

De break-outgroepen bestonden uit zo'n 10 personen per groep. Dit was wat groot. De opdracht was om eerst ideeën op te halen en die vervolgens weer te bundelen. Dit was uitdagend gezien de vele opgehaalde ideeën bij alle deelnemers en de beperkte beschikbare tijd. Het doel van de break-outgroepen was om concreet te worden. Daarvoor bleken de verwachtingen te hoog of de tijd te kort. Hierdoor stond de gezamenlijke verantwoordelijkheid onder druk en werden ideeën niet zorgvuldig genoeg getoetst.

Lengte dialoog

Voor de dialoog was in totaal drie uur uitgetrokken. Al vroeg in de dialoog werd duidelijk dat dit krap zou worden. Uiteindelijk lukte het niet om alle onderdelen van de dialoog uit te voeren. De plenaire discussie op het eind – om tot concrete afspraken te komen – verviel hiermee. In plaats daarvan werd een korte terugkoppeling gehouden vanuit de twee break-outgroepen.

Voor de meeste deelnemers voelde de afronding wat abrupt. Er was behoefte om nog langer met elkaar door te praten en tot concrete afspraken te komen maar hier werd geen (extra) tijd voor vrijgemaakt. Zowel deelnemers als organisatie zagen dit (achteraf) als een gemiste kans. Als er meer overleg was geweest tussen de organisatoren, co-facilitators en eventueel deelnemers, was wellicht wel besloten de dialoog te verlengen. Voor de deelnemers was het bovendien onduidelijk hoe de uitkomsten werden geborgd en opgevolgd.

Aandachtspunten en lessen:

- Zorg dat gelijkwaardigheid in deelname is ingebouwd in de agenda. Op die manier wordt in de basis iedereen gelijk betrokken. In de dialoog in Rajasthan was de rol van importeurs in de opzet van de dialoog groter dan die van exporteurs. Ook ngo's hadden een inhoudelijke rol gekregen in de dialoog.
- Spreek de dialoog kort vooraf een laatste keer door met de co-facilitator(s) om mogelijke uitdagingen voor te zijn en laatste accenten te leggen.
- Neem ruim de tijd voor een multi-stakeholderdialoog, met name als het doel is om tot concrete afspraken te komen.
- Als er sprake is van tijdnood, bespreek dan plenair of in het kernteam hoe de beschikbare tijd het meest productief kan worden benut. Dit moet geen eenzijdige beslissing zijn.
- Indien er afspraken worden gemaakt voor opvolging, maak zo concreet mogelijk wie hier verantwoordelijk voor zal zijn en wanneer. Dit voorkomt dat afspraken te vaag blijven of op de schouders van een enkele stakeholder terecht komen.
- Denk na over de ideale zaalopstelling, benodigde spullen (scherm, microfoon, flipcharts, tafels) en catering en controleer voorafgaand aan de dialoog of alles is voorbereid en aanwezig is zoals bedacht.

Training inkooppraktijken voor exporteurs en gezamenlijke training sociale dialoog

In het programma zaten twee trainingen: een training voor exporteurs over inkooppraktijken en een training over sociale dialoog voor alle deelnemers. De trainingen werden inhoudelijk door de Nederlandse ngo voorbereid en waren onderdeel van een reeks trainingen voor importeurs en exporteurs. Het organiseren van de fysieke training over sociale dialoog was een kans om dit gevoelige en complexe onderwerp gezamenlijk bespreekbaar te maken ter bevordering van sociale dialoog in de zandsteenketen in Rajasthan.

De training over inkooppraktijken bood exporteurs de gelegenheid om hun kennis bij te spijkeren. In principe was het goed om een training voor exporteurs in het programma te bouwen, zodat er met dezelfde kennis aan de dialoog kon worden begonnen en zij met elkaar kennis konden maken. Tegelijkertijd was het ook zinvol om het onderlinge gesprek tussen exporteurs te stimuleren, en daar werkt een training niet altijd goed voor. De training leverde echter duidelijk relevante lessen op, want de onderwerpen die tijdens de training werden besproken, kwamen 's middags terug in de multi-stakeholderdialoog, bijvoorbeeld over prijszetting en de rol van de *cobbleyard association*.

Aandachtspunt:

- Bepaal of een training de beste manier is om kennis over te brengen of relaties te versterken. Soms kan een ander soort sessie geschikter zijn.

Opzet en uitvoering programma

De opbouw van het programma werd als erg positief ervaren. Het inbedden van een multi-stakeholderdialoog in een meerdaags bezoek heeft geholpen in de kennisontwikkeling en relatieopbouw.

Kennisontwikkeling

De opbouw van veldbezoek, worker dialoog/training en multi-stakeholderdialoog zorgde ervoor dat er steeds nieuwe stukjes kennis werden opgedaan en ook geverifieerd met stakeholders. Hetgeen dat werd geleerd en gezien in de verschillende programmaonderdelen, werd actief ingebracht in andere onderdelen van het bezoek. Importeurs verwezen bijvoorbeeld naar projecten die ze hadden gezien

tijdens het veldbezoek en prijsinformatie die ze hadden gekregen tijdens de werkerdialoog. Exporteurs refereerden ook naar de training.

Relatieopbouw

Het programma duurde 2,5 dag en er waren formele en informele onderdelen ingebouwd. Dit zorgde ervoor dat deelnemers elkaar goed leerden kennen, onderlinge relaties versterkt werden, en er een soort groepsdynamiek ontstond waarin mensen open en respectvol met elkaar omgingen. Dit legde een goede basis voor de multi-stakeholderdialoog die in de middag van de tweede dag plaatsvond en faciliteerde snelle uitwisseling van ideeën en nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, bijvoorbeeld tussen importeurs en ngo's en importeurs onderling. Deelnemers gaven aan dat – achteraf gezien – nog meer informele gewenst waren voor de relatieopbouw.

Aandachtspunten en lessen:

- Blijf in de uitvoering van een dialoog goed samenwerken en communiceren binnen het organiserend kernteam. Met name bij een meerdaags bezoek is het nodig om goed in onderling contact te blijven staan zodat je – waar nodig – kunt bijsturen en het programma relevant kunt houden in veranderende omstandigheden.
- Zorg dat je als organisatie ruim vooraf aanwezig bent zodat je het programma nog eens met elkaar kunt bespreken en alle deelnemers kunt ontvangen.
- Evalueer tijdens het programma voortdurend of er bij deelnemers behoefte is aan een andere invulling van sessies of dat zij nieuwe ideeën willen inbrengen.



Opvolging fysieke dialoog

Documenten en rapportage

Voorafgaand aan het bezoek waren binnen het kernteam geen vastomlijnde afspraken gemaakt over wat er na afloop zou worden gedeeld met de deelnemers. Dit zou deels afhangen van de opbrengsten van de gesprekken tijdens het bezoek. Daardoor duurde het lang voordat er werd teruggekoppeld aan de deelnemers, die aangaven dat het onduidelijk was hoe de dialoog precies zou worden opgevolgd.

Vervolgstappen

Tijdens de dialoog zijn geen harde afspraken gemaakt over het vervolg, terwijl dit één van de belangrijkste redenen was om de fysieke dialoog te organiseren. De ideeën die in break-outgroepen werden besproken, konden bovendien niet ter plekke met alle deelnemers getoetst worden. Er was daarom werk te verrichten na afloop van de dialoog om dit goed op een rijtje te zetten. Het kernteam droeg hier de verantwoordelijkheid voor.

Uiteindelijk is ervoor gekozen om een aantal verschillende documenten met deelnemers te delen:

- Een *Chairman's Report* van het bezoek met leerpunten en conclusies uit de verschillende onderdelen
- Een *letter of intent* en concept collectief actieplan voor de kasseienketen.

Het kernteam, waar inmiddels ook een importeur en exporteur in zitten, hebben de documenten voorgesproken.

Om draagvlak te creëren voor het vervolg, werd besloten om de documenten tijdens een volgende online dialoog te bespreken en concrete afspraken te maken over de uitvoering.

Aandachtspunt:

- Besteed in de voorbereiding al aandacht aan de manier waarop je over de dialoog wilt terugkoppelen aan deelnemers, op welke termijn je dit doet en wat je daarvoor nodig hebt. Dit geeft richting aan wat je tijdens de dialoog wel of niet zou moeten rapporteren. Bovendien behoud je hiermee ook na afloop van de dialoog het momentum en weten deelnemers waar ze aan toe zijn.

Toegevoegde waarde van de dialoog voor stakeholders

Een fysieke multi-stakeholderdialoog van meerdere dagen heeft meerwaarde ten opzichte van een online multi-stakeholderdialoog en ten opzichte van een fysieke bilaterale dialoog. De waarde van fysiek aanwezig zijn in plaats van een online dialoog zit hem in het feit dat je (veel) tijd met elkaar doorbrengt. Daardoor ontstaat een dynamiek binnen een groep die een open en constructieve dialoog mogelijk maakt. Je bouwt in korte tijd een vertrouwensrelatie op die nodig is voor een diepgaande dialoog waarin deelnemers naar elkaar luisteren, beter begrijpen wat anderen bedoelen, en willen toewerken naar uitkomsten die in het gezamenlijk belang zijn. De dialoog hoeft niet meer op stoom te komen, omdat deze is ingebed in een meerdaags programma waarin stakeholders elkaar op verschillende manieren treffen.

De waarde van een multi-stakeholderdialoog ten opzichte van bilaterale dialoog is dat het ruimte biedt aan verschillende perspectieven die in de gehele groep besproken worden. Importeurs en exporteurs horen direct van andere importeurs en exporteurs waar zij aan werken en welke uitdagingen zij tegenkomen. Invalshoeken die in de gangbare importeur-exporterrelatie niet automatisch ter sprake komen – zoals die van ngo's of rechtstreeks van workers- krijgen in een multi-stakeholderdialoog gelijkwaardig de ruimte.



Deelnemer	Wat heeft de dialoog opgeleverd?
Importeurs natuursteen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prioriteiten rond IMVO aangescherpt op basis van nieuwe kennis en gesprekken met stakeholders. Er zijn ook veel nieuwe vragen opgeworpen. ■ Workers in de keten – en hun problemen en wensen – zijn zichtbaar geworden op basis van directe dialoog. Het komt hierdoor beter en concreter binnen wat er nodig is in de keten. ■ Informatie opgehaald die met klanten gedeeld kan worden om het verhaal over de verantwoorde inkoop van zandsteen extern te communiceren en het belang van duurzame handelsrelaties over te brengen. ■ Mogelijkheid om meteen samen met andere stakeholders plannen te maken naar aanleiding van wat je ziet en hoort tijdens de dialoog. ■ Met eigen ogen kunnen zien en voelen dat er goodwill is bij zowel importeurs van zandsteen als onder stakeholders in de keten om de sector te verduurzamen. ■ Werk van Indiase ngo's beter begrijpen. Voor veel importeurs bleek het werk van ngo's vooraf niet zo duidelijk. Het bezoek en de dialoog droegen bij aan verduidelijking hiervan en spoorden importeurs aan vaker samen te werken met ngo's en met mede-importeurs en ngo's. ■ Relaties versterkt met mede-importeurs. Concrete ideeën voor samenwerking opgedaan.
Exporteurs natuursteen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relaties met stakeholders versterkt. ■ Gekomen tot nieuwe ideeën om de keten te verduurzamen. ■ Nieuwe (internationale) contacten opgedaan. ■ Belang van IMVO gezien in het behouden van de Europese afzetmarkt. ■ Geïnspireerd geraakt om de eigen praktijken te verbeteren, eventueel samen met andere exporteurs.
Nederlandse ngo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relaties versterkt met TruStone importeurs en exporteurs. ■ Werk en kennispositie van de ngo kunnen laten zien aan verschillende stakeholders. ■ De erkenning van ieders rol in de keten is versterkt.
Indiase ngo's	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aangetoond welke rol Indiase ngo's spelen in het verbeteren van de levens van workers in de natuursteenketen. ■ Importeurs onderdelen van de keten laten zien die ze normaal gesproken niet te zien krijgen en in gesprek laten gaan met stakeholders (workers) die ze normaal niet spreken. ■ Tot ideeën gekomen om samen met andere stakeholders initiatieven op te zetten of te versterken.
TruStone-secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deelnemers hebben inzicht gekregen in de keten en de werkomstandigheden. Daarnaast is beter inzichtelijk geworden wat stakeholders nog niet weten. ■ Workers en exporteurs hebben beter inzicht gekregen in wat het Initiatief TruStone is. ■ Er is gebouwd aan vertrouwen en het onderlinge vertrouwen is zichtbaar versterkt. Het vertrouwen in (Indiase) ngo's is daarbij van bijzonder belang, gezien hun rol in de uitvoering. ■ Er liggen ideeën voor concrete afspraken. ■ Het dialoogtraject heeft een nieuwe impuls gekregen. Er is een basis gelegd waarop weer verder gebouwd kan worden. ■ Inzichten opgehaald die mogelijk gebruikt kunnen worden in externe communicatie over TruStone.
Ministerie van Buitenlandse Zaken	<ul style="list-style-type: none"> ■ De sector is met elkaar in gesprek gegaan over kansen, uitdagingen en mogelijke oplossingen. ■ Inzicht gekregen in de zandsteensector en hoe de keten precies in elkaar zit. ■ Nieuwe vragen aan het licht gebracht die aanvullende verkenning verdienen.

Niet alle vooraf opgestelde doelstellingen zijn behaald, met name waar het gaat om het afspreken van concrete vervolgstappen die de situatie van workers in de informele kant van de keten moeten verbeteren. Dit moest na de fysieke dialoog verder worden uitgewerkt. Veel deelnemers hadden de voorkeur hier al een stevige start mee te maken tijdens de fysieke dialoog. Ten tweede bleef de samenwerking tussen importeurs en Indiase organisaties in projecten voor en met workers rond werkomstandigheden en het claimen van hun rechten onduidelijk. Indiase organisaties voeren verschillende projecten uit, zoals rond e-registratie van workers en het faciliteren van onderwijs. Sommige importeurs leveren hier een bijdrage aan en anderen niet. De uitkomsten van deze projecten worden echter vaak door meerdere importeurs geclaimd als eigen verdienste terwijl dit niet zo is. Meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden is nodig.

Succesfactoren multi-stakeholderdialoog

De volgende succesfactoren zijn van belang geweest voor het slagen van de multi-stakeholderdialoog in Rajasthan:

- Het Initiatief TruStone bood een overkoepelend samenwerkingsverband van waaruit acties konden worden voorbereid en ondernomen. Het initiatief schiept ook duidelijkheid over verwachtingen in concurrentie tussen deelnemende bedrijven en biedt handelingsperspectief over hoe zij hiermee om moeten gaan tijdens een dialoog.
- De dialoog was al een aantal jaar aan de gang. Er was hierdoor een gemeenschappelijke kennisbasis over doel en inhoud en er waren al bestaande relaties tussen stakeholders. De multi-stakeholderdialoog hoefde daarom niet uitgebreid ingeleid te worden en er hoefde weinig aandacht te worden besteed aan kennismaking omdat veel deelnemers elkaar al kenden.
- Er was een bestaand commitment en vertrouwen dat de basis vormde voor het fysieke bezoek.
- Er bestonden al samenwerkingsrelaties met Indiase ngo's die de organisatie van de fysieke dialoog en het werkbezoek mogelijk maakten. Zonder de contacten van deze ngo's, het jarenlange werk met Indiase gemeenschappen en workers in het opbouwen van vertrouwen, en kennis van de lokale situatie en logistiek, was het niet mogelijk geweest dit programma te organiseren.
- De bilaterale relaties tussen importeurs en exporteurs waren erg sterk. De meeste importeurs bezoeken hun exporteurs regelmatig en hebben over de jaren heen een vertrouwensrelatie opgebouwd. Dit hielp in het creëren van een

open en constructieve sfeer. Het hielp ook in het meenemen van de exporteurs in de waarde en bedoeling van de multi-stakeholderdialoog.

- Er was tijd en budget beschikbaar vanuit de organisatoren om het programma voor te bereiden en uit te voeren.
- Er was een onafhankelijke partij die de dialoog organiseerde en (mede) voorzat. Dit schepte gelijkwaardigheid en onpartijdigheid in het proces.

Colofon

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



Foto's

omslag: Shutterstock/Insight-Photography, pagina 2: SER, pagina 6: Adobestock/Gurudas, pagina 8: Adobestock/Lamio, pagina's 12, 13, 16 en 17: SER.

Publicatie

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>

© Februari 2024, Sociaal-Economische Raad