

Project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens'

Dialogen in multi-stakeholderinitiatief over trainingsprogramma

Verslag pilot

SEER





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

Bedrijven kunnen verschillende redenen en momenten hebben om een dialoog met stakeholders aan te gaan. In deze pilot binnen [het project betekenisvolle dialoog](#) heeft de SER twee inkopende bedrijven gevolgd die leveranciers wilden bewegen tot deelname aan een trainingsprogramma op fabrieksniveau in India met als doel dat management en medewerkers een betekenisvolle dialoog aangaan. Hiervoor werken de bedrijven op projectbasis samen met twee maatschappelijke organisaties (*civil society organisations*, hierna: cso's), de ene gevestigd in Nederland en de andere gevestigd in India. De Indiase cso (hierna: lokale cso) heeft veel kennis van de lokale situatie en waar werknemers in het algemeen behoefte aan hebben. Vanuit deze expertise hebben zij het trainingsprogramma opgesteld om vervolgens te implementeren op fabrieksniveau.

Tijdens de training wordt de leverancier geleerd hoe de interne dialoog te bevorderen tussen management en werknemers in de fabriek. Dit heeft tot doel om werkomstandigheden in de fabriek bespreekbaar te maken en eventuele problemen te voorkomen of op te lossen. De training draagt op die manier bij aan de capaciteitsopbouw bij leveranciers en werknemers. Betere werkomstandigheden leiden tevens tot tevreden werknemers wat ook weer gunstig is voor het management.

Voor de inkopende bedrijven leidt een dergelijk trainingsprogramma tot meer inzicht in (de werkomstandigheden in) de keten. Hierdoor kunnen zij afnemen van leveranciers die verantwoord(er) ondernemen en produceren.

Maar hoe zorg je ervoor dat leveranciers openstaan voor een trainingsprogramma en hoe ga je als inkopend bedrijf het gesprek met hen hierover aan? Het blijkt dat hiervoor relevant is om een stevige en persoonlijke businessrelatie op te bouwen, juiste samenwerkingspartners te vinden en zowel voor focus als voor ruimte tot reflectie in het gesprek te zorgen. Tot deze – en andere inzichten – is de SER gekomen door gesprekken in deze pilot te volgen en te evalueren met de betrokkenen.

De inkopende bedrijven willen hun ervaringen delen in de verslaglegging van deze pilot om andere bedrijven van dienst te zijn. Tegelijkertijd voelen zij zich kwetsbaar omdat ze, al experimenterend met betekenisvolle dialoog, nog niet alles volledig op de rit hebben. Het is belangrijker voor het project dat de geleerde lessen worden gedeeld, dan aan te geven om welke bedrijven het precies gaat. Vandaar dat de namen van de bedrijven zijn vervangen door A en B.

Pilot bedrijf A

Als eerste stap besloten beide inkopende bedrijven met welke leveranciers het gesprek aan te gaan over het trainingsprogramma. Bedrijf A had een sterke business relatie met zijn leverancier (*strategic supplier*), waardoor het voor de MVO-manager gemakkelijk was om informeel contact te hebben over het project. Ook speelde mee dat de Indiase leverancier reeds had samengewerkt met de lokale cso, daar positieve ervaringen mee had en de toegevoegde waarde zag van een trainingsprogramma.

Het eerste gesprek werd gevoerd tussen de MVO-manager van bedrijf A, de projectleider van de lokale cso en VP Marketing van de leverancier. De marketingmanager bleek een bevlogen persoon op het onderwerp, die niet beslissingsbevoegd was maar intern wel het mandaat had om als vertegenwoordiger dit soort gesprekken aan te gaan en intern terug te koppelen. Dit was te merken aan het feit dat hij niet defensief reageerde en uit zichzelf voordelen van verantwoord ondernemen noemde op basis van eerdere ervaringen en de menselijke focus vanuit het management.

Uit de voorgesprekken die het inkopende bedrijf met de leverancier had gevoerd, was weinig weerstand te merken over het trainingsprogramma of samenwerking met de lokale cso. Het enige dat ter sprake kwam, was de zorg over de druk die het trainingsprogramma kon leggen op de productie. Dit kwam dan ook snel ter sprake tijdens het formele introductiegesprek, waardoor aan het doel en de inhoud van het trainingsprogramma snel voorbij werd gegaan. Het feit dat het inkopende bedrijf dit punt alvast rood gemarkeerd had in het overzicht heeft hier mogelijk ook aan bijgedragen. De leverancier benadrukte tevens slechts een deel van de werknemers te willen trainen. Dit was weliswaar ook het voorstel in het project, maar als een partij groot voorstander is van een training, zou je verwachten dat deze het hele personeelsbestand wil trainen en niet maar een deel.

Uiteindelijk is het trainingsprogramma (nog) niet van de grond gekomen bij de betreffende leverancier, mede omdat de leverancier al betrokken is bij een ander programma en daarmee onvoldoende capaciteit had voor dit programma. Ook kon de lokale cso niet direct aan de slag waardoor er vertraging ontstond en het momentum voor deze training mogelijk verloren is gegaan op het moment van verslaglegging van deze pilot.

Pilot bedrijf B

Bij bedrijf B was de business relatie met de leverancier beperkt en was er geen vast aanspreekpunt vanuit de inkoopafdeling van het bedrijf. Toch werd besloten het gesprek aan te gaan, mede omdat er klachten vanuit werknemers zouden spelen bij de fabriek. Hierover werd het inkopende bedrijf ingelicht door een lokale vakbond, die met werknemers van de betreffende fabriek in gesprek was gegaan. Uit veiligheidsoverwegingen moest de bron van de klachten anoniem blijven. De gedachte was dat door deelname aan het trainingsprogramma, de interne structuren op orde konden worden gebracht waardoor ook met zaken als klachten beter om kon worden gegaan.

Het inkopende bedrijf besloot om vooraf geen informeel contact te hebben met de leverancier, gezien de tijdsdruk van het project. De insteek van het formele gesprek werd intern voorbesproken met de inkoopmanager en de *chief production officer*, mede omdat er gevoelige zaken op tafel lagen. Uiteindelijk werd besloten dat zowel de MVO-specialist als de inkoopmanager aanwezig zouden zijn bij het gesprek met de leverancier. Hierdoor werd het signaal afgegeven dat het inko-



pende bedrijf het gesprek belangrijk vond. Tevens zou de inkoopafdeling zo uit eerste hand horen wat er speelt bij de leverancier en ervaren hoe lastig dergelijke gesprekken en kwesties kunnen zijn. Dit vergroot de kennis en daarmee het vertrouwen onder inkopers om hier vervolgens zelf ook naar te vragen in gesprekken tussen inkopers en leveranciers.

Tijdens het eerste gesprek met de leverancier was de lokale cso nog niet aanwezig. Voorafgaand aan het gesprek had de MVO-specialist een script opgesteld met de belangrijkste punten en vragen. Op de agenda stond: wederzijdse kennismaking, korte introductie tot IMVO en bedrijfsbeleid, bespreken van klachten, introduceren van het project en afronding/volgende stappen. Omdat de leverancier 45 minuten later dan afgesproken de vergadering in kwam, werd het lastig alle agendapunten uitvoerig te bespreken. Met een nieuwsgierige en open blik vanuit het inkopende bedrijf kwam de business relatie ter sprake alsmede de klachten. Daarop reageerde de leverancier defensief en gaf aan zich niet in de klachten te herkennen. Deze reactie werd opgehaald en genoteerd, waarna het inkopende bedrijf het bruggetje maakte naar het trainingsprogramma. De leverancier gaf aan systemen reeds op orde te hebben en samen te werken met andere lokale cso's. Informatie hierover werd na afloop van het gesprek met het inkopende bedrijf gedeeld. Het bleek echter lastig te achterhalen en beoordelen wat de kwaliteit van de betreffende cso's was. Daarom besloot het inkopende bedrijf de leverancier te vragen voor een tweede gesprek, dit keer samen met de lokale cso, om nader kennis te maken en te verkennen wat men voor elkaar zou kunnen betekenen.

Het bleek lastig om het tweede gesprek af te spreken maar door orderaantallen te verhogen, hoopte het inkopende bedrijf een signaal af te geven richting de leverancier het onderwerp serieus te nemen en graag het gesprek te willen vervolgen. Uiteindelijk werd een tweede gesprek gevoerd, dat qua rolverdeling en insteek als volgt werd voorbereid tussen het inkopende bedrijf en de lokale cso: het bedrijf zou introduceren en modereren, de cso had als rol te informeren over het trainingsprogramma.

De MVO-specialist van het inkopende bedrijf, de projectleider en enkele trainers van de lokale cso en de HR- en compliance-manager van de leverancier voerden het tweede gesprek. Na de introducties volgde een uiteenzetting door de cso waarom het trainingsprogramma van belang is, dat de hulp ondersteunend zou zijn aan wat er al is, waar men tegenaan loopt, en dat de cso beslist geen training wil forceren maar zoekt naar de beste manier om samen te werken.

In dit gesprek kwam ook naar voren dat de leverancier en de lokale cso elkaar reeds kenden. Het inkopende bedrijf was hiervan niet op de hoogte. De cso had eerder een trainingsprogramma opgestart bij de leverancier dat niet kon worden afgerond, omdat een vakbondsleider een deel van de training zou komen geven waar de leverancier destijds niet mee instemde. Mogelijk dat deze geschiedenis een negatief effect had op de welwillendheid van de leverancier om aan dit project deel te nemen. Tevens gaf de leverancier aan al samen te werken met andere cso's en hier informatie over te hebben gedeeld. Hier werd in het gesprek niet dieper op ingegaan, mede omdat deze samenwerking lastig te beoordelen zou zijn voor het bedrijf. Het inkopende bedrijf verzocht de leverancier in gesprek te gaan met de – internationaal erkende – cso waar het bedrijf mee samenwerkte, om zo beter te begrijpen wat de leverancier al doet op het vlak van verantwoord ondernemen en interne dialoog. De HR-manager gaf aan dat het handig zou zijn als de lokale cso bij de fabriek langs zou komen om de processen door te lopen. Naar zijn inzicht was dit gemakkelijker en beter op locatie te doen dan online of via de telefoon. De lokale cso stemde hiermee in en hiervoor zou de leverancier een afspraak met de cso maken.

Na afloop van het tweede gesprek heeft het inkopende bedrijf een samenvattende e-mail gestuurd naar alle partijen waarin de gemaakte afspraken en contactgegevens vermeld stonden. Omdat de leverancier daarop niets van zich liet horen, vroeg het bedrijf om een update. De HR-manager gaf aan het eerst intern nog verder te bespreken. Na verschillende reminders, met daarin open vragen over de voortgang (zoals hoe de interne besprekingen verlopen, welke zaken of zorgen nog op tafel liggen en hoe het bedrijf kan ondersteunen), is er geen reactie of update vanuit de leverancier meer gekomen.

Acht leerpunten uit de pilot

Er zijn veel leerpunten op te maken uit de gesprekken die zijn gevolgd binnen deze pilot. Let wel, elke context is uniek waarmee de aandachtspunten uit deze pilot niet in elke situatie van toepassing hoeven te zijn.

1. Een commercieel belang (leverage), zowel vanuit het inkopende bedrijf als de leverancier, draagt bij aan het commitment

Dit belang moet niet teveel uit balans zijn met het commitment dat op IMVO-vlak wordt gevraagd. In de pilot waren de MVO-managers in nauw contact met inkopers om inzicht in de business relatie op te halen, om te weten of er iets speelt of dat er andere aandachtspunten zijn, voordat het gesprek met de leverancier werd aangegaan. Bij bedrijf A lag de leverage een stuk hoger dan bij bedrijf B. In de pilot werd geprobeerd het commitment te vergroten door bijvoorbeeld orderaantallen te verhogen of door samenwerking met andere inkopende bedrijven op te zoeken. Anderzijds is het mogelijk terug te keren naar de kern en proberen je leveranciersbestand zoveel mogelijk te beperken tot partijen waarmee je stabiele, langetermijnrelaties aangaat. Daardoor wordt de kans groter dat je in gesprek kunt treden over IMVO, het afhandelen van klachten of deelname aan projecten.

2. Een persoonlijke en sterke relatie bevordert het commitment en bouw je op door regelmatig informeel contact

Een sterke persoonlijke relatie staat aan de basis van vertrouwen en daarmee de uitwisseling van ideeën, informatie en ervaringen. Bij bedrijf A bestond er een persoonlijke relatie tussen leverancier en inkoper, waardoor het voor de MVO-manager gemakkelijker werd om contact te leggen en al in te gaan op IMVO en het trainingsprogramma. Bij bedrijf B bestond er wel een langetermijnrelatie maar was er veel verloop in aanspreekpunten tussen leverancier en bedrijf, waardoor een dergelijke relatie veel moeilijker kon worden opgebouwd. In andere gevallen bouwt bedrijf B een persoonlijke relatie vanuit inkoop dan wel MVO op door regelmatig zonder specifiek doel of agenda in gesprek te gaan, maar door interesse te tonen in de ander zonder oordeel. In projectverband met een onderliggende druk op output en resultaten was het voor het bedrijf lastig om hier uitvoerig de tijd voor te kunnen nemen.

3. De capaciteit van en eventuele geschiedenis tussen samenwerkingspartners en leveranciers beïnvloedt commitment

Bedrijf A kwam gemakkelijker in gesprek omdat de leverancier al positieve ervaringen had met de betreffende cso als samenwerkingspartner. Als een leverancier in zijn ogen negatieve ervaringen heeft, kan dit leiden tot terughoudendheid en wordt het lastiger om een gesprek aan te knopen. Het is relevant hiervan op de hoogte te zijn, voordat je leveranciers en cso's met elkaar in gesprek laat gaan. Dat was in de pilot bij bedrijf B niet het geval. Door vooraf op de hoogte te zijn, kun je je voorbereiden op een mogelijke weerstandsreactie van de leverancier en bespreken met de cso hoe daarmee om te gaan. Bedrijven kunnen helpen om het vertrouwen te vergroten door helder te zijn waarom zij samenwerken met de betreffende partners en wat de intentie achter de samenwerking is. Het helpt als alle partijen zich richten op de problemen die zich voordoen en wat er – in samenwerking – kan worden gedaan om die op te lossen.

De inkoopende bedrijven zouden in het vervolg alerter zijn op ieders rol en capaciteit om de specifieke tijdlijn beter inzichtelijk te krijgen, mede omdat het programma in deze pilot niet direct na de introductiegesprekken kon worden geïmplementeerd.

4. Informeer bij de ander op welke manier hij/zij graag in contact met jou komt

Bij het bespreken van het trainingsprogramma lag het voor de hand om dit via Teams te doen, zodat het scherm kan worden gedeeld en je samen door een programma/voorstel heen kan lopen. Dit zou je ook van te voren kunnen delen om het tijdens een online bijeenkomst verder af te stemmen. Een van de leveranciers bleek namelijk liever via WhatsApp contact te hebben, omdat hij vaak op pad is en het daardoor comfortabeler is. Bij Teams ervaarde hij vaak verbingsproblemen en was het nodig om in een afgesloten ruimte met computer te zitten.

5. Wees bewust met wie je in gesprek gaat

Doorgaans is alleen de fabrikseigenaar of CEO beslissingsbevoegd, ook over zaken als de implementatie van een trainingsprogramma. Dat bleek ook uit deze pilot, omdat in beide gevallen degene met wie gesproken werd het intern moest afstemmen. Het is onwaarschijnlijk, met name bij grotere fabrieken, dat de CEO of eigenaar aansluit bij dit soort gesprekken. Als het niet lukt met hem/haar aan tafel te komen, is het extra van belang om na te gaan wat voor mandaat de persoon heeft met wie je spreekt en of hij/zij het besprokene goed intern zou kunnen doorzetten. Daarbij helpt het als je na mondelinge gesprekken een schriftelijke samenvatting stuurt. De

ervaring uit de pilot leert ook dat het belangrijk is expliciet door te vragen op hoe het proces van intern overleg verloopt: wie is erbij betrokken, hoelang verwachten ze nodig te hebben en wanneer kun je er weer samen op terug komen?

6. Bespreek niet alles in één keer en maak het niet te complex

In introductiegesprekken met partijen die elkaar (nog) niet goed kennen, is het belangrijk de focus te leggen op kennismaking zonder in te gaan op al teveel details, dat kan ook in een vervolgbijeenkomst. Uit de pilot bleek dat het bespreken van klachten tegelijk met het introduceren van een trainingsprogramma in de praktijk te complex is. Bedrijf B geeft aan, met de kennis van nu, in het vervolg andere keuzes te maken en in dit geval het voorstel voor het programma uit te stellen bij de betreffende leverancier en in eerste instantie de focus te leggen op het bespreken van de klachten. Door tussenstappen te zetten wordt het meer behapbaar en realistischer, vooral als je meerdere doelen wilt bereiken. Ook met het oog op praktische vertragingen zoals een haperende internetverbinding of partijen die te laat komen. Bedrijf B zou in het vervolg bij zulke vertraging voorstellen om de bijeenkomst te verplaatsen, om zo meer tijd en ruimte te kunnen nemen voor het bespreken van de klachten.

7. Bied voldoende ruimte aan de leverancier om te reflecteren vanuit hun situatie, ervaringen en behoeften

In de gesprekken werd er ruimte geboden aan de leverancier om te reageren, maar wel op verschillende momenten. Zo werd in een van de gesprekken aan het begin al om input gevraagd tijdens het bespreken van de agenda en bestond een ander gesprek aan het begin lange tijd uit het eenzijdig informeren en overtuigen over het trainingsprogramma, in plaats van het wederzijds bespreken van de inhoud. Bedrijf B stelde een script op voor aanvang van het gesprek. Hierin zaten witte vlakken om natuurlijke momenten van rust in te bouwen, zodat de leverancier input kon geven en reflectie kon delen. Het is belangrijk de bijdragen van leveranciers te erkennen maar wees kritisch op de input die je krijgt zonder veroordelend te zijn. Stel bijvoorbeeld open vragen als je twijfels hebt over het commitment of iets niet begrijpt: "welk nut of effect ziet de leverancier in IMVO, een trainingsprogramma of samenwerking?"

8. Wees transparant en houd geen zaken achter, maar verwoord ze subtiel met name als zaken gevoelig liggen

In deze pilot was er een aantal momenten waarop woordkeuze van belang bleek. In de (introductie)gesprekken bood het meer ruimte om gevoelige onderwerpen,

zoals vrijheid van vakvereniging, nog niet expliciet te benoemen en de focus te leggen op de 'interne dialoog tussen werknemer en management'. Dit verkleint het risico dat de deur direct werd dichtgeslagen. Bedrijf B zou in het vervolg nog beter met de cso afstemmen wat wel en niet te benoemen in het gesprek, met name als er sensitieve thema's worden besproken: wie zegt wat en op welke manier.

Ook werden ontvangen klachten voorgelegd aan de leverancier. Hierbij sprak bedrijf B zijn verbazing uit, omdat de ontvangen klachten niet in lijn lagen met de ervaring die het bedrijf met de leverancier heeft. Dit kan weliswaar goed/positief bedoeld zijn maar ook verwijtend worden opgevat. Het is belangrijk om op je woordkeuze te letten en hoe je een boodschap overbrengt. Wanneer er problemen op tafel liggen, zou je kunnen starten met het feit dat je op de hoogte bent gebracht van mogelijke problemen, je hiervan geschrokken bent (eigen ervaringen), dit niet in lijn is met het beleid dat je als merk voert (het haakje van IMVO) en de problemen graag met de leverancier bespreekt (ruimte bieden voor wederzijdse reflectie). Tijdens het bespreken van de klachten stelde bedrijf B zich subtiel en open op, om de kans op een eerlijk antwoord te vergroten. Vraag bijvoorbeeld niet direct naar het feit of er werknemers zijn ontslagen, maar help de ander om onderliggende feiten/situatie te benoemen, zoals "welke impact heeft de COVID-pandemie gehad op het personeelsbestand?" Wat het in deze casus erg lastig maakte, was dat de bron van de klachten op geen manier kon worden gedeeld.



Colofon

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



Foto's

omslag: Adobe Stock/rajesh (AI), pagina 2: Shutterstock/Africa Studio, pagina 4: Shutterstock/beeldphoto, pagina 7: Shutterstock/Isaac gil

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>

© oktober 2023, Sociaal-Economische Raad