

Visiestuk

Betekenisvolle stakeholderbetrokkenheid bij due diligence

In de United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's) wordt het betrekken van stakeholders benoemd als een cruciaal onderdeel van het due diligence-proces.¹ In de OESO-Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (2011) en de OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2018) is verder uitgewerkt wat betekenisvolle stakeholderbetrokkenheid nu precies is en hoe bedrijven daar invulling aan moeten geven. In het debat rondom de precieze inrichting van wetgeving wordt stakeholderbetrokkenheid vaak slechts beperkt of onvoldoende opgenomen. Dat is een gemiste kans: juist het betrekken van de juiste stakeholders in elke fase van due diligence is een voorwaarde om te komen tot een kwalitatief goed proces dat een positieve impact heeft in productielanden en daarmee tevens een toegevoegde waarde voor bedrijven.

Dit paper gaat nader in op de vraag waarom stakeholderbetrokkenheid bij due diligence zo belangrijk is en welke stakeholders wanneer betrokken moeten worden. Het geeft een overzicht van de belangrijkste inzichten over stakeholderbetrokkenheid en voorbeelden van hoe leden van het MVO Platform en hun partners hiermee ervaring hebben opgedaan.

Het belang van stakeholderbetrokkenheid voor bedrijven

In het hele due diligence-proces staan de mogelijke negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten op de omgeving centraal. Daarom dient het hele proces gebaseerd te zijn op de betrokkenheid van die omgeving, ofwel de stakeholders bij deze bedrijfsactiviteiten.² Stakeholders zijn volgens de OESO-richtlijnen mensen of groepen mensen met belangen die geschaad kunnen worden door de activiteiten van de onderneming.³ De groep stakeholders kan heel divers zijn en bijvoorbeeld bestaan uit boeren, werknemers, vakbonden, lokale gemeenschappen, maatschappelijke organisaties, investeerders en brancheverenigingen. Een speciale groep zijn stakeholders van wie de mensen- of collectieve rechten geschonden (kunnen) worden. Zij worden rechthebbenden genoemd.

Het betrekken van de juiste stakeholders in elke fase van het due diligence-proces is belangrijk voor bedrijven omdat dit kan bijdragen aan:

- een beter begrip van de perspectieven van mensen of groepen mensen met belangen die kunnen worden geschaad door de activiteiten van de onderneming;
- een vroegtijdige en kwalitatief betere analyse van de gevolgen van bedrijfsactiviteiten op mensenrechten en het milieu en hoe deze negatieve impacts kunnen worden geprioriteerd en aangepakt met betrokkenheid van stakeholders. Dit zorgt ervoor dat misstanden snel kunnen worden opgelost, en niet escaleren in bijvoorbeeld stakingen, rechtszaken of protesten;
- het verkrijgen en behouden van maatschappelijk draagvlak voor de bedrijfsactiviteiten (een “social license to operate”);
- het verbeteren van het risicoprofiel van de onderneming dat door investeerders wordt gebruikt en betere toegang tot kapitaal.⁴

Naast deze specifieke voordelen voor bedrijven is stakeholderbetrokkenheid ook van maatschappelijk belang: eerlijke handel en duurzame waardeketens zijn alleen mogelijk wanneer overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, elk met hun eigen doelstellingen en prioriteiten, intensief samenwerken aan hun gedeelde belangen.

De OESO-richtlijnen benadrukken het belang van “betekenisvolle” betrokkenheid. De due diligence-handreiking van 2018 maakt duidelijk wat dit betekent: een dynamisch, voortdurend en interactief proces, waarbij er sprake is van tweerichtingsverkeer en wederzijdse betrokkenheid. Hierbij wordt zowel van het bedrijf als de stakeholders “goede wil” verwacht. Met interactief bedoelt de OESO dat het bedrijf zich inspant om besluiten te nemen die mede zijn gebaseerd op de inbreng van stakeholders die hierdoor (kunnen) worden getroffen. Daarom moeten deze stakeholders tijdig informatie krijgen, moeten afspraken worden nagekomen en moeten eventuele negatieve gevolgen worden hersteld.⁵

Daarbij is het cruciaal dat de juiste stakeholders op de juiste momenten betrokken worden, waarbij er met name aandacht is voor de belangen en positie van rechthebbenden, zoals werknemers, boeren en lokale gemeenschappen wiens rechten mogelijk worden geschonden. Niet alle belangen wegen even zwaar en niet elke stakeholder hoeft op dezelfde manier te worden behandeld. Welke stakeholder of belang op welk moment relevant is, hangt af van de onderneming en haar activiteiten. Een onderneming kan rechthebbenden betrekken in het due diligence-proces via betrouwbare vertegenwoordigers, zeker wanneer er sprake is van grote aantallen (potentiële) getroffen.

Betekenisvol betrekken van stakeholders in de praktijk

Het betrekken van stakeholders op een manier die recht doet aan hun belangen en daadwerkelijk het due diligence-proces verbetert, is een proces waarin een bedrijf moet investeren en groeien. Stakeholderbetrokkenheid dient goed geïntegreerd te worden in de bedrijfsprocessen, waarbij bedrijven zich ervan bewust moeten zijn dat lokale

gemeenschappen, vakbonden, maatschappelijke organisaties en andere stakeholders een andere “taal” spreken en andere, soms conflicterende belangen hebben. Er moet bewust worden geïnvesteerd in vertrouwen, maar ook in structuren die stakeholders in staat stellen gelijkwaardig met bedrijven het gesprek aan te gaan en hun (mogelijk tegenstrijdige) belangen te verenigen.

Betrekken van rechthebbenden

Rechthebbenden, zoals gezegd groepen of mensen wiens rechten (potentieel) geschonden kunnen worden, zijn bijvoorbeeld werknemers in fabrieken, individuen die in gemeenschappen wonen waar water of lucht wordt vervuild door mijnbouwactiviteiten of boeren die hun waterbronnen zien opdrogen door watergebruik van plantages stroomopwaarts. Bepaalde groepen of gemeenschappen, zoals inheemse volken, hebben ook collectieve rechten die kunnen worden geschonden. Rechthebbenden hebben een bijzondere positie in het due diligence-proces, maar zijn vaak ook het lastigst te bereiken, omdat zij aan het begin van een productieproces staan en daarmee op grote afstand van Nederlandse bedrijven. Daarnaast werken veel werknemers lager in de keten in informele en ongeorganiseerde sectoren.

Bedrijven dienen rechthebbenden bij elke stap van het due diligence-proces te betrekken, met extra aandacht voor het tijdig verstrekken van alle benodigde informatie, in toegankelijke taal die de rechthebbenden in staat stelt om een afweging te maken over de mate waarin de bedrijfsactiviteiten hun belangen aantasten. Het is belangrijk dat rechthebbenden voldoende kennis en capaciteit hebben om gelijkwaardig te kunnen participeren in stakeholderprocessen. Daarbij is kennisopbouw en ondersteuning van bijvoorbeeld (lokale) vakbonden of maatschappelijke organisaties belangrijk. Ook sociale dialoog kan hieraan een grote bijdrage leveren, met name op plekken waar veel formele arbeid is. Met sociale dialoog ontstaat een vaste manier waarop de stem van de werknemers in de fabrieken wordt gehoord. Er bestaan veel richtlijnen voor effectieve sociale dialoog. Het is bijvoorbeeld van belang dat werknemersvertegenwoordigingen democratisch gekozen en representatief zijn.

Voorbeelden uit de praktijk: In contact komen met rechthebbenden

Via contacten met Nederlandse maatschappelijke organisaties of vakbonden kunnen bedrijven vaak al een goede indruk krijgen van de lokale situatie. Ook hebben deze contacten vaak ingangen bij lokale vakbonden of maatschappelijke organisaties. Bij bezoeken aan de lokale toeleveranciers zouden ondernemingen ook een bezoek kunnen brengen aan deze lokale organisaties of, indien afwezig, andere lokale belanghebbenden, zoals de plaatselijke religieuze leider of schoolleider.

Het internationale Fairtrade-systeem voert een constante dialoog met Fairtrade gecertificeerde producentenorganisaties en -netwerken. Boeren en arbeiders worden betrokken bij de doorlopende ontwikkeling van de Fairtrade-standaarden via enquêtes, bijeenkomsten en via hun vertegenwoordigers in het Fairtrade Standards Committee, dat de standaarden bekrachtigt. Verder beïnvloeden deze rechthebbenden ontwikkelingsprogramma's, bewustwordingsactiviteiten en de pleitbezorging van de producentennetwerken. In de algemene vergadering en het bestuur van Fairtrade International hebben producenten en nationale Fairtrade-organisaties in consumentenlanden gelijke beslissingsbevoegdheid. De vakbonden hebben een adviserende rol via het Raadgevend Comité voor de Rechten van Werknemers en hebben beslissingsbevoegdheid als leden van verschillende Nationale Fairtrade Organisaties.

Stakeholderbetrokkenheid is geen vinkje

In due diligence-processen moet stakeholderbetrokkenheid altijd betekenisvol zijn. Dat betekent dat een incidenteel gesprek met een handvol maatschappelijke organisaties onvoldoende is en dat het om meer gaat dan alleen consultatie met vakbonden of andere stakeholders op momenten dat dit het bedrijf uitkomt.

Voorbeeld uit de praktijk: Betekenisvolle stakeholderbetrokkenheid

Binnen het TruStone Initiatief is er in 2021 een structurele dialoog opgezet tussen Nederlandse en Vlaamse inkopers van zandsteen uit Rajasthan (India), hun leveranciers in India en twee maatschappelijke organisaties die de arbeiders en gemeenschappen vertegenwoordigen.⁶ Tijdens de eerste sessies is vooral gesproken over verschillende uitdagingen: het ontbreken van een klachtenmechanisme, de lage organisatiegraad in de sector waardoor arbeiders geen contracten hebben en salarissen contant worden uitbetaald, en de risico's op het gebied van veilige en gezonde werkomstandigheden. Ook is besproken hoe deze risico's gezamenlijk kunnen worden aangepakt. Deze dialoog zal tweejaarlijks worden herhaald en zo bijdragen aan een continue input en monitoring van zorgen van stakeholders.

Sociale dialoog als onderdeel van stakeholderbetrokkenheid

Het recht op collectieve organisatie en collectieve onderhandeling is expliciet als fundamenteel recht opgenomen in de OESO-richtlijnen. Collectieve onderhandelingen, zoals CAO-overleg, gaan echter niet over alle onderwerpen en vinden vaak slechts om de paar jaar plaats. Daarom is daarnaast een voortdurende structurele brede dialoog tussen het bedrijf en werkenden noodzakelijk.

Om werkenden te betrekken zouden bedrijven hun toeleveranciers moeten stimuleren om een sociale dialoog over sociale en economische zaken te voeren tussen vakbonden en werkgevers en eventueel de overheid. Het gaat om een structureel en doorlopend overleg en gaat dus verder dan jaarlijkse contractonderhandelingen. Nog beter is een structurele dialoog in de hele keten waarin ook de bedrijven die producten afnemen betrokken zijn.

Voorbeeld uit de praktijk: Sociale dialoog

Mondiaal FNV en ETI werken in Peru samen aan het bevorderen van dialoog in de ketens van verse groente en fruit van diverse grote supermarkten, onder de naam "Fruits of Peruvian Dialogue". Door middel van sociale dialoog met alle stakeholders worden gezamenlijk gesignaleerde problemen aangepakt en oplossingen gezocht in gezamenlijke werkgroepen. Alle partijen doen mee: lokale producenten, de werkgeversorganisatie AGAP, de vakbonden georganiseerd in de federatie Fentagro en importeurs en supermarkten uit het Verenigd Koninkrijk (en interesse voor deelname uit Noorwegen, Zweden, Spanje en Nederland). Gezamenlijk is er invloed (*"leverage"*) om tot verbetering te komen. Gezamenlijk zijn ook meer resultaten te behalen dan op individueel niveau, zeker als ook kleinere toeleveringsbedrijven die vaak niet eigenstandig verbeteringen kunnen bewerkstelligen zijn betrokken. Dit leidt tot geleidelijke verbetering van de arbeidsomstandigheden en

arbeidsvoorwaarden in de sector, met bovendien oog voor klimaataspecten, zoals watergebruik bij de productie. Deze gezamenlijke aanpak, waarbij sociale dialoog aansluit op het due diligence-proces van bedrijven, leidt tot minder risico's op diverse arbeids- en mensenrechtenschendingen.⁷

Het gezamenlijk opzetten van stakeholderbetrokkenheid

Sectorovereenkomsten kunnen lasten voor bedrijven verlagen door onder meer het aanbieden van gezamenlijk met stakeholders ontwikkelde tools en trainingen in lijn met de OESO-richtlijnen. Met name het midden- en kleinbedrijf (mkb) kan binnen sectorovereenkomsten gezamenlijk met stakeholders werken aan het verbeteren van omstandigheden in de keten. Dankzij de samenwerking kunnen mkb-ondernemingen gezamenlijk optrekken, bijvoorbeeld in het bieden van toegang tot herstel en verhaal (door middel van een collectief klachtenmechanisme) en stakeholderbetrokkenheid. Een sectorovereenkomst kan een goed startpunt zijn voor bedrijven, maar is tegelijkertijd geen vervanging voor dialoog met lokale stakeholders.

Voorbeeld uit de praktijk: Gezamenlijke cao in Vietnam

In Nederland zijn sinds 2016 verschillende IMVO-convenanten afgesloten, waarbinnen veel ervaring is opgedaan met de implementatie van de OESO-richtlijnen. Zo zijn er diverse praktische tools en handvatten ontwikkeld. Binnen het kleding- en textielconvenant is er een project ontwikkeld waarbij Nederlandse bedrijven gezamenlijk in dialoog gingen met vakbonden in Vietnam. Doordat deze bedrijven bij dezelfde fabrieken in Vietnam kleding afnamen, konden er hogere eisen gesteld worden aan de arbeidsvoorwaarden en kon er een gezamenlijke CAO afgesproken worden.⁸

Wanneer stakeholderbetrokkenheid een recht is

Soms is betekenisvolle stakeholderdialoog een recht op zich: werknemers bijvoorbeeld hebben het recht een vakbond op te richten en collectief te onderhandelen en inheemse volkeren hebben bijvoorbeeld het recht om vrijwillig, voorafgaand en geïnformeerd in te stemmen ("Free, Prior and Informed Consent" (FPIC)) met projecten die op hun land of leefgebied plaatsvinden.⁹

Voorbeeld uit de praktijk: Vrijwillige, voorafgaande en geïnformeerde instemming

Er is een uitgebreide studie gedaan naar de mate waarin een oliemaatschappij voldeed aan haar plicht om een lokale gemeenschap in Kenia te betrekken als rechthebbenden in bepaalde besluiten van het bedrijf.¹⁰ Deze lokale gemeenschap had volgens internationale verdragen het recht op vrijwillige, voorafgaande en geïnformeerde instemming (FPIC). Hoewel het proces waarmee de lokale gemeenschap werd betrokken in de loop der jaren wel was verbeterd, doet de studie een aantal aanbevelingen: zorg ervoor dat alle gesprekken en overeenkomsten in de juiste talen geschreven worden en beschikbaar zijn voor de hele lokale gemeenschap; plaats de verzoeken om bijvoorbeeld toegang tot een bepaald stuk land in de context van de potentiële meerjarige positieve en negatieve effecten; zorg voor een regelmatige terugkoppeling met zowel lokale leiders als gemeenschap in zijn geheel; zorg ervoor dat gemaakte afspraken ook daadwerkelijk worden nagekomen.

Transparantie en privacy in de keten

Een belangrijke stap in het doen van due diligence is de analyse van de keten en hier transparant over communiceren. Dit betekent niet dat er geen respect moet zijn voor privacy, in het bijzonder wanneer het individuele boeren of werknemers betreft. Transparantie moet in dienst van de stakeholders staan. Er moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt en er moet wederzijds vertrouwen in de keten zijn.

Voorbeeld uit de praktijk: Transparantie in de textielketen

In de textielketen zijn belangrijke stappen gezet richting betere transparantie. Zo publiceren diverse bedrijven op hun website bij elk product in welke fabriek het product is gemaakt en soms zelfs waar de grondstoffen vandaan komen. Een ander voorbeeld uit deze sector is het Open Apparel Registry.¹¹

Het betrekken van vrouwen en groepen in kwetsbare situaties

Bedrijven dienen in het due diligence-proces speciale aandacht te hebben voor de potentiële negatieve gevolgen voor individuen uit groepen in kwetsbare situaties en voor de verschillende gevolgen voor vrouwen en mannen. De meest kwetsbare stakeholders worden ook vaak het zwaarst getroffen door de activiteiten van een onderneming en vergen extra aandacht bij stakeholderbetrokkenheid. Bij het betrekken van deze stakeholders is het belangrijk om potentiële belemmeringen voor betrokkenheid te identificeren en weg te nemen (bijvoorbeeld taal, cultuur, gender, ongelijke verdeling van de macht of een intern verdeelde gemeenschap).

Voorbeeld uit de praktijk: Gender-sensitief betrekken van stakeholders

Mangaan is een metaal dat onder meer wordt gebruikt voor de productie van staal en batterijen. Uit onderzoek van ActionAid en SOMO naar de winning van mangaan in Zuid-Afrika blijkt dat getroffen gemeenschappen niet op betekenisvolle wijze worden geïnformeerd of geconsulteerd over het beleid en de activiteiten van de mijnbouwbedrijven.¹² Waar enige vorm van consultatie wel plaatsvindt, worden vrouwen niet betrokken of uitgenodigd. Nederland is één van de grootste doorvoerlanden van mangaan uit Zuid-Afrika.

Zeventig procent van alle mangaan dat in Nederland binnenkomt of wordt doorgevoerd, komt uit Zuid-Afrika. Bij het inrichten van hun due diligence-proces zouden Nederlandse bedrijven die gelinkt zijn aan mangaan uit Zuid-Afrika extra aandacht dienen te besteden aan het betrekken van vrouwen en groepen in kwetsbare situaties. Dit kan bijvoorbeeld door een divers team samen te stellen dat de activiteiten om stakeholders te betrekken uitvoert, na te gaan of de geïdentificeerde vertegenwoordiger van een groep ook individuen in kwetsbare situaties vertegenwoordigt, zonder de aanwezigheid van mannen met vrouwen te overleggen en deze stakeholders te ondersteunen zodat zij betekenisvol en gelijkwaardig aan overleggen kunnen deelnemen.

Relevante documenten

- [OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector \(2017\)](#)
- [Unicef: Stakeholder Engagement on Children's Rights \(2014\)](#)
- [Global Compact: Stakeholder Inclusion as Accelerator for the Sustainable Development Goals \(2020\)](#)
- [MSI-Integrity: Stakeholder participation. MSIs entrench corporate power by failing to include rights holders and by preventing civil society from acting as an agent of change \(2020\)](#)
- [Kleding- en Textielconvenant: Recommendations for Stakeholder and Civil Society Organisation Engagement](#)
- [FNV: Respecting Trade Union Rights in Global Value Chains. Practical Approaches for Business \(2019\)](#)
- [IFC: Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets \(2007\)](#)
- [Shift & Oxfam Novib: Doing Business with Respect for Human Rights: Stakeholder Engagement \(2016\)](#)
- [The Global Compact Network Germany: Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence \(2014\)](#)

¹ UNGP Principle 18: "In order to gauge human rights risks, business enterprises should identify and assess any actual or potential adverse human rights impacts with which they may be involved either through their own activities or as a result of their business relationships. This process should:

- a) Draw on internal and/or independent external human rights expertise;
- b) Involve meaningful consultation with potentially affected groups and other relevant stakeholders, as appropriate to the size of the business enterprise and the nature and context of the operation."

² OESO (2018), *Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, p. 21.

³ OESO (2018), *Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, p. 52.

⁴ OESO (2017), *Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector*, p. 14 & Shift, Oxfam and Global Compact Netherlands (2016), *Doing Business with Respect for Human Rights*, p. 95-96.

⁵ OESO (2018), *Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, p. 53.

⁶ Zie de website van het [Trustone Initiatief](#).

⁷ Zie ook deze [webpagina](#) van het Ethical Trade Initiative over het project.

⁸ De uiteindelijke CAO is [hier](#) te vinden.

⁹ VN-verklaring Inheemse Volkeren; ILO-conventie 169.

¹⁰ Zie Oxfam (2017), [Testing Community Consent](#).

¹¹ Zie het [Open Apparel Registry](#).

¹² SOMO, ActionAid (2021), [Manganese Matters](#).