



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog

In 9 stappen naar een betekenisvolle dialoog

SEER





Inleiding

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in alle stappen van het due diligence-proces volgens de OESO-richtlijnen.

In deze tool nemen we je mee in de ontwikkeling van een aanpak voor stakeholderdialoog in het kader van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO). Om te komen tot een betekenisvolle stakeholderdialoog, maak je vier fases door waarin je negen stappen volgt. Zie het overzicht hieronder. Bij elke stap zijn [tools en kennisdocumenten](#) beschikbaar waarmee je aan de slag kunt.

Self-assessment

Het advies is om eerst de [self-assessment](#) 'Hoe voer ik een betekenisvolle stakeholderdialoog?' in te vullen voordat je een plan van aanpak gaat opstellen. Daarmee krijg je inzicht in de aandachtspunten voor een betekenisvolle stakeholderdialoog en in hoeverre jij daar reeds van op de hoogte bent. De samenvatting van de self-assessment laat zien welke stappen uit onderstaand plan van aanpak extra aandacht nodig hebben.

Klik op een (i) voor aanvullende informatie.

Stappen

Fase 1: In aanloop naar stakeholderdialoog

- Stap 1: Bepaal je motivatie om met stakeholders in gesprek te gaan**
- Stap 2: Werk aan de juiste voorwaarden om dialoog te kunnen starten**
- Stap 3: Breng in kaart wie je stakeholders zijn**

Fase 2: Voorbereiding op een stakeholderdialoog

- Stap 4: Verken aanleiding, onderwerp en doel van de dialoog en bijbehorende omstandigheden**
 - Stap 4a: Wat is de concrete aanleiding van de dialoog?
 - Stap 4b: Welk onderwerp wil jij bespreken?
 - Stap 4c: Wat is het doel van de dialoog?
 - Stap 4d: Met welke omstandigheden moet ik rekening houden?
- Stap 5: Bepaal met welke stakeholders je in dialoog gaat en hoe je hen betreft**
 - Stap 5a: Bepaal met wie je in dialoog gaat
 - Stap 5b: Betrek je stakeholders
- Stap 6: Bepaal met welke andere partijen je samen wilt/moet werken**
- Stap 7: Bereid het gesprek inhoudelijk en praktisch voor**

Fase 3: Uitvoering van een stakeholderdialoog

- Stap 8: Voer het open gesprek**
 - Stap 8a: Voer een open gesprek waarin je de volgende aspecten toepast
 - Stap 8b: Zorg voor voldoende tijd om het gesprek af te ronden

Fase 4: Opvolging van een stakeholderdialoog

- Stap 9: Koppel terug, volg op en evalueer**
 - Stap 9a: Koppel terug en kom afspraken na
 - Stap 9b: Evalueer de dialoog samen met de stakeholders

Fase 1: In aanloop naar stakeholderdialoog

In aanloop naar het voeren van dialoog met je stakeholders is het belangrijk vast te stellen wat hiervoor je motivatie en commitment is en wie je stakeholders zijn. Stap 1 t/m 3 leiden je door deze fase.

Stap 1: Bepaal je motivatie om met stakeholders in gesprek te gaan (i)

Je bedrijf kan verschillende motieven hebben om een stakeholderdialoog te (gaan) voeren. Omschrijf wat je bedrijf aanzet tot het doen van een stakeholderdialoog. Zijn het externe factoren zoals eisen vanuit wetgeving of het risico op negatieve publiciteit? Of komt het voort uit intrinsieke nieuwsgierigheid naar de behoeften, zorgen en wensen van stakeholders, zodat je deze mee kunt nemen in je eigen bedrijfsvoering en daarmee waarde creëert voor je bedrijf en je stakeholders? Je vergroot de kans op een betekenisvolle stakeholderdialoog als je deze vanuit een oprechte motivatie aangaat, zoals ook staat omschreven in valkuil 1 in het [kennisdocument](#) 'Vijf valkuilen'.

Ondersteuning bij deze stap

Raadpleeg de [tool](#) 'Wat levert het mijn bedrijf op?' om de motivatie voor het voeren van gesprekken met stakeholders binnen jouw bedrijf te bepalen en waar nodig te versterken.

Stap 2: Werk aan de juiste voorwaarden om dialoog te kunnen starten (i)

Als je stakeholders voorstelt om met jou in dialoog te gaan en de dialoog opstart, schept dit verwachtingen bij hen. Zorg ervoor dat je goed nadenkt of je bedrijf in staat is aan deze verwachtingen te voldoen. Werk waar nodig aan de relevante voorwaarden om dialoog te starten, zodat je het risico beperkt dat je een (prille) relatie schaadt. Denk daarbij aan het beleid en de strategie van je bedrijf voor het betrekken van stakeholders, het commitment om de resultaten uit de dialoog op te volgen en het vrijmaken van de benodigde tijd en middelen (waaronder inzet van medewerkers).

Ondersteuning bij deze stap

Raadpleeg de [tool](#) 'Voorwaarden om dialoog te starten' en krijg inzicht in de voorwaarden voor betekenisvolle dialoog vanuit je bedrijf. Besteed aandacht aan de voorwaarden waar je nog niet aan voldoet.

Stap 3: Breng in kaart wie je stakeholders zijn (i)

Bedrijven hebben doorgaans te maken met veel verschillende stakeholders. Voordat je kunt beslissen met wie je in gesprek gaat, is het belangrijk om goed te weten wie je stakeholders zijn. Richt je daarbij niet alleen op relaties die je al hebt. Stakeholders identificeer je in het kader van (I)MVO door vanuit de risico's op negatieve impact op mens en milieu te redeneren en niet vanuit de risico's voor jouw bedrijf. Dit betreffen stakeholders die meestal niet tot nauwelijks in de positie zijn om invloed op je bedrijf uit te oefenen maar mogelijk wel negatieve gevolgen ondervinden van je bedrijfsactiviteiten.

Ondersteuning bij deze stap

Raadpleeg stap 1 t/m 3 van de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' om te identificeren wie je stakeholders zijn, hoe je hen kunt analyseren en hoe je hen kunt bereiken. Dit geeft een goede basis om te bepalen met welke stakeholders je in gesprek moet gaan.

Fase 2: Voorbereiding op een stakeholderdialoog

Zodra je weet wat je motivatie en commitment voor een stakeholderdialoog is en wie je stakeholders zijn, kun je je gaan voorbereiden op een daadwerkelijke stakeholderdialoog. Je hoeft fase 1 nog niet helemaal te hebben afgerond om aan fase 2 te beginnen. Sterker nog, het starten van een dialoog kan je motivatie en commitment versterken en je inzicht in je stakeholders vergroten. Stap 4 t/m 7 helpen je bij het voorbereiden op een dialoog.

Stap 4: Verken aanleiding, onderwerp en doel van de dialoog en bijbehorende omstandigheden (i)

Stap 4a: Wat is de concrete aanleiding van de dialoog?

De aanleiding van de dialoog geeft de omstandigheden weer waarbinnen het gesprek plaatsvindt, geeft aan hoe belangrijk het is en levert je een eerste inzicht in welke stakeholders je moet betrekken. Mogelijke aanleidingen zijn: je wilt je (I) MVO-beleid aanscherpen, je bent op zoek naar een nieuwe locatie/leverancier om producten of grondstoffen in te kopen, je stakeholder wil met jou in dialoog, je wilt een aanpak ontwikkelen om kinderarbeid tegen te gaan, je hebt een klacht ontvangen via een klachtenmechanisme.

Stap 4b: Welk onderwerp wil jij bespreken?

De aanleiding levert de informatie over wat er al bekend is en welke informatie nog ontbreekt. Dit bepaalt mede het onderwerp van gesprek of de vraag die je met stakeholders wilt onderzoeken.

Stap 4c: Wat is het doel van de dialoog?

Formuleer helder het doel van de dialoog, zodat je hieraan duidelijk richting kunt geven. Het doel kan algemeen zijn, zoals stakeholders beter leren kennen en begrijpen, of een concreet doel, zoals het identificeren van risico's op mensenrechtenschendingen in land X of regio Y of het oplossen van een misstand in de keten. Een te nauwe focus op een specifiek einddoel staat een open dialoog echter in de weg omdat het flexibiliteit en ad-hoc aanpassingen moeilijker maakt. Anderzijds kan een te open doel leiden tot onduidelijkheid. Zorg dus idealiter voor een brede focus op een specifiek einddoel.

Stap 4d: Met welke omstandigheden moet ik rekening houden?

Raadpleeg de [tool](#) 'Kennis over land en cultuur' om kennis en inzicht op te doen over de juridische, politieke, technische, culturele en sociale omstandigheden waarbinnen de dialoog zal worden gevoerd.

Stap 5: Bepaal met welke stakeholders je in dialoog gaat en hoe je hen betrekt (i)

Stap 5a: Bepaal met wie je in dialoog gaat

Om te bepalen welke stakeholders relevante gesprekspartners zijn voor jouw specifieke situatie, gebruik je het resultaat uit stap 3 – waarin je jouw stakeholders hebt geïdentificeerd en geanalyseerd – als input. De specifieke situatie leert je welke stakeholders je in ieder geval moet betrekken. Je selecteert stakeholders op basis van (mogelijke) impact op hun rechten of belangen en hun kennis of ervaringen. Dit kunnen stakeholders zijn die niet alleen bevestigen wat je wilt horen of al weet, maar ook stakeholders die kritische vragen stellen en risico's blootleggen. Dit is uiteindelijk de informatie waar je verder mee komt om de juiste keuzes te maken voor de formulering van beleid en acties. Zie ook valkuil 2 in het [kennisdocument](#) 'Vijf valkuilen'.

Ondersteuning bij deze tussenstap

- Raadpleeg stap 4 en 5 in de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' om te bepalen met wie je in gesprek moet gaan.
- Raadpleeg het [kennisdocument](#) 'Luisteren naar werkkenden in de keten' om verdieping te krijgen op de manieren waarop je de inzichten van werkkenden in je keten kunt meenemen. Dit is doorgaans een belangrijke maar lastig te bereiken stakeholdergroep.

Stap 5b: Betrek je stakeholders

Wees helder richting stakeholders over het 'waarom en hoe' van de dialoog en de reden dat je met hen in gesprek wilt, zodat zij kunnen bepalen of dit ook voor hen relevant is en wie daarvoor geschikt zou zijn. Informeer hen over de beoogde doelstelling van de dialoog en betrek hen door ze uit te nodigen deze doelstelling en het proces nader vorm te geven. Vraag ze bijvoorbeeld of je alle relevante stakeholders hebt betrokken en wanneer de dialoog voor hen geslaagd is. Op die manier zorg je ervoor dat de dialoog meerwaarde heeft voor iedereen en bouw je

onderling vertrouwen op. Doe je dit niet, dan loop je het risico dat stakeholders niet met jou in dialoog willen gaan. Zie ook valkuilen 3 en 4 in het [kennisdocument](#) 'Vijf valkuilen'.

Ondersteuning bij deze tussenstap

- Raadpleeg stap 6 in de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' en de [tool](#) 'Bevorderen commitment stakeholders' om verdieping te krijgen op factoren die van invloed zijn op het commitment van stakeholders om met jou in dialoog te gaan en hoe je hieraan kunt werken.
- Raadpleeg de [tool](#) 'Wanneer en hoe deel ik informatie?' om te bepalen welke informatie je voorafgaand aan de dialoog met stakeholders moet delen.
- Raadpleeg de [tool](#) 'Bouwen aan vertrouwen' om verdieping te krijgen op het belang van vertrouwen – dat als rode draad door het proces van dialoog loopt – en hoe je hier in deze fase van de dialoog al aan bouwt.

Stap 6: Bepaal met welke andere partijen je samen wilt/moet werken (i)

Het is niet realistisch van jezelf te verwachten dat je alle kennis en mogelijkheden in huis hebt om de dialoog voor te bereiden en te voeren. Werk daarvoor samen met andere partijen, zoals bedrijven, bedrijvennetwerken, vakbonden, ngo's en andere experts. Zij kunnen bijdragen aan het organiseren of ondersteunen van het dialoogproces, bijvoorbeeld door (*on-the-ground*) kennis en ervaringen over het onderwerp te delen en de mogelijkheid te bieden om toegang te krijgen tot relevante stakeholders. In veel gevallen kan het ook efficiënter en effectiever zijn om een dialoog samen met anderen te organiseren. Het betreffen immers vaak onderwerpen die niet gemakkelijk in je eentje zijn aan te pakken.

Ondersteuning bij deze stap

Raadpleeg de [tool](#) 'Met wie werk ik samen?' om te bepalen met wie en hoe je in jouw specifieke situatie het beste kunt samenwerken.

Stap 7: Bereid het gesprek inhoudelijk en praktisch voor (i)

Bereid het gesprek samen met je collega's en eventuele samenwerkingspartners voor. Daarbij zijn met name van belang:

- Gespreksonderwerpen bepalen
- Timing van het gesprek
- Locatie en vorm van dialoog: fysiek/online/hybride, plenair/in groepjes
- Manier van verslaglegging en terugkoppeling
- Noodzaak voor een facilitator en/of tolk
- Faciliteren deelname stakeholders

Ondersteuning bij deze stap

- Raadpleeg de [tools](#) 'Checklist bijeenkomst Nederland' en 'Checklist bijeenkomst productieland' voor een overzicht van to do's bij het inhoudelijk en praktisch organiseren van een dialoogbijeenkomst. Deze acties zijn ook toe te passen op kleinschaligere dialogen. Belangrijk is dat je je goed voorbereidt, zodat je tijdens de dialoog niet voor verrassingen komt te staan.
- Raadpleeg het [kennisdocument](#) 'Kenmerken goede facilitator' om de noodzaak voor een facilitator af te wegen – denk aan risico op conflict – en te weten waar je op moet letten in de keuze voor een facilitator.

Fase 3: Uitvoering van een stakeholderdialoog

Zodra je de dialoog hebt voorbereid, is het tijd voor de uitvoering. Stap 8 neemt je hierin mee.

Stap 8: Voer het open gesprek (i)

Stap 8a: Voer een open gesprek waarin je de volgende aspecten toepast

- Focus op aandachtig luisteren en begrijpen in plaats van zelf te spreken en te overtuigen
- Stel open vragen
- Benader vanuit ervaringen in plaats van standpunten
- Zorg voor gelijkwaardige inbreng
- Sta open voor (kritische) feedback en input
- Probeer het perspectief en de positie van de ander te begrijpen en stel je oordeel uit

Wanneer iedereen zich aan bovenstaande omgangsregels houdt, is de kans groter dat stakeholders zich veilig voelen om hun inbreng te delen. Dit betekent niet dat een gesprek in alle harmonie moet plaatsvinden. Wanneer je stakeholders met tegengestelde belangen en behoeften bijeenbrengt, is er kans op wrijving. Probeer constructief met deze wrijving of spanning om te gaan om tot een oprechte en verdiepende dialoog te komen. Zie ook valkuil 5 in het [kennisdocument](#) 'Vijf valkuilen'.

Stap 8b: Zorg voor voldoende tijd om het gesprek af te ronden

Vat de besproken punten samen. Bespreek daarbij welk vervolg jij en je stakeholders aan de dialoog gaan geven en wie of wat daarvoor nodig is. Maak alvast een vervolgspraak indien nodig.

Ondersteuning bij deze stap

- Raadpleeg de [tool](#) 'Hoe voer ik het gesprek?' om te leren welke gesprekstechnieken je kunt toepassen en te oefenen met mogelijk soortgelijke situaties als die in jouw dialoog voorkomen of te verwachten zijn.
- Raadpleeg de [tool](#) 'Hoe stel ik de juiste vragen?' om te leren hoe je je vragen zo kunt stellen dat je een open gesprek bevordert.
- Raadpleeg de [tool](#) 'Wanneer en hoe deel ik informatie?' om te bepalen welke informatie je tijdens een dialoog met stakeholders moet delen.

Fase 4: Opvolging van een stakeholderdialoog

Zodra je de dialoog hebt uitgevoerd is het tijd voor terugkoppeling, opvolging en evaluatie. Stap 9 neemt je hierin mee.

Stap 9: Koppel terug, volg op en evalueer (i)

Stap 9a: Koppel terug en kom afspraken na

Koppel aan de betrokken stakeholders (schriftelijk) terug wat er is besproken en afgesproken en kom afspraken en toezeggingen na. Ga daarbij in op hoe je opvolging geeft aan de opgedane kennis of resultaten uit de dialoog, bijvoorbeeld door dit te integreren in je due diligence-proces en andere processen. Koppel altijd terug, ook wanneer je (nog) niet van plan bent opvolging te geven en geef daarbij de reden waarom niet.

Stap 9b: Evalueer de dialoog samen met de stakeholders

Bespreek of de dialoog het beoogde doel heeft bereikt en wat de dialoog hen en jou heeft opgeleverd. Dit kan je enthousiasmeren om de dialoog voort te zetten of aan te passen en de aanpak uit te breiden naar andere stakeholders.

Ondersteuning bij deze stap

Raadpleeg de [tool](#) 'Wanneer en hoe deel ik informatie?' om te bepalen welke informatie je na afloop van de dialoog met stakeholders en eventueel anderen moet delen.

Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in [alle stappen van het due diligence-proces](#) volgens de OESO-richtlijnen.

Klik op een onderwerp hieronder voor meer informatie en ondersteuning bij het voorbereiden en uitvoeren van een betekenisvolle stakeholderdialoog.



[Website](#)



[Self-assessment](#)



[Tools](#)



[Kennisdocumenten](#)



[Training](#)



[Wetgeving & richtlijnen](#)



[FAQ's](#)



[Theorie](#)

Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.



Publicatie

Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

communicatie@ser.nl

www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog

Foto Shutterstock

© april 2024, Sociaal-Economische Raad