Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Vergroten commitment stakeholders

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Inleiding

Deze tool maakt deel uit van een reeks tools en trainingen voor betekenisvolle stakeholderdialoog. De tool komt ook terug in het Kompas: een stappenplan om stakeholders te betrekken in elke fase van het due diligence-proces. Deze hulpmiddelen zijn in lijn met de OESO-richtlijnen voor internationaal MVO.

Weten met wie je in gesprek wilt is het begin, maar hoe zorg je dat zij ook met jóu in gesprek willen gaan? Een dialoog is iets wat je samendoet. Stakeholders hebben vaak beperkte tijd of middelen. Daarom moet je hen een goede reden geven om aan te schuiven bij het gesprek. Deze tool helpt je om de betrokkenheid van stakeholders te vergroten, zodat jullie samen tot betere resultaten komen.

Wat commitment vergroot, verschilt per stakeholder. Om hier grip op te krijgen, gaat deze tool dieper in op drie kernvragen: **willen** stakeholders deelnemen, **kunnen** ze deelnemen en **vertrouwen** ze het proces voldoende om deel te nemen? Deze drie vragen hangen met elkaar samen: is het antwoord op één van de vragen negatief, dan heb je de kans dat er onvoldoende commitment is voor een betekenisvolle dialoog.

Een leverancier heeft andere belangen en mogelijkheden dan een ngo. Verderop in de tool staat specifiek uitgelegd hoe dit werkt voor leveranciers en ngo's.

Wil je zeker weten dat je met de juiste mensen in gesprek gaat?

De tool 'Met wie ga ik in gesprek?' helpt je hierbij.
Je krijgt inzicht in het selecteren van de stakeholders die er écht toe doen voor due diligence **(i)**.

Wat bepaalt het commitment van stakeholders?

Klik op een **(i)** voor aanvullende informatie.

Factoren die commitment vergroten

Commitment is het verschil tussen iemand die alleen “ja” zegt tegen een verzoek, en iemand die ook echt gemotiveerd aan het gesprek deelneemt, meedenkt en zich medeverantwoordelijk voelt voor het resultaat.

Om dit te bereiken, creëer je een omgeving waarin stakeholders een goede reden hebben om aan te sluiten. Een dialoog slaagt pas als stakeholders willen, kunnen en er vertrouwen in hebben om deel te nemen. Door aan de gesprekstafel actief ruimte te bieden voor duidelijkheid, meerwaarde, veiligheid, toegang, oprechtheid en samenwerking, creëer je het juiste fundament. Op deze manier nemen stakeholders deel met commitment: pas als deze basis staat, voelen zij zich gehoord en ontstaat de motivatie om samen tot tastbare resultaten te komen.

Factoren die commitment van stakeholders vergroten

Willen – Wat is de meerwaarde voor de stakeholder?

Stakeholders maken alleen tijd vrij als ze het nut van het gesprek inzien. Je kunt hun bereidheid vergroten:

Maak duidelijk wat de aanleiding en het doel is
Leg helder uit waarom je in dialoog wilt, wat je intenties en doelen zijn. Vertel ook wat je van stakeholders verwacht.

Bied toegevoegde waarde
Wat levert het de stakeholder op? Denk aan het krijgen van nieuwe inzichten, het versterken van de relatie of de kans om jouw beleid en strategie te beïnvloeden. Hoe groter het belang van de stakeholder bij de uitkomst, hoe hoger de motivatie om deel te nemen.

Geef ruimte voor feedback
Luister naar feedback van stakeholders en laat ze waar mogelijk meebeslissen over de doelen en de agenda van het gesprek. Zo voelen zij zich mede-eigenaar van de dialoog.

Kunnen – Zijn de randvoorwaarden op orde?

Soms wil een stakeholder wel, maar lukt het praktisch niet. Je kunt de randvoorwaarden optimaliseren:

Garandeer veiligheid
Zorg voor een omgeving waarin stakeholders vrijuit kunnen spreken zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen. Zonder veiligheid is deelname onmogelijk.

Maak het gesprek mogelijk
Houd rekening met de capaciteit van de gesprekspartners. Hebben ze genoeg tijd en kennis? Is de locatie bereikbaar of moet je vervoer regelen? Zorg ook dat taal geen barrière vormt, bijvoorbeeld door een tolk in te zetten.

Kies de juiste vorm
Sta open voor de voorkeuren van je stakeholder. De één wil een 1-op-1 afspraak, terwijl de ander liever input geeft via een vragenlijst. Door het proces samen vorm te geven, vergroot je de kans dat deelname lukt. Idealiter streef je samen naar fysieke interactie.

Praktische en sociale drempels

De tool 'Met wie ga ik in gesprek?' gaat in stap 6 dieper in op mogelijke praktische en sociale drempels voor stakeholders om deel te kunnen nemen aan de dialoog.

Vertrouwen – Kunnen stakeholders rekenen op jouw bedrijf?

Vertrouwen is de basis. Stakeholders durven zich pas echt uit te spreken als ze geloven in jouw oprechtheid. Meer informatie over hoe je vertrouwen opbouwt lees jein de tool 'Bouwen aan vertrouwen'. Je kunt dit bevorderen:

Toon je eigen commitment
Jouw inzet bepaalt mede die van de ander. Zorg voor mandaat van je directie en leg dialoog vast in je (I)MVO-beleid. Wees oprecht bereid om je bedrijfsvoering aan te passen en negatieve impact te herstellen of te voorkomen.

Kom afspraken na
Vertrouwen groeit wanneer je doet wat je belooft. Wees transparant over de opvolging van een dialoog: wat is er met de inbreng gedaan? Als stakeholders zien dat hun input tot actie leidt, blijven ze betrokken.

Investeer in de relatie
Een persoonlijke relatie verlaagt de drempel voor een moeilijk gesprek. Investeer tijd en zoek regelmatig informeel contact zonder direct zakelijk doel. Een vast aanspreekpunt binnen je bedrijf helpt om een duurzame vertrouwensband op te bouwen. Zie ook het voorbeeld hiernaast.

Voorbeeld | **Investeren in relaties als basis voor commitment**

Vertrouwen is geen eenmalige actie, maar een proces van de lange adem dat groeit door consistentie en eerlijkheid. Dit fundament is cruciaal voor commitment: zonder vertrouwen ontstaat er weerstand en een afwachtende houding bij leveranciers. Met vertrouwen durven partners juist te investeren in langdurige doelen.

Bij ▶ Verstegen Spices & Sauces spreken ze niet van 'projecten' met een einddatum, maar van doorlopende programma's om relaties te onderhouden. Hierbij werken de teams voor duurzaamheid en sourcing nauw samen. Door de dialoog gezamenlijk voor te bereiden en uit te voeren, versterken zij elkaars expertise en invloed in de keten. Deze gedeelde aanpak zorgt voor een krachtig signaal naar stakeholders en bouwt het nodige commitment op voor echte impact.

Commitment van leveranciers

Niet elke leverancier is even betrokken bij IMVO. De ene partij werkt al volgens internationale richtlijnen, terwijl de andere het onderwerp liever ontwijkt. Dit kan komen door tijdgebrek, andere prioriteiten, angst voor de gevolgen van een open gesprek of oprecht ervan uitgaan dat er niets mis is.

Hoewel de 'willen-kunnen-vertrouwen'-methode voor elke stakeholder geldt, speelt bij leveranciers de zakelijke context mee. Door je leveranciersbestand zo klein mogelijk te houden tot partijen waarmee je stabiele, langetermijnrelaties aangaat, wordt de kans groter dat je in gesprek kunt gaan over IMVO.

Willen – Wat zijn de zakelijke drijfveren?

De bereidheid van een leverancier om mee te werken hangt vaak samen met het commercieel belang en de kansen die een duurzame relatie biedt.

Doel en business case

Benoem het doel van de dialoog en wat je met de gedeelde informatie gaat doen. Overtuig je leverancier door de zakelijke voordelen te benoemen. Een helder verhaal over de meerwaarde van verandering/verbetering werkt vaak beter dan een lijst met eisen.

Commercieel belang (leverage)

Jouw inkoopvolume en de duur van de relatie kan bepalen hoe serieus een leverancier aan tafel zit (zie het voorbeeld hiernaast). Als je weinig economische impact hebt, is de interesse van de leverancier misschien beperkt. **(i)** Zoek in dat geval samenwerking met andere bedrijven om gezamenlijk meer invloed uit te oefenen. Let wel op afspraken rond mededinging (zie het kader hiernaast).

Voorbeeld | **Het belang van leverage**

Bij de uitrol van een trainingsprogramma bij leveranciers werd er op een groot verschil gestuit tussen de inkooprelatie tussen bedrijf A en hun leverancier en de inkooprelatie tussen bedrijf B en hun leverancier. Bedrijf A had een relatief grote invloed en persoonlijke relatie waarbij het merk graag iets terug wilde doen voor de leverancier door hen te trainen. Het gesprek kwam dan ook vrij gemakkelijk op gang. Bij bedrijf B betrof het zeer beperkte inkoop – zelfs na het ophogen van orderaantallen – en ontbrak een persoonlijke relatie. In dat geval kan het zwaartepunt in een gesprek blijven liggen op het vergroten van de business.

Mededinging en afspraken met andere bedrijven over duurzaamheid

Hoewel de Mededingingswet afspraken verbiedt die de concurrentie beperken, biedt de Autoriteit Consument & Markt (ACM) steeds vaker ruimte voor samenwerkingen die bijdragen aan duurzaamheid en IMVO-doelen, mits de voordelen voor de samenleving opwegen tegen de beperking van de concurrentie. Lees meer over duurzaamheidsafspraken met andere bedrijven, of doe de samenwerk-check op de ACM-website.

Prikkels

Beloon goede inzet met positieve prikkels, zoals grotere orders. Gebruik als nodig negatieve prikkels, zoals het tijdelijk stopzetten van orders. Het beëindigen van de relatie wordt in de OESO-richtlijnen (punt 25, p. 19) als laatste middel beschouwd. Het zorgvuldig afwegen of een zakelijke relatie op een verantwoorde manier kan worden beëindigd wordt *responsible disengagement* genoemd **(i)**.

Inspiratie

Deel succesverhalen van eerdere dialogen om te laten zien wat het oplevert. Je kunt ook andere ervaren leveranciers vragen om hun positieve ervaringen te delen met twijfelende partners (zie het voorbeeld op de volgende pagina).

Voorbeeld | **Belang van dialoog laten vertellen door anderen**

Een kledingbedrijf wilde met leveranciers in gesprek over de resultaten van digitale enquêtes onder werknemers in kledingfabrieken. Om deelname te stimuleren, benadrukte het de toegevoegde waarde voor zowel leveranciers als werknemers, maar dit bleek niet altijd voldoende. Daarom zette het bedrijf andere leveranciers in die het traject al hadden doorlopen, om hun ervaringen en voordelen te delen met aarzelende partijen. Dit hielp om zorgen over tijdsinvestering en mogelijke negatieve gevolgen weg te nemen en liet zien hoe leveranciers zelf kunnen profiteren van de resultaten.

Kunnen – Kloppen de randvoorwaarden voor dialoog?

Soms blokkeert de dialoog niet door onwil, maar door een gebrek aan praktische mogelijkheden.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Ondersteun je leverancier actief bij verbeterprocessen in plaats van alleen de risico's bij hen neer te leggen. Zorg voor een eerlijke prijsstrategie. Je kunt geen commitment verwachten (voor dialoog) op het gebied van IMVO als de commerciële druk de ruimte voor verbetering wegneemt.

Juiste niveau en contactpersoon

Soms ligt de vraag voor een dialoog simpelweg bij de verkeerde persoon. Voor strategische IMVO-veranderingen kan het nodig zijn dat eerst het hoger management met elkaar om tafel gaat om een beslissing te nemen, voordat de uitvoerende contactpersonen tot actie kunnen overgaan.

Tussenschakels

Bij indirecte relaties zijn tussenschakels (zoals agenten) de poortwachters. Als zij het belang van dialoog niet begrijpen of uitdragen, bereikt jouw boodschap de stakeholders daarachter niet. Zorg dat zij de dialoog ondersteunen in plaats van belemmeren. Zie ook het voorbeeld hiernaast.

Voorbeeld | **Betrek ook tussenschakels in de keten**

Het lukte een bedrijf niet om IMVO bespreekbaar te maken met hun leverancier vanwege een tussenliggende handelsrelatie die onderling contact afhield en het belang van IMVO niet bleek te onderschrijven. De verklaring vanuit de tussenschakel was dat de leverancier terughoudend was. Als de relatie direct was geweest, had het bedrijf het gesprek aan kunnen gaan over de terughoudendheid en deze proberen weg te nemen. Daarmee ziet het bedrijf het belang in om agenten en andere tussenhandelaars goed mee te nemen in IMVO en rollen en verantwoordelijkheden onderling goed af te spreken.

Vertrouwen – Is er een vertrouwde basis voor openheid?

Zelfs wanneer een leverancier wil en de randvoorwaarden kloppen, kan de dialoog vastlopen als de angst voor negatieve gevolgen groter is dan het vertrouwen.

Wederzijds vertrouwen

Creëer een omgeving waarin de leverancier eerlijk durft te zijn over uitdagingen of misstanden, zonder angst voor sancties of het verliezen van business. Als een leverancier vreest dat eerlijkheid negatieve gevolgen heeft, zal hij minder snel de dialoog aangaan of problemen eerder verhullen dan oplossen.

Gelijkwaardigheid en inleving

Verdiep je oprecht in de lokale situatie en het perspectief van de leverancier. Wanneer een leverancier merkt dat je zijn realiteit begrijpt, durft hij zij zich kwetsbaarder op te stellen en eerder aan te geven waar de echte knelpunten zitten.

Samenwerkingsgerichte communicatie

De toon van het gesprek is doorslaggevend. Vermijd een top-down 'audit-stijl' waarbij je enkel eisen stelt. Kies voor een dialoogvorm waarin je naast elkaar staat om zaken te bespreken of een probleem op te lossen, als partners. Kleine aanpassingen in hoe je een e-mail formuleert of een gesprek opent, bepalen al of een leverancier in de verdediging schiet of de samenwerking opzoekt.

Commitment van ngo's

Maatschappelijke organisaties beoordelen je verzoek tot dialoog zorgvuldig voordat zij een toezegging doen. Zij willen voorkomen dat hun deelname wordt gebruikt als 'vinkje' zonder dat er echt iets verandert.

Hoewel de 'willen-kunnen-vertrouwen'-methode voor elke stakeholder geldt, speelt bij ngo's de morele context mee.

Willen – Is er een visie op echte verandering?

Ngo's maken alleen tijd vrij als zij zien dat jouw bedrijf het due diligence-proces serieus neemt.

Langetermijnvisie

Ngo's geven de voorkeur aan een structurele dialoog boven eenmalige gesprekken. Laat zien dat je een plan hebt voor de lange termijn. Dit wekt vertrouwen in een fundamentele aanpak van risico's voor mens en milieu.

Erkenning van risico's

Wees bereid om de IMVO-risico's in je keten te identificeren en (publiekelijk) te erkennen. Het betrekken van rechthebbenden (zoals werknemers) in dit proces is voor ngo's een graadmeter voor jouw motivatie.

Een integrale aanpak

Bekijk risico's niet als losse incidenten. Laat zien dat je begrijpt hoe thema's samenhangen, zoals de relatie tussen leefbaar loon, overuren en de vrijheid van vakvereniging.

Kunnen – Faciliteer je een eerlijke dialoog?

Soms ontbreekt de ruimte voor een goed gesprek door het gebrek aan informatie.

Relevante informatie

Geef ngo's toegang tot de benodigde data over je keten en productielanden. Zonder goede informatie kunnen zij hun rol als expert of kritisch adviseur niet invullen.

Vertrouwen – Ben je bereid naar je eigen rol te kijken?

Vertrouwen bij ngo's ontstaat wanneer je als bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor je eigen impact.

Zelfreflectie

Je kunt pas echt in dialoog over systemische problemen (zoals kinderarbeid) als je bereid bent een eerlijke prijs te betalen. Jouw eigen inkooppraktijken bepalen of de randvoorwaarden voor verbetering überhaupt aanwezig zijn. Als je eigen activiteiten bijdragen aan de risico's, is het essentieel dit te onderzoeken en werk te maken van verantwoorde inkooppraktijken.

Openheid en transparantie

Je hoeft niet alles al perfect op orde te hebben voordat je contact opneemt. Juist de oprechte bereidheid om samen te werken aan het voorkomen of aanpakken van negatieve impact, schept het vertrouwen dat nodig is voor een betekenisvolle dialoog.

Verdieping | **Voorwaarden van maatschappelijke organisaties in beoordelen van verzoek van bedrijven**

MVO Platform, een netwerk van Nederlandse vakbonden en ngo's actief op het gebied van MVO, heeft richtlijnen opgesteld voor maatschappelijke organisaties om te beoordelen of ze wel of niet zouden deelnemen aan stakeholderconsultaties van bedrijven. Voor bedrijven geven deze richtlijnen inzicht in wat voor ngo's en vakbonden belangrijk is in het beoordelen van een verzoek voor betrokkenheid.

Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt deel uit van een reeks tools en trainingen voor betekenisvolle stakeholderdialoog. De tool komt ook terug in het Kompas: een stappenplan om stakeholders te betrekken in elke fase van het due diligence-proces. Deze hulpmiddelen zijn in lijn met de OESO-richtlijnen voor internationaal MVO.

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

Website

Self-assessment

Kompas

Tools & training

Netwerk van experts

Praktijkvoorbeelden

Wetgeving & richtlijnen

Colofon

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

PARTNER VAN MEDEMENSELIJK ONDERNEMEN

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 Arisa

De inhoud van deze publicatie heeft als doel bedrijven te ondersteunen bij het voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van een betekenisvolle stakeholderdialoog. De inhoud is met grote zorg samengesteld, maar kan desondanks onjuistheden bevatten. De SER is niet aansprakelijk voor eventuele fouten of gebreken en er kunnen geen rechten worden ontleend aan de inhoud. Het toepassen van deze publicatie vervangt niet de verplichtingen die bedrijven hebben op het gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen of de rapportage hierover. Deze publicatie kan worden aangepast en gewijzigd.

© april 2026, Sociaal-Economische Raad