



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialogoog

Kennis over land en cultuur

SIEER





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.

Kennis van landen en culturen is een succesfactor om een betekenisvolle dialoog met stakeholders in je (internationale) keten uit te voeren. De verschillen in politieke, economische, sociale en culturele omstandigheden tussen jou en je gesprekspartner zijn van invloed op de besproken onderwerpen en op jullie houding en communicatiestijl. Ontdek in dit document hoe jouw bedrijf zich hierop kan voorbereiden en praktijkvoorbeelden van twee bedrijven die deze kennis hebben toegepast.

Waarom informatie zoeken over landen, regio's en culturen?

Het is om verschillende redenen van belang om je in te lezen in de cultuur van een land of regio.

Vertrouwen opbouwen

Het begrijpen en toepassen van lokale of culturele gebruiken is een teken van respect voor je gesprekspartner. Het laat goede wil en oprechte interesse zien. Mensen voelen zich meer op hun gemak en zijn eerder geneigd om je te vertrouwen wanneer ze zien dat je moeite hebt gedaan om hun cultuur en lokale situatie te begrijpen. Dit is de basis voor een duurzame samenwerking.

Voorkomen van misstappen

Om ongemakkelijke fouten te voorkomen is het van belang om bij het opbouwen van relaties met nieuwe stakeholders rekening te houden met culturele en lokale verschillen. Op deze manier vermijd je het risico van onbedoelde beledigingen en zorg je voor een respectvolle en effectieve communicatie.

Kennis over nationale of lokale situatie

Wanneer je een dialoog aangaat over Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) in je keten, wil je goed voorbereid zijn op factoren die een rol spelen in het opsporen en aanpakken van risico's. Een aanpak die in het ene land of regio werkt, kan vanwege een verschillende politieke, juridische of economische situatie in het andere land anders uitpakken.

Realistische verwachtingspatronen

Informatie inwinnen over cultuur en omstandigheden in een land kan helpen om vooraf de juiste verwachtingen te hebben over wat er tijdens een dialoog wel of niet haalbaar is. Dit is vooral relevant wanneer het gaat over relatieopbouw en over de open en eerlijke houding van de gesprekspartner.



Inhoudelijke kennis

Economie

Kennis over de economische situatie van een land helpt je inschatten hoe bepaalde boodschappen zullen vallen bij je stakeholder. Als je bijvoorbeeld een dialoog aangaat over de noodzaak van grote investeringen om de CO2-uitstoot in je keten te verminderen of wanneer je een leverancier wilt aansporen de lonen te verhogen, is het van belang om te begrijpen wat de economische situatie in een land is. Misschien is er juist op dat moment sprake van hoge inflatie of zit het land in een recessie. Ga op zoek naar deze info via:

- [The World Factbook](#) van de CIA
- [Wereldbank open data](#)
- De Nederlandse ambassade in het land kan eventueel helpen bij het zoeken naar gerichte informatie.

Wetten en regels

Als je een dialoog aangaat over zaken als lonen, veiligheidsvoorschriften of vakbondsvrijheid, is het goed te weten wat de minimum wettelijke vereisten zijn. Ga op zoek naar deze info via:

- De Nederlandse ambassade in het land of de ambassade in Nederland van het land in kwestie. Zij kunnen helpen bij het zoeken naar gerichte informatie.
- Nederlandse of lokale stakeholders die hier inzicht in hebben, zoals een multi-stakeholderinitiatief met lokale kantoren of een ngo of vakbond in het productieland. Zie bijvoorbeeld [deze handreiking](#) over relevante wetgeving in China voor natuursteenbedrijven in het Initiatief TruStone.
- Collega's van de juridische afdeling binnen je bedrijf. Zij kunnen advies geven over waar je betrouwbare informatie kunt vinden.

IMVO-risico's

Zorg dat je op de hoogte bent van IMVO-risico's in het betreffende land. Ga op zoek naar deze info via:

- Risicoanalyses en inhoudelijke rapporten over een productieland. Een aantal risicoanalyses en rapporten is te vinden via de [SER website](#).
- Auditrapporten van productielocaties in het betreffende land.
- [Uitspraken](#) van het Nationaal Contact Punt (NCP) of afhandeling van klachten in het betreffende land via publiek beschikbare informatie van klachtenmechanismes.

Recente gebeurtenissen

Zoek op of er recentelijk belangrijke gebeurtenissen of ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in een land. Het is respectvol om hiervan op de hoogte te zijn en kan dienen als ijsbreker tijdens een dialoog. Wees hier ook van op de hoogte als je daadwerkelijk een bezoek brengt aan een specifiek land. Ga op zoek naar deze info via:

- Internet
- Betrouwbare (internationale) kranten en nieuwssites. Het is vaak lastig te achterhalen welke nieuwsbron betrouwbaar is, met name wanneer er wordt bericht over landen in conflictsituaties of landen met beperkte vrijheid van meningsuiting. Probeer daarom verschillende bronnen te raadplegen, zowel lokaal als internationaal om een goed beeld te vormen. Vul dit aan met informatie die je verkrijgt van je partners en/of collega's in een land.
- [Landeninformatie](#) van het ministerie van Buitenlandse Zaken

Bewegingsruimte maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties, met name vakbonden en ngo's, hebben niet overal eenzelfde positie, status en bewegingsruimte. In steeds meer landen worden ngo's actief tegengewerkt door overheden door bijvoorbeeld registraties af te nemen of financiële middelen te beperken. Een bedrijf dat een dialoog wil voeren met lokale werknemers of gemeenschappen, is vaak afhankelijk van lokale maatschappelijke organisaties. De bewegingsruimte van het maatschappelijk middenveld is direct van invloed op de mogelijkheid van bedrijven om met de juiste mensen te spreken. Ga op zoek naar deze info via:

- Lokale ngo's en vakbonden. Vraag hen expliciet naar hun bewegingsruimte en wat zij van jouw bedrijf nodig hebben om deze optimaal te benutten.
- [Freedom House](#). Hier vind je landenrapporten met trends over de staat van de democratie en het maatschappelijk middenveld. Deze rapporten worden ieder jaar bijgewerkt.
- United Nations Human rights Office of the High Commissioner ([UNCHR](#)). Hier vind je relevante rapporten over het belang van de ruimte van maatschappelijke organisaties en welke risico's er spelen in verschillende landen.
- De Nederlandse ambassade in het land.

Professionele functies en rollen

Het kan per land verschillen hoe een professioneel functieprofiel eruitziet. De taken en verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld een HR-medewerker, manager of compliance-medewerker kunnen sterk verschillen en van invloed zijn op de inhoud van en besluitvorming in een dialoog. Ga op zoek naar deze info via:

- Collega's binnen je bedrijf en vraag hoe zij dit in het verleden hebben ervaren.
- Bedrijven in je sector of netwerk en vraag of zij hier ervaring in hebben in een land.

Praktische kennis

Feestdagen

Wees je bewust van feestdagen of religieuze evenementen in het plannen van dialogen en bezoeken, zoals Diwali in India of het Chinees nieuwjaar. Doe je zaken in Islamitische landen? Zorg dat je je gesprekspartner niet voor een lunch- of koffieafspraak uitnodigt tijdens de vastenmaand. Denk ook regionale of culturele verschillen in het vieren van een bepaalde feestdag. Ga op zoek naar deze info via:

- Internet
- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Deze hebben beter inzicht in het belang van een feestdag en door wie deze wel of niet wordt gevierd.
- Bedrijven in je sector of netwerk
- Medewerkers in je eigen bedrijf die afkomstig zijn uit een niet-Nederlandse cultuur

Tijdverschil

Houd rekening met het tijdverschil wanneer je gesprekken inplant. Ga op zoek naar deze info via Internet.

Veiligheid

Verschillende vormen van veiligheid kunnen in het geding zijn, zoals fysieke veiligheid, digitale veiligheid en/of voedselveiligheid. Onderzoek de veiligheidsrisico's voor jouw bestemming, bijvoorbeeld via:

- [Reisadviezen](#) van het Nederlandse ministerie van Buitenlandse zaken.
- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Zij kunnen je waarschijnlijk in meer detail vertellen welke veiligheidsrisico's relevant zijn en hoe je hiermee moet omgaan.

Technologiegebruik

Het kan voorkomen dat je in dialoog wilt treden met stakeholders die technologie op een andere manier gebruiken dan jij of die van andere apps of diensten gebruik maken. Wees je bewust van de voorkeuren en verschillen en pas je hier waar mogelijk op aan. Ga op zoek naar deze info via:

- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt. Zij weten vaak hoe bepaalde gemeenschappen of groepen gebruik maken van technologie en waarom er een bepaalde voorkeur is.
- Vraag dit aan de stakeholder met wie je in dialoog treedt.

Houding

Culturele gebruiken

Wanneer je een fysiek bezoek brengt aan je stakeholder moet je ervoor zorgen dat je op de hoogte bent van nationale of lokale culturele gebruiken en/of symboliek. Zakelijke etiquette kan beïnvloed worden door culturele gebruiken, bijvoorbeeld wanneer het gaat om handen schudden of elkaar leren kennen tijdens een etentje. Andere elementen om rekening mee te houden zijn bijvoorbeeld: kledingvoorschriften, eetgewoonten, hiërarchie en gebruik van titels, geschenken, flexibiliteit en punctualiteit. Ga op zoek naar deze info via:

- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt, een Nederlandse organisatie met een specifieke landenfocus of de Nederlandse ambassade. Zij weten vaak wat het belang is van culturele gebruiken in de lokale context en hoe je je hier als bedrijf op kunt voorbereiden.
- Vraag collega's die al eerder in het land zijn geweest waar je op moet letten.
- Internet
- Baseer je op eerdere ervaringen tijdens een werkbezoek aan het land, indien je er al eens geweest bent.
- [Uitgaande handelsmissies](#) via het Ministerie van Buitenlandse Zaken: Indien passend bij je bedrijf, overweeg kennis te maken met een land via een georganiseerde handelsmissie.
- Bedrijven in je sector of netwerk.

Communicatiestijl

Zakelijke communicatie kan sterk verschillen tussen landen vanwege culturele, taalkundige en zakelijke normen. Elementen om rekening mee te houden zijn bijvoorbeeld: directheid, (in)formaliteit, aanspreekvormen, hiërarchie, besluitvorming en openheid. Ga op zoek naar deze info via:

- Een lokale organisatie met wie je samenwerkt of een Nederlandse organisatie met een specifieke landenfocus. Zij weten hoe de communicatiestijl in een betreffend land verschilt van die in Nederland.
- Vraag collega's die al eerder in het land zijn geweest waar je op moet letten.
- Internet
- Baseer je op eerdere ervaringen tijdens een werkbezoek aan het land, indien je er al eens geweest bent.
- Cursus of boeken over interculturele communicatie.
- Bedrijven in je sector of netwerk.



Hoe pas je kennis over land en cultuur toe in je dialoog?

Voorbeeld | Online gesprek

Situatie

Een bedrijf gaat online in dialoog met vijf leveranciers in vier verschillende landen (China, India, Sri Lanka en Vietnam) over de resultaten van een digitale enquête onder werknemers in kledingfabrieken in de betreffende landen.

Welke informatie is nodig?

Feestdagen

Om te bepalen wanneer een enquête kan worden gehouden en wanneer een dialoog kan plaatsvinden.

Communicatiestijl

Om realistische verwachtingen rond openheid en eerlijkheid van de gesprekspartner op te stellen en hierin tegemoet te komen.

Economische situatie

Om te weten of de antwoorden van werknemers in de enquête beïnvloed kunnen zijn door de economische situatie in het land en of de economische situatie de aanpak rond gesignaleerde risico's kan bemoeilijken.

Technologiegebruik

Om te bepalen hoe werknemers de digitale enquête het liefst invullen (via telefoon, e-mail, sms) en welke aanpassingen gemaakt dienen te worden.

Wat leverde de informatie op?

Feestdagen

In het uitzetten van de enquêtes in India is rekening gehouden met Diwali en in China met de Nationale dag van de Volksrepubliek China. In het plannen van gesprekken tussen bedrijf en leverancier speelden feestdagen in beide landen vaak een rol.

Communicatiestijl

Op basis van eerdere ervaringen was de verwachting dat de leveranciers in India en China minder open zouden zijn over uitdagingen en ook sneller op een voor het bedrijf 'wenselijke' manier zouden reageren. De verwachtingen over de diepte van de dialoog werden hierom bijgesteld.

Economische context

In Sri Lanka was sprake van een economische crisis, waardoor de koopkracht van werknemers achteruitging. Dit heeft – volgens de leverancier – hun antwoorden in de enquête beïnvloed. In de dialoog tussen het bedrijf en de leverancier werd onderzocht in hoeverre resultaten in de enquête beïnvloed werden door de economische situatie en in hoeverre er sprake is van te lage lonen.

Technologiegebruik

De enquête werd op verschillende manieren uitgezet, afhankelijk van lokale voorkeur.

Voorbeeld | Dialoog met werkenden

Situatie

Als onderdeel van een meerdaags werkbezoek in Rajasthan, India, werd voor deelnemende steenimporteurs een dialoog met werkenden in de keten georganiseerd. Er werd nauw samengewerkt met Indiase organisaties om relevante lokale en culturele informatie in te brengen.

Welke informatie is nodig?

Bewegingsruimte maatschappelijke organisaties

Om te bepalen met welke ngo of vakbond zou kunnen worden samengewerkt in het organiseren van de bijeenkomst.

Culturele gebruiken

om de bijeenkomst op een cultureel sensitieve manier vorm te geven en om een respectvolle houding aan te kunnen nemen.

Communicatiestijl

Om tijdens de bijeenkomst te anticiperen op de houding van de werkenden.

Feestdagen

om te bepalen wanneer een bijeenkomst wel of niet ingepland kan worden.

Economische situatie

om te begrijpen wat voor werkenden de belangrijkste onderwerpen zouden zijn om te bespreken.

Wat leverde de informatie op?

Bewegingsruimte maatschappelijke organisaties

Het bleek dat vakbondsvrijheid in India gevoelig ligt en dat werknemers in de informele sector niet in een vakbond zijn georganiseerd. In plaats daarvan werd samengewerkt met Indiase organisaties die wel directe relaties – gebaseerd op vertrouwen – onderhouden met werkenden.

Culturele gebruiken

In de opzet van de bijeenkomst is rekening gehouden met lokale eet- en drinkgewoonten en met de manier waarop werknemers zouden worden verwelkomd. Zo werden er thee en koekjes geserveerd en werd er tijd genomen dit met elkaar op te nuttigen. Ook is er rekening gehouden met de hiërarchie van de groep aanwezigen en werd de voorzitter als eerst aan het woord gelaten.

Communicatiestijl

Tijdens de bijeenkomst bleek dat sommige werkenden uit respect voor ouderen hen vaker aan het woord lieten. Ook bedekte één werkende haar gezicht met haar sluier uit respect voor een aanwezig (mannelijk) familielid. Door dit vooraf te weten, werd dit op een juiste manier geïnterpreteerd en waren hier geen misverstanden over.

Feestdagen

De bijeenkomst werd ingepland een dag na Vijayadashami, een Hindoeïstische feestdag.

Economische situatie

Voor de organisatie was vooraf enigszins bekend dat de werkenden het met de aanwezigen wilden hebben over de economische situatie waarin zij zitten. De organisatie wist echter niet van tevoren dat men in de betreffende regio zo sterk van de steenindustrie afhankelijk is. Als dit wel bekend was van tevoren, hadden deelnemers zich hier beter op kunnen voorbereiden door andere vragen te stellen.



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 partner van Medemenselijk Ondernemen, 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 Hivos

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 2025, Sociaal-Economische Raad