Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Met wie ga ik in gesprek?

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.

Waarschijnlijk heb je te maken met veel verschillende stakeholders. Voordat je kunt beslissen met wie je in gesprek gaat (stakeholderselectie), moet je weten wie je stakeholders zijn (stakeholderanalyse). Je kunt niet met iedereen tegelijk praten, en niet elke stakeholder heeft dezelfde belangen of kennis. Door vooraf scherp te kiezen met wie je in gesprek gaat, bereik je drie belangrijke doelen:

Je krijgt de juiste informatie

Alleen de mensen die direct geraakt worden door jouw bedrijfsactiviteiten (zoals werkenden in de keten) of experts op dat gebied (zoals vakbonden of ngo's) kunnen je vertellen wat de echte risico's en kansen zijn.

Je vergroot je impact

Door je te richten op de meest kwetsbare groepen (de 'rechthebbenden'), pak je problemen aan waar de risico's het grootst zijn.

Je bouwt geloofwaardigheid op

Proactief het gesprek aangaan met kritische partijen of partijen die je normaal niet spreekt, laat zien dat je serieus bent. Dit versterkt het vertrouwen in jouw bedrijf.

Stakeholderanalyse

Stakeholderselectie

Klik op een (i) voor aanvullende informatie.

Stap 1 | **Breng je stakeholders in kaart**

Breng je stakeholders breed in kaart. Zo voorkom je dat je belangrijke groepen mist. Juist de partijen die je niet dagelijks spreekt, maar die wel de impact van jouw bedrijfsactiviteiten voelen, zijn cruciaal voor een betekenisvolle dialoog. In deze stap:

- ☐ **identificeer je interne en externe stakeholders.**
- ☐ **identificeer je (getroffen) stakeholders in relatie tot internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO).**

Stakeholders zijn mensen of groepen die (in)direct invloed hebben op jouw bedrijf of die in hun belangen worden geraakt door de activiteiten van jouw bedrijf. Denk breed en kijk verder dan alleen je zakelijke partners:

- Betrek je collega's. Stel samen met verschillende afdelingen (inkoop, HR, verkoop) een lijst op van bestaande relaties.
- Kijk naar de sector. Welke partijen worden in rapportages van andere bedrijven genoemd? Wat zeggen vakbonden of (kritische) ngo's?
- Cluster je lijst. Maak een onderscheid tussen interne en externe stakeholders (zie de voorbeelden in onderstaand kader).

Voorbeelden | **Interne stakeholders**

Werknemers en collega's, managementteam, ondernemingsraad, aandeelhouders, raad van commissarissen.

Voorbeelden | **Externe stakeholders**

Klanten, consumenten, leveranciers, financiële instellingen, investeerders, distributeurs, concurrenten, omwonenden, werkenden in de keten, inheemse leefgemeenschappen, nationale/lokale overheden, kennisinstellingen, vakbonden, ngo's, brancheorganisaties, bedrijvennetwerkorganisaties, media.

Focus op je impact

Een betekenisvolle dialoog kijkt verder dan jouw eigen bedrijfsbelang. Focus daarom op de drie pijlers van ESG. Dit begint bij je impact op het milieu *(Environment)*, zoals je keuzes voor de natuur. Daarnaast telt de mens *(Social)*: hoe ga je om met mensen binnen en buiten je bedrijf? Tot slot is een eerlijk en transparant bestuur *(Governance)* essentieel. Zo ontdek je de echte waarde van jouw bedrijf voor de samenleving en je stakeholders.

Vaak hebben de meest kwetsbare groepen de minste invloed. Juist voor hen is jouw impact het grootst: de (potentieel) getroffen stakeholders. Dit zijn mensen in de keten, denk aan werknemers bij leveranciers of omwonenden van fabrieken. Of stakeholders zonder stem: de natuur en toekomstige generaties; zij kunnen niet zelf aanschuiven. Verander je perspectief (zie de figuur hieronder). Stel niet de vraag: "Welk risico loopt mijn bedrijf?", maar: "Welk risico lopen mensen of de omgeving door mijn bedrijf?".

Figuur - Identificeren van stakeholders vanuit verantwoord ondernemen

Het kan spannend zijn om groepen of personen op je stakeholderlijst te zetten die je niet dagelijks spreekt of kritisch zijn. Door hen proactief te betrekken, vergroot je de kans op positieve impact en versterk je de geloofwaardigheid van je bedrijf.

Tip

In bijlage 1 wordt een stakeholdergroep (werkenden in de keten) per stap verder in kaart gebracht. Houd deze bijlage bij de hand wanneer je de rest van de tool doorloopt.

Stap 2 | **Bekijk het profiel en de relatie per stakeholder**

Nu je de stakeholders hebt geïdentificeerd, is het tijd voor verdieping. Breng het profiel en de relatie met jouw bedrijf scherp in beeld. Focus hierbij op de externe stakeholders die direct geraakt worden door jouw activiteiten en de partijen die hen met jouw organisatie verbinden. In deze stap:

- ☐ **breng je per stakeholder(groep) het profiel in kaart.**
- ☐ **breng je per stakeholder(groep) de relatie in kaart.**

Stakeholders betrek je vaak niet alleen. Gebruik de kennis van collega's bij afdelingen zoals Inkoop, HR of Verkoop. Zij kennen hun eigen contactpersonen het best en werken vaak al met handige systemen, zoals leveranciersmanagement. Dit is een doorlopend proces: kijk ook waar informatie ontbreekt, zoals bij schakels dieper in de keten of lokale ngo's in productielanden.

Om een volledig beeld te krijgen, loop je je stakeholderlijst na op twee gebieden:
1) de specifieke aspecten van de stakeholder (**"het profiel"**)
2) de huidige relatie met jouw bedrijf (**"de relatie"**).
Gebruik de vragen in de tabel als leidraad:

Het profiel (specifieke aspecten)	De relatie (relationele aspecten)
Belang Wat is het algemene belang en wat zijn de behoeften van de stakeholder? (i)	**Historie** Welke (relevante) ervaringen heeft mijn bedrijf met de stakeholder?
Impact/invloed Welke impact heeft mijn bedrijf op de stakeholder en welke invloed heeft de stakeholder op mijn bedrijf?	**Houding** Wat is de houding van de stakeholder ten opzichte van mijn bedrijf (bijvoorbeeld welwillend, constructief, belerend)?
Kennis Welke kennis en/of ervaringen heeft de stakeholder die relevant zijn voor (I)MVO?	**Verwachting** Welke verwachtingen heeft de stakeholder van mijn bedrijf als het gaat om (I)MVO?
Zie de stakeholderkaart aan de rechterkant voor een ingevuld voorbeeld.	

Leverancier x

Stakeholderkaart

Type	Externe stakeholder
Afdeling	Inkoop
Land	Indonesië

Het Profiel		De Relatie	
Belang/behoeften	Zakelijke relatie behouden/versterken	**Historie**	Directe, stabiele relatie van >10 jaar
Impact	Productieplanning Cash flow	**Houding**	Flexibel, constructief, beperkt communicatief
Invloed	Leveringszekerheid Kwaliteit	**Verwachting**	Investeringen in duurzaamheid mede dragen
Kennis	Praktijkervaringen Lokale wetgeving/ context		

Stap 3 | **Bepaal hoe je jouw stakeholders bereikt**

Hoe bereik je jouw stakeholders? Met sommige stakeholders ben je al in contact, met andere mogelijk nog niet. In deze stap:

- ☐ **bepaal je per stakeholder(groep) op welke manier je met hen in contact bent of kunt komen.**

De manier waarop je contact legt, verschilt per stakeholder:

Stakeholdergroep	Contactpunt
Eigen werknemers	HR, de ondernemersraad of medewerkers-tevredenheidsonderzoek
Werkenden in de keten	Leveranciers, inkoopkantoren, vakbonden, ngo's, lokale netwerken of partijen, klachtenmechanis-men, tools of audits
Omwonenden rond productielocaties of (inheemse) leefgemeenschappen rond bedrijfsactiviteiten	Lokale afvaardiging, gemeente, maatschap-pelijke organisaties of de Nederlandse ambassade
Milieu, natuur en toekomstige generaties	Natuurorganisaties, milieurapportages of jongerenplatforms
Leveranciers	Inkoopafdeling
Klanten, investeerders en overige partners	Verkoopafdeling
Investeerders	Finance-afdeling of het management
Overige stakeholders	Brancheorganisaties, MVO-partners, kennis-instellingen of ambassades

Eigen werknemers

Ga in gesprek via de HR-afdeling door (steekproefsgewijs) of met een afvaardiging van de ondernemingsraad. Informatie kun je ook ophalen via een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Werkenden in de keten

Je maakt contact via partijen die dagelijks op de werkvloer aanwezig zijn, zoals leveranciers, inkoopkantoren of lokale compliance- en kwaliteitsteams. Echter, omdat werkenden vaak drempels ervaren om zich uit te spreken, ga je als inkopend bedrijf meestal niet zelf de dialoog aan. Gebruik in plaats daarvan manieren die een veilige en betekenisvolle dialoog stimuleren, zoals via een:

- vakbond of werknemersvertegenwoordiging (zie voorbeeld 'Werken aan werknemersvertegenwoordiging' hieronder en Bijlage 2)
- ngo, lokaal netwerk of derde partij (zie voorbeeld 'Kennisinstelling als bron van informatie' op de volgende pagina en Bijlage 2)
- klachtenmechanisme
- digitale tool
- (social) audit.

Meer informatie hierover lees je in de tool 'Luisteren naar werkenden in de keten'.

Voorbeeld | **Werken aan werknemersvertegenwoordiging**

Zijn de medewerkers nog niet verenigd? Bespreek dan met de leverancier waarom dit zo is. Je kan vragen hoe de leverancier ervoor gaat zorgen dat hij op een structurele manier inzicht krijgt in kansen en verbeterpunten vanuit werkenden. Leg uit waarom inspraak voor medewerkers nodig is. Spreek met de leverancier af dat hij hiermee aan de slag gaat. Je kan bijvoorbeeld samen met vakbonden en ngo's werken om de inspraak van medewerkers te regelen. Dit helpt om klachten en problemen op de werkvloer direct aan te pakken.

Voorbeeld | **Kennisinstelling als bron van informatie**

Een Nederlands bedrijf wilde weten hoe de werkomstandigheden waren in hun fabrieken in Tsjechië. Het lukte niet om direct met de medewerkers zelf te praten. Daarom ging het bedrijf in gesprek met een lokale kennisinstelling. Zo kregen zij toch een goed beeld van de situatie op de werkvloer. De instelling is partner van Electronics Watch, een internationale groep van expertorganisaties op het gebied van arbeidsrechten.

Omwonenden rond productielocaties of (inheemse) leefgemeenschappen rond bedrijfsactiviteiten

Zoek via een afvaardiging het gesprek op:

- in Nederland. Neem contact op met bedrijfscontactfunctionarissen van de regio of gemeente.
- in productielanden. Zoek contact met invloedrijke personen binnen een gemeenschap, zoals de 'sarpanch' in India, een dorpsoudste of een lokale geestelijke.

Benut ook de kennis en/of de contacten van lokale maatschappelijke organisaties en onderzoeks- en overheidsinstellingen, het netwerk van internationaal opererende organisaties (zie Bijlage 2) of de Nederlandse overheid/ambassade.

Milieu, natuur en toekomstige generaties

Je kan niet direct in gesprek met het milieu en de natuur. Ga daarom in gesprek met hun vertegenwoordigers (zie Bijlage 2) of raadpleeg rapporten over de staat van het milieu en de natuur. Meer informatie over de natuur als stakeholder vind je in deze publicatie. Met toekomstige generaties kun je de dialoog aangaan met een (steekproefsgewijze) afvaardiging van de huidige jonge generatie, zoals het SER Jongerenplatform.

Leveranciers

Gebruik de korte lijnen via de afdeling inkoop of je lokale inkoopkantoor.

Klanten

Deze groep stakeholders bereik je via de verkoopafdeling.

Investeerders

Deze groep stakeholders bereik je via het management of de financiële afdeling.

Overige stakeholders

De volgende organisaties en hun hulpmiddelen kunnen je helpen om inzicht in je stakeholders te krijgen en mogelijk met ze in contact te komen.

MVO-partners en netwerken:

- brancheorganisaties of sectorinitiatieven
- IMVO-sectorovereenkomsten
- het MVO-Steunpunt van RVO
- (lokale vertegenwoordigers van) amfori, Business for Social Responsibility, Ethical Trading Initiative, Fair Labor Association, Fair Trade, Fair Wear Foundation, IDH, Future Up (voorheen MVO Nederland), Rainforest Alliance, Responsible Business Alliance, UN Global Compact

Kennisinstellingen zoals:

- Business & Human Rights Resource Centre
- Danish Institute for Human Rights
- Impact Centre Erasmus
- Issara Institute
- Shift

De nationale en lokale overheid of de Nederlandse ambassade/consulaat in het geval van internationale overheden

Zorg ervoor dat stakeholders jou kunnen bereiken

Je kunt ook met stakeholders in contact komen door ervoor te zorgen dat zij jou kunnen bereiken. Bijvoorbeeld via een goed werkend klachtenmechanisme wanneer werkenden in de keten tegen problemen aanlopen die de leverancier niet wil oplossen. Transparantie over de keten is daarbij belangrijk. Overweeg om productielocaties te publiceren op bijvoorbeeld Open Supply Hub. Dit biedt de mogelijkheid voor werkenden, lokale gemeenschappen, vakbonden of organisaties die hun perspectief vertegenwoordigen om in contact te komen met het inkopend bedrijf.

Stap 4 | **Selecteer de stakeholder-groepen voor de dialoog**

Niet elke stakeholder is op elk moment bereikbaar of even relevant. Met wie je in gesprek gaat, hangt af van de situatie en het onderwerp. In deze stap:

- ☐ **selecteer je de stakeholders op basis van prioriteit.**
- ☐ **overweeg je of je direct met betrokkenen spreekt of met hun vertegenwoordigers.**
- ☐ **analyseer je de onderlinge relaties als je met meerdere stakeholders tegelijkertijd in gesprek gaat.**

In Stap 2 en 3 heb je je stakeholders nader geanalyseerd. Gebruik deze informatie om te bepalen met wie je in dialoog moet gaan. Je prioriteert stakeholders op basis van:

Impact op rechten (zoals mensenrechten en arbeidsrechten)

Hoe ernstiger en waarschijnlijker deze impact, des te noodzakelijker hun betrokkenheid. Sommige groepen rechthebbenden **(i)** zijn kwetsbaarder dan andere omdat hun rechten het meest at risk zijn, denk aan vrouwen, migranten, minderheden, informele arbeiders en LHBTI-personen.

Impact op belangen

Hoe groter de impact op het zakelijke of persoonlijke belang, des te relevanter hun betrokkenheid.

Kennis en ervaring

Hoe groter de (ervarings)deskundigheid, des te waardevoller hun betrokkenheid.

Door te selecteren op basis van impact, kennis en ervaring, krijg je inzicht in de meest relevante risico's en behoeften. Hierdoor kun je gerichter en impactvoller actie ondernemen.

Bepalende en praktische factoren

Laat de keuze om wel of niet in dialoog te gaan nooit alleen afhangen van hoe makkelijk een stakeholder te bereiken is. Impact gaat altijd voor gemak.

Bepalende factoren
Rechten, belangen en ervaringen/kennis bepalen of je met iemand in gesprek moet gaan.

Praktische factoren
De relatie (zie Stap 2) en de bereikbaarheid (zie Stap 3) bepalen hoe makkelijk het gesprek tot stand komt.

Belangrijke aandachtspunten bij selectie

Dialoog als recht
In sommige gevallen is betrokkenheid een recht op zich, zoals bij vakbonden wanneer onderwerpen werknemers raken.

Samen vormgeven
Sta open voor suggesties van stakeholders over andere relevante gesprekspartners.

Overweeg vertegenwoordiging
Ga in dialoog met officiële vertegenwoordigers, zoals vakbonden, als stakeholders niet direct bereikbaar zijn. Kies bij gebrek daaraan voor betrouwbare alternatieven zoals ngo's. Controleer altijd of de achterban deze partij steunt, alle groepen gehoord worden en de terugkoppeling eerlijk en transparant verloopt.**(i)**

Samenstelling van gesprekspartners
Onderzoek de relaties tussen stakeholdergroepen vooraf. Kies bewust wie je samenbrengt: een goede balans voorkomt dominantie van één mening, maar vermijd groepsgesprekken bij onderwerpen die te gevoelig liggen. Let ook op machtsverschillen; deze kunnen eerlijkheid belemmeren.

Dialoog als rode draad in due diligence

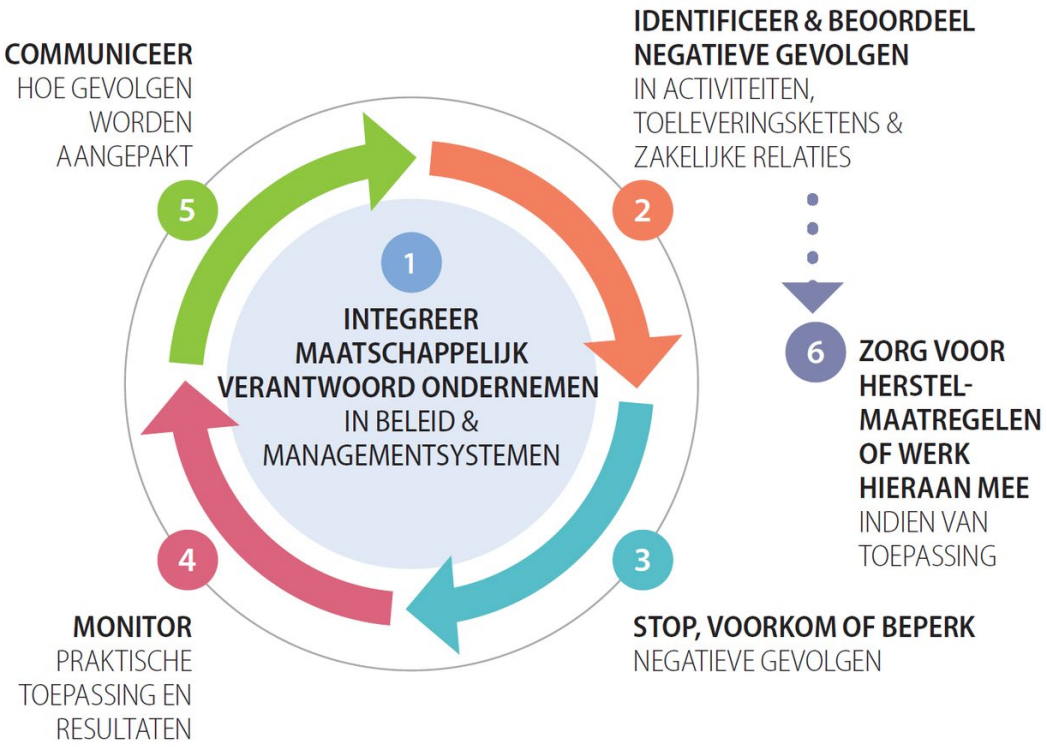
Stakeholderdialoog is geen eenmalige afvinklijst maar de rode draad door je gehele (I)MVO-strategie. Door betekenisvol in gesprek te gaan, begrijp je wat stakeholders van je verwachten en krijg je grip op je impact op mens en milieu. De verschillende stappen van het due diligence-proces staan toegelicht op de volgende pagina's.

Voorbeeld | **STITCH**

Raadpleeg de Technical Guidance van STITCH voor:

- suggesties voor het betrekken van stakeholders bij veiligheid op de werkvloer en verantwoorde inkoopprocessen (tabel 1, pagina 28-29).
- inspiratie over welke stakeholders voor welke due diligence-stappen te betrekken, met verdere toelichting en verwijzing naar tools (sectie 3, pagina 72-93).

Het due diligence-proces & ondersteunende maatregelen



1 Integreer MVO

Stel je MVO-beleid niet achter een bureau op en gebruik de expertise van vakbonden, ngo's en partners om het aan te scherpen. Dit is essentieel bij complexe thema's waarvoor nog geen standaardaanpak bestaat.

- Dialoog in actie: leg je conceptbeleid voor aan je stakeholders. Door hun feedback te verwerken, zorg je dat ambities voor iedereen helder en haalbaar zijn.
- Sourcing dialoog: stel contractvoorwaarden niet eenzijdig op, maar ga hierover in gesprek met je leveranciers. Zo creëer je vanaf de start een gelijkwaardige samenwerking.

2 Identificeer & beoordeel negatieve gevolgen

Toets risico's aan de praktijk. Breng risico's in kaart door de dialoog aan te gaan met degenen die erdoor geraakt (kunnen) worden. Hun ervaring geeft aan wat de ernst, waarschijnlijkheid en prioriteit is van het risico.

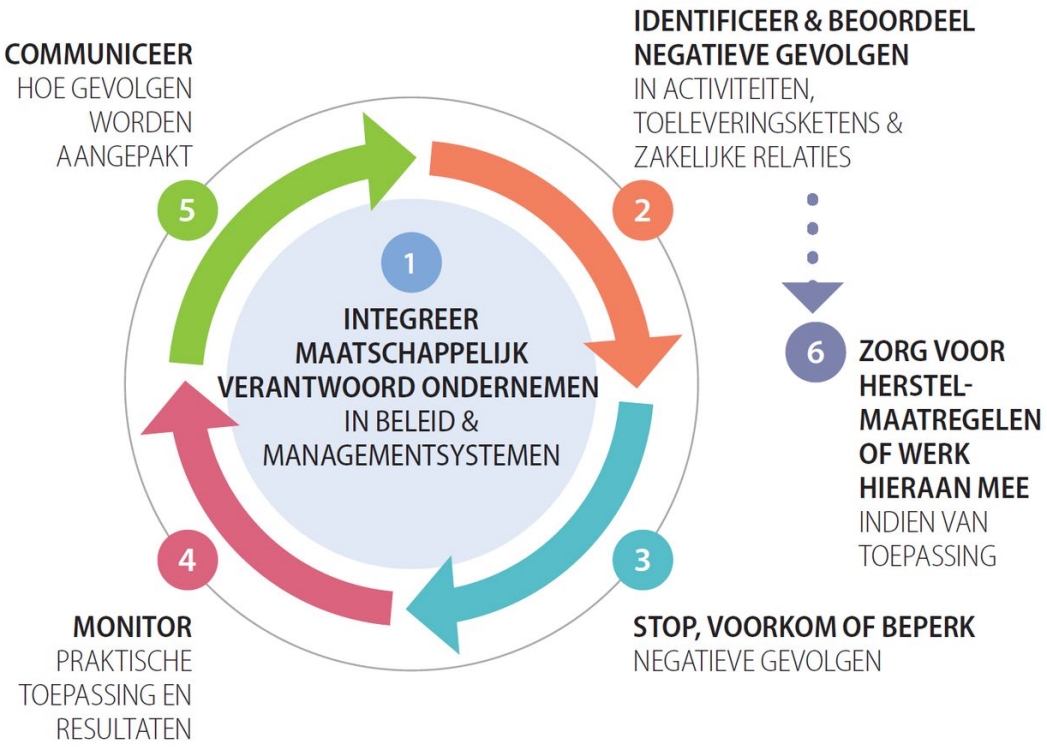
- Dialoog in actie: spreek direct met werkenden en leveranciers. Gebruik vakbonden of lokale experts als tussenpersoon wanneer direct contact niet mogelijk is.
- Wederzijds begrip: gebruik hun kennis om te bepalen of je het risico zelf veroorzaakt, hieraan bijdraagt of dat je er via een zakenrelatie aan gelinkt bent.

3 Stop, voorkom of beperk

Ontwikkel oplossingen in co-creatie. Ontwerp een aanpak voor risico's samen met de mensen die er direct mee te maken hebben. Dit zorgt voor maatregelen die in de praktijk echt werken.

- Dialoog in actie: ga in gesprek met de werkenden én de leverancier om verbeterplannen op te stellen. Schakel vakbonden of ngo's of experts in voor advies over de uitvoering.
- Samen sterker: werk samen met andere inkopers om je invloed op gedeelde risico's te vergroten.
- Verantwoord beëindigen: is afscheid van een leverancier de enige optie? Doe dit op een verantwoorde manier en in samenspraak.

Het due diligence-proces & ondersteunende maatregelen



4 Monitor

Toets resultaten via de doelgroep. Monitor de effectiviteit van je maatregelen door te luisteren naar de ervaringen van betrokken stakeholders. Zo weet je of acties het gewenste effect hebben of moeten worden bijgesteld.

- Dialoog in actie: vraag (vertegenwoordigers van) de getroffen stakeholders direct om feedback via focusgroepen, vragenlijsten of audits.
- Meten is weten: gebruik indicatoren zoals het percentage stakeholders dat vindt dat een risico adequaat is aangepakt.

5 Communiceer

Deel je vorderingen en leer samen. Wees transparant over hoe je bedrijf risico's aanpakt. Dit versterkt het vertrouwen en stelt je in staat om van anderen te leren.

- Dialoog in actie: organiseer bijeenkomsten met ngo's, overheden en partners om je stappen te bespreken. Gebruik hun input om je aanpak verder aan te scherpen.

6 Zorg voor herstelmaatregelen of werk hieraan mee

Los misstanden gezamenlijk op. Betrek stakeholders bij het ontwerp van je klachtenmechanisme zodat dit aansluit bij hun behoeften en mogelijkheden. Ga bij klachten direct in gesprek om de situatie te herstellen.

- Dialoog in actie: onderzoek een klacht met de melder en de betrokken productielocatie. Schakel bij complexe situaties een onafhankelijke facilitator in. Zie ook de tool 'Kenmerken goede facilitator'.
- Blijf betrokken: houd contact met de getroffenen tijdens de uitvoering van herstelmaatregelen om te controleren of het probleem echt is opgelost.

Stap 5 | **Selecteer de juiste personen voor de dialoog**

Een betekenisvolle dialoog valt of staat met de mensen aan tafel. Selecteer personen niet alleen op hun functie maar op hun vermogen om daadwerkelijk bij te dragen aan het doel van het gesprek, zowel intern als extern. In deze stap:

- ☐ **selecteer je de personen met wie je in gesprek gaat.**
- ☐ **selecteer je relevante collega's voor deelname aan het gesprek.**

Externe stakeholders

Bepaal na de keuze voor een stakeholdergroep wie de specifieke gespreks-partners worden. De juiste persoon heeft de kennis, vaardigheden en/of het mandaat om het doel van de dialoog te bereiken. Wees vooraf helder over je intenties en verwachtingen: zo kan de stakeholder de juiste afgevaardigde sturen. Denk daarbij aan:

Relevante expertise
Kan de persoon het perspectief geven waar jij naar op zoek bent? Op basis van welke kennis/ervaringen/achtergrond kan de persoon over het onderwerp meepraten en inzichten delen? Zie het voorbeeld 'Achtergrond van de persoon' op de volgende pagina.

Persoonlijke relatie
Kun je mensen bij elkaar brengen die elkaar al kennen? Bestaande relaties zorgen sneller voor vertrouwen en openheid.

Taal en communicatie
Kan de deelnemer de dialoog in de gewenste taal voeren? Regel indien nodig een vertaler om misverstanden te voorkomen.

Veiligheid en inclusie
Kan iemands geslacht, functie of achtergrond ervoor zorgen dat een andere deelnemer zich niet veilig voelt? Voorkom dat dit de vrije en actieve deelname belemmert.

Beslissingsbevoegdheid
Is de persoon beslissingsbevoegd of kan deze een voorstel uit de dialoog verder de organisatie in brengen? Functies in het buitenland kunnen een andere lading hebben dan wij gewend zijn. Zie ook het voorbeeld 'Beslissingsbevoegdheid van de persoon' hieronder.

Vertegenwoordiging
Heeft de persoon het mandaat om anderen te vertegenwoordigen en het draag-vlak en aanzien onder de achterban?

Voorbeeld | **Beslissingsbevoegdheid van de persoon**

Tijdens een gesprek over enquêteresultaten in kledingfabrieken bleek de aanwezigheid van de eigenaar, het management én de leverancier erg waardevol. Het kledingbedrijf had voornamelijk contact met de leverancier die samenwerkt met meerdere fabrieken en geen direct contact met de fabriek zelf. De leverancier fungeerde in het gesprek als schakel tussen het kleding-bedrijf en de fabriek; door vragen en opmerkingen in context te plaatsen. Vertegenwoordiging van de fabriek was nuttig, omdat deze precies weet hoe de fabriek wordt gerund en welke verbeteringen wel of niet mogelijk zijn.

Bij leveranciers in productielanden is meestal alleen de fabriekseigenaar of CEO beslissingsbevoegd. Het is daarom wenselijk als deze beschikbaar is. Met name bij grotere leveranciers is dat niet altijd waarschijnlijk. Zorg dan dat er iemand aan tafel zit die de bespreking intern kan doorgeven. Je merkt of iemand dit kan aan de manier van doorvragen en de bereidheid om zaken intern te bespreken. Vraag hier gerust naar als dit niet duidelijk is.

Voorbeeld | **Achtergrond van de persoon**

Het is belangrijk dat je je voorbereiding aanpast aan de kennis van je stakeholder. Niet iedereen weet namelijk evenveel over het onderwerp. Zo zal een expert, zoals een duurzaamheidsmanager, je vragen over impacts en uitdagingen sneller begrijpen dan iemand voor wie dit onderwerp verder weg staat. Wees je goed bewust van deze verschillen wanneer je personen benadert voor een dialoog. Om het gesprek echt op gang te brengen, is het verstandig om mensen te kiezen die niet alleen vragen hebben, maar ook actief kunnen meedenken over oplossingen en antwoorden.

Interne stakeholders

Denk ook na wie vanuit jouw bedrijf aansluit bij het gesprek. Dit kan namelijk noodzakelijk zijn voor het maken van beslissingen of effect hebben op het gevoel van urgentie bij de stakeholder. Betrek lokale vertegenwoordigers als zij nodig zijn om de drempel voor dialoog te verlagen.

Het is voor het interne draagvlak en de bewustwording verstandig om – naast de duurzaamheidsprofessionals – collega's te betrekken die in hun dagelijks werk te maken hebben of krijgen met (I)MVO. Zo kunnen zij uit eerste hand horen en ervaren wat er speelt bij een stakeholder en wat deze belangrijk vindt. Het vergroot ook hun kennis en daarmee het vertrouwen om hier op andere momenten over door te praten. Een voorbeeld is het betrekken van de eigenaar, inkoop- of productiemanager in gesprekken over minimumloonstijgingen in landen waar geproduceerd wordt, zodat zij op de hoogte zijn van eventuele effecten op de kostprijs.

Stap 6 | **Zorg dat stakeholders met jou in gesprek gaan**

Verwacht niet dat stakeholders automatisch aanschuiven omdat jij dat wilt. Contact leggen betekent nog niet contact krijgen. Een succesvolle dialoog vraagt om actie van jouw bedrijf: neem drempels weg (stap 6a) en voeg waarde toe (stap 6b). In deze stap:

- ☐ **draag je bij aan de mogelijkheden voor stakeholders om in dialoog te gaan.**
- ☐ **zorg je ervoor dat het gesprek van toegevoegde waarde is voor de stakeholders.**

De bereidheid van stakeholders om met je in gesprek te gaan, valt of staat met jouw intentie. Toon oprechte interesse in hun perspectief en laat zien dat je bereid bent om de resultaten van de dialoog echt op te volgen, bijvoorbeeld door je beleid aan te passen. Stakeholders schuiven pas aan als de drempel om deel te nemen laag is en het gesprek hun ook daadwerkelijk iets oplevert.

Tip

Lees meer over het opbouwen van vertrouwen in de tools 'Vergroten commitment stakeholders' en 'Interne afstemming voor succesvolle dialoog'.

Stap 6A. Maak dialoog deelname mogelijk

Neem praktische en sociale drempels weg zodat iedereen op een gelijkwaardige en veilige manier kan deelnemen:

Praktische drempels	Sociale drempels
Bied een eerlijke vergoeding Vergoed kosten voor reizen, eten en tolken. Compenseer ook gemiste werktijd. Let op: een eenmalige bijdrage garandeert geen structurele capaciteit.	**Bouw vertrouwen en geef tijd** Neem de tijd om een band op te bouwen. Geef stakeholders ook genoeg tijd om hun achterban te raadplegen en zich voor te bereiden.
Neem logistieke drempels weg Kies een neutrale locatie en regel vervoer. Houd bij de planning rekening met tijdverschillen, oogsttijden en lokale feestdagen.	**Waarborg veiligheid** Bescherm stakeholders tegen geweld, inbreuk op privacy of ontslag. (i) Maak anoniem contact mogelijk en let op de groepssamenstelling (bijv. man/vrouw).
Zet de juiste techniek en taal in Gebruik vertalers of beelden. Check bij onlinegesprekken of apps en apparaten voor iedereen werken. Dit scheelt reistijd.	**Verklein machtsverschillen** Werk vanuit gelijkwaardigheid. Stel je kwetsbaar op en kies voor een vertrouwde setting, zoals een 1-op-1 gesprek.
Deel relevante kennis Deel informatie over je doelen en de achtergrond van je bedrijf. Bied extra inhoudelijke steun aan als een stakeholder kennis of expertise mist.	**Versterk de vertegenwoordiging** Moedig de aanwezigheid van vakbonden aan en steun het belang van maatschappelijke organisaties. Maak dit onderdeel van je inkoopstrategie.
Werk sectoraal samen Voer de dialoog samen met andere bedrijven uit de sector. Dit voorkomt dat stakeholders worden overvraagd en vergroot de slagkracht. (i)	**Zorg voor impact** Laat zien dat je de inzichten van stakeholders echt gebruikt bij het nemen van besluiten over je bedrijfsprocessen en activiteiten.
De tool 'Hoe voer ik het gesprek?' geeft meer informatie over gespreksvaardigheden.	

Stap 6B. Zorg voor toegevoegde waarde

De kans dat stakeholders met je in gesprek willen gaan wordt groter, zodra het gesprek ook van toegevoegde waarde is voor hen en niet alleen voor jouw bedrijf. Toegevoegde waarde kan zijn:

Gedeeld belang en impact
het gezamenlijk voorkomen of beperken van negatieve gevolgen, of het vergroten van de positieve impact op de stakeholder.

Vertrouwen in de relatie
Het opbouwen/versterken van een vertrouwensband en sterke samenwerking.

Invloed op beleid
De mogelijkheid om direct invloed uit te oefenen op het beleid, de strategie en de actieplannen van je bedrijf.

Gesprek met besluitvormers
de mogelijkheid om rechtstreeks in gesprek te gaan met management of personen met beslissingsbevoegdheid, zie het voorbeeld hiernaast.

Inzicht in plannen en belangen
het uitwisselen van kennis om beter inzicht te krijgen in de activiteiten en belangen van je bedrijf en de invloed hiervan op stakeholders.

Inspraak in de dialoog
de mogelijkheid om vooraf input te geven over het doel en/of de insteek van de dialoog.

Zie het voorbeeld 'In dialoog met stakeholders voor dubbele materialiteit' op de volgende pagina waarin duidelijk wordt dat de toegevoegde waarde voor deelname aan dialoog per stakeholdergroep kan verschillen.

Voorbeeld | **Belang van een juiste afvaardiging**

Als onderdeel van een multi-stakeholderdialoog in India over risico's in de natuursteensector, namen importeurs van natuursteen deel aan een dialoog met werkenden. Deze werkenden waren allen werkzaam in de informele schakel van de keten, waar geen formele arbeidscontracten worden afgesloten en waar het werk laagbetaald en onzeker is. Werkenden hebben weinig mogelijkheden om zorgen over hun werkomstandigheden aan te kaarten vanwege de onzekere arbeidsverhoudingen. Een dialoog met importeurs, gefaciliteerd door Indiase organisaties die ze vertrouwden, was een uitgelezen kans om zorgen en behoeften neer te leggen bij bedrijven die hier invloed op zouden kunnen uitoefenen. Namens de importerende bedrijven namen immers mensen deel, bijvoorbeeld de financieel directeur en de inkoopmanager, die de inzichten van werkenden konden meenemen in hun bedrijfsvoering.

Voorbeeld | **In dialoog met stakeholders voor dubbele materialiteit**

In de tabel hieronder staan de redenen die externe stakeholders hadden om deel te nemen aan een dialoog over de dubbele materialiteitsanalyse **(i)** van een bedrijf.

Stakeholdergroep	Redenen tot deelname aan het gesprek: wat levert het op voor de stakeholder?
Maatschappelijke organisaties (zowel sociaal als milieu-gerelateerd)	■ Kennis opdoen van bedrijfsprocessen en waar zij tegenaan lopen, 'een kijkje in de keuken'. ■ Bedrijven aanzetten tot (verdere) verduurzaming, zowel de achterlopers als voorlopers, maar met name bedrijven die voor grote impact kunnen zorgen. ■ Waarde toevoegen door expertise, kennis en netwerk te delen en bewustwording te creëren (op specifieke onderwerpen). ■ Erachter komen of de intentie van het bedrijf oprecht is en het ergens toe leidt (dit is onder meer te zien aan de manier waarop wordt gerapporteerd en gecommuniceerd, hoe het bedrijf de dialoog aanpakt en hoe de maatschappelijke organisatie wordt benaderd). ■ Door persoonlijk kennis te maken met bedrijven een bodem leggen voor vervolgcontact en/of samenwerking opzoeken om het verschil te kunnen maken, bijvoorbeeld in (internationale) impactprojecten.
Gemeentes	■ Bedrijfsleven nodig om duurzaamheidsdoelen te bereiken, positieve initiatieven ondersteunen. ■ Kennisnemen van de duurzaamheidsagenda van het bedrijf.
Leveranciers	■ Met name bij groot inkoopvolume goed om betrokken te zijn. ■ Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en benchmarking. ■ Bijdrage leveren om de klant te laten voldoen aan wettelijke verplichtingen en zichzelf te verbeteren.
Klanten	■ Begrip voor de noodzaak voor dit soort gesprekken, omdat ze zelf mogelijk ook onder de wetgeving vallen. ■ Signaal intern dat ESG een relevant onderwerp is. ■ Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en benchmarking.
Financiële instellingen	■ Bijdragen aan de transitie naar een duurzamer businessmodel. ■ Benodigde inzichten verzamelen voor eigen risicoanalyse.
Brancheorganisaties	■ Lidmaatschap biedt dienstverlening en voorlichting. ■ Beschikbare kennis overdragen, meerwaarde aantonen. ■ Achterhalen wat de behoeften en vragen van leden zijn in de sector.
MVO-partners	■ Beschikbare kennis overdragen. ■ Partnerschap versterken door waarde toe te voegen (mogelijk wel alleen als het bedrijf lid is van de organisatie).

Bijlage 1 | **Voorbeeld stakeholderanalyse en -selectie voor werkenden in de keten**

Stakeholderanalyse (algemeen)

Stap 1 - identificeer | ***Stap 2 - analyseer*** | ***Stap 3 - bereik***

Algemene informatie			Het profiel				De relatie			Hoe bereik je de stakeholder?
Stake-holder	Type	Land	Belang	Impact	Invloed	Kennis	Historie	Houding	Verwachting	Contactpunt
Werkenden in de keten	Indirect	India	▪ Werkom-standigheden ▪ Loon	Hoog	Laag	Er is veel praktijkkennis	In 2022 heeft er een incident plaatsgevonden, hier is actie op verricht	▪ Afwachtend ▪ Eerst zien dan geloven	Actie voor waarborgen goede werkom-standigheden	Werknemersvertegenwoordiging

Stakeholderselectie (voor een specifieke dialoog) - bijvoorbeeld over veiligheid op de werkvloer

Stap 4 - selecteer de groep(en) | ***Stap 5 - selecteer de personen*** | ***Stap 6 - zorg voor deelname***

Impact op rechten	Impact op belangen	Kennis en ervaring	Persoon	Expertise	Relatie	Taal	Veiligheid	Beslissings-bevoegd	Vertegen-woordiging	Praktische drempels wegnemen	Sociale drempels wegnemen	Meerwaarde
Werkenden in de keten met name: ▪ vrouwen ▪ mensen met een beperking ▪ laaggeletterde	▪ werkenden in de keten ▪ leveran-cier(s) ▪ lokale overheid	▪ Werkenden in de keten ▪ Leverancier(s) ▪ Lokale ngo's ▪ Lokale bevoegde autoriteit	Vrouwelijke werk-nemersvertegen-woordiger	ja	potentieel	ja	potentieel	potentieel	ja	▪ Logistieke drempels ▪ Techniek en taal	▪ Vertrouwen en tijd ▪ Veiligheid ▪ Machtsverschillen ▪ Vertegenwoordiging ▪ Impact	▪ Gedeeld belang en impact ▪ Invloed op beleid ▪ Gesprek met beslissers
			Fabriekseigenaar									
			Agent									
			Vertegenwoordiger overheid									
			Vertegenwoordiger ngo									
			Vertegenwoordiger autoriteit									

Bijlage 2 | **Vakbonden en ngo's**

Vakbonden en ngo's kunnen je helpen om in contact te komen met getroffen stakeholders, lokale organisaties of om indirect inzicht te krijgen in het belang en perspectief van getroffen stakeholders. Hieronder een aantal voorbeelden.

Vakbonden

Vakbonden hebben een officiële vertegenwoordigende rol voor werknemers. Ze worden geacht betrokken te worden voor het verkrijgen van inzichten of als link naar andere stakeholders. Internationale vakbondsfederaties zoals IndustriALL, UNI Global Union en confederaties zoals International Trade Union Confederation en het Europees Verbond van Vakverenigingen, internationaal geaffilieerde vakbonden zoals FNV en CNV of internationaal georiënteerde vakbondsstichtingen zoals Mondiaal FNV en CNV Internationaal.

Ngo's

Mondiaal zijn er veel organisaties actief. Hieronder een aantal plekken waar je op zoek kunt gaan naar organisaties die je kunt consulteren of die je verder kunnen helpen:

- MVO Platform is een samenwerkingsverband van Nederlandse maatschappelijke organisaties en vakbonden met kennis en een internationaal/lokaal netwerk op het vlak van ESG en (I)MVO en bijbehorende risico's. Een aantal daarvan heeft ook deelgenomen aan sectorale samenwerkingsverbanden, waaronder de IMVO convenanten.
- MVO risico checker waarmee je risico's voor jouw producten/diensten en productielanden kan inzien; de bronvermelding in het rapport biedt een overzicht aan organisaties die je zou kunnen benaderen.
- Human Rights Watch heeft een uitgebreid mondiaal netwerk.
- Open Supply Hub geeft informatie over welke bedrijven waar inkopen en biedt inzicht in welke productielocaties sommige maatschappelijke organisaties actief zijn, zoals Worker Rights Consortium en Solidaridad.

Bijlage 3 | **Verder lezen**

Wil je meer praktische informatie en achtergrond over modellen voor stakeholderanalyse?

- Boek "Van winst naar Waarde" door Frank Peters, hoofdstukken 6 en 7
- Five-step approach to stakeholder engagement van BSR

Meer informatie over typen stakeholders en waar per stakeholdergroep rekening mee te houden, kun je vinden in de Human rights impact assessment guidance and toolbox van het Danish Institute for Human Rights.

Meer informatie over *rightsholder engagement* vind je in het Framework on Meaningful Stakeholder Engagement en de bijbehorende Technical Guidance van STITCH.

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's: SER (cover), Shutterstock (pagina 4, 10), Solidaridad (pagina 8, 14).

De inhoud van deze publicatie heeft als doel bedrijven te ondersteunen bij het voorbereiden, uitvoeren en opvolgen van een betekenisvolle stakeholder-dialoog. 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 onder-nemen of de rapportage hierover. Deze publicatie kan worden aangepast en gewijzigd.

© april 2026, Sociaal-Economische Raad