Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Interne afstemming voor succesvolle dialoog

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.

Een betekenisvolle dialoog met externe stakeholders begint intern. Goede afstemming zorgt voor draagvlak, de juiste middelen en strakke processen. Deze tool toetst of jouw bedrijf klaar is voor de start aan de hand van drie pijlers:

Commitment	Is er oprecht draagvlak en commitment om besluiten te nemen op basis van de dialoog?
Capaciteit	Is er genoeg tijd, budget en expertise om een echt betekenisvol dialoog te voeren?
Interne processen	Zijn de interne lijnen kort en is de benodigde techniek op orde voor de uitvoering?

Hoe werkt het? Check of jouw interne stoplicht op groen staat. Scoor je oranje of rood? Gebruik dan de praktische stappen en inspirerende praktijkvoorbeelden.

Er is volledig Commitment voor stakeholderdialoog vanuit het management met een stevige verankering in de IMVO-strategie. De benodigde Capaciteit qua budget, tijd en vaardigheden is beschikbaar. Daarnaast zijn de Interne processen optimaal doordat alle neuzen dezelfde kant op staan en de juiste techniek klaarstaat.

De basis staat maar er is nog aanscherping nodig. Er is Commitment, maar de impact van de dialoog op de koers is nog onduidelijk. De Capaciteit is aanwezig maar krap, en de Interne processen kunnen beter doordat rollen en communicatiemiddelen nog niet volledig zijn ingericht.

Er ontbreekt formeel Commitment en mandaat voor de dialoog, er is onvoldoende Capaciteit vrijgemaakt in tijd en middelen, en de Interne processen schieten tekort door weerstand of een gebrekkige infrastructuur.

Commitment	Toelichting	🟢	🟡	🔴	Ondersteuning
Beleidsmatige steun	Mijn bedrijf staat achter het belang van dialoog en streeft naar doorlopende betrokkenheid met stakeholders. Het management spreekt zich expliciet uit over het belang van stakeholderdialoog en heeft het opgenomen in het (IMVO-)beleid.				Zie pagina 4
Inzicht in bewegingsruimte	Ik weet wat ik wel en (nog) niet kan bespreken, toezeggen en afspreken in de dialoog met stakeholders.				Zie pagina 4
Bereidheid tot aanpassing	Ons bedrijf staat aantoonbaar open voor het aanpassen van processen of activiteiten op basis van de resultaten van de dialoog.				Zie pagina 4

Capaciteit	Toelichting	🟢	🟡	🔴	Ondersteuning
Tijd voor dialoog	Ik krijg als medewerker voldoende tijd en ruimte om de dialoog voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen.				Zie pagina 6
Beschikbaar budget	Mijn bedrijf stelt voldoende financiële middelen beschikbaar voor facilitaire zaken, zoals zaalhuur, catering en eventuele vergoedingen voor stakeholders.				Zie pagina 6
Juiste vaardigheden	Het betrokken team bezit de nodige vaardigheden voor een effectieve dialoog, zoals interculturele communicatie, taalvaardigheid en inlevingsvermogen.				Zie pagina 6
Continuïteit en groei	Wij evalueren de kwaliteit van onze dialogen regelmatig en gebruiken deze inzichten om onze capaciteiten continu te verbeteren.				Zie pagina 6

Interne processen	Toelichting	🟢	🟡	🔴	Ondersteuning
Interne afstemming en synergie	Er zijn duidelijke afspraken over wie de dialoog voert en welke teams (zoals Inkoop, Juridisch of Communicatie) betrokken moeten blijven. Resultaten worden regelmatig intern besproken.				Zie pagina 8
Technische infrastructuur	Het bedrijf beschikt over de juiste middelen (zoals online portals, apps of stabiele verbindingen) om de dialoog te faciliteren.				Zie pagina 8
Toegankelijkheid	Communicatiemiddelen zijn afgestemd op de voorkeuren en mogelijkheden van de stakeholder.				Zie pagina 8
Evaluatie	Wij evalueren de dialoog regelmatig, om te weten of onze aanpak heeft bijgedragen aan betere besluiten, vertrouwen en samenwerking.				Zie pagina 11

Commitment

Commitment vanuit de organisatie is de drijvende kracht achter een betekenisvolle dialoog. Het bepaalt de bewegingsruimte die jij als medewerker hebt om afspraken te maken en actie te ondernemen.

Beleidsmatige steun

Commitment van het management is de motor achter een betekenisvolle dialoog: het bepaalt jouw mandaat en voorkomt tegenstrijdige signalen naar stakeholders. Je herkent dit commitment wanneer stakeholderbetrokkenheid expliciet is verankerd in (I)MVO-beleid of strategie of door de directie als prioriteit is benoemd. Door in gesprek te gaan met managers over de gezamenlijke koers en het belang te vertalen naar de 'taal' van de organisatie – zoals risicobeheersing – borg je deze afspraken in de dagelijkse praktijk.

Inzicht in bewegingsruimte

Inzicht in dit commitment bepaalt jouw bewegingsruimte: je weet precies welke acties je zelfstandig mag ondernemen en waarvoor interne afstemming nodig is. Om de impact te vergroten, bespreek je vooraf met je team of manager concrete scenario's en gebruik je het (IMVO-)beleid om de kaders en marges te bepalen.

Bereidheid tot aanpassing

In een betekenisvolle dialoog streef je naar resultaat. Je bedrijf moet daarom bereid zijn om de bedrijfsvoering of processen daadwerkelijk aan te passen op basis van de uitkomsten van een dialoog.

Praktische stappen

Claim je mandaat
Vraag je manager naar het waarom en de minimale verwachting van het team en de dialoog.

Spreek hun taal
Koppel dialoog aan bedrijfsrisico; het niet aangaan van de dialoog is een groter risico op reputatieschade.

Veranker de afspraken
Leg vast hoe de input van stakeholders wordt meegenomen in besluitvorming, KPI of risico-monitors en manage verwachtingen.

Zoek de short-cut
Kan het beleid niet direct worden aangepast? Spreek dan specifieke voorwaarden af voor een eenmalige commitment.

Toon de toegevoegde waarde
Gebruik de tool 'Wat levert dialoog mijn bedrijf op?' om je management te overtuigen van het belang voor het voeren van stakeholderdialogen.

Praktijkvoorbeelden

Zichtbaar beleid
Natuursteenbedrijf Stone benoemt expliciet op haar website dat dialoog een kernonderdeel is van het IMVO-beleid. Hiermee maken ze hun commitment voor iedereen direct inzichtelijk.

Heldere kaders
Een aantal vaak grotere bedrijven heeft beleid specifiek op stakeholderbetrokkenheid. Deze documenten bieden medewerkers een concreet referentiekader over waarom en hoe het bedrijf met stakeholders communiceert. Voorbeelden zijn bouwbedrijf Heijmans, verzekeraar a.s.r. en tankopslagbedrijf VOPAK.

Contractuele afspraken
Het Responsible Contracting Project biedt voorbeelden om stakeholderbetrokkenheid direct vast te leggen in leverancierscontracten. Dit maakt de dialoog tot een juridisch geborgde voorwaarde in de keten.

Leiderschap toont koers
De directie van ▶ Schijvens Corporate Fashion en ▶ Royal LC Packaging dragen het belang van de dialoog actief uit. Door dit onderwerp intern en extern te prioriteren, geven zij medewerkers de nodige richting en duidelijkheid.

Minimumloon borgen
Kledingbedrijven in deze casus hebben de betaling van het minimumloon als harde eis in hun IMVO-beleid opgenomen. Door een continue dialoog met leveranciers konden zij actief toezien op de daadwerkelijke implementatie hiervan.

Capaciteit

Goede bedoelingen zijn het startpunt, maar zonder de juiste middelen en vaardigheden blijft een dialoog daarop steken. Om echt impact te maken, is investering in tijd, geld en mensen noodzakelijk.

Tijd voor dialoog

Een betekenisvolle dialoog beperkt zich niet tot het gesprek zelf. De voorbereiding en de opvolging zijn minstens zo belangrijk.

Beschikbaar budget

Een goede dialoog – met name fysiek – kost geld. Budgetteer voor zaken als reis- en verblijfskosten, zaalhuur, onafhankelijke facilitators, tolken of experts.

Juiste vaardigheden

Dialoog voeren vraagt om interculturele communicatievaardigheden, inlevingsvermogen en organisatietalent, zeker bij gesprekken met kwetsbare groepen.

Continuïteit en groei

Continu verbeteren begint bij weten waar je staat. Door kritisch naar de eigen praktijken te kijken, ontdek je blinde vlekken in de aanpak.

Praktische stappen

Claim tijd en capaciteit

Maak een ureninschatting van het volledige dialoogproces om je tijdsbehoefte concreet te maken. Bespreek dit met je manager om het mandaat voor de voorbereiding, uitvoering en opvolging te borgen.

Vergroot je efficiëntie

Verhoog je efficiëntie door prioriteiten te stellen en met vaste templates te werken. Integreer de dialoog in bestaande processen, zoals inkoop, om de uitvoering te stroomlijnen.

Borg financiële middelen

Maak de benodigde kosten voor een kwalitatieve dialoog inzichtelijk voor je manager. Zorg vervolgens dat deze kosten voor stakeholderdialoog als vaste post structureel in de begroting worden opgenomen.

Ontwikkel vaardigheden

Investeer in expertise door trainingen te organiseren en door de dialoog met stakeholders in junior-senior duo's te voeren. Bepaal wanneer externe facilitators nodig zijn, zie de tool 'Kenmerken goede facilitator'.

Vul de self-assessment in

Doe dit samen met je collega's om te weten waar je bedrijf staat. Wat zijn de sterke punten in jullie aanpak, en waar is nog verbetering mogelijk?

Praktijkvoorbeelden

Flexibele planning voorkomt vertraging
Een kledingbedrijf dat de dialoog aanging met een leverancier, had meer tijd nodig dan verwacht door trage reacties en complex intern overleg. Dankzij de vooraf gereserveerde ruimte voor extra uren liep het proces toch geen vertraging op.

Budgetteren voor continuïteit
Door digitale enquêtes onder fabrieksmedewerkers als vaste post op de begroting te zetten, borgt een kledingmerk de jaarlijkse voortgang. Dit voorkomt dat de dialoog stopt zodra het financieel onverhoopt even wat minder gaat.

Leren door samenwerking
Een duurzaamheidsteam voert gesprekken met leveranciers standaard met twee personen (vaak junior en senior). Door samen te evalueren, leren zij van elkaars aanpak en bouwt het hele team sneller relevante competenties op.

Interne processen

Een goed gesprek met stakeholders voer je niet alleen. Om van stakeholder-dialoog een standaardpraktijk te maken, is het essentieel dat informatie stroomt tussen afdelingen en dat de techniek het dialoogproces ondersteunt.

De juiste afdelingen aan tafel

Breng verschillende afdelingen samen om tot goede en gedragen input te komen. Bepaal wie je uitnodigt door jezelf een paar vragen te stellen: wie heeft de meeste kennis over het onderwerp? Welke afdelingen hebben al contact met stakeholders? Wie neemt uiteindelijk beslissingen en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?

Zo zorgt **Duurzaamheid** voor de coördinatie en de inhoudelijke kennis, terwijl **Inkoop** de relaties met leveranciers en de keten beheert. De afdeling **Juridisch** kijkt naar de risico's en contracten, en **Communicatie** zorgt voor een sterke boodschap naar buiten toe. Daarnaast checkt **Operations** of de plannen in de praktijk haalbaar zijn, waarna het **Management** de uiteindelijke besluiten neemt.

Interne afstemming en synergie

Een betekenisvolle dialoog vraagt om duidelijke afspraken over wie het gesprek voert, wie de resultaten vastlegt en welke teams aangehaakt blijven. Dit zorgt ervoor dat dialoog geen eenmalige actie is, maar een geborgd proces dat regelmatig wordt geëvalueerd.

Technische infrastructuur en toegankelijkheid

Om aan de voorkeuren van verschillende stakeholders tegemoet te komen, zijn soms andere communicatiemiddelen nodig dan je gewend bent. De juiste technologie faciliteert zowel online als hybride dialoogvormen op een veilige en toegankelijke manier.

Praktische stappen

Breng teams samen
Identificeer welke afdelingen (van CSR tot Finance) de uitkomsten van de dialoog nodig hebben.

Leg resultaten vast
Spreek af hoe je gespreksverslagen centraal en toegankelijk deelt binnen de organisatie.

Check je techniek
Inventariseer welke (online) tools nodig zijn en stem de veiligheid af met ICT.

Stem intern af
Zie 'Afstemming tussen Duurzaamheid en Inkoop' op pagina 10 voor een betere samenwerking tussen deze twee afdelingen voor stakeholderdialoog.

Evalueer de dialoog
Stel criteria op en evalueer de dialoog zodra je deze gevoerd hebt (zie pagina 11). Zo verbeter je je aanpak na elk gesprek.

Praktijkvoorbeelden

Geïntegreerde samenwerking
Bij ▶ Verstegen Spices & Sauces 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.

Toegankelijke meldingen
Bierbrouwer Heineken heeft een wereldwijd intern klachtenmechanisme voor het aankaarten van risico's. Om de drempel zo laag mogelijk te houden, is het systeem overal bereikbaar via internet, telefoon of een speciale app.

Gezamenlijke borging
De afdelingen Inkoop en Duurzaamheid van een kledingbedrijf voerden in deze casus gezamenlijk de gesprekken met leveranciers over een trainingsprogramma in fabrieken. Hierdoor werd miscommunicatie voorkomen en bleef het project belangrijk binnen het bedrijf.

Verdieping | **Afstemming tussen Duurzaamheid en Inkoop**

Een betekenisvolle stakeholderdialoog met leveranciers vraagt om nauwe afstemming tussen de afdelingen duurzaamheid en inkoop. Voor leveranciers zijn inkopers vaak het gezicht van het bedrijf. Zij hebben vaste contactmomenten – zoals onboarding, audits, pre-buying meetings en de ontwikkeling van inkoopbeleid – waarin duurzaamheidsverwachtingen logisch kunnen worden besproken. Een goede rolverdeling helpt duurzaamheidsmanagers te ontlasten en zorgt dat gesprekken worden verankerd in bestaande werkprocessen. Het voorkomt ook dat er tegenstrijdige boodschappen bij de leverancier of dieper in de keten belanden.

Praktische uitdagingen

In de praktijk blijkt dat de rolverdeling tussen duurzaamheid en inkoop niet altijd vanzelf gaat. Veelvoorkomende uitdagingen zijn:

- Te veel of te hoge verwachtingen van de rol die inkopers kunnen spelen op duurzaamheidsvlak.
- Belangen tussen afdelingen kunnen botsen, bijvoorbeeld omdat ze naar tegenstrijdige KPI's toewerken. Dit kan leiden tot verwarrende of dubbele boodschappen richting de leverancier.
- Gebrek aan inhoudelijke kennis: inkopers hebben niet altijd voldoende achtergrondkennis om een diepgaand gesprek met leveranciers te voeren.
- Te weinig tijd om inkopers goed (inhoudelijk) mee te nemen in de verschillende duurzaamheidsthema's.
- Moeite met prioriteren: inkoop heeft te maken met veel leveranciers en onderwerpen; het is niet altijd duidelijk wat wanneer besproken moet worden.

Checklist om afstemming te verbeteren

Gebruik deze checklist om te beoordelen of inkopers goed zijn voorbereid op gesprekken met leveranciers over duurzaamheidsonderwerpen.

1. Verwachtingen en rolverdeling

- Weten inkopers wat er van hen wordt verwacht in gesprekken met leveranciers?
- Is helder wie waarvoor verantwoordelijk is (duurzaamheid vs. inkoop)?
- Worden eventuele tegenstrijdige belangen intern besproken en opgelost?
- Is er een verantwoord inkoopbeleid om keuzes en gesprekken op te baseren?
- Zijn de prioriteiten wat betreft duurzaam inkopen duidelijk?

2. Kennis en capaciteit

- Hebben inkopers genoeg kennis en vaardigheden om over duurzaamheid te praten?
- Krijgen ze training of ondersteuning, bijvoorbeeld van het duurzaamheidsteam? Is hier genoeg tijd voor?

3. Proces en timing

- Wanneer en hoe vaak vinden gesprekken met leveranciers plaats?
- Worden afspraken en uitkomsten vastgelegd?
- Is duidelijk wie de opvolging doet?

Ondersteuning voor inkopers

Nevi en PIANOo (kenniscentra op het gebied van inkoop) hebben materialen beschikbaar voor inkopers over maatschappelijk verantwoord inkopen. Deze kunnen nuttig zijn om samen met de inkoopafdeling door te nemen.

Stakeholderdialoog evalueren

Voer je de dialoog met stakeholders? Dan is het belangrijk om deze regelmatig te evalueren, om te weten of je aanpak heeft bijgedragen aan betere besluiten, vertrouwen en samenwerking. Zorg dus voor inzicht in de kwaliteit en effectiviteit van je eigen processen. Alleen dan kun je je aanpak verbeteren en transparant communiceren over de behaalde resultaten.

Hoe evalueer je stakeholderdialoog?

- Evalueer op het juiste niveau: bedrijfsbreed of op het niveau van afdeling, project of dialoog; kies wat passend is bij het doel.
- Beoordeel wat belangrijk is voor je stakeholders, zo meet je of de dialoog echt betekenisvol was.
- Kijk naar proces én resultaat: beoordeel zowel hoe de dialoog is gevoerd als wat deze heeft opgeleverd.
- Zorg voor betrouwbare en veilige manieren om feedback van stakeholders op te halen.
- Gebruik waar mogelijk bestaande instrumenten (zoals Better Buying tools voor leveranciers).

Verdieping | **Toets de dialoog aan kaders voor zinvolle evaluatie**

Stel evaluatiecriteria op aan de hand van bestaande kaders:

Model voor Betekenisvolle Stakeholderdialoog
Dit model helpt je bepalen hoe je een dialoog betekenisvol maakt. Beoordeel of je de verschillende elementen voldoende toepast. Voor het element 'Commitment' kun je bijvoorbeeld de vraag stellen: "Hoeveel tijd, capaciteit, middelen zijn beschikbaar voor stakeholderdialoog? Is dit voldoende?" of "Wat doen we met de uitkomsten van stakeholderdialoog?".

OESO-richtlijnen
De OESO-richtlijnen schrijven voor dat betrokkenheid betekenisvol is als het tijdig, tweerichtingsverkeer, representatief, transparant, in goed vertrouwen en doorlopend is. De OESO benadrukt het belang van monitoren van stakeholderbetrokkenheid. Zij hebben hiervoor een Monitoring & Evaluation Framework (Annex A) ontwikkeld.

CSRD
De CSRD schrijft voor hoe bedrijven moeten rapporteren over hoe zij stakeholders betrekken. Op deze webpagina vind je meer informatie over stakeholderbetrokkenheid in richtlijnen en wetgeving. De rapportage-eisen van de CSRD bieden concrete indicatoren en vragen die je kunt gebruiken om de effectiviteit van je stakeholderdialoog te beoordelen.

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 Shutterstock

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