Tool

# Betekenisvolle stakeholderdialoog
# **Wanneer en hoe deel ik informatie?**

SER

| Inleiding | Criteria | Voorafgaand aan stakeholderdialoog | Tijdens stakeholderdialoog |
| Na stakeholderdialoog | Colofon |

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.

De samenleving roept steeds luider om transparantie van bedrijven over hun beleid, strategie en voortgang op het vlak van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen, oftewel (I)MVO. Door hier goed over te communiceren, voldoe je aan de verwachtingen van stakeholders en volg je internationale richtlijnen en wetgeving. **(i)**

Ook bij stakeholderdialoog zijn transparantie en effectieve communicatie essentieel, zowel door het bedrijf als de stakeholders. Transparantie is van belang in alle drie de fasen van dialoog: **voorafgaand aan**, **tijdens** en **na** de stakeholderdialoog. Elke fase vraagt om een specifieke focus in de communicatie. Om te zorgen dat de informatie die je in deze fasen deelt ook echt effectief is, zijn er criteria en kernvragen om rekening mee te houden. Door deze te volgen, leg je de basis voor een transparante en gelijkwaardige dialoog.

Deze tool neemt je mee door de drie fases van de dialoog en biedt concrete handvatten voorafgaand aan, tijdens en na afloop van de dialoog.

## Fasen voor effectieve communicatie

### Communicatie voorafgaand aan de stakeholderdialoog

- Doel en achtergrond van de dialoog
- Plaats van de dialoog in je strategie
- Inhoud, opzet en voorbereiding
- Samenstelling van de gespreksdeelnemers

### Communicatie tijdens de stakeholderdialoog

- Waardering voor de deelname
- Informatieborging
- Gevoelige informatie/onderwerpen
- Vervolgstappen

### Communicatie na de stakeholderdialoog

- Verslaglegging en terugkoppeling
- Resultaat en evaluatie
- Communicatie met overige stakeholders
- Externe verantwoording

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

# Criteria voor transparantie

Transparantie is het uitgangspunt voor elke stakeholderdialoog. Door open te zijn over doelen en kaders, schep je de juiste verwachtingen en kunnen stakeholders zich beter voorbereiden of al van tevoren meedenken in het dialoogproces. Dit bouwt vertrouwen op, kweekt wederzijds begrip en helpt machtsverhoudingen te verkleinen.

## Criteria en kernvragen voor effectieve communicatie

Om de dialoog effectief te laten verlopen, moet je bij het delen van de informatie rekening houden met:

*Relevantie*
Hebben stakeholders de informatie die nodig is om deel te kunnen nemen?
Deel informatie die relevant is om het doel van de dialoog te kunnen bereiken, of waarde toevoegt aan het proces.

*Veiligheid*
Kan het delen van de informatie je bedrijf of stakeholders in gevaar brengen?
Deel nooit details die de veiligheid van stakeholders of het bedrijf in gevaar brengen, zoals informatie die kan leiden tot vergelding, stigmatisering, geweld of inbreuk op de privacy. Maak vooraf duidelijke afspraken over welke informatie vertrouwelijk blijft en wanneer terughoudendheid geboden is.

*Toegankelijkheid*
Is de informatie toegankelijk en begrijpelijk voor je stakeholders?
Vermijd complexe termen en afkortingen. Pas het taalniveau aan op je gesprekspartners en vertaal informatie naar de lokale taal waar nodig. Gebruik waar mogelijk afbeeldingen om de boodschap te verhelderen.

*Vorm en timing*
Hoe en wanneer communiceer je informatie?
Kies communicatiemiddelen die drempels wegnemen en passen bij de doelgroep, zoals in het voorbeeld hieronder beschreven. Denk hierbij aan een persoonlijke aanpak (fysiek bezoek of videocontact), schriftelijke communicatie (e-mail, posters, flyers) of communicatie via lokale organisaties en relaties. Bepaal per fase van het proces de juiste timing: wat moeten gesprekspartners vooraf weten en wat is pas relevant bij de afronding? De tabellen op de volgende pagina's helpen je hierbij.

Voorbeeld | **Selecteren juiste communicatiemiddel**

Een bedrijf wilde het voorstel voor een trainingsprogramma online bespreken om schermen te kunnen delen. De leverancier gaf echter de voorkeur aan WhatsApp: hij is veel onderweg en heeft op locatie vaak een slechte verbinding voor Teams-calls. Door het voorstel vooraf te sturen en de dialoog via WhatsApp te voeren, zou de drempel weggenomen kunnen worden en kon hij alsnog input leveren.

# Voorafgaand aan de stakeholderdialoog

| Communicatie over | Waarom communiceren? | Wanneer terughoudend zijn? | Hoe communiceren? |
|---|---|---|---|
| **Aanleiding, intentie en doel van de dialoog** | Je schept heldere verwachtingen, brengt focus aan en vergroot de betrokkenheid van de ander. Dit is belangrijk als je vraagt om tijd, middelen of actie. | Als je uit veiligheidsoverwegingen bepaalde informatie niet kan delen (i). | ■ Vraag expliciet naar de informatiebehoefte.<br>■ Leg uit waarom de dialoog belangrijk is, wat je plannen zijn en wat de stakeholders kunnen verwachten. Indien van toepassing, geef erkenning voor al genomen stappen.<br>■ Licht dit schriftelijk of mondeling toe. |
| **Plaats van de dialoog in je strategie** | Je maakt duidelijk of dit een eenmalig gesprek is of een doorlopend traject. Dit is cruciaal voor de opvolging en het vertrouwen. | n.v.t. | ■ Maak stakeholderdialoog onderdeel van je (I)MVO-strategie en -beleid, zodat je dit gemakkelijk kunt delen met stakeholders en het de langetermijnvisie toont van je bedrijf.<br>■ Licht dit schriftelijk of mondeling toe. |
| **Het gespreksonderwerp, de opzet van en de voorbereiding op de dialoog** | Je zorgt voor een gedeelde basiskennis, zodat stakeholders de agenda kunnen aanvullen en zich voorbereiden op gerichte input. | ■ Als je spontane reacties wilt ophalen.<br>■ Om de drempel voor deelname laag te houden.<br>■ Om een ongewenste machtsverhouding te voorkomen, waarbij alleen stakeholders zich verplicht voelen te leveren. | ■ Deel schriftelijk de informatie over het onderwerp, de gespreksstructuur en/of vragen of licht dit mondeling toe (i).<br>■ Communiceer verwachtingen (zoals planning) expliciet.<br>■ Wees zorgvuldig met de framing van gevoelige onderwerpen.<br>■ Beperk de informatie tot wat stakeholders echt nodig hebben om overbelasting te voorkomen. |
| **Aangesloten gesprekspartner(s) vanuit jouw bedrijf** | Je verhoogt de urgentie en betrokkenheid door management of bekenden te laten aansluiten. | Minder relevant als de gesprekspartner in hiërarchie gelijk staat aan degene die contact opneemt met de stakeholder. | ■ Wees helder met wie de stakeholder in gesprek gaat en wat wiens rol is in het geval er meerdere personen vanuit jouw bedrijf deelnemen.<br>■ Deel contactgegevens vanuit jouw bedrijf voor eventuele vragen of opmerkingen. |
| **Andere gesprekspartners** | Je voorkomt verrassingen en schept duidelijkheid bij groepsgesprekken. | Bij signalen van vijandigheid tussen gesprekspartners, is het goed eerst individuele gesprekken te voeren om de voorgeschiedenis en dynamiek te bespreken. | Deel – na toestemming van deelnemers – een deelnemerslijst met ieders naam, functie en organisatie. |

# Tijdens de stakeholderdialoog

| Communicatie over | Waarom communiceren? | Wanneer terughoudend zijn? | Hoe communiceren? |
|---|---|---|---|
| **Waardering voor de deelname** | Je bouwt aan een duurzame relatie gebaseerd op vertrouwen. | n.v.t. | Benoem je waardering expliciet aan het begin van het gesprek. Zie de tool 'Hoe voer ik het gesprek?' voor meer tips. |
| **Welke informatie tijdens de dialoog wordt geborgd** | Je wekt vertrouwen door transparant te zijn over hoe je de input interpreteert, met name als dit van invloed is op beleid of strategie. | Als de gegeven input gevoelig ligt en niet schriftelijk onderling of extern mag worden gedeeld. | ■ Bepaal bij aanvang welke informatie wordt genoteerd, hoe deze wordt gedeeld en met wie.<br>■ Leg input vast. Gebruik een opname of schrijf hoofdpunten (online) mee.<br>■ Maak ruimte voor uitwisseling in plaats van puur een vraag-antwoord gesprek.<br>■ Hanteer de Chatham House Rule: gebruik de informatie vrij, maar vermeld geen expliciete personen of bronnen. |
| **Gevoelige informatie/ onderwerpen** | Je bent open over gevoelige onderwerpen, wat het vertrouwen en de openheid van anderen vergroot en waarmee je sneller tot de kern van zaken komt. | ■ Als informatie jouw bedrijf of anderen in gevaar kan brengen of het vertrouwen kan schaden, zoals bij vermeende klachten of misstanden.<br>■ Als het expliciet benoemen van een onderwerp het gesprek direct blokkeert. | ■ Wees sensitief in je toon.<br>■ Pas de framing van gevoelige informatie aan op de context of cultuur van de stakeholder, zonder feiten achter te houden of onjuistheden te vermelden.<br>■ Kies termen die aansluiten bij de belevingswereld van de gesprekspartner, zoals 'gewasbeschermingsmiddelen' in plaats van 'bestrijdingsmiddelen' of juist omgekeerd. |
| **Vervolgstappen** | Je legt resultaten vast, houdt de urgentie hoog en verduidelijkt verantwoordelijkheden. | n.v.t. | ■ Licht helder toe waar je de resultaten/ inzichten uit de dialoog voor gaat gebruiken.<br>■ Spreek eventuele vervolgstappen door en leg expliciet vast wie wat opvolgt.<br>■ Bespreek met wie je welke inhoud kan en mag delen en maak concrete afspraken over de vorm, frequentie en inhoud van de terugkoppeling (i). |

# Na de stakeholderdialoog

| Communicatie over | Waarom communiceren? | Wanneer terughoudend zijn? | Hoe communiceren? |
|---|---|---|---|
| **De besproken punten, gemaakte afspraken en al genomen stappen** | Je vergroot het vertrouwen door transparant te zijn over de voortgang van gemaakte afspraken, ook als er (nog) geen resultaat is. | Wees je ervan bewust dat het expliciet vastleggen van bespreekpunten en afspraken bij sommige stakeholders tot wantrouwen kan leiden. Benadruk dat dit van belang is om misverstanden te voorkomen. | ■ Deel een verslag met hoofdpunten en afspraken om misverstanden te voorkomen en geef stakeholders ruimte voor feedback.<br>■ Update stakeholders proactief over de voortgang (schriftelijk en/of mondeling), en blijf openstaan voor vervolggesprekken. |
| **Erkenning voor de geboekte resultaten en het ervaren dialoogproces** | Je bouwt aan een duurzame relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen. | Als (voor sommige stakeholders) de resultaten tegenvallen. | ■ Spreek je waardering van hun bijdrage expliciet uit, schriftelijk of mondeling.<br>■ Evalueer de dialoog. Vraag schriftelijk of mondeling feedback op het proces, zodat je het vervolg nog beter kunt aanpakken. |
| **Het proces of de resultaten van de dialoog met betrokkenen die niet aan de dialoog deelnamen maar wel belang hebben** | Je zorgt voor een inclusieve dialoog en vergroot je legitimiteit bij alle belanghebbenden. Ook onder stakeholders die worden vertegenwoordigd of niet aanwezig konden zijn **(i)**. | Als stakeholders hierdoor in onveiligheid (kunnen) worden gebracht of vertrouwensrelaties (kunnen) worden geschaad. | ■ Stem communicatie en beeldgebruik altijd vooraf af met de direct betrokkenen in de dialoog, en respecteer de privacywetgeving. |
| **Het proces of de resultaten van de dialoog met andere externen** | Je vergroot je legitimiteit en inspireert anderen met jouw aanpak en resultaten. | Als stakeholders hierdoor in onveiligheid (kunnen) worden gebracht of vertrouwensrelaties (kunnen) worden geschaad. | ■ Stem communicatie en beeldgebruik altijd vooraf af met de direct betrokkenen in de dialoog, en respecteer de privacywetgeving.<br>■ Neem een samenvatting op in je maatschappelijke jaarverslag.<br>■ Deel een bericht via je website, sociale media of andere kanalen. |

# 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.

**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** WE program

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