Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog
Wat levert dialoog mijn bedrijf op?

SER

| Inleiding | Redenen | Toegevoegde waarde | Eerste stappen | Andere bedrijven gingen je voor |
| Voorbeelden | 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.

Een betekenisvolle stakeholderdialoog helpt je om blinde vlekken bloot te leggen, waarde te creëren, risico's te beheersen en je duurzaamheidsaanpak te legitimeren.

Stakeholderdialoog is niet de taak van één persoon of afdeling; in vrijwel elke afdeling spelen stakeholders een rol. Toch is een dialoog niet altijd vanzelfsprekend. Twijfels over tijdsinvestering, toegevoegde waarde of verantwoordelijkheden kunnen maken dat stakeholderdialoog nog geen onderdeel is van de standaard bedrijfsvoering.

Deze tool helpt je om collega's en management te overtuigen van de toegevoegde waarde van stakeholderdialoog.

Wil je het draagvlak voor duurzaamheid in brede zin vergroten? Gebruik dan deze handvatten over het voeren van de interne dialoog over duurzaamheid.

Klik op een (i) voor aanvullende informatie.

Redenen om stakeholders te betrekken

Drijfveren om externe stakeholders te betrekken verschillen van een intrinsieke motivatie om positieve impact te maken tot externe druk door wetgeving. Inzicht in deze drijfveren helpt om collega's te motiveren voor de dialoog. Hoewel een dialoog tijd en middelen kost, wegen deze investeringen niet op tegen de risico's van niets doen. Het negeren van stakeholders kan leiden tot waardevermindering, omzetverlies en schade aan mens, milieu of reputatie, terwijl betrokkenheid de toekomstbestendigheid van jouw bedrijf juist vergroot.

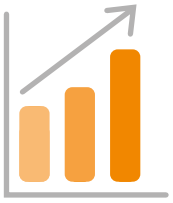
Er zijn drie hoofdredenen om stakeholders actief te betrekken.

Waardecreatie

Je creëert waarde voor zowel jouw bedrijf als je stakeholders, door ongeziene kansen zichtbaar te maken. Stakeholders helpen je om aannames te toetsen en blinde vlekken zichtbaar te maken. Wat in theorie logisch lijkt, blijkt dat in de praktijk soms niet te zijn. Deze inzichten vertaal je vervolgens naar beleid en haalbare en impactvolle strategieën, doelen en acties.

Risicomanagement

Je signaleert risico's vroegtijdig. Door deze aan te pakken, voorkom je problemen of conflicten, zoals stakingen of rechtszaken. Daarmee beperk je (keten)verstoringen en voorkom je reputatieschade. Het versterkt je positie ten aanzien van investeerders en voorkomt verspilling van tijd en middelen.



Marktpositie

Je legitimeert jouw duurzaamheidsstappen en je handelt in lijn met (internationale) normenkaders en wetgeving, zoals de OESO-richtlijnen en de CSRD (i). Daarnaast borg je markttoegang: het betrekken van stakeholders is steeds vaker een harde voorwaarde voor vergunningen, contracten en projecten.

De toegevoegde waarde van dialoog

Het voeren van een dialoog is een waardevolle manier om je stakeholders te betrekken bij jouw bedrijfsvoering.

Je leert wat belangrijk is voor je stakeholders

Wat verwachten je stakeholders écht van jou? Een goede dialoog maakt de positieve en negatieve gevolgen van je bedrijfsactiviteiten tastbaar.
Met deze informatie kan je relevante risico's identificeren en kun je de juiste prioriteiten stellen en acties uitzetten om negatieve impact te voorkomen en voor positieve impact te zorgen, voor zowel jouw bedrijf als voor je stakeholders. Daarmee vormt stakeholderdialoog een belangrijk onderdeel van je due diligence-proces. **(i)**

Gesprekken geven meer inzicht dan vragenlijsten

Een goed gesprek biedt wat een vragenlijst niet kan: het verhaal achter de data. In een gesprek kun je doorvragen en meer begrijpen van de context, zoals culturele verschillen. Dit geldt ook wanneer je met meerdere stakeholders tegelijkertijd in gesprek gaat en er uitwisseling tussen hen ontstaat. Het kan leiden tot nieuwe inzichten of creatieve oplossingen.

Een gesprek bouwt vertrouwen

Door regelmatig te praten met je stakeholders bouw je een relatie op die verder gaat dan een transactie. Zo krijg je betrouwbaardere informatie en word je weerbaarder in tijden waarin zakendoen moeilijker is (denk aan COVID). Een persoonlijk gesprek – het liefst fysiek – helpt ook om sneller tot een duidelijke aanpak of oplossing te komen.

Stakeholders voelen zich gehoord

Wanneer je met stakeholders in gesprek gaat en oprecht naar ze luistert, merken zij dat hun perspectief ertoe doet. Daardoor raken ze meer betrokken bij jouw bedrijf. Dit heeft een positief effect op de (publieke) waardering van je bedrijf.

Je kunt je verhaal beter uitleggen

Gesprekken geven je de kans om stakeholders mee te nemen in beleid, strategie, doelen en acties. Zo ontstaat bij hen meer draagvlak en begrip. Dat helpt om te zorgen dat bijvoorbeeld leveranciers zich aan je beleid houden en dat maatschappelijke organisaties jouw aanpak beter begrijpen.

Dialoog is een investering voor de lange termijn

Niet elk gesprek met je stakeholders levert meteen concrete resultaten op. Soms levert een gesprek iets anders op, zoals nieuwe achtergrondinformatie of beter persoonlijk contact. Zo'n gesprek kan het begin zijn van verdere uitwisseling of samenwerking in de toekomst. Door vaker met elkaar te praten, vergroot je onderling vertrouwen waardoor je steeds complexere zaken bespreekbaar kunt maken. Op die manier worden de gesprekken ook steeds betekenisvoller en groeit de kans dat ze tot de gewenste impact leiden.

Wanneer ga je niet in dialoog?

Het is niet in alle gevallen mogelijk of raadzaam om specifiek de dialoog aan te gaan. Bijvoorbeeld als de stakeholder zelf de voorkeur geeft aan een andere vorm van betrokkenheid of wanneer je de veiligheid van stakeholder tijdens de dialoog niet kunt garanderen. Meer voorbeelden en informatie lees je op de webpagina Veelgestelde vragen.

Hoe zet je de eerste stappen?

De eerste stap is inzicht krijgen in waar jouw bedrijf nu staat. Vul de self-assessment in om scherp te krijgen hoe goed jouw bedrijf is voorbereid op een betekenisvolle dialoog met je stakeholders. Je krijgt concrete tips en suggesties die je helpen om te beginnen en suggereren waar nog verbetering mogelijk is. Vervolgens helpt het Kompas voor Betekenisvolle Stakeholderdialoog je stap-voor-stap op weg. Verschillende tools verdiepen je kennis en kunde om de dialoog voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen.

Ga ervoor!

Stakeholderdialoog laat zich vooraf niet volledig uitdenken. Je zult het moeten doen om te ervaren wat het oplevert. Pas door gesprekken te voeren, wordt duidelijk wat stakeholderdialoog jouw bedrijf brengt en hoe je deze betekenisvol invult. Die ervaring zorgt ervoor dat de (intrinsieke) motivatie groeit, je aanpak verder ontwikkelt en de dialoog steeds natuurlijker onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk. Ook je stakeholders doen gaandeweg ervaring op. Daardoor wordt het voeren van een betekenisvolle dialoog steeds gewoner binnen je hele waardeketen.

Andere bedrijven gingen je voor

Veel bedrijven gaan regelmatig in gesprek met hun stakeholders en ervaren hier de voordelen van. Door dialoog expliciet onderdeel te maken van hun duurzaamheids-aanpak, worden deze bedrijven er steeds beter in en wordt het een belangrijk en regulier onderdeel van hun bedrijfsvoering. Momenten waarop je in dialoog kunt gaan met stakeholders zijn tijdens:

- formuleren of communiceren van je beleid, strategie of doelen
- opstellen en afstemmen van een nieuw (inkoop)contract
- inkopen van nieuw assortiment of diensten
- uitbreiden van zakelijke activiteiten of hiermee stoppen
- inkopen in hoog risicolanden (risico's op schending van mensenrechten, milieu)
- vaststellen, aanpakken en voorkomen van risico's in de keten (bijvoorbeeld kinderarbeid, dwangarbeid, onveilige werkomstandigheden)
- bestaande periodieke (voortgangs)gesprekken
- afhandelen van klachten of aanpakken van misstanden (liever te voorkomen door dialoog)
- **en natuurlijk wanneer de stakeholder met jou in gesprek wil!**

Ontdek in onderstaande video's waarom en hoe de bedrijven in dialoog gaan met hun stakeholders.

Schijvens Corporate Fashion

Verstegen Spices & Sauces

Royal LC Packaging

Brachot en Stone

Uitgebreidere voorbeelden van bedrijven die je voorgingen, kun je lezen in deze pilots en casestudies.

Inspirerende voorbeelden van bedrijven

Dionne Ewen, Manager Sustainability & ESG bij Koninklijke Ahrend

"Wij hebben ervaring opgedaan met het voeren van stakeholderdialoog voor onze dubbele materialiteitsanalyse. Het bleek een heel leerzaam proces dat ons geholpen heeft om de duurzame agenda voor de aankomende jaren vorm te geven waarbij we de perspectieven van een diverse groep stakeholders hebben meegenomen. Door in gesprek te gaan hebben we rijkere input ontvangen dan wanneer we dit schriftelijk zouden hebben gedaan. We konden namelijk dieper doorvragen en op de onderwerpen ingaan waardoor we relevante context verkregen. Door elkaar zowel online als fysiek te spreken, konden we persoonlijk kennismaken met partijen waar we voorheen nog geen relatie mee hadden en konden we relaties op ESG-vlak uitdiepen. Hierdoor zijn er connecties ontstaan om met elkaar verder te praten. Stakeholders bleken bereid om met ons mee te denken in de uitdagingen van ons bedrijf en wisselden waardevolle informatie uit, zowel tijdens individuele gesprekken, een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst als daarna."

Femke Lotgerink, Sustainability Manager bij O My Bag

"De belangrijkste stakeholders van O My Bag zijn onze producenten in Kolkata, India. Zij produceren onze tassen, maar belangrijker nog, samen met hen volbrengen wij onze missie: een positief verschil maken voor mensen die in onze keten werken. Wij willen geen projecten opleggen, maar de producenten meenemen in de positieve impact die wij willen maken, zodat er intrinsieke motivatie ontstaat. Betekenisvolle dialoog is daarvoor fundamenteel."

Christine van Dorp, CSR Specialist bij Zeeman

*"Bij Zeeman werken we aan een zuiniger Zeeman en kledingindustrie, waarin we zuinig zijn op mensen en milieu. Dit kunnen we alleen door te luisteren naar onze stakeholders, van hen te leren en door samen te werken met hen. Een belangrijk thema voor dialoog is lonen. Op veel plekken waar Zeeman-artikelen worden gemaakt, verdienen de makers geen leefbaar loon. Bij tien leveranciers maken we hogere lonen mogelijk met een Zeeman-premium voor de makers. Over leefbaar loon gaan we regelmatig in dialoog met andere bedrijven, en met 'living wage experts'. Zowel hier in Nederland met ngo's, als de échte experts, namelijk de mensen die het loon ontvangen en de leveranciers die het uitbetalen.
Deze experts kijken kritisch mee met onze aanpak en dit geeft ons belangrijke feed- back en bevestiging dat we op de goede weg zijn."*

Niels van den Beucken, CEO bij Arte Groep B.V.

"Arte is al meer dan 25 jaar koploper in het produceren van stenen keuken-werkbladen. Wij erkennen dat positieve impact in de keten alleen mogelijk is met betrokken partners. De hechte samenwerking en open en transparante dialoog met ketenpartners stellen ons in staat processen te verbeteren en eerlijke en verantwoorde werkbladen te produceren. Samen bouwen we aan een duurzame toekomst."

Joost de Bont, Head of Sustainability bij WE Fashion

"Samenwerken met stakeholders is een essentieel onderdeel van de duurzaamheidsaanpak binnen WE Fashion. We verkopen prachtige collecties waar we trots op zijn en tegelijkertijd zijn we ons ook bewust van het feit dat er risico's voorkomen bij de productie daarvan. Om een goed beeld te hebben van deze risico's en ze aan te kunnen pakken vinden wij het belangrijk om met belanghebbenden, oftewel stakeholders, in gesprek te gaan. Samenwerking tussen bedrijven onderling, en met partijen, zoals vakbonden, ngo's en overheden is essentieel om tot structurele verbeteringen te komen in de textielsector. Zo hebben we afgelopen jaar met lokale partijen samengewerkt in projecten bij leveranciers in India en Bangladesh om sociale dialoog te versterken."

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 AdobeStock

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.

© februari 2026, Sociaal-Economische Raad