



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialogoog

Wat levert het mijn bedrijf op?

SEER





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.

Intern draagvlak verkrijgen

Het kan voorkomen dat het management van jouw bedrijf niet direct warmloopt voor het betrekken van stakeholders en het voeren van een dialoog met hen.

Deze tool kan je helpen om hen – en eventueel ook andere interne stakeholders – te overtuigen van de toegevoegde waarde van stakeholderdialoog als vorm van stakeholderbetrokkenheid.

Redenen om externe stakeholders te betrekken

Het actief betrekken van stakeholders is belangrijk om (internationaal) maatschappelijk verantwoord te kunnen ondernemen (IMVO), omdat:

- Je inzichten, kennis en expertise van stakeholders vergaart, wat je mee kunt nemen in het formuleren of aanscherpen van impactvol beleid en impactvolle strategieën, doelen of acties; tevens helpt het je om aannames te bevestigen of blinde vlekken bloot te leggen.
- Je risico's vroegtijdig kunt signaleren en aanpakken waarmee je crises en juridische conflicten, zoals stakingen, rechtszaken en protesten kunt voorkomen.
- Je in lijn met internationale standaarden en wetgeving op het vlak van IMVO handelt, zoals de [due diligence-richtlijnen van OESO](#) en de Corporate Sustainability Reporting Directive ([CSRD](#)).
- Je jouw stappen op het gebied van IMVO beter kunt legitimeren richting de buitenwereld, hetgeen je *license to operate* bevordert.

De toegevoegde waarde van dialoog

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

- Door in gesprek te gaan krijg je inzicht in wat stakeholders belangrijk vinden, waar hun zorgen zitten en wat zij van jouw bedrijf nodig hebben en verwachten. Hierdoor weet je hoe zij positief of negatief geraakt (kunnen) worden door het handelen van je bedrijf. Op basis van deze informatie kun je relevante risico's identificeren, de juiste prioriteiten vast- of bijstellen en acties uitzetten om negatieve impact te voorkomen en voor positieve impact te zorgen, voor zowel jouw bedrijf als voor je stakeholders.
- Gesprekken geven je rijke input, je kunt immers doorvragen en meer context vergaren. Dit geldt ook wanneer je met meerdere stakeholders tegelijkertijd in gesprek gaat en er uitwisseling tussen hen ontstaat.

- Middels dialoog bouw je een relatie op met je stakeholders of verdiept deze, wat in je hele due diligence-proces nuttig kan zijn. Je leert de persoon achter de inzichten kennen waardoor informatie tastbaarder wordt. Een (fysiek) gesprek maakt de afstemming persoonlijker en daadkrachtiger op het moment dat je tot een aanpak of oplossing moet komen.
- Door in gesprek te gaan met stakeholders, voelen zij zich gezien en gehoord en zullen daardoor meer betrokkenheid tonen bij jouw organisatie.
- Gesprekken bieden je een kans om stakeholders mee te nemen in jouw verhaal en daarmee draagvlak en begrip te creëren voor je beleid, strategie, doelen en acties. Daarmee vergroot je de kans dat leveranciers voldoen aan je beleid en beperk je het risico dat bijvoorbeeld ngo's publiekelijk ambities gaan afdwingen zonder je operationele context te begrijpen.

Het is belangrijk te beseffen dat niet elk gesprek direct tot concrete resultaten of impact zal leiden. Het kan je ook andere zaken opleveren, zoals het verkrijgen van achtergrondinformatie die je voorheen nog niet had en het ontwikkelen van een persoonlijke werkrelatie die de basis legt voor verdere uitwisseling in de toekomst. Het voeren van gesprekken kan leiden tot het opbouwen en vergroten van onderling vertrouwen, waardoor je steeds complexere zaken bespreekbaar kunt maken en de diepgang van de relatie met je stakeholders wordt versterkt. Daarmee worden de gesprekken ook steeds betekenisvoller en is de kans dat de dialoog die je voert tot de gewenste impact leidt.

Let wel, het is niet in alle gevallen mogelijk of raadzaam om het gesprek met stakeholders aan te gaan als vorm van stakeholderbetrokkenheid. Een voorbeeld hiervan is als de stakeholder zelf de voorkeur geeft aan een andere vorm van betrokkenheid of wanneer je de veiligheid van je stakeholder tijdens de dialoog niet kunt garanderen. Meer voorbeelden en informatie lees je op de pagina [Veelgestelde vragen](#).

Andere bedrijven gingen je al voor

Veel bedrijven gaan al regelmatig in gesprek met hun stakeholders en ervaren hier de voordelen van. Door dialoog expliciet onderdeel te maken van hun duurzaamheidsaanpak, worden deze bedrijven er steeds beter in en wordt het een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Een aantal voorbeelden:

- Bedrijven die uiteenlopende stakeholders spreken tijdens het inventariseren van (I)MVO-risico's, -impacts en -kansen voor het opstellen van hun (I)MVO-beleid en -strategie.
- Bedrijven die in gesprek gaan met lokale maatschappelijke organisaties om te achterhalen of de arbeidsomstandigheden goed zijn, voordat ze besluiten (meer) te gaan inkopen in een bepaalde regio. Zodra de situatie anders blijkt dan in inspectierapporten staat vermeld, wordt intern de discussie gevoerd of het bedrijf wel verantwoord in de betreffende regio kan (gaan) inkopen of strengere eisen moet gaan stellen in het onboardingproces van leveranciers.
- Bedrijven die regelmatig met hun leveranciers in gesprek gaan om de verwachtingen over IMVO te bespreken en gezamenlijk te werken aan een verbeteraanpak.
- Bedrijven die met stakeholders in gesprek gaan om inzicht in lokale wetgeving rond minimumloon te krijgen en er samen met de leveranciers voor te zorgen dat aan de verhoging van het minimumloon wordt voldaan.
- Bedrijven die luisteren naar werknemers in hun keten om te weten welke behoeften zij hebben of om informatie uit auditrapporten te verifiëren.
- Bedrijven die gesprekken voeren om (risico's op) specifieke misstanden op te sporen, klachten te bespreken en bijbehorende *root causes* te achterhalen en aan te pakken, voordat het kan escaleren en leiden tot een juridisch proces en hoge kosten.

Uitgebreidere voorbeelden van bedrijven die je voorgingen kun je lezen in deze [pilots en case studies](#).



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 feedback 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 keukenwerkbladen. 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.”



Hoe zet je de eerste stappen?

Om je op weg te helpen met het voeren van een betekenisvolle dialoog, kun je je eigen kennis en vaardigheden beoordelen via de [self-assessment](#) 'Hoe voer ik een betekenisvolle stakeholderdialoog?'. Je kunt ook direct aan de slag gaan door gebruik te maken van de [tool](#) 'In 9 stappen naar een betekenisvolle dialoog'. Vervolgens kun je gericht kennis en kunde opdoen in de verschillende tools en kennisdocumenten. Deze helpen je in de voorbereiding, uitvoering en opvolging van de dialoog.

Om te begrijpen hoe je een dialoog betekenisvol voert, zul je het moeten proberen. Door ervaring op te doen verbeter je je aanpak en kun je het steeds natuurlijker toepassen in de praktijk. Ook je stakeholders bouwen hiermee gelijktijdig ervaring op, waardoor het voeren van een betekenisvolle dialoog gangbaar wordt in de hele waardeketen.



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 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 AdobeStock

© april 2024, Sociaal-Economische Raad