



Kennisdocument

Betekenisvolle stakeholderdialoog **Met wie werk ik samen?**

SEER





Inleiding

Dit kennisdocument 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.

Belang van samenwerking in stakeholderdialoog

In het voorbereiden, uitvoeren en/of opvolgen van een dialoog kan samenwerking met anderen van groot belang zijn. Samenwerking is tevens een manier om je stakeholders te betrekken. De vraag is echter vaak: met wie moet ik samenwerken en hoe weet ik of ik met de juiste partners samenwerk? Het antwoord hierop hangt met name af van wat er nodig is en op welk moment. Vervolgens is het belangrijk om samen te werken op een constructieve en duurzame manier. Zie hiervoor de algemene tips aan het einde van dit document en de specifieke tips voor samenwerking met partners in productielanden.

Met wie werk je waarvoor samen?

Ga eerst na wat het doel van de samenwerking is voor de dialoog. Op basis van het doel bepaal je de verdere stappen, zoals met wie je moet samenwerken en hoe je dit vormgeeft.

Het doel van de samenwerking kan één of meerdere van onderstaande redenen zijn:

1. Kennis ophalen of informatie verifiëren
2. Toegang tot een netwerk of relevante stakeholders om inclusie te bevorderen
3. Logistieke organisatie en coördinatie van een fysieke dialoog
4. Advies over aanpak of opvolging van de dialoog
5. Invloed tijdens of na de dialoog verkrijgen
6. Maatschappelijke acceptatie en legitimiteit verkrijgen
7. Efficiëntie bevorderen

Hieronder volgt advies over met wie je voor de verschillende doelen kunt samenwerken.



Kennis ophalen of informatie verifiëren

De theorie

Soms heb je specifieke kennis nodig bij de voorbereiding van een dialoog. Denk aan risicoanalyses over een bepaald land of sector, inzicht in de toeleveringsketen, informatie over lokale wetgeving of gebruiken (zie ook de [tool](#) 'Kennis over land en cultuur') of kennis over werkomstandigheden op een bepaalde productielocatie. Deze kennis heb je als bedrijf niet altijd in huis, waardoor je met andere partijen moet samenwerken. Bepaalde risico's met betrekking tot internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) kunnen bovendien een blinde vlek zijn. Bijvoorbeeld wanneer deze niet uit audits of gangbare gesprekken naar voren komen, zoals de situatie van migrantenarbeiders of de kwaliteit van de vakbond.

Wat moet je doen?

Bepaal vooraf welke informatie je nodig hebt of wilt verifiëren en verbindt hier de juiste partners aan. Werk daarvoor waar mogelijk met lokale experts. Dit zijn experts die leven en werken in de landen waar je informatie over wilt verzamelen of waar je een dialoog voert. Wil je advies krijgen of kennis vergaren, dan is samenwerking met westerse consultants voor bedrijven vaak een toegankelijke en snelle oplossing om problemen in de toeleveringsketen te analyseren. Lokale experts bezitten echter vaak specifieke, *on-the-ground*-kennis die meer diepgang kan bieden. Wanneer je goede relaties hebt met je kennispartners, kun je hier als bedrijf bovendien op de lange termijn blijvend mee samenwerken om informatie op te halen en te verifiëren. Voorbeelden:

- Wil je weten hoe je een gesprek kunt aangaan over het onderwerp vakbondsvrijheid in een land als India? Benader een (eventueel internationale) vakbond.
- Wil je kunnen monitoren of afspraken over verbeterde werkomstandigheden worden nagekomen? Benader een lokale vakbond of ngo of werk samen met een monitoringspartner zoals [Fair Wear Foundation](#) of [&Wider](#).

→ Wil je weten welke regelgeving en richtlijnen gelden in het gebied waar je inkoopt? Neem contact op met lokale overheden of arbeidsinstanties, eventueel via de Nederlandse ambassade aldaar, (lokale vertegenwoordiging) van monitoringspartners of met (lokale) maatschappelijke organisaties.

Praktijkvoorbeeld

In Pakistan vond een verandering plaats in de wetgeving over het minimumloon (lees de [casus](#)). Een aantal Nederlandse kledingbedrijven wilde hierover de dialoog aangaan met hun leveranciers, om te laten zien dat zij voorstander zijn van de verhoging en te bespreken hoe de loonsverhoging kon worden gerealiseerd. Om de juiste informatie te verkrijgen over de loonbetalingen en wetgeving werd door de bedrijven contact opgenomen en/of samengewerkt met (enkele van) de volgende organisaties:

- Schone Kleren Campagne ([SKC](#)): deze organisatie bracht de bedrijven op de hoogte van de ontwikkelingen via het [Convenant Duurzame Kleding en Textiel](#). Ook kon SKC een aantal bedrijven direct benaderen vanwege informatie op [Open Supply Hub](#) en contactgegevens vanuit eerdere ontmoetingen.
- Fair Wear Foundation (FWF): dit multi-stakeholderinitiatief bracht aangesloten bedrijven op de hoogte van de loonstijging en kon informatie over de wetgeving verifiëren om zeker te weten dat het klopte. FWF heeft ook lokale kantoren die informatie kunnen verifiëren, maar in Pakistan was dat niet het geval. Convenant Duurzame Kleding en Textiel: het samenwerkingsverband was in staat om de informatie vanuit de ngo's te delen met de aangesloten bedrijven.
- Ngo's: één bedrijf kon via een lokale ngo informatie op fabrieksniveau verkrijgen door wederzijdse samenwerking met een Nederlandse ngo.



Toegang tot een netwerk of relevante stakeholders om inclusie en veiligheid te bevorderen

De theorie

Om in gesprek te kunnen gaan met stakeholders die verder van je bedrijf af staan, zoals werkenden in de keten of lokale gemeenschappen, is samenwerking nodig om de juiste netwerken aan te boren of het contact te intensiveren vanuit een bestaande vertrouwensrelatie. Een belangrijke manier is aan de hand van samenwerkingen met andere bedrijven, multi-stakeholderinitiatieven (zoals sectorconvenanten of (bedrijven)netwerken) of maatschappelijke organisaties. In sommige gevallen heb je als bedrijf niet de legitimiteit, het vertrouwen of de juiste contacten om een dialoog aan te gaan. Je kunt er dan voor kiezen om samen te werken met een partij die namens jou de dialoog voert met stakeholders. Je kunt bijvoorbeeld samenwerken met lokale organisaties die interviews afnemen met werkenden buiten de productielocatie, omdat zij deze organisaties vertrouwen.

Wat moet je doen?

Bepaal welke stakeholdergroep je uiteindelijk wilt bereiken. Bekijk vervolgens stap 3 in de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?' om de beste manier te vinden met hen in contact te komen. Bepaal ook of je zelf de juiste persoon bent om de dialoog te voeren of dat je het beter uit handen kunt geven. Redenerend vanuit de stakeholder, kun je bijvoorbeeld denken aan:

→ Wil je in gesprek gaan met werknemers in een fabriek om meer te weten te komen over hun werkomstandigheden? Benader een lokale vakbond of ngo bijvoorbeeld via internationale organisaties of overkoepelende organisaties als [Electronics Watch](#), werk samen met een partij als [WE Program](#) of werk samen met multi-stakeholderinitiatieven. Zie ook het [kennisdocument](#) 'Luisteren naar werkenden in de keten'.

- Wil je in gesprek gaan met lokale gemeenschappen? Begin je zoektocht bij een (internationale of lokale) ngo die werkzaam is in het betreffende gebied, rapporten publiceert over de lokale situatie of relaties heeft met partnerorganisaties aldaar.
- Wil je in gesprek met leveranciers over een gevoelig thema? Ga na of de leveranciers met wie je dit gesprek al voert een eerste gesprek kunnen voeren met andere leveranciers in de regio om terughoudendheid bij hen te verminderen.

Praktijkvoorbeeld

Tijdens een multi-stakeholderdialoog in Rajasthan (India) gingen importeurs van natuursteen in dialoog met werkenden in de informele schakels van de keten. De importeurs hadden nauwelijks zicht op deze schakel in de keten en konden het contact zelf niet organiseren. Ook hun leveranciers konden dit niet faciliteren, omdat de relaties tussen de leveranciers en deze werkenden niet gebaseerd waren op vertrouwen. De importeurs werkten daarom samen met twee Indiase organisaties. Zij zijn al zo'n tien jaar actief in lokale gemeenschappen om arbeidsomstandigheden te verbeteren. Dit gebeurt via empowerment-projecten, het faciliteren van een veilige plek om over klachten te praten en het bieden van startkapitaal voor een eigen onderneming. De relatie die dankzij deze projecten is opgebouwd, was een solide basis om een dialoog met de werkenden te faciliteren.



Logistieke organisatie en coördinatie van een fysieke dialoog

De theorie

Een dialoog organiseren in een productieland vereist inzicht in de lokale situatie, onder andere met betrekking tot logistiek en vervoer, accommodatie en culturele gebruiken. Als bedrijf of organisatie in Nederland is het uitdagend om dit van een afstand te regelen. Het is daarom zinvol om samenwerking te zoeken met een partij die je lokaal kan helpen met de organisatie.

Wat moet je doen?

Bepaal welke taken rond het organiseren van een lokale dialoog je zelf niet kunt uitvoeren. Zie hiervoor de [tools](#) 'Checklists bijeenkomst Nederland' en 'Checklist bijeenkomst productieland'. Ga vervolgens na wie dit wel zou kunnen.

Voorbeelden:

- Als je met je leverancier afsprekt wil deze mogelijk ondersteunen bij het regelen van logistieke zaken, zoals je lokale vervoer of hotel.
- Vraag een ngo met een specifieke landenfocus of een ngo die lokaal actief is wie je hierbij verder kan helpen.
- Schakel – indien andere wegen niet mogelijk zijn – een reisbureau in om praktische zaken te regelen.

Praktijkvoorbeeld

Een multi-stakeholderdialoog in Rajasthan (India) in de natuursteensector werd onder andere door twee organisaties voorbereid vanuit Nederland: het Initiatief TruStone en een ngo. Zij werkten nauw samen met twee Indiase organisaties om het lokale programma vorm te geven. De Indiase organisaties hadden beter inzicht in de haalbaarheid van het programma, de logistieke situatie ter plekke, geschikte en ongeschikte locaties en opties voor vervoer. Daarnaast organiseerden zij de onderdelen van het programma waarbij lokale stakeholders werden betrokken, zoals een dialoog met werkenden en een bezoek aan een steengroeve en opslagplaats van stenen. Aangezien de samenwerking al meerdere jaren liep, was er tussen de partijen onderling veel vertrouwen in elkaars capaciteiten.



Advies over aanpak of opvolging van de dialoog

De theorie

Als een dialoog nieuw of ingewikkeld is, heb je als bedrijf behoefte aan ondersteuning in de aanpak of opvolging hiervan. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je in dialoog gaat met een leverancier over vakbondsvrijheid en niet goed weet hoe je dit gesprek moet insteken. Of je hebt een continue dialoog met je leverancier rond het onderwerp lonen, maar de dialoog loopt sinds een aantal maanden erg stroef. Samenwerking met de juiste partij kan dan helpen in het bepalen van de volgende stap, het voorbereiden van een gesprek of het brainstormen over redenen waarom de dialoog moeizaam loopt. Je kunt er ook voor kiezen om de dialoog in gezamenlijkheid te voeren, dus in het bijzijn van de samenwerkingspartner. Dit kan bijvoorbeeld nuttig zijn wanneer je een ngo de lokale wetgeving wilt laten toelichten aan een leverancier en jij als bedrijf het belang daarvan wilt onderstrepen. Op deze manier blijf je dicht bij je eigen rol en expertise.

Wat moet je doen?

Als bedrijf kun je niet continu en vrijblijvend advies vragen over het voeren van een dialoog. Het kost de gevraagde partij immers tijd en moeite om hierover mee te denken. Als je advies wilt, zorg er dan voor dat je serieus met dit advies aan de slag gaat, nadenkt over eventuele compensatie en commitment toont voor de lange termijn. Doe dit bijvoorbeeld via een contract of Memorandum of Understanding (MoU) met daarin uitgangspunten van de samenwerking of door samen met andere organisaties een concreet project te starten over een thema als vakbondsvrijheid. Het inhuren van een externe facilitator is ook een manier om advies in te winnen. Zie hiervoor het [kennisdocument](#) 'Kenmerken goede facilitator'.

Praktijkvoorbeeld

Om collectief werk te maken van betere arbeidsomstandigheden in kledingfabrieken, zijn kledingmerken de samenwerking aangegaan met (lokale) ngo's die een trainingsprogramma op fabrieksniveau ontwikkelden en verzorgden. Een van de leveranciers was zeer terughoudend in deelname. Het bleek erg nuttig om samen met de betrokken ngo's te evalueren hoe de gesprekken met deze leverancier waren aangepakt en om na te denken over manieren om dit een volgende keer anders te doen. Voorafgaand aan deze samenwerking was een projectplan geschreven waarin ook afspraken stonden over de onderlinge samenwerking. Vervolgens bespraken de samenwerkingspartners hoe ze het gesprek met de leveranciers aangingen en wie welke rol daarin had.



Invloed tijdens of na de dialoog verkrijgen

De theorie

Als er sprake is van een misstand die je tijdens een dialoog wilt aankaarten, heb je als bedrijf soms te maken met beperkte invloed vanwege lage inkoopvolumes of vanwege de prilheid van de relatie. De dialoog is dan ongelijkwaardig vanwege je eigen zwakke machtspositie. Om dit te verhelpen, kun je als bedrijf proberen je invloed te vergroten via samenwerking met andere bedrijven in je sector of – in het geval van een investeringsrelatie – met andere investeerders.

Wat moet je doen?

Dit zijn mogelijke acties:

- Kijk op [Open Supply Hub](#) welke bedrijven inkopen bij dezelfde productielocatie. Neem contact op met deze bedrijven met het verzoek samen te werken op een thema of risico.
- Word lid van een multi-stakeholderinitiatief, zoals een [sectorconvenant](#) gefaciliteerd door de SER, en werk samen met bedrijven binnen dit initiatief.
- Benader je sectororganisatie of branchevereniging en vraag hen om bedrijven bij elkaar te brengen die met een vergelijkbaar onderwerp bezig zijn.

Praktijkvoorbeeld

Partijen die aangesloten waren bij het Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfondsen – ngo's, vakbonden en pensioenfondsen – vormden een werkgroep om gezamenlijk mensenrechtenkwesties in de investeringsketen aan te pakken, in dit geval arbeidsrechten in de [palmolie sector](#). Door middel van *joint fact finding* werd er binnen de werkgroep continu informatie uitgewisseld, afkomstig van onder meer experts, lokale contacten en onderzoeksorganisaties. Er werd een gezamenlijke aanpak voor dialoog ontwikkeld tussen pensioenfondsen en bedrijven waarin zij investeerden. Om verandering te bewerkstelligen, was samenwerking tussen pensioenfondsen nodig omdat zij samen een groter geïnvesteerd vermogen hadden en daardoor meer invloed konden uitoefenen op de betrokken bedrijven.



Maatschappelijke acceptatie en legitimiteit verkrijgen

De theorie

Samenwerking met partijen die een kritische houding hebben over je bedrijfsvoering of productieketen, of met partijen die veel vertrouwen hebben onder stakeholders in je keten, kan allebei bijdragen aan maatschappelijke acceptatie en legitimiteit van je bedrijf. Dit kan nodig zijn om de dialoog met bijvoorbeeld kwetsbare stakeholders aan te gaan of met stakeholders die een negatieve houding hebben over je bedrijf.

Wat moet je doen?

Samenwerken om maatschappelijke acceptatie en legitimiteit te krijgen, moet gebaseerd zijn op goede bedoelingen en welwillendheid. Bedrijven moeten deze samenwerking niet misbruiken om te proberen de eigen reputatie op te poetsen. Dit zal (op de langere termijn) ook geen succesvolle strategie blijken. Investeer in het vertrouwen tussen je bedrijf en de samenwerkingspartner door commitment te tonen in alle fasen van een dialoog (voorbereiding, uitvoering en opvolging) en welwillend te zijn. Zie de [tool](#) 'Bouwen aan vertrouwen' voor tips om dit in de praktijk te brengen.

Praktijkvoorbeeld

Voordat een kledingbedrijf ging inkopen bij een leverancier in India, vroeg zij een Nederlandse ngo voor informatie over de gangbare arbeidsomstandigheden. Dergelijke consultatie vooraf was (en is nog steeds) erg ongebruikelijk en daarom wilde de ngo hier graag aan meewerken. De ngo schakelde hiervoor de hulp in van lokale partnerorganisaties. Een van de lokale partnerorganisaties was een lokale vakbond waarvan het team bestaat uit ex-kledingarbeiders. Hun achtergrond en expertise was cruciaal om vertrouwen te krijgen onder werknemers in de fabriek en met hen in contact te komen. Uiteindelijk kon de vakbond – na een uitgebreide consultatie en logistieke operatie – de verkregen informatie delen met het kledingbedrijf.

Ondanks dat het kledingbedrijf open stond voor samenwerking om de arbeidsomstandigheden te verbeteren, was het bedrijf uiteindelijk niet in staat om de verkregen informatie goed te bespreken met de fabriek en zaken aan te pakken, omdat de businessrelatie vanuit de leverancier werd verbroken. Het kledingbedrijf koppelde deze ontwikkeling niet persoonlijk terug naar de samenwerkingspartners, waardoor de samenwerking teleurstellend eindigde. De vakbond kon geen update geven aan de geconsulteerde werknemers, wat ook niet bevorderend heeft gewerkt voor hun onderlinge relatie. In deze casus nam de maatschappelijke acceptatie van een bedrijf duidelijk af vanwege gebrekkige communicatie.



Efficiëntie in tijd en middelen bevorderen

De theorie

Het is niet efficiënt als verschillende bedrijven ieder afzonderlijk in dialoog willen treden met dezelfde stakeholders. Hier is ook niet altijd voldoende capaciteit voor bij de ontvangende organisatie (zie ook stap 6 in de [tool](#) 'Met wie ga ik in gesprek?'). Waar mogelijk is het goed om als bedrijf samen te werken met andere bedrijven of organisaties om bepaalde dialogen collectief vorm te geven en op te volgen. Bovendien zijn veel onderwerpen niet in je eentje aan te pakken en kan onderlinge samenwerking daarom in een vroeg stadium al handig zijn. Het kan hierbij gaan om dialogen met maatschappelijke organisaties, met gezamenlijke leveranciers of – in sommige gevallen – met kwetsbare stakeholders.

Wat moet je doen?

Dit zijn mogelijke acties:

- Ga na welke dialogen die je eigen bedrijf voert waarschijnlijk ook bij andere bedrijven worden gevoerd, bijvoorbeeld via vakbonden of gespecialiseerde ngo's. Vraag aan de organisaties met wie je de dialoog gaat voeren of het voor hen helpt deze dialoog op te schalen. Werk vervolgens samen met andere bedrijven en de betreffende dialoogpartner(s) om deze opschaling te organiseren.
- Onderzoek of er vanuit multi-stakeholderinitiatieven, sectorale samenwerkingen of brancheverenigingen gezamenlijke dialogen kunnen worden georganiseerd.

Praktijkvoorbeeld

Binnen een sectoraal samenwerkingsverband werd een dialoog georganiseerd tussen leden (bedrijven, kennisinstituten, ngo's en vakbonden) en vertegenwoordigers van de Oeigoerse gemeenschap in Nederland. Zij gingen de dialoog aan over de werkomstandigheden van de Oeigoeren in China. Het collectief organiseren van een dialoog als deze zorgde ervoor dat de Oeigoerse vertegenwoordigers een groter bereik hadden en meer impact konden maken met hun verhaal dan via een-op-een dialogen. Tevens minimaliseerde het de belasting op de Oeigoerse stakeholders, voor wie het emotioneel was om over hun situatie te praten.



10 tips voor een succesvolle samenwerking

Wat kun je als bedrijf doen om een goede samenwerking te bevorderen? Volg deze 10 tips op voor succes:

1. Wees open over belangen en je commitment

Wees open over je eigen rol en belangen in de samenwerking en het commitment dat je ervoor hebt. Voor een goede samenwerking is het nodig dat het belang van je bedrijf niet botst met dat van de partij waarmee je samenwerkt, of dat je hier ten minste open over bent. Alle partijen willen het risico op eventuele imagoschade door de samenwerking voorkomen. Voor extra 'garantie' kan het helpen om ieders belangen in en commitment aan de dialoogvoorbereiding, het proces, de uitvoering en de opvolging op te schrijven in een intentieverklaring.

2. Maak een duidelijke taakverdeling

Zorg dat iedereen van elkaar weet wat er van zijn/haar organisatie wordt verwacht en welke taken hierbij horen. Maak dit zo expliciet mogelijk.

3. Werk aan vertrouwen

Werk aan vertrouwen tussen je bedrijf en de organisatie waarmee je samenwerkt door open, eerlijk en transparant te zijn. Kom gemaakte afspraken na om te laten zien dat je een betrouwbare partij bent. Voor meer informatie zie de [tool](#) 'Bouwen aan vertrouwen'.

4. Communiceer regelmatig

Laat regelmatig van je horen over de stappen die je neemt of van plan bent te nemen. Koppel vooral ook terug over zaken die de samenwerkende partij aangaan, bijvoorbeeld hoe je informatie hebt gebruikt of welke contacten je hebt aangeboord.

5. Heb een open houding

Gebruik de uitgangspunten voor dialoog ook voor samenwerking. Heb een nieuwsgierige, open en vriendelijke houding richting je samenwerkingspartner.

6. Ga voor een langetermijnsamenwerking

Focus op de lange termijn wat betreft de samenwerking en laat commitment zien voor een toekomstvisie. Voorkom *touch-and-go*-samenwerkingen. Met een langetermijnsamenwerking verlaag je de barrières voor ad-hoc contact en kun je partners snel vinden in geval van kansen en uitdagingen.

7. Evalueer regelmatig

Evalueer de samenwerking regelmatig en pas geleerde lessen toe.

8. Wees transparant

Wees vindbaar voor andere partijen door bijvoorbeeld je productielocaties op de [Open Supply Hub](#) te zetten of door transparant te communiceren over je duurzaamheidsbeleid en -uitkomsten. Andere organisaties komen dan sneller met jou in contact voor samenwerking.

9. Let op capaciteiten

Houd rekening met elkaars beschikbaarheid en capaciteiten. Pas hier bijvoorbeeld de vorm van communicatie (e-mail of bellen) en de frequentie van ontmoeten op aan.

10. Vermijd een krappe tijdlijn

Ga geen samenwerking aan met een onbekende partij als er sprake is van een krappe tijdlijn. Het opbouwen van een relatie met een externe partij kost veel tijd waardoor de relatie direct onder druk komt te staan.



7 tips voor een goede samenwerking met partners in productielanden

Om doelen te bereiken in een productieland, is het vaak nodig samen te werken met een organisatie die zich in het betreffende land bevindt. In aanvulling op de eerdergenoemde tips zul je rekening moeten houden met de volgende factoren:

1. Kennismaking

Net als met andere stakeholders is het van belang goed kennis te maken met de organisatie met wie je samenwerkt. Probeer te begrijpen wat voor organisatie het is en wat deze belangrijk vindt in de samenwerking. Vragen die je kunt stellen zijn: met wie werken jullie samen? Door wie worden jullie vertrouwd en gewantrouwd? Wat zijn jullie doelstellingen? Hoe proberen jullie die te bereiken? Hoe groot is jullie organisatie? Hoe zijn jullie georganiseerd? Hier kun je je eigen gedrag, verwachtingen en/of eventuele werkzaamheden op aanpassen.

2. Oprechtheid en commitment

Bedrijven moeten maatschappelijke organisaties niet 'gebruiken' voor *quick fixes*. Voor ngo's en vakbonden is het belangrijk dat ze kunnen werken aan langetermijnoplossingen samen met bedrijven, niet aan het blussen van brandjes. In de samenwerking laten bedrijven op deze manieren hun commitment zien:

- (Senior) management neemt de tijd om de organisatie te leren kennen.
- Bedrijf en organisatie bereiden samen een dialoog(traject) voor en zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering en opvolging. Het bedrijf geeft de organisatie niet alleen geld en laat het ze daarna verder zelf uitzoeken maar is betrokken.

3. Voorzichtigheid bij wantrouwen

Samenwerking met een vakbond of ngo kan invloed hebben op andere gesprekspartners, bijvoorbeeld een leverancier die negatief staat tegenover vakbondsvrijheid of een leverancier die kritische ngo's buiten de deur wil houden. Het

wantrouwen jegens maatschappelijke organisaties is vaak groot, dus ga hier voorzichtig mee om en introduceer de samenwerking stap voor stap. Bedrijven hebben een rol in het geven van legitimiteit aan het maatschappelijk middenveld.

4. Realistische verwachtingen

Maak duidelijk wat de invloedssfeer van je bedrijf is. Wat is wel en niet mogelijk? Je wilt voorkomen dat een maatschappelijke organisatie onrealistische verwachtingen heeft van je handelingsperspectief. Als je bedrijf zelf bijdraagt aan het creëren van onrealistische verwachtingen leidt dit tot teleurstellingen, wat schadelijk is voor het onderling vertrouwen.

5. Tegemoetkoming

Maatschappelijke organisaties hebben beperkte capaciteit om samenwerkingen aan te gaan. Hier moet vanuit het bedrijf bovendien iets tegenover staan, bijvoorbeeld in de vorm van financiële compensatie of samen optrekken binnen een project. Als belangen tussen het bedrijf en de organisatie overlappen, kan dit voldoende reden zijn voor een organisatie om samen te werken.

6. Culturele verschillen

Lees de [tool](#) 'Kennis over land en cultuur' voor meer informatie.

7. Vertrouwen

Het opbouwen van vertrouwen tussen een bedrijf en een lokale organisatie wordt makkelijker als zij:

- Al ervaring hebben in samenwerkingen met vergelijkbare bedrijven en organisaties
- Elkaar geen ideeën opleggen of voorstellen doordrukken maar oplossingen samen ontwikkelen door middel van co-creatie
- Elkaar meenemen in het belang van een bepaalde aanpak rond de dialoog
- Concrete voorbeelden kunnen geven uit eerdere dialogen die ze hebben gedaan en op basis daarvan een aanpak kunnen voorstellen
- Een gezamenlijke taal spreken, zowel qua jargon als qua gesproken taal.



Informatie en ondersteuning

Dit kennisdocument 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 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 Shutterstock

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.

© juni 2025, Sociaal-Economische Raad