



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog

Bevorderen commitment stakeholders

SER





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.

Wanneer je als bedrijf de dialoog wilt voeren met stakeholders kun je er niet automatisch vanuit gaan dat stakeholders hierop ingaan. Omdat dialoog een wederkerig proces is, zul je als bedrijf rekening moeten houden met de capaciteit en het commitment van de ander. In deze tool nemen we je mee in waar het commitment van andere stakeholders van afhankelijk is en welke bewegingsruimte je als bedrijf hebt om dit commitment te bevorderen.

Factoren die commitment bevorderen

Commitment is een randvoorwaarde voor dialoog. Je hebt een strategische aanpak nodig om het commitment van stakeholders te bevorderen voor dialoog. Als bedrijf moet je een omgeving creëren waarin stakeholders zich gewaardeerd en gehoord voelen en tastbare resultaten zien naar aanleiding van de dialoog. Hieronder volgt een aantal factoren waarmee je het commitment kan bevorderen.

1. Helderheid over de doelen en verwachtingen

Het creëren van duidelijke doelstellingen en verwachtingen voor de dialoog is essentieel om je stakeholders mee te nemen in het 'waarom en hoe' van de dialoog en de reden dat je hen wilt betrekken. Openheid over doel en verwachting – en daarbij ook openstaan voor feedback van je stakeholder – zorgt ervoor dat iedereen op één lijn zit en naar hetzelfde doel toewerkt, wat leidt tot betere communicatie en samenwerking in de dialoog. Indien ermee bekend, wordt het voor stakeholders gemakkelijker om zich te committeren aan de dialoog wanneer je deze plaatst in het due diligence-proces, waardoor de kans op slagen wordt vergroot.

2. Jouw commitment voor de dialoog

Het commitment van jouw bedrijf voor de dialoog is bepalend voor het commitment van de andere gesprekspartners. Jouw commitment is onder andere op te maken uit je oprechtheid om de belangen en zorgen van stakeholders te willen begrijpen; je bereidheid om negatieve impact te willen voorkomen, adresseren of herstellen; je bereidheid om inzichten uit een dialoog mee te nemen in de noodzakelijke aanpassing in bedrijfsvoering of -processen; de tijd die je wilt investeren en de continuïteit van de dialoog. Door stakeholderdialoog op te nemen in je beleid op (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) verduidelijk je je eigen commitment richting je stakeholders en weten stakeholders wat ze van je kunnen verwachten. In de tool 'Voorwaarden om dialoog te starten' staan aanvullende tips en acties om dit vorm te geven.

3. Nakomen van afspraken en transparantie over de opvolging

Een belangrijke factor die linkt aan het punt hierboven is het nakomen van afspraken die uit de dialoog voortkomen en toezeggingen die je tijdens de dialoog hebt gedaan, en door te voldoen aan verwachtingen die je vooraf wekt. Het is van belang om open te zijn over hoe je de resultaten uit de dialoog opvolgt en hoe dit van invloed is op processen, besluiten en uitkomsten. Wanneer stakeholders vertrouwen hebben in de acties die jij als bedrijf onderneemt is de kans groot dat zij geëncoutermt blijven.

4. Toegevoegde waarde voor de stakeholder

De drempel om in gesprek te gaan met stakeholders wordt verlaagd op het moment dat zij persoonlijke of collectieve toegevoegde waarde zien in het gesprek. Voorbeelden zijn het (gedeelde) belang bij de uitkomst van de dialoog, het verkrijgen van waardevolle inzichten, het opbouwen of versterken van een (samenwerkings)relatie of het kunnen beïnvloeden van het beleid, de strategie, de doelen of de acties van een bedrijf.

5. Mogelijkheden om het gesprek te kunnen voeren

Stakeholders ervaren verschillende mogelijkheden om het gesprek überhaupt te kunnen voeren en daarmee de mogelijkheid zich te kunnen committeren. Denk aan: voldoende tijd en capaciteit; het garanderen van de veiligheid voor de deelnemers; het zorgvuldig omgaan met ongelijke machtsverhoudingen; het stimuleren van de aanwezigheid van stakeholdergroepen of hun vertegenwoordigers; het wegnemen van drempels op taal, locatie/vervoer en timing; aansluiten op de belevingswereld, de kennis en expertise van de stakeholder. Meer details staan in stap 6 van de tool 'Met wie ga ik in gesprek?'. Indien gewenst (door stakeholders) kun je ook op andere manieren inzichten ophalen, bijvoorbeeld door periodieke vragenlijsten of open forums. Zorg er wel voor dat je waar mogelijk opvolgt met gesprekken.

6. Aard van de relatie tussen bedrijf en stakeholder

Een persoonlijke relatie vergroot vertrouwen en verlaagt de drempel om de dialoog aan te gaan. Het is dus van belang de persoonlijke relatie met stakeholders te versterken. Daarbij helpt het om regelmatig informeel in gesprek te gaan met de stakeholder, zonder specifiek doel of agenda, maar door interesse te tonen in de ander. Het is belangrijk om roulatie in contactpersonen te beperken en bekende aanspreekpunten op te bouwen en te behouden.

Factoren waarvan commitment verder afhankelijk is, kunnen behoorlijk verschillen per stakeholdergroep. Van twee groepen die doorgaans worden geconsulteerd in het kader van IMVO staat hieronder meer informatie uitgewerkt.



Commitment van leveranciers

Het kan zijn dat bij de ene leverancier IMVO al op het vizier staat of wordt ondersteund door het management. Dit kun je merken aan hoe een leverancier over IMVO praat, of systemische of gevoelige issues worden benoemd, toegevoegde waarde van verantwoorde productie wordt erkend of hoe de houding van management wordt getypeerd (bijvoorbeeld “human-oriented, long-term plans, serving employees”). Bij andere leveranciers zou je kunnen merken dat het gesprek over IMVO wordt vermeden, zij zich defensief opstellen of aangeven dat er niets mis is. Dit kan voortkomen uit beduchtheid om de dialoog aan te gaan maar ook simpelweg vanwege tijdsgebrek of verschil in prioriteiten. Het is verstandig om aan de volgende punten te werken om het commitment voor dialoog van leveranciers te bevorderen.

1. Het **commerciële belang** (leverage/inkoopvolume en meerjarig inkoopcommitment) bepaalt of een leverancier – maar ook een inkopend bedrijf – het gesprek aangaat en hoe deze aan tafel zit. Als het inkoopvolume klein is of er weinig commitment is voor een langetermijnrelatie, dan loopt het inkopend bedrijf weinig economisch risico en is de interesse vanuit de leverancier ook beperkt, want deze heeft weinig te verliezen. Het gevraagde commitment vanuit het bedrijf op IMVO-vlak moet niet uit balans zijn met het commerciële commitment dat er is/geboden kan worden, zie voorbeeld.

Voorbeelden

Bij de uitrol van een trainingsprogramma bij leveranciers werd er op een groot verschil gestuit tussen de inkooprelatie tussen bedrijf A en hun leverancier en de inkooprelatie tussen bedrijf B en hun leverancier. Bedrijf A had een relatief grote invloed en persoonlijke relatie waarbij het merk graag iets terug wilde doen voor de leverancier door hen te trainen. Het gesprek kwam dan ook vrij gemakkelijk op gang. Bij bedrijf B betrof het zeer beperkte inkoop – zelfs na het ophogen van orderaantallen – en ontbrak een persoonlijke relatie. In dat geval kan het zwaartepunt in een gesprek blijven liggen op het vergroten van de business.

Het commitment kan worden vergroot door de samenwerking met andere inkopende merken op te zoeken om meer invloed te creëren, positieve prikkels af te geven zoals het verhogen van orders of negatieve prikkels af te geven zoals het tijdelijk opschorten van orders bijvoorbeeld bij uitblijvend contact terwijl er problemen geconstateerd zijn. Over het algemeen is het verstandig om je leveranciersbestand zo klein mogelijk te houden tot partijen waarmee je stabiele, langetermijnrelaties aangaat en waarmee de kans groter wordt dat je in gesprek kunt treden over IMVO.

2. **Gelijkwaardigheid in de inkooprelatie.** Denk hierbij aan een eerlijke prijsstrategie en gedeelde verantwoordelijkheid bij het aanpakken van risico's. Oftewel: in hoeverre je als bedrijf de leverancier ondersteunt in verander- of verbeterprocessen. Zorg ervoor dat je je oprecht verdiept in de lokale situatie en de realiteit en het perspectief van de leverancier echt wil begrijpen, alsof het je eigen context betreft. Dit zorgt ervoor dat leveranciers zich gehoord voelen.
3. Het helpt wanneer je het **belang van dialoog over IMVO** (of een specifiek onderwerp) actief uitdraagt en als je daarin overtuigend aangeeft wat ieders meerwaarde ervan is. Op die manier neem je een leverancier mee die bijvoorbeeld vanwege tijdgebrek of gebrek aan urgentie de dialoog afhoudt. Het delen van succesverhalen over eerdere dialogen en in hoeverre je verantwoord ondernemen in je eigen bedrijf integreert kunnen daarbij helpen. Dit is ook relevant voor eventuele tussenschakels bij indirecte handelsrelaties, zoals importeurs of agenten, die het belang van dialoog en IMVO moeten onderschrijven en uitdragen richting de leverancier, zie voorbeeld op de volgende pagina.

Voorbeeld

Het lukte een bedrijf niet om IMVO bespreekbaar te maken met hun leverancier vanwege een tussenliggende handelsrelatie die onderling contact afhield en het belang van IMVO niet bleek te onderschrijven. De verklaring vanuit de tussenschakel was dat de leverancier terughoudend was. Als de relatie direct was geweest, had het bedrijf het gesprek aan kunnen gaan over de terughoudendheid en deze proberen weg te nemen. Daarmee ziet het bedrijf het belang in om agenten en andere tussenhandelaars goed mee te nemen in IMVO en rollen en verantwoordelijkheden onderling goed af te spreken.

Je kunt ook andere stakeholders vragen om dit belang te ondersteunen en de boodschap over te brengen, zie voorbeeld.

Voorbeeld

Een kledingbedrijf wilde de dialoog aangaan met leveranciers over de resultaten van digitale enquêtes onder werknemers in kledingfabrieken. Om leveranciers te motiveren hieraan mee te doen, probeerde het bedrijf de toegevoegde waarde (voor zowel leveranciers als werknemers) aan de leverancier te communiceren. In sommige gevallen bleek dit echter onvoldoende om commitment te krijgen. Het kledingbedrijf schakelde daarom andere leveranciers in die dit traject al eerder zijn aangegaan om met aarzelende leveranciers te delen hoe zij dit hebben ervaren en welke voordelen het voor ze heeft (gehad). Dit bleek een succesvolle strategie om leveranciers gerust te stellen over de tijdsinvestering in het traject, duidelijk te maken dat er geen negatieve consequenties aan verbonden zijn en ook aan te geven hoe een leverancier zelf kan profiteren van de resultaten.



Commitment van ngo's

Hieronder volgt een aantal punten die met name in de context van ngo's extra van belang zijn. Dit betekent overigens niet dat je al volledig aan deze punten moet voldoen voordat je contact op kan nemen met ngo's.

1. Commitment als bedrijf om IMVO-risico's in je productielanden en op productielocaties **te identificeren en te erkennen** en daarbij de rechthebbenden te betrekken, je **verantwoordelijkheid te nemen** in het voorkomen, adresseren en aanpakken van de risico's en daarbij ook **kritisch te kijken naar je eigen bijdragen** aan risico's en impact, bijvoorbeeld via je inkooppraktijken.

Voorbeeld

- bedrijven die in hun inkooppraktijken rekening houden met de naleving door leveranciers en productielanden op het vlak van [fundamentele arbeidsrechten](#). Daarmee draag je tevens bij aan het creëren van een omgeving waarin dialoog mogelijk is.
- bedrijven die een eerlijke prijs (willen) betalen, waardoor je ook een realistische economische situatie creëert om systemische problemen zoals kinderarbeid tegen te gaan.

2. Commitment als bedrijf voor **een structurele dialoog** over IMVO-risico's en (eventuele samenwerking in) het aanpakken daarvan, met name wanneer de kans op en reikwijdte van negatieve impact groot is. Daarvoor is het belangrijk dat een bedrijf een langetermijnvisie op IMVO heeft. Dit wekt vertrouwen in een zorgvuldige en fundamentele aanpak van risico's, waarbij ngo's doorlopend betrokken worden in plaats van eenmalig.

3. Commitment om risico's en issues te plaatsen **in de bredere context** van verschillende IMVO-risico's en thema's, zoals vrijheid van vakvereniging en collectieve onderhandeling als enabling right in het gesprek over leefbaar loon.

Voorbeeld

- bij het ondersteunen van een minimumloon stijging in een productieland is het van belang om onderzoek te doen naar gerelateerde risico's, deze integraal te bespreken en waar nodig aan te pakken. Zo staan lonen bijvoorbeeld niet los van gewerkte uren.



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 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 Arisa

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 2025, Sociaal-Economische Raad