



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog

Met wie ga ik in gesprek?

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.

Doel

Bedrijven hebben doorgaans te maken met veel verschillende stakeholders. Voordat je kunt beslissen met wie je in gesprek gaat, is het belangrijk goed te weten wie je stakeholders zijn. In deze tool leer je in zes stappen hoe je stakeholders kunt identificeren, indelen & analyseren, hoe je ze bereikt, hoe je bepaalt met wie je in gesprek gaat en hoe je ervoor kunt zorgen dat zij ook met jou in gesprek willen en kunnen gaan. Meer details staan bij elke stap.

Stappen

Stap 1: identificeer je stakeholders

Stap 2: analyseer je stakeholders

Stap 3: bepaal hoe je jouw stakeholders kunt bereiken

Stap 4: selecteer de juiste stakeholders om mee in gesprek te gaan

Stap 5: selecteer de juiste personen binnen de stakeholder om mee in gesprek te gaan

Stap 6: vergroot de kans dat stakeholders in gesprek kunnen en willen gaan

Klik op een (i) voor aanvullende informatie.



Stap 1 | Identificeer je stakeholders

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Identificeer je interne en externe stakeholders.
- ☐ Identificeer je (getroffen) stakeholders in relatie tot verantwoord ondernemen.

Stakeholders of belanghebbenden zijn personen of groepen die (in)direct in hun belangen worden geraakt door de activiteiten van jouw bedrijf, of die invloed kunnen uitoefenen op jouw bedrijf. Dit kunnen stakeholders binnen of buiten je bedrijf zijn. Begin met het in kaart brengen van alle stakeholders van je bedrijf, bijvoorbeeld door met collega's vanuit verschillende afdelingen een lijst op te stellen met bestaande relaties. Je kunt ook rapportages van andere bedrijven raadplegen om te kijken welke stakeholders zij hebben geïdentificeerd. Vervolgens cluster je de stakeholders in interne en externe stakeholders.

Voorbeelden van interne stakeholders

werknemers, managementteam, ondernemingsraad, aandeelhouders, raad van commissarissen.

Voorbeelden van externe stakeholders

klanten, consumenten, leveranciers, financiële instellingen, investeerders, distributeurs, concurrenten, omwonenden, werkenden in de keten, inheemse volken, nationale/lokale overheden, kennisinstellingen, vakbonden, ngo's, brancheorganisaties, bedrijvennetwerkorganisaties, media.

Stakeholders in relatie tot verantwoord ondernemen

Op basis van je stakeholderlijst identificeer je de stakeholders die relevant zijn voor verantwoord ondernemen op het gebied van milieu (*Environment*), sociaal (*Social*) en/of bestuur (*Governance*), bij elkaar de ESG-gebieden genoemd. De ESG-gebieden staan centraal in de (Europese) [wetgeving](#) over (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen, oftewel (I)MVO.

Om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, is het belangrijk een juist en volledig beeld te hebben van de risico's op negatieve impact op mens, milieu en natuur in jouw waardeketen die zijn toe te schrijven aan jouw bedrijfsvoering. Ook moet je eventuele misstanden voorkomen of aanpakken. Richt je op de personen en groepen op wiens rechten of belangen de activiteiten van je bedrijf een negatieve of positieve impact (kunnen) hebben, oftewel je (potentieel) getroffen stakeholders. Voorbeelden zijn werkenden in je keten en omwonenden rond productielocaties, maar ook 'stakeholders zonder stem' zoals het milieu, de natuur en toekomstige generaties. Meestal zijn deze stakeholders niet tot nauwelijks in de positie om invloed uit te oefenen op jouw bedrijf. Om deze stakeholders te identificeren, is het noodzakelijk inzicht te hebben in jouw waardeketen en te redeneren vanuit risico's op negatieve impact op mens en milieu in plaats vanuit de risico's voor jouw bedrijf (zie figuur 1).



Figuur 1 – Identificeren van stakeholders vanuit verantwoord ondernemen.

Als het lastig is om (getroffen) stakeholdergroepen te identificeren, kun je stakeholders die je wel in beeld hebt vragen welke andere stakeholders zij aanraden om eveneens in beeld te krijgen. Op die manier maak je gebruik van het netwerk van je stakeholders om zo dichterbij de kern – de getroffen stakeholders – te komen.



Stap 2 | Analyseer je stakeholders

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Breng per stakeholder(groep) specifieke aspecten in kaart.
- ☐ Breng per stakeholder(groep) de relatie in kaart.

Zodra je een goed beeld hebt van je stakeholdergroepen, ga je de stakeholders en de relaties nader analyseren. Deze stap vergt de nodige tijd. Richt je daarom eerst op het neerzetten van een stevige basisanalyse, zoals hieronder omschreven, die je altijd verder kunt uitbouwen.

Stakeholders analyseer je door de volgende aspecten per stakeholder(groep) na te gaan. Raadpleeg collega's als je zelf niet goed op de hoogte bent van de relatie en of er mogelijk iets speelt. Raadpleeg bijvoorbeeld de inkoopafdeling voor de relatie met een leverancier of de financiële afdeling voor de relatie met investeerders.

Specifieke aspecten	Relationele aspecten
Wat is het algemene belang en wat zijn de behoeften van de stakeholder? (i)	Welke (relevante) ervaringen heeft mijn bedrijf met de stakeholder?
Welke (verwachte) impact heeft mijn bedrijf op de stakeholder en heeft de stakeholder op mijn bedrijf?	Hoe typeer ik de relatie met de stakeholder? (i)
Welke kennis en/of ervaringen heeft de stakeholder die relevant zijn voor (I)MVO?	Wat is de houding van de stakeholder ten opzichte van mijn bedrijf? (i)
Welke verwachtingen heeft de stakeholder van mijn bedrijf als het gaat om (I)MVO?	
In Bijlage 1 vind je een uitgewerkt voorbeeld van bovenstaande aspecten voor drie stakeholders.	

Breng al je stakeholders in kaart

Het kan spannend zijn om groepen of personen op je stakeholderlijst te zetten met wie je geen regelmatig contact onderhoudt. Bijvoorbeeld omdat je elkaar nog niet kent, zij mogelijk kritisch kunnen zijn of perspectieven delen die niet in lijn zijn met je verwachtingen of huidige beleid. Toch vergroot je je kennis en kans op positieve impact pas echt als je ook stakeholders betreft die je normaal niet zou consulteren, maar die wel in staat zijn om de juiste risico's te identificeren. Dit bevordert bovendien je geloofwaardigheid naar alle (betrokken) stakeholders.



Stap 3 | Bepaal hoe je jouw stakeholders kunt bereiken

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Loop per stakeholder(groep) na op welke manier je met hen in contact bent of kunt komen.

Nadat je de relatie met je stakeholders hebt geanalyseerd, ga je na op welke manier je met ze in contact kunt komen. Dit kan op verschillende manieren afhankelijk van de specifieke stakeholder. Je zult rekening moeten houden met bepaalde randvoorwaarden die een gesprek mogelijk maken. Je kunt namelijk niet verwachten dat contact leggen gelijk staat aan contact krijgen. Daarvoor moet je investeren in de relatie met de stakeholder – of de relatie met andere stakeholders – om een dialoog te kunnen opzetten. Hierover lees je meer in stap 6 van deze tool en in de tools 'Bevorderen commitment stakeholders' en 'Bouwen aan vertrouwen'. Hieronder volgt voor een aantal groepen stakeholders hoe je ze kunt bereiken.

Werkenden in de keten

Deze groep stakeholders kun je bereiken via je leveranciers, inkoopkantoren of lokale compliance- en kwaliteitsteams, die dagelijks in contact staan met de werkvloer.

Als inkopend bedrijf ga je (meestal) niet zelf de dialoog aan met werkenden en maak je gebruik van methoden die een betekenisvolle dialoog stimuleren. Werkenden ervaren immers veel drempels om zich uit te spreken. Meer informatie hierover lees je in het [kennisdocument](#) 'Luisteren naar werkenden in de keten'. Daarin lees je hoe je inzichten en ervaringen van werkenden verzamelt in samenwerking met andere partijen of systemen, namelijk:

1. Via een vakbond of andere werknemersvertegenwoordiging (i)
2. Via een ngo, lokaal netwerk of derde partij (i)
3. Via een klachtenmechanisme
4. Via een technologische tool
5. Als onderdeel van een audit

Voorbeeld | Werken aan werknemersvertegenwoordiging

Waar werkenden zich nog niet hebben verenigd, kun je het gesprek aangaan met de leverancier om te begrijpen waarom dit het geval is. In dit gesprek kun je vragen hoe de leverancier ervoor gaat zorgen dat hij op een structurele manier inzicht krijgt in kansen en verbeterpunten vanuit werkenden. In dit gesprek word je geacht het belang van werknemersvertegenwoordiging aan te kaarten en de leverancier aan te sporen om hieraan te werken. Er bestaan bijvoorbeeld projecten waarin bedrijven in collectief verband samenwerken met (lokale) vakbonden, ngo's en leveranciers aan het opzetten en verbeteren van de dialoog tussen werkenden en management, onder andere middels werknemersvertegenwoordiging en wettelijk verplichte commissies. Op deze manier kunnen zorgen en misstanden intern wordenesignaleerd en aangepakt. Dit maakt het voor de inkopende bedrijven ook makkelijker inzicht te krijgen in de werkomstandigheden en met werkenden in contact te komen waar nodig.

Voorbeeld | Kennisinstelling als bron van informatie

Tijdens de dubbele materialiteitsanalyse (i) van een Nederlands bedrijf was het niet gelukt om direct met werkenden in de internationale keten in dialoog te gaan. Wel kon een dialoog worden gevoerd met een lokale kennisinstelling om meer inzicht te krijgen in de sociale (werk)omstandigheden in Tsjechië waar het bedrijf onder meer produceert. De SER, samenwerkingspartner in het dialoogproces, had deze organisatie aangeraden. De organisatie is partner van [Electronics Watch](#), een internationaal consortium van expertorganisaties op het gebied van arbeidsrechten.

Omwonenden rond productielocaties of (inheemse) leefgemeenschappen rond bedrijfsactiviteiten

Deze groep stakeholders bereik je door – waar mogelijk – met een afvaardiging in dialoog te gaan. In Nederland kun je contact opnemen met bedrijfscontactfunctionarissen bij een regio/gemeente. In productielanden kun je contact zoeken met invloedrijke personen binnen een gemeenschap, zoals de ‘sarpanch’ in India, de dorpsoudste of een ander invloedrijk persoon.

Ook kun je voor dit perspectief de kennis en/of de contacten van lokale maatschappelijke organisaties en onderzoeks- en overheidsinstellingen benutten, al dan niet via het netwerk van internationaal opererende organisaties (zie Bijlage 2) of [de Nederlandse overheid/ambassade](#).

Milieu, natuur en toekomstige generaties

Met stakeholders zoals het milieu, de natuur en toekomstige generaties is het niet mogelijk direct in dialoog te gaan. Ga daarom in gesprek met vertegenwoordigers van milieu-/natuurbeschermingsorganisaties (zie Bijlage 2) om het belang van milieu en natuur mee te nemen, of raadpleeg rapporten over de staat van het milieu en de natuur. Voor het perspectief van toekomstige generaties kun je de dialoog aangaan met een (steekproefsgewijze) afvaardiging van de huidige jonge generatie, bijvoorbeeld via het [SER Jongerenplatform](#).

Leveranciers

Deze groep stakeholders bereik je via de inkoopafdeling of je lokale inkoopkantoor (indien aanwezig).

Eigen werknemers

Deze groep stakeholders bereik je via de HR-afdeling door (steekproefsgewijs) met een afvaardiging of met de [ondernemingsraad](#) (indien aanwezig) in dialoog te gaan. Informatie kun je ook ophalen via een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Klanten

Deze groep stakeholders bereik je via de salesafdeling.

Investeerders

Deze groep stakeholders bereik je via het management of de financiële afdeling.

Overige stakeholders

De (tools van de) volgende organisaties kun je consulteren om inzichten te verkrijgen of kun je betrekken om in contact te komen met (getroffen) stakeholders:

Organisaties/initiatieven die je bedrijf helpen bij het implementeren van (I)MVO, al dan niet via lidmaatschap (‘IMVO-implementatiepartners’) zoals:

- brancheorganisaties
- [IMVO-sectorovereenkomsten](#)
- het [IMVO-Steunpunt](#) van RVO
- (lokale vertegenwoordigers van) [amfori](#), [Business for Social Responsibility](#), [Ethical Trading Initiative](#), [Fair Labor Association](#), [Fair Trade](#), [Fair Wear Foundation](#), [MVO Nederland](#), [Rainforest Alliance](#), [Responsible Business Alliance](#), [UN Global Compact](#)

Kennisinstellingen zoals:

- [Business & Human Rights Resource Centre](#)
- [Danish Institute for Human Rights](#)
- [Issara Institute](#)
- [Shift](#)

De nationale en lokale overheid of [de Nederlandse ambassade/consulaat](#) in het geval van internationale overheden



Stap 4 | Selecteer de juiste stakeholders om mee in gesprek te gaan

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Selecteer de stakeholders op basis van impact op hun rechten en belangen en (ervarings)kennis rond het onderwerp van dialoog, en de suggesties van stakeholders met wie je in gesprek moet gaan.
- ☐ Overweeg of je met vertegenwoordigers van stakeholders in gesprek moet gaan.
- ☐ Analyseer de onderlinge relaties als je met meerdere stakeholders tegelijkertijd in gesprek wilt gaan.

Met welke stakeholders je vervolgens in gesprek gaat, hangt af van de specifieke situatie en het onderwerp. Maak voor de selectie gebruik van de analyse die je in stap 2 hebt gemaakt.

Met betrekking tot het onderwerp van dialoog prioriteer je stakeholders op basis van:

1. Allereerst de impact op hun **rechten** (zoals mensenrechten en arbeidsrechten): hoe ernstiger en waarschijnlijk deze impact, des te noodzakelijker hun betrokkenheid bij de dialoog.
2. Vervolgens de impact op hun **belangen**: hoe groter deze impact, des te belangrijker hun betrokkenheid bij de dialoog.
3. Tot slot hun aanwezige **kennis of ervaringen**: hoe relevanter deze kennis of ervaring, des te waardevoller hun betrokkenheid bij de dialoog.

Door stakeholders op deze manier te selecteren, krijg je inzicht in de meest relevante risico's, impacts en behoeften van je stakeholders en kun je gericht en impactvoller actie ondernemen. Relationele aspecten vanuit de stakeholderanalyse (stap 2) en de manier waarop je stakeholders reeds bereikt of kunt bereiken (stap 3), hebben invloed op het gemak waarmee je in gesprek kunt gaan. Dit zijn echter niet de factoren waarmee je in eerste instantie bepaalt of je met een stakeholder in gesprek moet gaan. Deze staan onder de genoemde drie punten hierboven.

Belangrijke kanttekeningen:

- In sommige gevallen is de betrokkenheid van stakeholders bij een dialoog een recht op zichzelf, zoals de betrokkenheid van vakbonden of een andere vorm van werknemersvertegenwoordiging op het moment dat je onderwerpen gaat bespreken die werknemers raken
- Sta open voor de suggesties over gesprekspartners die andere stakeholders aandragen. Een dialoog geef je immers samen vorm.

Vertegenwoordiging van stakeholders

Over het algemeen is het belangrijk om mét stakeholders te praten in plaats van óver hen, met name wanneer je ervaringen en behoeften wilt horen of als er besluitvorming plaatsvindt. In sommige gevallen is het echter minder noodzakelijk om met specifieke stakeholders zelf te spreken en volstaat het inzicht in het perspectief van een stakeholdergroep. Soms is het uit veiligheidsoverwegingen niet mogelijk om met de specifieke stakeholders het gesprek te voeren. In die gevallen kun je in gesprek gaan met vertegenwoordigers. Ga na of de vertegenwoordigers hun achterban op de juiste manier dienen via vragen als: Wordt de diversiteit van stakeholders erkend door de vertegenwoordigers?; Worden stakeholders betrokken bij het kiezen van de vertegenwoordigers?; Wordt de informatie uit een dialoog op een correcte en inclusieve manier teruggekoppeld aan de achterban?

Voor de vertegenwoordiging van werknemers dien je gebruik te maken van officiële vertegenwoordigers die officieel zijn erkend door de wet of de praktijk, zoals gekozen vakbondsvertegenwoordigers of werknemersvertegenwoordiging. Mocht er geen officiële vertegenwoordiging zijn dan kun je contact leggen met geloofwaardige vertegenwoordigers van stakeholders die namens hen optreden, zoals ngo's.

Hieronder enkele voorbeelden met wie je wanneer in gesprek kan gaan:

Gelinkt aan het uitvoeren van een dubbele materialiteitsanalyse. Het doel van de dubbele materialiteitsanalyse is om inzicht te krijgen in de ESG-onderwerpen die voor jouw bedrijf en voor jouw stakeholders van belang zijn. Dit vormt input

voor het ontwikkelen van je ESG-strategie. Het is verstandig om met diverse stakeholdergroepen in gesprek te gaan die specifieke belangen vertegenwoordigen en/of relevante (ervarings)kennis hebben, zoals je investeerders, klanten, leveranciers, eigen werknemers en (vertegenwoordigers van) werkenden in de keten.

Gelinkt aan stap 1 van het due diligence-proces: integreer mvo in beleid en managementsystemen (zie figuur 2). Dialoog met stakeholders is nuttig bij het formuleren van (onderdelen van) je IMVO-beleid. Dit geldt met name in situaties waarvoor nog geen modelbeleid bestaat en je de kennis en ervaringen kunt raadplegen van deskundigen zoals vakbonden, ngo's, IMVO-implementatiepartners of kennisinstellingen voor het formuleren ervan.

Gelinkt aan stap 2 van het due diligence-proces: identificeer en beoordeel negatieve gevolgen (zie figuur 2). Om risico's te identificeren ga je in gesprek met (vertegenwoordigers van) stakeholders, zoals werkenden in de keten en je leveranciers, die (mogelijk) worden blootgesteld aan de risico's. Waar dat niet lukt, kun je betrouwbare partijen betrekken die (ervarings)kennis hebben, zoals ngo's en kennisinstellingen. Gebruik de kennis en ervaringen van stakeholders om risico's onderling te beoordelen op ernst en waarschijnlijkheid en daarmee te prioriteren. Gebruik hun kennis en ervaringen ook om in te schatten in hoeverre je bedrijf deze risico's veroorzaakt, eraan bijdraagt of er via je zakelijke relaties aan gelinkt bent. Als je bedrijfsactiviteiten wilt uitbreiden naar gebieden waar inheemse volken wonen, heeft je bedrijf een impact op hen. Je respecteert hun rechten en belangen – in lijn met de VN-verklaring over de Rechten van Inheemse Volken en ILO-conventie 169 – door hen op de hoogte te brengen van je intenties en met hen of hun vertegenwoordigers hierover in dialoog te gaan. Plannen zet je pas door na hun vrijwillige, voorafgaande en geïnformeerde instemming. Hiervoor kun je ook maatschappelijke organisaties of experts rond je keten betrekken.

Gelinkt aan stap 3 van het due diligence-proces: stop, voorkom of beperk negatieve gevolgen (zie figuur 2). Als je een aanpak voor een risico in je toeleveringsketen wilt ontwikkelen, zoals voor onveilige werkomstandigheden, ga je de dialoog aan met de stakeholders op wiens rechten en belangen dit risico een impact heeft. Denk bijvoorbeeld aan (vertegenwoordigers van) de werkenden wiens werkomstandigheden onveilig zijn en de leverancier of productielocatie die uiteindelijk de maatregelen zal moeten doorvoeren. Je kan ngo's, IMVO-implementatiepartners en andere experts rond je keten betrekken om mee te denken in het uitwerken van passende maatregelen en het uitvoeren van het plan. Betrek ook andere inkoopende bedrijven bij het opstellen van een aanpak als je gezamenlijk invloed hebt op het risico.

Gelinkt aan stap 4 van het due diligence-proces: monitor de praktische toepassing en resultaten (zie figuur 2). Bij het monitoren van de praktische toepassing en effectiviteit van due diligence-maatregelen, krijg je de meest waardevolle inzichten als je hierover in gesprek gaat met (vertegenwoordigers van) de stakeholders op wie de maatregelen impact hebben. Dit kan bijvoorbeeld via focusgroepen of – indien fysiek contact niet mogelijk is – via vragenlijsten of audits. Hiermee verzamel je relevante feedback en krijg je een beeld over de mate waarin risico's worden aangepakt. Je verifieert tevens of de gewenste resultaten zijn bereikt of waar nodig nog moeten worden bijgesteld. Een indicator kan bijvoorbeeld zijn: 'percentage van de getroffen stakeholders dat van mening is dat de risico's adequaat zijn aangepakt'.

Gelinkt aan stap 5 van het due diligence-proces: communiceer hoe negatieve gevolgen worden aangepakt (zie figuur 2). Deel met je stakeholders hoe je bedrijf risico's aanpakt, met name richting stakeholders op wie je aanpak van invloed is. Ga hierover in gesprek met elkaar. Zo kan je met een brede groep stakeholders van bijvoorbeeld bedrijven(netwerken), maatschappelijke organisaties, overheden en IMVO-implementatiepartners in een bijeenkomst in gesprek gaan over de stappen die je bedrijf heeft ondernomen om risico's aan te pakken. Je kunt hierover met elkaar van gedachten wisselen, van elkaar leren en aanpassen waar nodig.

Gelinkt aan stap 6 van het due diligence-proces: zorg voor herstelmaatregelen of werk hieraan mee indien van toepassing (zie figuur 2). Als de aanleiding van de dialoog een misstand of klacht in je keten betreft, onderzoek je de situatie door met een selecte groep betrokkenen – waar nodig apart van elkaar – in dialoog te gaan om de situatie te verhelderen en tot passende herstelmaatregelen te komen. Je gaat in dialoog met de personen die impact ervaren of die de klacht hebben ingediend (of hun vertegenwoordigende partij), en met de vertegenwoordiging van de betreffende productielocatie(s). Indien nodig betrek je een maatschappelijke organisatie met kennis van de lokale omstandigheden en/of een expert in gespreksbegeleiding vanwege verschillende belangen en mogelijk oplopende spanningen. Zie ook het [kennisdocument](#) ‘Kenmerken goede facilitator’. Ook gedurende de uitvoering van de herstelmaatregelen is het belangrijk in contact te staan met de getroffen stakeholders. Je moet beoordelen of zij voldoende worden geholpen en of (de oorzaak van) het probleem wordt/is opgelost.

Samenstelling van de gesprekspartners

Ga je met meerdere stakeholders tegelijkertijd in gesprek? Analyseer de onderlinge relatie(s) tussen deze stakeholders. Dit kan immers van invloed zijn op de dynamiek in een dialoog.

Bij het selecteren van de stakeholders is het belangrijk om na te denken over (de balans in) de samenstelling van de groep. Dit is enerzijds om de drempel te verlagen om in gesprek te gaan (zie ook stap 6) en anderzijds om perspectieven vanuit verschillende stakeholders evenredig te horen en mee te nemen. Vermijd situaties waar de ene stakeholdergroep door (veel) meer personen is vertegenwoordigd dan een andere groep. Een diverse groep kan voor stakeholders interessant zijn om zo te horen en te leren van de perspectieven van anderen. In de samenstelling van de groep moet je wel rekening houden met het effect van de ene deelnemer op de ander. Als er veel verschil in machtspositie is tussen stakeholders, kan dit een negatief effect hebben op de openheid van de deelnemers aan de dialoog. En ook vertrouwelijkheid kan een reden zijn om niet in groepen het gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld bij een klacht over seksueel geweld op de werkvloer.

Figuur 2 – Het due diligence-proces volgens de OESO-richtlijnen.



Stap 5 | Selecteer de juiste personen binnen de stakeholder om mee in gesprek te gaan

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Selecteer de personen met wie je in gesprek gaat door te kijken naar hun kennis/ervaringen/achtergrond in relatie tot het onderwerp van dialoog, persoonlijke relaties, taalkennis, beslissingsbevoegdheid en draagvlak.
- ☐ Selecteer relevante collega's voor deelname aan het gesprek.

In deze stap richt je je op het selecteren van de daadwerkelijke gesprekspartners van zowel externe als interne stakeholders.

Externe stakeholders

Zodra je hebt besloten met welke stakeholder(groepen) je in gesprek gaat, is het verstandig goed na te denken wie je precies wilt spreken. Afhankelijk van het beoogde doel is het namelijk belangrijk dat de persoon (of groep van personen) de juiste kennis, ervaringen, vaardigheden en/of mandaat heeft. Wees helder richting je stakeholders waarom je hen wilt betrekken, waarover je het wilt gaan hebben en wat je van hen verwacht. Zij kunnen dan intern nagaan wie het beste deel kan nemen aan de dialoog. Denk daarbij aan:

- Kan de persoon het perspectief geven waar jij naar op zoek bent? Op basis van welke kennis/ervaringen/achtergrond kan de persoon over het onderwerp meepraten en inzichten delen? (zie voorbeeld 'Achtergrond van de persoon')
- Is er een mogelijkheid om personen vanuit verschillende stakeholders bijeen te brengen die elkaar persoonlijk kennen? Dit kan vertrouwd aanvoelen waardoor je sneller tot uitwisseling komt.
- Heeft de persoon de capaciteit om de dialoog in de gewenste taal te voeren of is er een extra deelnemer nodig om te helpen met de vertaling?

- Indien noodzakelijk, is de persoon beslissingsbevoegd of kan deze een voorstel uit de dialoog verder de organisatie in brengen? (zie voorbeeld 'Beslissingsbevoegdheid van de persoon')
- Indien noodzakelijk, heeft de persoon het mandaat om anderen te vertegenwoordigen en draagvlak en aanzien onder zijn/haar achterban?

Houd er rekening mee dat de functie van een persoon in het buitenland een heel andere lading kan hebben dan wij gewend zijn, zoals HR-managers die in sommige productielanden een meer juridische functie hebben.

Voorbeeld | Achtergrond van de persoon

De voorbereiding op de dialoog verschilt per stakeholder en hangt er bijvoorbeeld van af in hoeverre deze thuis is in het onderwerp en de bijbehorende impacts en uitdagingen. Wanneer je met een brede groep stakeholders in dialoog wilt gaan voor je dubbele materialiteitsanalyse (i), zal een duurzaamheidsmanager van een soortgelijk bedrijf (als stakeholder) het verzoek sneller kunnen plaatsen en uit eigen kennis kunnen putten, terwijl het voor een beleidsmedewerker duurzaamheid bij een gemeente verder weg kan staan. Wees je bewust van deze verschillen als je personen benadert voor een dialoog. Om de dialoog echt op gang te brengen, is het verstandig individuen te betrekken die niet alleen vragen hebben maar ook kunnen meedenken in oplossingen en antwoorden.

Voorbeeld | Beslissingsbevoegdheid van de persoon

Bij leveranciers in productielanden is meestal alleen de fabriekseigenaar of CEO beslissingsbevoegd. Het is daarom wenselijk als deze aanwezig is maar dat is met name bij grotere leveranciers niet waarschijnlijk. Het is dan belangrijk dat er iemand aan tafel zit die hetgeen besproken is intern verder kan brengen. Dat de persoon hiertoe in staat is, kun je merken aan de manier waarop iemand praat of doorvraagt en hoe deze aangeeft het te zullen bespreken intern. Vraag hiernaar als dit niet duidelijk is.

Tijdens het bespreken van de resultaten van een digitale enquête onder werknemers in kledingfabrieken, was het zinvol om zowel de fabriekseigenaar, het fabrieksmanagement als een vertegenwoordiging van de leverancier aan tafel te hebben. Het kledingbedrijf had voornamelijk contact met de leverancier die samenwerkt met meerdere fabrieken en geen direct contact met de fabriek zelf. De leverancier fungeerde in het gesprek als schakel tussen het kledingbedrijf en de fabriek door vragen en opmerkingen in context te plaatsen en af en toe te herhalen. Vertegenwoordiging van de fabriek was nuttig, omdat deze precies weet hoe de fabriek wordt gerund en welke verbeteringen wel of niet mogelijk zijn.

Interne stakeholders

Denk ook na wie vanuit jouw bedrijf aansluit bij het gesprek. Dit kan namelijk noodzakelijk zijn voor het maken van beslissingen of effect hebben op het gevoel van urgentie bij de stakeholder. Het is voor het interne draagvlak en de bewustwording verstandig om – naast de duurzaamheidsprofessionals – collega's te betrekken die in hun dagelijks werk te maken hebben of krijgen met (I)MVO. Zo kunnen zij uit eerste hand horen en ervaren wat er speelt bij een stakeholder en wat deze belangrijk vindt. Het vergroot ook hun kennis en daarmee het vertrouwen om hier op andere momenten over door te praten. Een voorbeeld is het betrekken van de eigenaar, inkoop- of productiemanager in gesprekken over minimum loonstijgingen in landen waar geproduceerd wordt, zodat zij op de hoogte zijn van eventuele effecten op de kostprijs.

Stap 6 | Vergroot de kans dat stakeholders in gesprek kunnen en willen gaan

In deze stap werk je aan het volgende:

- ☐ Draag bij aan de mogelijkheden voor stakeholders om in dialoog te gaan.
- ☐ Zorg ervoor dat het gesprek van toegevoegde waarde is voor de stakeholders.

Je kunt er niet automatisch vanuit gaan dat de stakeholders met wie jij hebt bepaald een dialoog te willen/moeten voeren, ook daadwerkelijk met jou in gesprek gaan. Dit hangt af van een aantal factoren, zoals is te lezen in de [tool](#) 'Bevorderen commitment stakeholders'. Belangrijk is de intentie van je bedrijf achter de dialoog. Bijvoorbeeld of je oprechte interesse toont in de inzichten en het perspectief van de ander en in hoeverre je openstaat voor het opvolgen van de afspraken en resultaten uit de dialoog. Voorbeelden daarvan zijn het bieden van hulp of het doorvoeren van noodzakelijke veranderingen. Meer over deze voorwaarden lees je in de [tool](#) 'Voorwaarden om dialoog te starten'.

Daarnaast is de bereidheid van stakeholders tot dialoog afhankelijk van de mogelijkheden om daadwerkelijk met jouw bedrijf in dialoog te kunnen treden en de toegevoegde waarde voor de stakeholders zelf. Dit staat hieronder verder toegelicht.

Stap 6A. Mogelijkheden voor dialoog

Hieronder volgen verschillende punten die bepalen in hoeverre stakeholders met jou in gesprek *kunnen* gaan.

Voldoende tijd en capaciteit om in dialoog te gaan:

- Als je met organisaties spreekt die het perspectief van getroffen stakeholders vertegenwoordigen, is het belangrijk te beseffen dat deze organisaties ook tijd nodig hebben om vertrouwensrelaties met de stakeholders op te bouwen.

- Je kan de bestede tijd (deels) financieel vergoeden (bijvoorbeeld bij maatschappelijke organisaties) of gemiste werktijd compenseren (bijvoorbeeld bij werkenden). Een incidentele bijdrage garandeert echter geen structurele capaciteit en beschikbaarheid.
- Het kan efficiënter en effectiever zijn om in groepsverband met andere bedrijven en stakeholders in dialoog te gaan, bijvoorbeeld op sectoraal niveau, mits vertrouwelijkheid dit toelaat. Denk hierbij aan bijeenkomsten met gedeelde leveranciers en/of relevante maatschappelijke organisaties.
Op die manier kan er ook direct interactie tussen partijen plaatsvinden. IMVO-problemen kunnen immers lastig zijn om in je eentje op te lossen.
- Gesprekken online voeren kan de drempel tot deelname aan een dialoog verlagen. Dit vermindert immers de tijdsinvestering en neemt eventuele reistijd weg.

Garanderen van de veiligheid voor kwetsbare groepen door anoniem contact mogelijk te maken, je commitment hiervoor uit te spreken en erop toe te zien dat deelname niet leidt tot nadelige gevolgen. Bijvoorbeeld als het gaat om werkenden die hun baan niet willen verliezen als ze open zijn over hun situatie. Of denk aan maatschappelijke organisaties die onder druk staan in sommige (productie) landen en daardoor worden beperkt in bewegingsruimte maar ook in capaciteit en financiële middelen.

Zorgvuldig omgaan met ongelijke machtsverhoudingen door jezelf kwetsbaar op te stellen, nieuwsgierigheid te tonen, relaties aan te gaan vanuit gelijkwaardigheid en gedeelde verantwoordelijkheid, en (de inzichten van) stakeholders mee te nemen in de besluitvorming over bedrijfsvoering en -processen. Zie de [tool](#) 'Hoe voer ik het gesprek?' voor meer informatie over gespreksvaardigheden.

Stimuleren van de aanwezigheid van stakeholdergroepen/vertegenwoordigers (zoals vakbond of werknemersvertegenwoordiging) door dit als voorwaarde mee te nemen in je inkoopstrategie en je uit te spreken voor het belang van een sterk maatschappelijk middenveld in (productie)landen.

Wegnemen van drempels op het gebied van taal (vertalers of voertaal gelijkrekken tussen stakeholders en personen die hierdoor niet kunnen deelnemen anderszins betrekken), locatie/vervoer, timing (waaronder tijdverschil en feestdagen), type communicatiemiddel bij online overleg (applicaties, noodzaak voor computer/telefoon), belevingswereld (mate van formaliteit bijvoorbeeld).

Aansluiten op de kennis en expertise van de stakeholder, door helder te zijn in waar je naar op zoek bent en – met name voor stakeholders die jouw bedrijf nog niet kennen – in welke sector jouw bedrijf opereert, hoe groot je bedrijf is en hoe je bedrijfsvoering is (businessmodel, assortiment, materiaalgebruik, herkomst, productielocaties).

Stap 6B. Toegevoegde waarde voor stakeholders

De kans dat stakeholders met je in gesprek willen gaan wordt groter, zodra het gesprek ook van toegevoegde waarde is voor hen en niet alleen voor jouw bedrijf. Toegevoegde waarde kan zijn:

- het (gedeelte) belang bij de uitkomst van de dialoog, zoals (het verdelen van de verantwoordelijkheid in) het voorkomen of beperken van negatieve impact of het vergroten van positieve impact op de stakeholder
- het opbouwen of versterken van (vertrouwen in) de samenwerkingsrelatie
- het kunnen uitoefenen van invloed op het te voeren IMVO-beleid en bijbehorende strategie, doelen of acties van je bedrijf
- het gesprek kunnen aangaan met personen die mandaat hebben/beslissingsbevoegd zijn zoals het management, zie voorbeeld 'Toegevoegde waarde voor stakeholders'
- het uitwisselen van kennis waarmee inzicht in de plannen, belangen en activiteiten van je bedrijf wordt opgedaan en de mogelijke invloed hiervan op de stakeholders
- de mogelijkheid om vooraf input te geven over het doel en/of de insteek van de dialoog.

Voorbeeld | Toegevoegde waarde voor stakeholders: belang van een juiste afvaardiging

Als onderdeel van een multi-stakeholderdialoog in een productieland over risico's in de natuursteensector, namen importeurs van natuursteen deel aan een dialoog met werkenden. Deze werkenden waren allen werkzaam in de informele schakel van de keten waar geen formele arbeidscontracten worden afgesloten en waar het werk laagbetaald en onzeker is. Werkenden hebben weinig mogelijkheden om zorgen over hun werkomstandigheden aan te kaarten vanwege de onzekere arbeidsverhoudingen. Een dialoog met importeurs van natuursteen, gefaciliteerd door Indiase organisaties die ze vertrouwden, was een uitgelezen kans om zorgen en behoeften neer te leggen bij bedrijven die hier invloed op zouden kunnen uitoefenen. Namens de importerende bedrijven namen immers mensen deel – bijvoorbeeld de financieel directeur of inkoopmanager – die de inzichten van werkenden konden meenemen in hun bedrijfsvoering.

De kans dat stakeholders onderling met elkaar in gesprek gaan, hangt af van hun relatie tot elkaar en tot elkaars perspectief en waarden. Zo kan een leverancier terughoudend zijn om met een maatschappelijke organisatie in gesprek te gaan, wanneer deze een reputatie heeft van *naming and shaming* of wanneer een eerdere samenwerking als onprettig is ervaren. Je bedrijf speelt in zo'n geval een rol in het vergroten van vertrouwen door eerst individueel bij beide partijen de zorgen te inventariseren en aan te tonen waarom jij wél met de betreffende maatschappelijke organisatie enerzijds en de leverancier anderzijds samenwerkt.

Zie voorbeeld 'In dialoog met stakeholders voor dubbele materialiteit' waarin duidelijk wordt dat de toegevoegde waarde voor deelname aan dialoog per stakeholdergroep kan verschillen.

Voorbeeld | In dialoog met stakeholders voor dubbele materialiteit

In de tabel hieronder staat uiteengezet welke reden(en) externe stakeholders hadden om deel te nemen aan een dialoog over de dubbele materialiteitsanalyse (i) van een bedrijf.

Stakeholdergroep	Reden(en) tot deelname aan het gesprek, wat levert het op voor de stakeholder?
Maatschappelijke organisaties (zowel sociaal als milieu-gerelateerd)	• Meer kennis opdoen van bedrijfsprocessen en waar zij tegenaan lopen, 'een kijkje in de keuken' • Bedrijven aanzetten tot (verdere) verduurzaming, zowel de achterlopers als voorlopers, maar met name bedrijven die voor grote impact kunnen zorgen • Waarde toevoegen door expertise, kennis en netwerk te delen en bewustwording te creëren (op specifieke onderwerpen) • Erachter komen of de intentie van het bedrijf oprecht is en het ergens toe leidt. Dit is onder meer te zien aan de manier waarop wordt gerapporteerd en gecommuniceerd, hoe het bedrijf de dialoog aanpakt en hoe de maatschappelijke organisatie wordt benaderd. • Door persoonlijk kennis te maken met bedrijven een bodem leggen voor vervolcontact en/of samenwerking opzoeken om het verschil te kunnen maken, bijvoorbeeld in (internationale) impactprojecten
Gemeentes	• Bedrijfsleven nodig om duurzaamheidsdoelen te bereiken, positieve initiatieven ondersteunen • Kennisnemen van de duurzaamheidsagenda van het bedrijf
Leveranciers	• Met name bij groot inkoopvolume goed om betrokken te zijn • Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en benchmarking • Bijdrage leveren om de klant te laten voldoen aan wettelijke verplichtingen en zichzelf te verbeteren
Klanten	• Begrip voor de noodzaak voor dit soort gesprekken, omdat ze zelf mogelijk ook onder de wetgeving vallen • Signaal intern dat ESG een relevant onderwerp is • Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en benchmarking • Eerder geneigd om deel te nemen als het proces niet te uitgebreid is, maar gestructureerd en concreet
Financiële instellingen	• Bijdragen aan de transitie naar een duurzamer businessmodel • Benodigde inzichten verzamelen voor eigen risicoanalyse
Branche-organisaties	• Lidmaatschap biedt dienstverlening en voorlichting • Beschikbare kennis overdragen, meerwaarde aantonen • Achterhalen wat de behoeften en vragen van leden zijn in de sector
ESG-netwerk-organisaties	• Beschikbare kennis overdragen • Partnerschap versterken door waarde toe te voegen (mogelijk wel alleen als het bedrijf lid is van de organisatie)



Bijlage 1 | Voorbeeld bij stap 2: analyseer je stakeholders

Zie hieronder een hypothetisch voorbeeld waarbij de verschillende aspecten voor drie stakeholders nader zijn ingevuld.

Te analyseren aspect	Werkenden in de keten (als groep)	Leverancier X	Ngo X op milieugebied
Algemene belang en behoeften van de stakeholder	• Veilig en gezond kunnen werken • Leefbaar loon verdienen	• Beperken kosten en maximaliseren winst • Zakelijke relatie behouden/ versterken en toekomstbestendig maken	Mitigeren/voorkomen van negatieve impact op het milieu
(verwachte) impact op de stakeholder door je bedrijf en andersom	• Inkooppraktijken bedrijf hebben (in)direct effect op de werkomstandigheden van werkenden • Werkomstandigheden en werkplezier hebben invloed op de kwaliteit van productie	• Inkooppraktijken bedrijf hebben direct effect op de productie(planning) en de mogelijkheden voor leveranciers om te investeren in verantwoorde productie • Verantwoorde productie beperkt risico's en vergroot stabiliteit, legitimiteit en naleving van wetgeving	• Het betrekken van de ngo door het bedrijf geeft legitimiteit aan het maatschappelijk middenveld • Publieke kritiek kan leiden tot reputatieschade, goede werkrelatie tot voorkomen en aanpakken van risico's
Kennis/ervaringen van de stakeholder die relevant zijn voor (I)MVO	Ervaringen op de werkvloer: huidige situatie en behoeften	Kennis over lokale gang van zaken en wetgeving	Kennis over milieu-impact, schonere productie en wetgeving; en toegang tot een lokaal netwerk
Verwachting van de stakeholder over je bedrijf op (I)MVO	Verwacht dat bedrijf leverancier aanspoort tot verantwoorde productie en dat het zelf verantwoorde inkooppraktijken heeft, zoals het tijdig doorgeven van orders, niet wijzigen van orders tijdens het productieproces en betaling van een inkoopprijs die verantwoorde productie mogelijk maakt	Verwacht dat bedrijf mede zorgdraagt om te voldoen aan alle gestelde eisen op (I)MVO /mede zorgdraagt om verantwoord te kunnen produceren via verantwoorde inkooppraktijken	Verwacht dat bedrijf verantwoordelijkheid neemt om negatieve milieu-impact te voorkomen of aan te pakken
(relevante) ervaringen met de stakeholder	Steekproefsgewijs delen vijf werkenden jaarlijks informatie via interviews tijdens een audit van een onafhankelijke partij; de lokale eigen kwaliteits-inspecteur heeft wel regelmatig contact met de werknemers bij controles	Ca. 10 jaar strategische leverancier voor product X; recentelijk kwaliteitsproblemen gehad waarvan de kosten zijn gedeeld	In 20xx samengewerkt in een verbetertraject over chemicaliëngebruik bij leveranciers XYZ in regio X
Relatietypering met de stakeholder	(nog) geen directe relatie, werkenden worden vertegenwoordigd door werknemersvertegenwoordigers in de fabriek	Direct en persoonlijk periodiek overleg, d.w.z. zonder tussenhandelaar en jaarlijks fysieke meetings	Beëindigde werkrelatie; in het verleden periodiek overleg, weinig persoonlijk contact
Houding van de stakeholder ten opzichte van je bedrijf	Terughoudend in informatievervalsing uit veiligheidsoogpunt	Flexibel, constructief	Constructief kritisch



Bijlage 2 | Vakbonden en ngo's

Vakbonden en ngo's kunnen je helpen om in contact te komen met getroffen stakeholders, lokale organisaties of om indirect inzicht te krijgen in het belang en perspectief van getroffen stakeholders. Hieronder een aantal voorbeelden.

Vakbonden

Vakbonden hebben een officiële vertegenwoordigende rol voor werknemers. Ze worden geacht betrokken te worden voor het verkrijgen van inzichten of als link naar andere stakeholders.

Internationale vakbondsfederaties zoals [IndustriALL](#), [UNI Global Union](#) en confederaties zoals [International Trade Union Confederation](#) en [het Europees Verbond van Vakverenigingen](#), internationaal geaffilieerde vakbonden zoals [FNV](#) en [CNV](#) of internationaal georiënteerde vakbondsstichtingen zoals [Mondiaal FNV](#) en [CNV Internationaal](#)

Ngo's

Mondiaal zijn er veel organisaties actief. Hieronder een aantal plekken waar je op zoek kunt gaan naar organisaties die je kunt consulteren of die je verder kunnen helpen:

- [MVO Platform](#) is een samenwerkingsverband van Nederlandse maatschappelijke organisaties en vakbonden met kennis en een internationaal/lokaal netwerk op het vlak van ESG en (I)MVO en bijbehorende risico's. Een aantal daarvan heeft ook deelgenomen aan sectorale samenwerkingsverbanden, waaronder de [IMVO convenanten](#).
- [MVO risico checker](#) van MVO Nederland waarmee je risico's voor jouw producten/diensten en productielanden kan inzien; de bronvermelding in het rapport biedt een overzicht aan organisaties die je zou kunnen benaderen.
- [Human Rights Watch](#) heeft een uitgebreid mondiaal netwerk.
- [Open Supply Hub](#) geeft informatie over welke bedrijven waar inkopen en biedt inzicht in welke productielocaties sommige maatschappelijke organisaties actief zijn, zoals [Worker Rights Consortium](#) en [Solidaridad](#).

Bijlage 3 | Verder lezen

Wil je meer praktische informatie en achtergrond over modellen voor stakeholderanalyse?

- Boek "Van winst naar Waarde" door Frank Peters, hoofdstukken 6 en 7
- [Five-step approach to stakeholder engagement](#) van BSR

Meer informatie over typen stakeholders en waar per stakeholdergroep rekening mee te houden, kun je vinden in de [Human rights impact assessment guidance and toolbox](#) van het Danish Institute for Human Rights



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 SER

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.

© mei 2025, Sociaal-Economische Raad