

*Project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens'*

# Betekenisvolle stakeholderdialoog voor dubbele materialiteitsanalyse

**SEER**

*Verslag pilot*





## Vooraf

Dit pilotverslag is onderdeel van [het project betekenisvolle dialoog in internationale ketens](#). Dit project heeft tot doel om bedrijven te ondersteunen in het voeren van een betekenisvolle dialoog met stakeholders, in en rondom de internationale toeleveringsketens. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een belangrijk onderdeel in elke stap van het due diligence-proces volgens [de OESO-richtlijnen](#).

Begin 2023 is [het conceptontwerp betekenisvolle dialoog](#) opgesteld, dat de verschillende elementen van een betekenisvolle dialoog beschrijft en hoe daartoe te komen. Om hieruit praktische tools voor bedrijven te ontwikkelen, is het conceptontwerp in de praktijk gebracht in [vier pilots met verschillende bedrijven en stakeholders](#). De SER heeft een adviserende en ondersteunende rol gespeeld in deze pilots, en de voortgang ervan gevolgd en geëvalueerd.

Kennis uit deze pilot gaat de SER samenvoegen met kennis uit andere pilots en het conceptontwerp in de te ontwikkelen eindproducten.

## Introductie pilot

Dit pilotverslag beschrijft het proces en de lessen die zijn geleerd tijdens een pilot van een bedrijf rond zijn stakeholderdialogen in Nederland.

In deze pilot heeft de SER het bedrijf **Ahrend** – producent en leverancier van kantoorinrichting – begeleid bij het voeren van stakeholdergesprekken voor hun dubbele materialiteitsanalyse. De EU-rapportagerichtlijn voor duurzaamheid (Corporate Sustainability Reporting Directive - **CSRD**) verlangt van bedrijven dat zij deze analyse uitvoeren. Bij de materialiteitsanalyse brengt het bedrijf in kaart welke duurzaamheidsonderwerpen het meest materieel zijn als je kijkt naar enerzijds positieve/negatieve impact van het bedrijf op de samenleving ('impact-materialiteit') en anderzijds naar risico's en kansen vanuit de samenleving op het bedrijf ('financiële materialiteit') op de korte, middellange en lange termijn.

Om te achterhalen op welke onderwerpen de focus ligt en waarover het bedrijf moet rapporteren, is het van belang input op te halen van uiteenlopende stakeholders. Vervolgens kan hun perspectief worden meegenomen in het verder aanscherpen van de ESG<sup>1</sup>-strategie en -beleid, bijbehorende maatregelen, doelen en acties, om zo positieve duurzame waarde te creëren voor het bedrijf en voor de samenleving. Om daar te komen, moet het bedrijf een relatie opbouwen met zijn stakeholders en een proces opzetten hoe hen te betrekken.

### Dialogoog

Ahrend is zowel individueel als collectief met stakeholders in gesprek gegaan om input op te halen voor hun materialiteitsanalyse. Tijdens de individuele gesprekken hebben stakeholders – zonder de invloed van anderen – hun eigen perspectief en input kunnen inbrengen. Via deze gesprekken zijn ook persoonlijke relaties opgebouwd, voor zover die nog niet bestonden. De resultaten zijn gepresenteerd tijdens een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst. Daar werd de dialoog voortgezet door vanuit verschillende perspectieven naar vragen te kijken.

Dit proces heeft veel tijd gevraagd van zowel het bedrijf als de stakeholders. Het is dan ook verstandig een dergelijk proces goed voor te bereiden en waardevol te maken voor iedereen. In dit verslag staat stap voor stap beschreven welk proces

Ahrend heeft doorlopen om betekenisvol met zijn stakeholders in gesprek te gaan, inclusief de leer- en aandachtspunten die daaruit voortkomen. Dit verslag kan bedrijven op weg helpen wanneer zij stakeholders gaan betrekken.

*“Een heel leerzaam traject dat ons heeft geholpen om onze duurzame agenda voor de aankomende jaren vorm te geven waarbij de perspectieven van een diverse groep stakeholders is meegenomen. Door in gesprek te gaan ontvang je rijkere input dan wanneer je het schriftelijk zou doen, omdat je dieper kan doorvragen en meer context vergaart. Door elkaar zowel online als fysiek te spreken, hebben wij persoonlijk kennis kunnen maken met partijen waar voorheen nog geen relatie mee was of relaties op ESG-vlak kunnen uitdiepen. Hierdoor zijn er connecties ontstaan om met elkaar verder te praten. Stakeholders bleken bereid om mee te denken in de uitdagingen die er liggen en waardevolle informatie uit te wisselen, zowel tijdens het gesprek als daarna. Dit alles heeft ons veel informatie verschaft die we meenemen in onze materialiteit, ESG-strategie en doelstellingen, ook naar de toekomst toe. Daarmee is het voor ons een belangrijke strategische exercitie gebleken.” – Ahrend*

<sup>1</sup> ESG staat voor Environment (milieu), Social (sociaal), Governance (bedrijfsvoering)

## Stap 1: Waarover ga je in gesprek?

Om te bepalen waarover in gesprek te gaan met stakeholders, heeft Ahrend intern met een groep collega's gebrainstormd over impacts, risico's en kansen met betrekking tot verschillende duurzaamheidsonderwerpen. Input voor de brainstorm was een longlist van topics die Ahrend had ontvangen van een accountant. Na de workshop zijn alle geeltjes met impacts, risico's en kansen geclusterd op onderwerp, waaruit een longlist met zestien duurzaamheidsonderwerpen is opgesteld. De brainstormgroep bestond uit Nederlandse collega's in het hoger- en middenmanagement, vanuit de board en de afdelingen circulariteit, CSR, inkoop, legal, marketing, productontwikkeling en sales.

Als volgende stap heeft Ahrend de longlist voorgelegd aan stakeholders. Eerst aan collega's in Tsjechië en China – waar het bedrijf naast hun fabrieken in Sint-Oedenrode en Arnhem ook eigen productielocaties heeft – en vervolgens aan uiteenlopende externe stakeholders. In Tsjechië werden collega's vanuit diverse afdelingen betrokken, zoals finance, HR, inkoop, marketing, sales en supply chain. In China is het team kleiner en waren de locatie-, sales-, productie- en inkoopmanager aanwezig. In de gesprekken met het Tsjechische management merkte het Nederlandse team dat ESG nog een vrij nieuw onderwerp voor ze is, ze hoofdzakelijk prijs gedreven zijn maar ook kansen zien. In China leeft het onderwerp, in ieder geval op milieuvlak, al meer. Wel waren de Chinese collega's wat terughoudend in het gesprek, waardoor het Nederlandse team hen actief vroeg om input en hun ideeën over een specifiek onderwerp. In het vervolg van dit pilotverslag ligt de focus op de externe stakeholderconsultatie.

Tijdens de individuele gesprekken tussen Ahrend en de externe stakeholders was de bijbehorende opdracht en het onderwerp van gesprek: selecteer vijf onderwerpen die volgens jou en voor jou als stakeholder het belangrijkste zijn voor de situatie van Ahrend, of voeg zelf onderwerpen toe. De verdiepende vragen die werden gesteld, waren:

- wat is de (mogelijke) positieve of negatieve impact van Ahrends bedrijfsvoering op de samenleving binnen deze onderwerpen? = impactmaterialiteit
- wat zijn de risico's en kansen vanuit de samenleving voor Ahrends financiële resultaat binnen deze onderwerpen? = financiële materialiteit

Als volgende stap werd *per impact* gescoord op hoge, medium of lage materialiteit door te bepalen of deze al plaatsvindt en zo niet wat de kans daarop zou zijn, en wat de schaal (hoe ernstig), de scope (hoe wijdverspreid) en de mate van onomkeerbaarheid is.

Ook *per risico en kans* werd de mate van materialiteit bepaald door te achterhalen of deze al plaatsvindt en zo niet wat de kans daarop zou zijn en hoe groot de impact op winst en groei wordt verwacht. Waar het heel lastig inschatten was, zijn vraagtekens ingevuld wat het belang aangeeft om nog meer informatie over het betreffende onderwerp op te halen.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 1

Het zelf identificeren van de duurzaamheidsonderwerpen bevordert eigenaarschap, maar kan ook verwarrend zijn voor stakeholders. Tevens heeft het een vertaalslag naar de thema's zoals vermeld in CSRD (zie ESRS 1, p. 26-28). Het is aan te raden om deze lijst te raadplegen, met de kanttekening dat je specifieke onderwerpen voor jouw bedrijf er nog aan toe moet voegen. Ook kun je nagaan of er binnen je sector reeds analyses beschikbaar zijn die een goede basis van een longlist van onderwerpen kunnen zijn.

Zorg er in ieder geval voor dat onderwerpen er niet dubbel in staan, dat eventuele sub-onderwerpen passen onder de hoofdonderwerpen en deze niet groter zijn maar juist invalshoeken daartoe zijn.

In de uitvraag richting stakeholders is het verstandig beschrijvingen per onderwerp toe te voegen, zodat iedereen er hetzelfde onder verstaat.

## Stap 2: Met wie ga je in gesprek?

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen, besloot Ahrend om met zeer uiteenlopende stakeholders in gesprek te gaan. De CSRD stelt 'getroffen stakeholders' voorop: individuen of groepen wiens belangen positief of negatief beïnvloed (kunnen) worden door de activiteiten van het bedrijf en (in)directe business relaties door de waardeketen heen. Vanuit die gedachte wilde Ahrend in gesprek treden met partijen waar de impact van zijn activiteiten groot is of die de impact, risico's en kansen op ESG-vlak goed kunnen inschatten. Hieronder vallen naast stakeholders als financiers en klanten ook de eigen werknemers en werknemers in de keten of hun vertegenwoordigers, omdat het lastig kan zijn direct in contact te treden vanuit veiligheidsoverwegingen of (nog) beperkte toegang.

Ahrend benaderde de volgende stakeholdergroepen:

- financiële instellingen zoals een bank (relatiebeheerder) en een verzekeraar (risk engineer) via de interne accountmanager
- aandeelhouders (lid Raad van Commissarissen) via interne contacten
- gemeente (beleidsmedewerker duurzaamheid) via online contactformulier, maar kan ook via de bedrijfscontactfunctionarissen
- brancheorganisaties en netwerkorganisaties die het bedrijf helpen bij de implementatie van ESG, waar je als bedrijf lid van kan zijn (adviseurs op (I)MVO<sup>2</sup> of public affairs), via de interne accountmanager
- leveranciers van kant-en-klare producten, productieonderdelen en personeel (duurzaamheidsmanagers) via inkoop en HR
- klanten, zowel publiek als privaat (duurzaamheidsmanagers), via sales
- eigen medewerkers via OR-voorzitter
- maatschappelijke organisaties zoals vakbond en ngo's op het gebied van mensen-/arbeidsrechten en milieu (adviseurs op IMVO) via online contactformulier en SER
- semi-overheid via SER (beleidsadviseur)

Uiteindelijk is Ahrend met zestien stakeholders individueel in gesprek gegaan en was elke stakeholdergroep vertegenwoordigd. In sommige gevallen was het vrij lastig om bepaalde stakeholders te betrekken bij de gesprekken. Het is dan ook verstandig om van te voren bewust te zijn wat een gesprek voor de andere partij kan brengen en hierop in te spelen. Op basis van inzichten uit deze pilot staat in

de bijlage een overzicht per stakeholdergroep wat de reden voor deelname kan zijn, waar de twijfelgevallen zitten en hoe deze weg te nemen.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 2

Ga in gesprek met stakeholders op wie de impact van jouw bedrijfsactiviteiten (het) groot(st) is of die de impact, risico's en kansen op ESG-vlak goed kunnen inschatten. De input die je krijgt is doorgaans gekleurd door de belangen en expertise van de partij met wie je spreekt. Dat is niet erg, want je bent juist op zoek naar het perspectief van de betreffende stakeholder. Wel is het aan te raden om stakeholders met uiteenlopende belangen, perspectieven en expertise te betrekken, zodat je een genuanceerd beeld krijgt waar je als bedrijf de focus op zou moeten leggen.

Ga ook in gesprek met kritische stakeholders. Juist het gesprek met 'andersdenkenden' is belangrijk om je analyse te verrijken met hun perspectieven en een genuanceerd beeld te krijgen met waar je als bedrijf de focus op zou moeten leggen.

Uit de pilot bleek dat het consulteren van vertegenwoordigers (*proxies*) zoals vakbonden en maatschappelijke organisaties met kennis en expertise van jouw waardeketen leidt tot nuttige inzichten om mee te nemen. Om waardevolle input te vergaren is het wel van belang goed na te gaan of de partij kennis en expertise heeft in jouw bedrijfstype, sector en keten: op welke thema's zijn ze actief en in welke sectoren en (productie)landen?

Ga niet alleen na welke stakeholders van belang zijn om te betrekken, ook met welke persoon je het gesprek aan zou willen gaan. Kan deze persoon het perspectief geven waar jij naar op zoek bent, heeft hij/zij de juiste achtergrond en het kennisprofiel dat je zoekt? In het geval van materialiteitsanalyse is het handig als de betrokkenen een ESG-achtergrond hebben om het gesprek inhoudelijk te kunnen voeren. Soms is het lastig zelf te beslissen met wie je het beste het gesprek kan voeren. Leg dit neer bij je interne collega's en/of de stakeholder zelf en zorg ervoor dat je helder bent in wat je op wilt halen bij de stakeholder en welke bijdrage je van ze verwacht (zie ook stap 3).

Als het niet lukt om met een stakeholder in contact te komen, kun je polsen of deze suggesties heeft voor een soortgelijke partij.

<sup>2</sup> IMVO = Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

## Stap 3: Hoe bereid je jezelf en de stakeholders voor?

Het eerste contactmoment was heel belangrijk. In de introductiemail wilde Ahrend helder zijn over het vertrekpunt en de aanleiding van het verzoek, het doel van het gesprek, de te stellen vragen, de bijdrage die van stakeholders werd verwacht en over praktische zaken zoals online of fysiek bijeenkomen, de voertaal en of de stakeholder vragen of opmerkingen had of nadere toelichting wenste. In deze gesprekken wilde Ahrend de input vanuit het perspectief van de stakeholder ophalen, niet vanuit de individuele persoon. Het kan handig zijn stakeholders hiervan bewust te maken, zodat zij intern informatie kunnen ophalen bij relevante collega's wanneer het risico op eenduidige input groot lijkt.

De individuele gesprekken vonden online plaats en zouden worden gevolgd door een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst (zie stap 6) waardoor er ook fysieke

interactie zou plaatsvinden. De voertaal van de bijeenkomst was Nederlands. Daarom vroeg Ahrend aan niet-Nederlandse stakeholders of zij een Nederlandse vertegenwoordiger – indien aanwezig – konden betrekken bij de individuele gesprekken. Op deze manier was hij/zij op de hoogte over het onderwerp vóór deelname aan de bijeenkomst.

Zodra de stakeholder instemde tot deelname, heeft Ahrend extra informatie gedeeld over het bedrijf, de bedrijfsvoering, materiaalgebruik en waardeketen. Hierbij werd [een link naar het MVO-jaarverslag](#) gedeeld voor degenen die zich verder wilden inlezen. Dit zou met name relevant zijn voor stakeholders die Ahrend niet/minder goed kenden, om hen beter in staat te stellen input te geven die aansluit bij het profiel en de context van Ahrend, zonder hen te overladen met informatie en voorbereidend werk.

De vragen die tijdens het gesprek zouden worden gesteld en de bijbehorende scoring, bereidde Ahrend voor in een schema in Excel. Dit bestand werd tijdens het



gesprek zichtbaar gedeeld met de stakeholder en met input uit het gesprek ingevuld. Zo konden stakeholders direct verifiëren of Ahrend de input juist interpreteerde. Het aandachtig luisteren en tegelijkertijd meeschrijven zou de nodige inspanning kosten, dus besloot Ahrend gesprekken niet direct na elkaar te plannen en de gesprekken af te wisselen tussen de duurzaamheidsmanager en de CSR-specialist.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 3

Zorg er in de voorbereiding voor dat het gesprek aansluit bij de toegevoegde waarde voor stakeholders om deel te nemen, zie stap 2. Op die manier maak je stakeholders enthousiaster voor deelname, zowel voorafgaand aan als tijdens het gesprek.

Het biedt houvast om een structuur voor te bereiden. Durf echter wel hiervan af te wijken als een stakeholder op een andere manier input wil geven. Sommige stakeholders zullen de input (in steekwoorden) voorbereiden en zelfs van te voren met je delen, waardoor het makkelijker is je structuur te volgen. Anderen bedenken het ter plekke waardoor je mogelijk wat creatiever om moet springen met de structuur. Dit hangt af van de tijd die de persoon wil en kan investeren. Verzamelde input kun je tijdens het gesprek of achteraf alsnog in je structuur gieten, zodat het voor jezelf gemakkelijker wordt om de input te vergelijken, samen te voegen en te analyseren.

Als je met een structuur werkt waarin je tegelijkertijd opgehaalde input wilt vastleggen, is het wel van belang dat je aandachtig kan blijven luisteren en doorvraagt, waardoor het geen eenzijdig gesprek wordt. Bereid jezelf op een manier voor die daarbij werkt voor jou. Het gesprek opnemen en bijvoorbeeld alleen steekwoorden opschrijven is ook een mogelijkheid.

Bereid je voor op de belangen en mogelijke zorgen van stakeholders en pas hier je manier van personen aanspreken op aan. Haal intern het net op bij collega's over de verstandhouding of geschiedenis met een stakeholder, of indien er iets speelt waar je rekening mee moet houden.

Wees heel helder in wat je van een stakeholder verwacht en het verzoek dat je neerlegt, bijvoorbeeld of deze naast een selectie aan onderwerpen ook een rangorde moet aangeven en dat stakeholders zich in hun input niet moeten beperken tot de stappen die je als bedrijf al zet op duurzaamheidsvlak.

## Stap 4: Hoe ga je in gesprek?

Ahrend deelde de individuele gesprekken in door eerst nader kennis te maken en te introduceren, de geselecteerde onderwerpen te bespreken en tot slot af te sluiten.

In de introductie toonde Ahrend zich verwelkomend en ging in op de aanleiding van het gesprek en de link met wetgeving. Vervolgens benadrukte Ahrend het doel van het gesprek, hoe dit past in de bredere strategie en wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Ook werd benoemd waarom Ahrend graag met de betreffende stakeholder in gesprek wilde en wie ze nog meer hadden betrokken. Tot slot werd kort de agenda, structuur en tijdsindeling van het gesprek vermeld.

Vervolgens werden de geselecteerde duurzaamheidsonderwerpen doorgelopen, aan de hand van de voorbereide structuur. Over het algemeen stond Ahrend open voor de manier waarop de stakeholder de informatie deelde en voegde Ahrend de input toe op de plek in de structuur waar het thuishoorde en vroeg daar vervolgens op door. Dit was ook het geval indien een stakeholder meer dan vijf onderwerpen had geselecteerd. Belangrijk is om je te beseffen dat niet voor elk onderwerp de impact, risico's en/of kansen even helder of alom aanwezig zijn, en het ook niet noodzakelijk is om hier overal (evenveel) input op te vergaren. Informatie die niet binnen de structuur paste, vulde Ahrend in onder het kopje 'overige opmerkingen'.

Naast het ophalen van input gaf Ahrend zelf ook zo nu en dan toelichting op onderwerpen of deelde hun zienswijze, met name wanneer de stakeholder extra context nodig leek te hebben om input te geven en om te reageren op ingebrachte punten. Stakeholders waardeerden dit, omdat ze op die manier het bedrijf ook beter leerden kennen (relatie-opbouw). Ze konden voortbouwen op de gegeven input, waardoor de uitwisseling van gedachten op gang kwam. Op die manier werd het meer een gesprek en niet alleen een interview.

Omdat het ophalen van input vaak veel tijd in beslag nam, en ook het belangrijkste onderdeel was van de individuele gesprekken, werd de scoring van de onderwerpen uitgesteld tot na het gesprek. In de afsluiting vermeldde Ahrend wat ze met de input gingen doen en welke vervolgstappen er waren. Ook kondigde het bedrijf de gezamenlijke stakeholderbijeenkomst aan en vroeg of de stakeholder hieraan zou willen deelnemen.



#### **Leer- en aandachtspunten bij stap 4**

Het is verstandig om voor jezelf een korte checklist op te stellen met wat je allemaal wil vermelden tijdens de introductie. Zo voorkom je dat je belangrijke punten vergeet, met name wanneer er aan het begin al enige vertraging ontstaat door bijvoorbeeld technische opstartproblemen.

Het is verstandig om aan het begin van het gesprek de stakeholder eraan te herinneren dat je op zoek bent naar input vanuit de stakeholder als geheel (zo goed als mogelijk), met name als het risico op input vanuit één expertise/functieafdeling groot lijkt.

Het is van belang aandachtig luisteren op de eerste plaats te zetten, maar wel een actieve houding aan te nemen door veel open vragen te stellen, zoals “wat bedoel je precies met XYZ?”, “kun je verder toelichten waarom dat belangrijk is?”, “op basis waarvan heb je die keuze gemaakt?”, “wie heeft er nog meer invloed op dit onderwerp”?

Zorg ervoor dat je je onafhankelijk en niet defensief opstelt, maar juist doorvraagt als je iets niet helemaal begrijpt of mee oneens lijkt. Leg dilemma's neer, maar blijf weg van ‘ja-maar’ reacties. Wees eerlijk op het moment als je een antwoord schuldig moet blijven en dat je hier later op terug komt.

Geef toelichting en reageer op input van stakeholders, maar zorg er wel voor dat je vragen eerst open neerlegt en de stakeholder geen woorden in de mond legt. Benader de toelichting vanuit ervaringen en behoeften, en niet vanuit standpunten, zodat je wegblijft van een oppervlakkige discussie en er meer ruimte is om je in elkaar te verplaatsen.

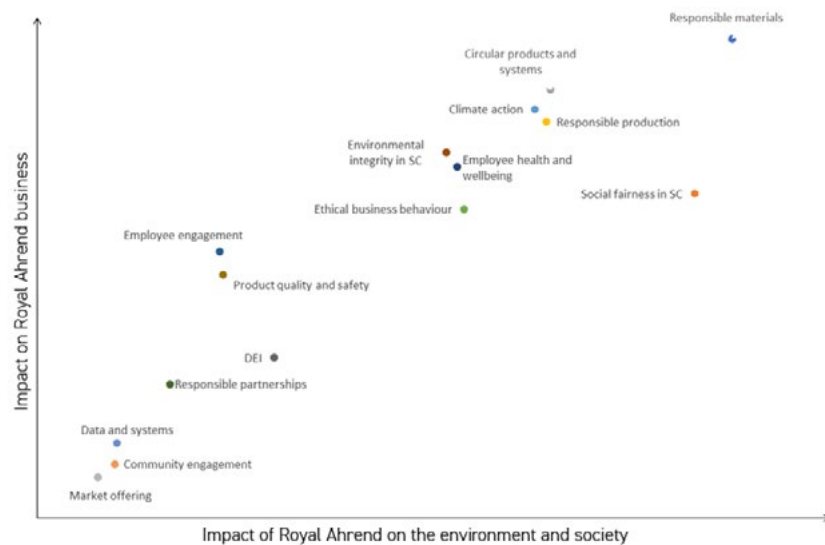
Check aan het einde bij een stakeholder of er nog belangrijke informatie onvermeld is gelaten, bijvoorbeeld omdat dit niet in de methode/vraagstelling paste, maar wel relevant is om het totale perspectief te vatten. Ook uit de vragen en voorbeelden van stakeholders kun je afleiden wat zij belangrijk vinden. Noteer deze in steekwoorden, zodat je de mogelijk wat abstractere input later weer kan concretiseren voor jezelf.



## Stap 5: Hoe volg je het gesprek op?

De individuele gesprekken duurden allemaal een uur, wat onvoldoende bleek om zowel de input te vergaren als direct te verwerken. Ahrend verzorgde de rapportage dan ook na afloop van het gesprek op basis van de verkregen input en stuurde dit terug naar de stakeholders om hun blik er nog op te werpen of aan te passen.

Uiteindelijk heeft Ahrend de verkregen input, zowel vanuit interne als externe stakeholders, onder elkaar gezet en nog eens kritisch nagelopen of deze onder het juiste duurzaamheidsonderwerp was geschaard. De score op hoge, medium en lage materialiteit is omgezet in een cijfer, in lijn met de methode die intern bij Ahrend door risk management gehanteerd wordt. Op basis van de uitkomsten is een materialiteitsmatrix gemaakt die de mate van materialiteit toont wat betreft impact op de samenleving (horizontaal) en impact op Ahrend (verticaal), zie figuur.



In deze pilot heeft Ahrend ervoor gekozen om individuele gesprekken te laten vervolgen door een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst, waarin uitkomsten werden teruggekoppeld en het gesprek werd vervolgd. De stakeholders die niet aanwezig konden zijn bij de bijeenkomst, ontvingen een schriftelijke terugkoppeling.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 5

In het kader van de CSRD kan het handig zijn je accountant alvast mee te nemen in je proces om later niet voor verrassingen te komen staan.

Overweeg om de materialiteit ook per stakeholdergroep te tonen, zodat je inzicht krijgt in wie wat belangrijk vindt en wie je waarvoor kunt betrekken voor verdere verdieping.

Zorg ervoor dat degene die de input beoordeelt, indeelt en scoort zich onafhankelijk kan opstellen en niet een specifiek belang vertegenwoordigt vanuit functie of rol.



## Stap 6: Hoe bereid je een stakeholderbijeenkomst voor en hoe voer je deze uit?

Ahrend heeft ervoor gekozen om de resultaten uit de analyse terug te koppelen middels een gezamenlijke stakeholderbijeenkomst. Deze aanpak gaf de ruimte om reflectie te ontvangen van stakeholders op de materialiteitsanalyse, de verdieping op te zoeken op geprioriteerde onderwerpen en nog meer van elkaar te leren door de kruisbestuiving van perspectieven. Tevens zou een bijeenkomst de betrokkenheid van stakeholders vergroten en een positieve bijdrage leveren aan het opbouwen van persoonlijke (werk)relaties.

### A Praktische voorbereiding

Voordat de stakeholderbijeenkomst inhoudelijk werd voorbereid, heeft Ahrend eerst een aantal praktische voorbereidingen getroffen.

*Datum en tijd:* Ahrend koos ervoor de bijeenkomst twee maanden na de meeste individuele stakeholdergesprekken te plannen. De bijeenkomst vond plaats ruim na de zomervakantie tussen 12.00 en 15.00 uur (inclusief lunch). Niet alle stakeholders vonden het tijdstip prettig en zouden de bijeenkomst liever aan het begin of juist aan het eind van de dag wensen.

*Locatie:* Ahrend koos ervoor de bijeenkomst te houden in hun showroom in Amsterdam, die zowel met de auto als met het OV goed te bereiken is. Er was voldoende parkeergelegenheid en de receptie was goed geïnstrueerd om de gasten te ontvangen en door te verwijzen.

*Voertaal en online/fysiek:* in deze dialoog is ervoor gekozen de bijeenkomst in het Nederlands te doen en alleen met fysieke deelname om zodoende elkaar beter/persoonlijker te leren kennen wat de onderlinge uitwisseling zou bevorderen. Daardoor kon een aantal stakeholders niet deelnemen. Zij ontvingen de resultaten en het verslag schriftelijk. Wel sloot er een aantal Nederlandse vertegenwoordigers van buitenlandse stakeholders aan, om zo toch hun perspectief mee te geven tijdens de bijeenkomst.

*Lunch en borrel:* Ahrend liet een cateraar de vegetarische lunch verzorgen, waarbij vooraf geïnformeerd was naar eventuele dieetwensen. Ook na afloop van de bijeenkomst was er gelegenheid om nog wat te drinken en de ingezette dialoog te vervolgen en feedback, ideeën en contactgegevens uit te wisselen.

*Naamkaartjes:* tijdens de bijeenkomst werd met groepjes gewerkt, waarvan de indeling al bij ontvangst bekend werd gemaakt via vermelding op de naamkaartjes. Op die manier kon men elkaar tijdens de lunch opzoeken en alvast kennis maken, waardoor het gesprek later in het programma opener en vrijer kon worden gevoerd.

*Persoonlijk bedankje:* Ahrend zorgde na afloop voor een persoonlijk duurzaam bedankje, namelijk een cadeaubox met duurzame versnaperingen in plaats van fysieke spullen in het kader van consuminderen.

*Foto's en verslaglegging:* van te voren was afgestemd wie foto's maakt en voor de verslaglegging zorgt. Doordat Ahrend werkvormen gebruikte waarbij stakeholders zelf input opschreven, werd er automatisch al een en ander vastgelegd. Aanvullende input, vragen en opmerkingen van stakeholders werden tevens door Ahrend vastgelegd. Tijdens de bijeenkomst werd toestemming gevraagd aan stakeholders voor het gebruik van de gemaakte foto's.

*Facilitator:* omdat Ahrend graag zelf actief deelnam aan de bijeenkomst, werd er gebruik gemaakt van een externe, onafhankelijke facilitator. In dit geval begeleidde een senior beleidsmedewerker van de SER de bijeenkomst en bijbehorende dialoog. Een maand voor de bijeenkomst is er kennisgemaakt met Ahrend en in gezamenlijkheid gestart met de voorbereidingen.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 6a

Zorg ervoor dat stakeholders tijdig en voldoende op de hoogte zijn van de praktische punten en geef ze al wat inhoudelijke informatie mee om zich voor te bereiden op de bijeenkomst, waaronder een stakeholderlijst. Indien specifieke personen niet aanwezig waren bij de individuele gesprekken, is het van belang deze van te voren even mee te nemen in het proces en de verwachtingen.

Stakeholders kunnen al eerder arriveren dan de begintijd, dus zorg ervoor dat je de praktische voorbereidingen ruim op tijd af hebt, zoals opstelling ruimte, koppelen van presentatie, controle van de techniek, naamkaartjes, lunchopstelling.

Als je met naamkaartjes werkt, is het praktisch om daarop ook de organisatie of functie (bij interne stakeholders) te vermelden. Als je een groepsindeling kenbaar wilt maken via naamkaartjes is het verstandig met kleurtjes of letters te werken die goed zichtbaar zijn.

Als je gebruik wilt maken van een externe facilitator kan je online op zoek gaan of je eigen netwerk raadplegen. Misschien ben je enthousiast over een gespreksleider die eerder een bijeenkomst heeft begeleid. Als je de rol intern wil beleggen, is het verstandig iemand te kiezen die externen vertrouwen, zich onafhankelijk kan opstellen en inhoudelijk zelf niet bijdraagt.

Als facilitator is het belangrijk te zorgen voor gelijke inbreng en dat iedereen aan het woord komt. De vorm van de dialoog kan hier aan bijdragen, bijvoorbeeld door eerst input individueel op te laten schrijven of in tweetallen/kleine groepjes voor te bespreken (zie stap 6d).

Bedankjes worden over het algemeen gewaardeerd maar uit duurzaamheidsoogpunt is een fysiek geschenk niet altijd wenselijk en kan de consultatie/openheid zelf al geïdentificeerd worden als geschenk.

## B Betrekken van interne stakeholders

Naast externe stakeholders heeft Ahrend ervoor gekozen een brede vertegenwoordiging aan collega's te betrekken bij de bijeenkomst. Allereerst het management waarvan de CFOO betrokken was bij de voorbereiding en ook aanwezig gedurende de hele bijeenkomst. De CFOO verzorgde de opening, waarover het MVO-team inhoudelijk heeft meegedacht.

Omdat ESG niet alleen een opgave is voor de duurzaamheidsafdeling van Ahrend maar het elke afdeling treft, zijn ook collega's uit diverse afdelingen betrokken bij de bijeenkomst: zij zijn immers degenen die in de uitvoering ermee aan de slag moeten gaan. De personen die mee hebben geholpen in de eerste brainstorm (zie stap 1) waren ook uitgenodigd voor deze bijeenkomst. Zij waren dan ook op de hoogte van het proces en ESG, waardoor een verdere briefing niet nodig was. Zij namen actief deel aan de dialoog en gaven inhoudelijke/ operationele duiding van het bedrijf indien van toepassing.

*“Het bleek voor alle interne stakeholders van toegevoegde waarde om deel te nemen, omdat ESG concreter is geworden en men een beter beeld heeft wat het precies inhoudt. Met name voor de collega's op legal, inkoop en CSR raakten de onderwerpen ook de praktijk van alledag en heeft het inhoudelijk veel inzichten opgeleverd. De betrokkenheid van interne stakeholders, waaronder management, heeft tot meer bewustwording en draagvlak voor ESG geleid.” – Ahrend*

### Leer- en aandachtspunt bij stap 6b

Het is van belang dat management en andere relevante interne stakeholders uit eerste hand vernemen wat de input van stakeholders is en wat zij belangrijk vinden. Als je dit ervaart, kun je meevoelen in hun urgentie. Tevens vergroot je het draagvlak en de opbouw van kennis onder externe stakeholders als management en andere medewerkers aanwezig zijn en zich uitspreken.

## C Verwachtingen ophalen bij externe stakeholders

In deze pilot is tijdens de evaluaties van de individuele stakeholdergesprekken besproken wat hun verwachtingen en suggesties zijn over de stakeholderbijeenkomst. Stakeholders vermeldden de volgende verwachtingen:

- meenemen in het proces en duidelijk zijn hoe tot de eindresultaten is gekomen, daar leren zij zelf ook van
- laat stakeholderconsultatie geen *tick-the-box* exercitie zijn maar deel wat er met de resultaten uit de analyse is/wordt gedaan
- tekst en uitleg vanuit het management hoe zij tegen bepaalde zaken aankijken
- helderheid in welke stakeholders betrokken zijn en op inhoud horen van andere stakeholders hoe zij tegen bepaalde zaken aankijken
- liefst geen eenmalige exercitie maar een startpunt van dialoog die je met een bepaalde frequentie naar de toekomst blijft hebben
- verkennen hoe het partnerschap of de samenwerking aan te gaan of verder te verdiepen

Negen externe stakeholders namen deel aan de bijeenkomst. De aanwezige stakeholders misten vertegenwoordiging vanuit een branche-organisatie, specifieke kennis vanuit de productielocaties van Ahrend en specifieke kennis op het vlak van milieu. Deze stakeholdergroepen waren wel betrokken bij de individuele gesprekken maar konden niet aanwezig zijn bij de bijeenkomst.

### Leer- en aandachtspunten bij stap 6c

Voordat je een stakeholderbijeenkomst inhoudelijk gaat voorbereiden, is het verstandig te achterhalen wat stakeholders verwachten en belangrijk vinden bij zo'n bijeenkomst en welke eventuele suggesties zij hebben. Op die manier vergroot je het draagvlak voor de bijeenkomst en voorkom je teleurstellingen.

Het kan verstandig zijn om niet alleen stakeholders te betrekken die (groot) voorstander zijn van voortgang op ESG maar juist kritische kanttekeningen plaatsen, met name als dat geluid aanwezig is en leeft binnen de organisatie of daarbuiten.

*“Externe stakeholders bestempelen de bijeenkomst als leerzaam, zinvol, interactief, transparant, effectief, interessant en constructief. Stakeholders geven aan inzicht te hebben gekregen in waar Ahrend staat, de uitdagingen die zij tegenkomen en hoe zij hier zelf in staan, maar ook hoe de rol als stakeholder bij dergelijke dialogen in te vullen. Ook de veelheid van aspecten/dimensies en input/visies van de verschillende stakeholders met betrekking tot de besproken onderwerpen werd opgemerkt, alsmede de mate van openheid in de dialoogbijeenkomst. Interessant hoe verschillende organisaties te maken hebben met hetzelfde onderwerp en hiermee omgaan.” – input vanuit verschillende stakeholders*

## D Inhoudelijke voorbereiding en werkvorm

Ahrend heeft de bijeenkomst op de volgende manier ingestoken qua onderdelen, uitvoerenden, inhoud en werkvorm, waarbij de verwachtingen van stakeholders in ogenschouw zijn genomen (zie stap 6c).

Onderdeel	Uitvoerende	Inhoudelijke punten	Vorm
Start	CFOO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welkom heten</li> <li>Korte reflectie op de bedrijfsvoering, geschiedenis, mijlpalen en keten</li> <li>Uitnodiging tot open gesprek en nieuwsgierigheid naar ieders input en perspectief.</li> </ul>	Presentatie
Introductie programma	Facilitator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aankondiging programma, met uitnodiging tot het delen van verdere feedback/input tijdens of na de bijeenkomst als het niet aan bod komt</li> <li>Voorstelronde waarbij iedereen naam, organisatie en functie noemde, alsmede de verwachting in één woord; door het rondje beknopt te houden, kostte dit niet veel tijd en werd duidelijk wie met welke verwachting in de zaal zat.</li> </ul>	Presentatie

Onderdeel	Uitvoerende	Inhoudelijke punten	Vorm
Inhoudelijke uitleg	Duurzaamheidsmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Toelichting materialiteitsproces en betrokkenen</li> <li>■ Korte presentatie uitkomsten materialiteit, met focus op de vijf meest materiële onderwerpen</li> <li>■ Eerste plenaire vraag aan stakeholders: wat te doen met het feit dat er hoog en laag scorende onderwerpen zijn?</li> </ul>	Presentatie
Dialogo 1	Facilitator, duurzaamheidsmanager en stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benadrukken van dialogische principes: oprecht naar elkaar luisteren, open vragen stellen, elkaars input en ervaringen waarderen, oordeel uitstellen en iedereen aan het woord laten komen</li> <li>■ Inleiding tot een tweetal onderzoekende vragen, voortkomend uit de materialiteitsanalyse, door in te gaan op de eerder opgehaalde input en de dilemma's waar Ahrend daarbij tegen aanloopt</li> <li>■ Bespreking vragen in drietallen, die hun kernpunten vastlegden op A4'tjes; op deze manier leerden de stakeholders elkaar beter kennen</li> <li>■ Plenaire terugkoppeling vanuit één drietal waarna anderen werden uitgenodigd daarop aan te vullen; deze gecombineerde vorm leidde tot veel interactie.</li> </ul>	In drietallen voorbespreken en plenaire terugkoppeling

Onderdeel	Uitvoerende	Inhoudelijke punten	Vorm
Dialogo 2	Facilitator, duurzaamheidsmanager en CSR-specialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centrale vraag was hoe stakeholders betrokken willen en kunnen blijven over ESG bij Ahrend</li> <li>■ Indeling in drie groepjes, aan de hand van drie vragen; deze indeling was anders dan de drietallen en verliep natuurlijk al waren interne en externe stakeholders wel gemixt</li> <li>■ In drie rondes beantwoordde elk groepje één van de drie vragen, elke vraag gemodereerd door één uitvoerende (zie kolom links), die ook de input noteerde</li> <li>■ Na elke ronde wisselden de groepjes door, waarna de uitvoerende eerst de eerder gehaald input samenvatte en het andere groepje daarop kon aanvullen.</li> </ul>	Vragen beantwoorden in carrousel-vorm

Onderdeel	Uitvoerende	Inhoudelijke punten	Vorm
Afsluiting	Duurzaamheidsmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Toelichting op interne vervolgstappen: de organisatie voorbereiden op de duurzaamheidsrapportage, KPI's per onderwerp vaststellen, doelstellingen formuleren, rollen en verantwoordelijkheden verdelen en vastleggen per afdeling en persoon, en projecten opstarten</li> <li>■ Toelichting op vervolgstappen n.a.v. de bijeenkomst: delen van kort verslag met foto's en het feit dat Ahrend open blijft staan voor verdere input, feedback en samenwerking; daartoe werden contactgegevens van de duurzaamheidsafdeling nogmaals zichtbaar gedeeld</li> <li>■ Afsluiting en uitdelen van het bedankje.</li> </ul>	Presentatie

### Leer- en aandachtspunten bij stap 6d

Laat het management de bijeenkomst aftrappen en uitdragen dat zij achter de bijeenkomst, ESG en het hele dialoogproces staan. Leid in door te benoemen waarom je met elkaar bijeenkomt en ga in op het bredere kader, wie erbij betrokken is, wat je van deelnemers verwacht en wat de toegevoegde waarde is van de divers samengestelde groep.

Ga bij het bespreken van de materialiteitsanalyse na of stakeholders ook benieuwd zijn naar een verdere duiding of je het als bedrijf eens bent met de genoemde impacts van stakeholders en de volgorde die eruit kwam, of dat je juist met interne kennis van zaken wijziging in de volgorde hebt aangebracht.

*“Het persoonlijke engagement tijdens de bijeenkomst was heel nuttig. In gesprek samen met stakeholders komen er andere ideeën naar boven dan waar je zelf aan zou hebben gedacht. Dus heel waardevol om onze stakeholders bij elkaar te brengen – zowel interne als externe – en om als bedrijf te laten zien dat je het belangrijk vindt en te kunnen tonen wie er allemaal betrokken zijn. Er zijn zaadjes geplant voor vervolcontact.” – Ahrend*

Mocht je al eerder een materialiteitsanalyse hebben gedaan, is het verhelderend om de vergelijking te presenteren en ook de verschillen in het proces te benoemen.

Zorg dat de vragen die je opstelt en voorlegt aan stakeholders meerwaarde creëren voor jouw bedrijf en de stakeholders, door nieuwe inzichten op te halen en blinde vlekken bloot te leggen. Pas de vragen en thema's aan op de achtergrond en expertise van je stakeholders, deze moeten individueel of in groepsverband beantwoord kunnen worden.

Het is belangrijk goed na te denken over hoe stakeholders te verdelen in groepjes. Een diverse mix aan expertise en interne en externe stakeholders zorgt voor veel onderlinge kennisuitwisseling en -opbouw. Interne stakeholders kunnen extra duiding en context geven indien nodig. Houd er rekening mee dat de ene stakeholder de drempel kan verhogen voor de ander om input te geven (bijvoorbeeld machtsverhoudingen en belangen in een inkoop-leverancier relatie).

Laat groepjes fysiek niet te ver uiteengaan, met name als de tijd beperkt is en je controle wilt houden over het verloop. Zorg ervoor dat je als organisatoren voortdurend beschikbaar blijft om eventuele vragen te beantwoorden zodat men verder kan.

Wanneer je input noteert kan het handig zijn om de bron/persoon toe te voegen, zodat je later altijd nog gericht navraag kan doen.

Ook al is er tijdsdruk, het is van belang om na iedere vraag of ronde te polsen of iemand nog iets wil meegeven wat absoluut niet onvermeld mag blijven.

Als je input vastlegt op een whiteboard, vergeet hier dan niet direct foto's van te maken zodat deze niet verloren gaat.

Het variëren in vorm en daarmee ruimte zorgt voor een fysieke grens tussen de ene dialoog en onderwerp en het andere. Ook geef je stakeholders zo de gelegenheid om de benen te strekken, even naar het toilet te gaan of nog drinken te pakken. Wees wel helder over hoeveel tijd hiervoor is en zorg ervoor dat je je gezamenlijk van de ene plek naar de andere begeeft om geen personen onderweg kwijt te raken. Maak de 'route' niet te lang.

Het is belangrijk dat je elkaar kan aankijken tijdens een dialoog. Tijdens een presentatie is theateropstelling prima, voor een gesprek wat minder. Door in groepjes uiteen te gaan kun je dit ondervangen.

Wees kritisch in je programma en beperk het aantal onderwerpen en thema's waarop je input wilt ophalen. In de praktijk kom je al gauw in tijdnood voor echte gedachtewisseling vanuit verschillende perspectieven of disciplines en het voortbouwen op elkaars ideeën. Mensen moeten immers even op gang komen of begrijpen de vraag/opdracht niet direct. Bij een diversiteit aan stakeholders is ieders achtergrond en kijk op duurzaamheid anders, waardoor het ook tijd kost om elkaars taal te begrijpen en een gezamenlijk vertrekpunt voor het gesprek te vinden. Wel kan enige tijdsdruk eraan bijdragen om (sneller) tot de kern te komen.



## Stap 7: Hoe volg je de bijeenkomst en de materialiteitsanalyse op?

De input die is opgehaald tijdens de bijeenkomst verwerkte Ahrend in een verslag en deelde deze met de stakeholders, ook met degenen die er niet bij konden zijn. De materialiteitsuitkomsten zijn al snel na de bijeenkomst intern nabesproken met het management. De volgende stappen zijn om rapportage op de materiële onderwerpen voor te bereiden en daar KPI's en doelstellingen aan te verbinden, alsmede de verantwoordelijkheid en uitvoering te beleggen in de organisatie. Een belangrijke uitkomst uit de analyse is dat nog veel kennis en informatie over de keten ontbreekt en daar als eerste naar te kijken. Maar ook om de informatie te verrijken met andere bronnen, zoals het toevoegen van diversiteit & inclusie aan het medewerkertevredenheidsonderzoek. Tevens gaat Ahrend bepalen hoe de ESG-materialiteit toe te voegen aan het bedrijfsbrede risicomanagementsysteem. Ahrend ziet deze analyse als een belangrijk leerproces en een goed startpunt om verder uit te bouwen.

Ahrend gaat na hoe deze – en mogelijk andere stakeholders – structureel op de hoogte te houden van de activiteiten op ESG en hen daarbij te betrekken. Hiervoor zal de input uit dialoog 2 (zie de tabel in stap 6d) worden geraadpleegd, waaronder opties als:

- uitbrengen van een geïntegreerd jaarverslag inclusief laagdrempelig filmpje over de ESG-hoogtepunten
- gebruik van sociale media, een nieuwsbrief of digitaal platform om mijlpalen/actualiteiten te delen
- duidelijk maken bij wie de stakeholder terecht kan voor feedback
- meedenken vanuit expertise in verdiepingsslag op materialiteit en bepaalde onderwerpen, bijvoorbeeld in themasessies met specifieke stakeholder(groepen)
- organiseren van soortgelijke bijeenkomsten, zoals leveranciersdagen

### Leer- en aandachtspunt bij stap 7

Wees je bewust dat je de materialiteit bepaalt op basis van de input van stakeholders die je spreekt. Door deze stakeholders weloverwogen te selecteren en voor diversiteit te zorgen, haal je een gedegen beeld op. Je kunt de informatie verrijken door andere data toe te voegen. Voor de impactmaterialiteit kun je bijvoorbeeld rapporten van maatschappelijke organisaties en kennisinstituten alsmede tools

zoals de [MVO Risico checker](#) van MVO Nederland raadplegen. Ook binnen reeds bestaande samenwerkingsverbanden – zoals de [IMVO Convenanten](#) of binnen brancheorganisaties – is doorgaans veel informatie beschikbaar.



## Bijlage

Overzicht per stakeholdergroep wat de reden voor deelname aan de dialoog kan zijn, waar de twijfelgevallen zitten en hoe deze weg te nemen.

Stakeholder	Reden tot deelname aan het gesprek, wat levert het (mogelijk) op voor de stakeholder?
Financiële instelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bijdragen aan de transitie naar een duurzamer business model</li> <li>▪ Voor eigen risicoanalyse van belang benodigde inzichten te verzamelen.</li> </ul>
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedrijfsleven nodig om duurzaamheidsdoelen te bereiken, positieve initiatieven ondersteunen</li> <li>▪ Kennisnemen van de duurzaamheidsagenda van het bedrijf.</li> </ul>
Branche-organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lidmaatschap biedt dienstverlening en voorlichting</li> <li>▪ Beschikbare kennis overdragen</li> <li>▪ Achterhalen wat de behoeften en vragen van leden zijn in de sector.</li> </ul>
ESG-netwerkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschikbare kennis overdragen, partnership versterken door waarde toe te voegen (mogelijk wel alleen als het bedrijf lid is van de organisatie).</li> </ul>
Leverancier	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Met name bij groot inkoopvolume goed om betrokken te zijn</li> <li>▪ Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en te benchmarken</li> <li>▪ Bijdrage leveren om de klant te laten voldoen aan wettelijke verplichtingen en zichzelf te verbeteren.</li> </ul>
Klant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrip voor de noodzaak voor dit soort gesprekken omdat ze zelf mogelijk ook onder de wetgeving vallen</li> <li>▪ Signaal intern dat (I)MVO een relevant onderwerp is</li> <li>▪ Wederzijds van elkaar leren op dit vlak – al dan niet als ESG-professionals onderling – en te benchmarken</li> <li>▪ Eerder geneigd om deel te nemen als het proces niet te uitgebreid is, maar gestructureerd en concreet.</li> </ul>
Intern personeel/OR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aangesloten zijn bij dit soort processen levert betrokkenheid bij de organisatie op.</li> </ul>



Stakeholder	Reden tot deelname aan het gesprek, wat levert het (mogelijk) op voor de stakeholder?
Maatschappelijke organisatie (zowel sociaal als milieu-gerelateerd)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Meer kennis opdoen van bedrijfsprocessen en waar zij tegenaan lopen, 'een kijkje in de keuken'</li> <li>■ Bedrijven aanzetten tot (verdere) verduurzaming, zowel de achterlopers als voorlopers, maar met name bedrijven die voor grote impact kunnen zorgen</li> <li>■ Waarde toevoegen door expertise, kennis en netwerk te delen en bewustwording te creëren (op specifieke onderwerpen)</li> <li>■ Bij een goed gevoel achter de intentie van het bedrijf, het moet wel ergens toe leiden; te zien aan de manier waarop wordt gerapporteerd, hoe ze het aanpakken en je benaderen/communiceren</li> <li>■ Door persoonlijk kennis te maken met bedrijven een bodem te leggen voor vervolcontact en/of samenwerking op te zoeken om het verschil te kunnen maken, bijv. in (internationale) impactprojecten.</li> </ul>

Twijfelpunten bij stakeholders	Hoe weg te nemen?
Als de relatie nog pril is	Eerst kennismaken en doel stakeholderdialoog inkleden in een gesprek. Door het verzoek onderdeel te maken van een bredere strategie, bijv. stem van de stakeholder structureel betrekken en samenwerken.
Niet haalbaar dit voor alle bedrijven individueel te doen	<p><i>Door bedrijven:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wees vooraf heel helder in welke sector jouw bedrijf opereert, hoe groot je bedrijf is en hoe je bedrijfsvoering is (materiaalgebruik, herkomst, productielocaties), waardoor organisaties kunnen afwegen of dit overeenkomt met hun expertise en focus</li> <li>■ Binnen sectoren krachten bundelen en dit soort gesprekken collectief voeren met collega-bedrijven, bijv. per thema of risico(land); de kans is groot dat de materialiteitsanalyse tussen soortgelijke bedrijven in eenzelfde sector of met vergelijkbare keten grotendeels overeenkomt</li> <li>■ Onkostenvergoeding of donatie voor het leveren van de service aanbieden, echter zulk incidentele inkomstenbron is vaak niet werkbaar om hier structureel meer capaciteit voor vrij te maken.</li> </ul> <p><i>Door overheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Een overheid die maatschappelijke organisaties (financieel) ondersteunt bij deze activiteit, bijv. door te werken met vouchers die bedrijven kunnen gebruiken voor consultatie.</li> </ul> <p><i>Door de stakeholder zelf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Meerderen binnen de organisatie trainen op dit thema, zodat ook bijv. accountmanagers zelf op het verzoek in kunnen gaan zonder de MVO-afdeling erbij</li> <li>■ Intern een basisreactie opstellen die gebruikt kan worden als input tijdens dit soort stakeholdergesprekken en materialiteitsanalyses</li> <li>■ Intern hulp zoeken in de voorbereiding, bijv. een medewerker die de stukken kritisch doorneemt (mis je dingen, wat valt jou op?).</li> </ul>

Twijfelpunten bij stakeholders	Hoe weg te nemen?
Wanneer inhoudelijke kennis over (I)MVO ontbreekt, zal men zich minder comfortabel voelen	Gesprek voeren door een (I)MVO-deskundige of als (I)MVO-deskundige anderen helpen in de voorbereiding.
Bedrijf en sector past niet binnen focusgebied van de organisatie	Het kan juist nuttig zijn om open vizier te houden en te leren wat er speelt in andere sectoren.
Deelname leidt mogelijk niet tot verandering, het is louter een <i>tick-the-box</i> exercitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Helder zijn over wat je met de resultaten en input gaat doen; liefst open staan voor alle input (ook dat wat nog onbekend was of niet in lijn is met huidige beleid), input verwerken in je strategie, beleid en acties en hierover communiceren richting je stakeholders en in externe communicatie zoals MVO-jaarverslag</li> <li>■ Intentie uitspreken dat je ook na het ophalen van de informatie, contact wil onderhouden met stakeholders over updates of voor meer input, en waar mogelijk de samenwerking zal opzoeken; zo blijft het niet bij eenmalig contact.</li> </ul>

## Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle dialoog in internationale ketens' wordt mede mogelijk gemaakt door de [Goldschmeding Foundation](#).



Foto's: Ahrend

### Publicatie

Sociaal-Economische Raad  
 Bezuidenhoutseweg 60  
 Postbus 90405  
 2509 LK Den Haag  
 (070) 3499 525  
[communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

<https://www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialogoog>

© december 2023, Sociaal-Economische Raad