



Tool

Betekenisvolle stakeholderdialoog Voorwaarden om een dialoog te starten

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.

Om als bedrijf de dialoog met stakeholders in je (internationale) keten betekenisvol aan te kunnen gaan, zul je je bewust moeten zijn van een aantal voorwaarden voor succes. Voldoen aan deze voorwaarden vergroot de kans dat een dialoog betekenisvol wordt en geeft inzicht in de haalbaarheid van een dialoog. De voorwaarden zijn:

Commitment

- Mijn bedrijf staat achter het belang van dialoog voeren en streeft naar continue betrokkenheid met stakeholders.
- Ik weet wat het commitment binnen mijn bedrijf is voor de uitkomsten van een stakeholderdialoog.

Capaciteit (tijd, vaardigheden, financiële middelen)

- Als medewerker krijg ik voldoende tijd en ruimte om een stakeholderdialoog voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen.
- Mijn bedrijf heeft financiële middelen beschikbaar, indien nodig, om de dialoog goed vorm te geven.
- Als medewerker verantwoordelijk voor het voeren/organiseren van stakeholderdialoog heb ik hiervoor de juiste vaardigheden.
- Ik heb inzicht in de kwaliteit van de capaciteiten en praktijken binnen mijn bedrijf rondom stakeholderdialoog.

Interne processen

- Er is interne communicatie en afstemming over doel, inhoud, uitvoering en uitkomsten van dialoog.
- Mijn bedrijf heeft de juiste technologische infrastructuur om (online) dialoog mogelijk te maken.

Doorloop onderstaande checklist om te onderzoeken in hoeverre je al aan deze voorwaarden voldoet of welke stappen je nog moet nemen om eraan te voldoen.

Voorwaarde	Waarom is deze voorwaarde belangrijk?	Wat kun je doen om aan de voorwaarde te voldoen?	Praktijkvoorbeeld
Mijn bedrijf staat achter het belang van dialoog voeren en streeft naar continue betrokkenheid met stakeholders.	<p>Het commitment van het management voor stakeholderdialoog bepaalt de bewegingsruimte die je als medewerker hebt. Inzicht hierin helpt om een dialoog voor te bereiden, uit te voeren en het geeft richting aan je handelen. Bovendien draagt commitment vanuit je bedrijf bij aan de betrokkenheid van je stakeholders, zie ook de tool 'Hoe bevorder ik het commitment van stakeholders?'</p> <p>Commitment kun je opmaken uit het feit dat stakeholderdialoog in het beleid rond (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) van jouw bedrijf/organisatie staat opgenomen, omdat er een strategie voor ontwikkeld is of omdat het management dit expliciet als prioriteit heeft benoemd.</p>	<p>Ga in gesprek met de verantwoordelijke manager en bespreek hoe stakeholderdialoog (beter) kan worden ingebed in het IMVO-beleid: hoe kan dialoog helpen om negatieve impact te voorkomen, adresseren en herstellen?</p> <p>Als aanpassen van het beleid niet binnen afzienbare tijd mogelijk is, bespreek dan hoe er intern wel commitment bereikt kan worden voor het voeren van stakeholderdialoog en welke voorwaarden hieraan zijn verbonden.</p> <p>Zie de tool 'Wat levert het mijn bedrijf op? om je management te overtuigen van het belang voor het voeren van stakeholderdialogen.</p>	<p>Een natuursteenbedrijf dat onder meer deelnam aan een multi-stakeholderdialoog, benoemt expliciet op haar website dat dialoog onderdeel is van het IMVO-beleid.</p>
Ik weet wat het commitment binnen mijn bedrijf is voor de uitkomsten van een stakeholderdialoog.	<p>Betekenisvolle stakeholderdialoog is een aanpak die ergens toe moet leiden. Bedrijven moeten ervoor open staan om de bedrijfsvoering of specifieke activiteiten aan te passen naar aanleiding van wat een stakeholder tijdens de dialoog met je deelt.</p> <p>Inzicht in het precieze commitment rond besproken onderwerpen, helpt met het bepalen van je bewegingsruimte als medewerker. Je weet hierdoor welke acties je zelf kunt ondernemen en voor welke beslissingen verdere interne afstemming nodig is.</p>	<p>Ga intern in gesprek met de verantwoordelijke manager of je gehele team en bespreek wat het precieze commitment van het bedrijf is bij mogelijke uitkomsten. Wat zijn bijvoorbeeld de mogelijkheden rond leefbaar loon, het aanbieden van trainingen of het bieden van compensatie bij geleden schade? Gebruik je IMVO-beleid om te bepalen waar de grenzen liggen en waar ruimte is.</p>	<p>Een kledingbedrijf dat een digitale enquête uitzette onder werkenden in kledingfabrieken, had van tevoren besproken welke bewegingsruimte zij had in het opvolgen van de resultaten. Tijdens de gesprekken kon daardoor rekening gehouden worden met in dit geval beperkte bewegingsruimte op onder andere het onderwerp lonen.</p> <p>Kledingbedrijven in deze casus hebben een IMVO-beleid waarin is opgenomen dat betaling van het minimumloon een eis is. Aan de hand van dialoog met leveranciers kon worden toegezien op implementatie.</p>



Capaciteit

Voorwaarde	Waarom is deze voorwaarde belangrijk?	Wat kun je doen om aan de voorwaarde te voldoen?	Praktijkvoorbeeld
Als medewerker krijg ik voldoende tijd en ruimte om een stakeholderdialoog voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen.	Dialoog voeren beperkt zich niet tot het daadwerkelijke gesprek tussen bedrijf en stakeholder. Om een dialoog betekenisvol te voeren, moet deze goed worden voorbereid en opgevolgd. Ook een fysiek werkbezoek om een dialoog te voeren kost relatief veel tijd en inspanning. Hier moet je als medewerker tijd voor krijgen.	Ga in gesprek met de verantwoordelijke manager en bespreek de tijd die nodig is om dialogen voor te bereiden, uit te voeren en op te volgen. Geef hierbij aan dat de voorbereiding en opvolging essentiële onderdelen zijn van een betekenisvolle dialoog en hier ook tijd voor vrijgemaakt moet worden. Maak een inschatting van het aantal uren dat je nodig denkt te hebben voor één stakeholderdialoog om het gesprek met je leidinggevende te concretiseren.	Een kledingbedrijf dat in multi-stakeholderverband de dialoog aanging met zijn leverancier, bleek hiervoor meer tijd nodig te hebben dan vooraf verwacht. Dat kwam vanwege uitblijvende reacties vanuit de leverancier en wederzijds intern overleg met wisselende samenstellingen. Er was gelukkig wel ruimte om de extra uren te maken.
Mijn bedrijf heeft financiële middelen beschikbaar, indien nodig, om de dialoog goed vorm te geven.	Als je een fysieke dialoog organiseert of bijwoont, zijn hier kosten aan verbonden voor bijvoorbeeld zaalhuur, reiskosten en catering. Hier moet budget voor beschikbaar zijn. Aangezien een fysiek bezoek sterk bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen, is het van belang deze kosten te budgetteren. Voor online dialogen kan het soms ook nodig zijn financiële middelen vrij te maken om de dialoog betekenisvol vorm te kunnen geven. Bijvoorbeeld omdat je een dialoog voert naar aanleiding van een audit of digitale enquête onder werknemers, omdat je een externe facilitator inhuurt of omdat je gebruikmaakt van een tolk.	Ga in gesprek met de verantwoordelijke manager en bespreek de kosten die nodig zijn om dialoog te voeren. Leg uit welke kostenposten er kunnen zijn en waarom deze noodzakelijk zijn voor een betekenisvolle dialoog. Denk bijvoorbeeld aan kosten voor: <ul style="list-style-type: none">• Reis en accommodatie• Facilitator• Zaalhuur• Catering• Tolk• Inhuren expert of serviceprovider	Een kledingbedrijf dat digitale enquêtes uitzet onder werkenden in kledingfabrieken, heeft dit als vaste post op de begroting staan. Hierdoor blijft de continuïteit van de dialoog gewaarborgd.
Als medewerker verantwoordelijk voor het voeren/organiseren van stakeholderdialoog heb ik hiervoor de juiste vaardigheden.	Dialoog voeren vereist bepaalde vaardigheden (interculturele communicatie, taalvaardigheid, gespreksvaardigheden, flexibiliteit en inlevingsvermogen) bij werknemers, afhankelijk van de context van de dialoog. Het organiseren van een (fysieke) dialoog is een werkzaamheid op zich. Hiervoor is organisatietalent nodig of de mogelijkheid dit intern of extern te beleggen.	Organiseer een cursus of interne workshop dialoogvoeren voor de collega's. Zie ook beschikbare trainingen over betekenisvolle stakeholderdialoog. Zorg dat dialogen door twee medewerkers worden gevoerd: een junior en senior. Hiermee breid je de interne capaciteit uit en laat je collega's ervaring opbouwen met dialoogvoeren. Evalueer intern hoe de kwaliteit van stakeholderdialogen tot nu toe is geweest en hoe je dit kunt verbeteren. Lerend evalueren helpt in capaciteitsopbouw. Krijg inzicht in wanneer het noodzakelijk is om externe facilitator te betrekken, zie daarvoor het kennisdocument 'Kenmerken goede facilitator'.	Een kledingbedrijf dat met leveranciers de dialoog aangaat over resultaten van een digitale enquête onder werknemers, voert dit gesprek waar mogelijk met twee medewerkers. Zij kunnen van elkaars vaardigheden en aanpak leren door een dialoog samen te evalueren. Nieuwe collega's in het duurzaamheidsteam worden bovendien zo snel mogelijk betrokken in de dialoog met leveranciers om ervaring op te doen en competenties te ontwikkelen.
Ik heb inzicht in de kwaliteit van de capaciteiten en praktijken binnen mijn bedrijf rondom stakeholderdialoog.	Een bedrijf dat zich bewust is van de eigen sterke en zwakke punten op het gebied van stakeholderdialoog voeren is in staat de eigen praktijken continu te blijven verbeteren.	Vul de online self-assessment in: 'Hoe voer ik een betekenisvolle stakeholderdialoog?'	



Interne processen

Voorwaarde	Waarom is deze voorwaarde belangrijk?	Wat kun je doen om aan de voorwaarde te voldoen?	Praktijkvoorbeeld
Er is interne communicatie en afstemming over doel, inhoud, uitvoering en uitkomsten van dialoog.	Er zijn afspraken over wie de dialoog voert en welke collega's en/of teams hierover aangehaakt moeten of willen blijven. Dit helpt om van stakeholderdialoog een standaardpraktijk te maken die intern goed belegd is.	Ga na welke collega's of teams binnen je bedrijf input willen leveren op of geïnteresseerd zouden zijn in de resultaten van de stakeholderdialoog. Bekijk ook welke collega's je aangehaakt moet houden voor de praktische uitvoering en opvolging. Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none">• Inkoop• Duurzaamheid/CSR• Juridisch• Financiën• Directieteam• Communicatie• Productontwikkeling• Supply chain	In deze casus ging een kledingbedrijf het gesprek aan met leveranciers over een trainingsprogramma in kledingfabrieken. Vanuit het Nederlandse bedrijf voerden collega's uit het inkoop- en duurzaamheidsteam samen de dialoog, omdat het onderwerp raakt aan de werkzaamheden van beide teams. Samen voorbereiden en uitvoeren hielp in het voorkomen van miscommunicatie en droeg bij aan interne synergie. Het project werd intern ook regelmatig besproken.
Mijn bedrijf heeft de juiste technologische infrastructuur om (online) dialoog mogelijk te maken.	Voor dialoog kunnen andere communicatiemiddelen nodig zijn dan degene die gebruikelijk zijn binnen je bedrijf. Om tegemoet te kunnen komen in de voorkeur van een stakeholder, is het nodig dit te kunnen faciliteren.	Ga na welke technologie je nodig hebt en vraag collega's van ICT of deze gebruikt mogen en kunnen worden.	Een bierbrouwer heeft een intern klachtenmechanisme waar medewerkers in alle landen problemen of risico's kunnen aankaarten. Om dit systeem toegankelijk te maken voor iedereen, zijn er verschillende kanalen om een klacht te melden. Dit kan onder andere via een speciale portal die toegankelijk is via internet, telefoon of in een speciale app.

Informatie en ondersteuning

Deze tool maakt onderdeel uit van een verzameling tools, kennisdocumenten en trainingen om bedrijven te helpen bij het opzetten en uitvoeren van een [betekenisvolle dialoog](#) met hun stakeholders. Het betekenisvol betrekken van stakeholders is een integraal onderdeel van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen en komt terug in [alle stappen van het due diligence-proces](#) volgens de OESO-richtlijnen.

Klik op een onderwerp hieronder voor meer informatie en ondersteuning bij het voorbereiden en uitvoeren van een betekenisvolle stakeholderdialoog.



[Website](#)



[Self-assessment](#)



[Tools](#)



[Kennisdocumenten](#)



[Training](#)



[Wetgeving & richtlijnen](#)



[FAQ's](#)



[Theorie](#)

Colofon

Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.



Publicatie

Sociaal-Economische Raad

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

070 3499 525

communicatie@ser.nl

www.ser.nl/nl/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog

Foto Shutterstock

© april 2024, Sociaal-Economische Raad