



Vlaamse
overheid



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

SDG Handleiding voor overheidsorganisaties

LEAVING NO ONE BEHIND...

DEPARTEMENT
KANSELARIJ &
BESTUUR

Inleiding

Eind september 2015 onderschreven 193 staats- en regeringsleiders in New York tijdens de Sustainable Development Summit van de Verenigde Naties de verklaring Transforming our World: the Agenda 2030 for Sustainable Development. Deze '2030-agenda voor duurzame ontwikkeling' (2030-ADO) is een zeer transformatieve agenda en heeft 'niemand achterlaten' als belangrijk principe. Het voorwoord van de resolutie verwoordt dit als volgt:

“We zijn vastberaden om de kordate en transformerende stappen te zetten die dringend nodig zijn om het tij te keren en de wereld op weg te zetten naar een duurzame en veerkrachtige toekomst. Nu we deze gemeenschappelijke reis aanvatten, verbinden we ons ertoe om niemand achter te laten.”

De VN roept de regeringen op om deze globale agenda lokaal te vertalen naar eigen doelstellingen en beleid.

Het kernstuk van het akkoord is een set van 17 Sustainable Development Goals of duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) die gehaald moeten worden tegen 2030. 'Agenda 2030' is niet alleen ambitieus maar ook grensverleggend en is een oproep aan alle actoren om samen te werken aan een duurzame maatschappij: overheid, bedrijfsleven, Ngo's, middenveld, burgers, enz. De SDG's worden opgedeeld volgens vijf pijlers: people, planet, prosperity (profit), peace en partnership.

In Vlaanderen wordt dit aangepakt door een Vlaams 2030-doelstellingenkader te ontwikkelen¹. Dit doelstellingenkader VIZIER 2030 werd in maart 2018 principieel goedgekeurd door de Vlaamse Regering.

Hiervoor werd een inventarisatie en analyse gemaakt van reeds bestaande initiatieven zoals het Pact2020, Europa 2020, Visie 2050 en beleidsplannen in voorbereiding bv transitieprioriteiten. Visie 2050 schetst een gewenst toekomstbeeld op lange termijn en is daarom het kompas en inspiratiekader voor 'de 2030-doelstellingen'.

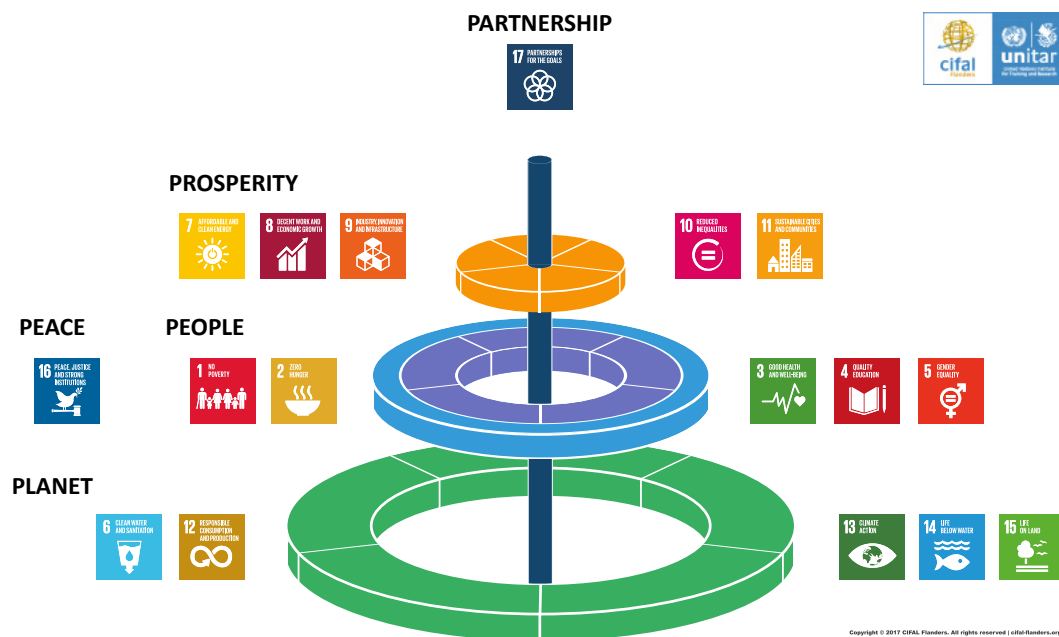
De essentie van de 2030-agenda voor duurzame ontwikkeling 'de 2030-ADO' van de Verenigde Naties (VN) is dat er vertrokken wordt van maatschappelijke noden en uitdagingen, eerder dan van wat een organisatie voor zichzelf als een relevante uitdaging ziet. Dit verschil in benadering leidt er vaak toe dat de 2030-ADO doelstellingen ambitieuzer zijn, net omdat ze aansluiten bij reële, maatschappelijke noden. In een beperkt aantal gevallen ligt het Vlaamse ambitieniveau net hoger dan '2030-ADO'.

Alhoewel zeer belangrijk, is dit Vlaams 2030-doelstellingenkader slechts één onderdeel van 'de 2030-ADO'. Minstens even belangrijk is de implementatie van de 2030-doelstellingen. Bekijk deze handleiding als een ondersteuning bij de implementatie.

Deze handleiding legt uit hoe je de SDG's kan integreren in de strategie en de activiteiten van je organisatie. Het is in eerste instantie bedoeld voor overheidsorganisaties, inclusief lokale

¹ Mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende de implementatie van Sustainable development goals in Vlaanderen (VR 2016 2810 MED.0419/1)

overheden, maar is ook bruikbaar voor allerhande organisaties en instellingen, met of zonder winstdoelstelling. De handleiding haalt ook inspiratie uit de SDG Compass Guide (sdgcompass.org), ontwikkeld door de UN Global Compact in samenwerking met de Global Reporting Initiative (GRI) en de World Business Council Sustainable Development. Verder integreert het visies en aanbevelingen uit diverse rapporten (zie literatuurlijst) en bouwt het op de ervaring van Sustenuto onder meer bij de integratie van duurzaamheid in het kader van de raamovereenkomst voor de Vlaamse overheid. De handleiding is uitgewerkt door Sustenuto (www.sustenuto.be) in opdracht van de Vlaamse overheid, Departement Kanselarij en Bestuur.



Deze gids werd opgesteld door Dirk Le Roy, Kristof Debrabandere en Halina Bletek van Sustenuto. Els De Bie stond in voor de case studie van de VDAB. Input en reflectie werd verzorgd door Ilse Dries van het Departement Kanselarij en Bestuur van de Vlaamse overheid.

dirk.leroy@sustenuto.be, Espace Jacqmotte, Hoogstraat 139, 1000 Brussel – Sustenuto

els.debie@vdab.be, Keizerslaan 11, 1000 Brussel – VDAB

ilse.dries@vlaanderen.be, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel – Departement Kanselarij en Bestuur

Inhoudstafel

VOORWOORD	5
Waarom zijn de SDG's van belang voor overheden?	5
Over deze handleiding	5
Aan de slag	6
STAP 1: DE SDG'S BEGRIJPEN	7
Wat zijn de SDG's?	7
Wat kunnen SDG's betekenen voor overheidsorganisaties?	10
Praktijkvoorbeeld VDAB	12
SDG's in detail bekijken	12
Aan de slag	13
Praktijkvoorbeeld VDAB	14
STAP 2: PRIORITAIRE SDG'S BEPALEN	15
De activiteiten en de waardeketen in kaart brengen	15
Praktijkvoorbeeld VDAB	16
Wat zijn de impacts?	17
Aan de slag	18
Praktijkvoorbeeld VDAB	19
STAP 3: DUURZAAMHEIDSDOELEN OPSTELLEN	23
Bepaal de ambitie	23
Bepaal de doelen	24
Bepaal de sleutelindicatoren (KPI's)	26
Inclusieve benadering	26
Aan de slag	27
Praktijkvoorbeeld VDAB	29
STAP 4: INTEGREREN	32
Ontwikkel actieplan	32
Ontwikkel structuur	32
Creëer partnerschappen	33
Aan de slag	34
STAP 5: COMMUNICEREN EN RAPPORTEREN	35
Communiceren over SDG prestaties	35
Rapporteer	36
Aan de slag	37
BIJLAGE 1: Toelichting bij de verdieping van SDG 1: 'geen armoede.'	38

Voorwoord

WAAROM ZIJN DE SDG'S VAN BELANG VOOR OVERHEDEN?

De Sustainable Development Goals (SDG's) van Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling (Agenda 2030) van de VN definiëren mondiale prioriteiten en ambities voor duurzame ontwikkeling tegen 2030 en streven naar wereldwijde samenwerking rond deze gemeenschappelijke doelen en targets. De SDG's zijn een wereldwijde call to action vanuit overheden, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld om armoede te stoppen en een waardig leven met kansen te bieden voor iedereen, binnen de grenzen van de planeet. De SDG's zijn een gemeenschappelijke set van doelstellingen om tot duurzame ontwikkeling te komen. De 193 landen die het akkoord ondertekenden, bevestigden hun engagement om uitgebreide inspanningen te leveren om tot duurzame ontwikkeling te komen. Het succes van de SDG's is sterk afhankelijk van de actie en samenwerking van alle actoren in de samenleving.

OVER DEZE HANDLEIDING

Deze handleiding wil overheidsorganisaties een structuur bieden om de SDG's op een vlotte manier te integreren, rekening houdend met de eigen identiteit van elke organisatie. Het integreren van SDG's houdt voor de overheid meerdere uitdagingen in. Deze handleiding wil zeer specifiek een kader bieden voor de belangrijke uitdaging van het integreren van de SDG's in de interne werking, het management en de instrumenten van de overheidsinstellingen.

De handleiding bestaat uit vijf stappen die overheidsorganisaties helpen bij het maximaliseren van hun bijdrage aan de SDG's.

1. De SDG's begrijpen

De eerste stap is het kader van de SDG's, hun doelstelling en de inhoud goed begrijpen. Het betreft zowel het hoofddoel als de concrete doelen en hoe deze opgevolgd kunnen worden via indicatoren.

2. Prioriteiten bepalen

In de tweede stap is het centrale woord 'impact'. Vertrekkende van de kernactiviteiten van een organisatie stelt men zich de vraag: welke prioritaire thema's bieden de kans om de grootste positieve impact op de SDG's te creëren?

3. Doelen opstellen

Op basis van de prioriteiten en rekening houdende met de Vlaamse context worden vervolgens doelen gedefinieerd. Deze doelen duiden aan waar de ambitie ligt, wat men specifiek wil bereiken en wat dit dan betekent ten opzichte van de SDG's.

4. SDG's Integreeren

De vierde stap is de integratie van duurzaamheid in de activiteiten en het bestuur van een organisatie. Het inbedden van SDG-doelstellingen in alle functies binnen de organisatie is een belangrijke succesfactor voor de implementatie. Daarnaast is het aangaan van partnerschappen essentieel om de gestelde doelen te bereiken.

5. Rapporteren en communiceren

De Verenigde Naties hebben een set indicatoren ontwikkeld die toelaten de vorderingen voor elke SDG op te volgen. Deze zijn reeds verbonden met de indicatoren van Global Reporting Initiative (GRI) voor duurzaamheidsrapportering. Deze laatste stap gaat in op hoe te meten, te rapporteren en te communiceren.

AAN DE SLAG

Elke stap heeft een rubriek 'Aan de slag'. Voor elk van de vijf stappen worden er telkens drie kernvragen gedefinieerd die elke organisatie zich kan stellen en wordt er per vraag ook een te nemen actie gedefinieerd. Dit vormt de uiteindelijke kern van deze handleiding: 15 vragen die je organisatie als leidraad kan nemen om de SDG's te integreren en 15 aansluitende acties.

Stap 1: De SDG's begrijpen

Als eerste stap, is het belangrijk om vertrouwd te geraken met de SDG's en inzicht te krijgen in de verantwoordelijkheden en de kansen die zij vertegenwoordigen voor elke organisatie.

De SDG's doen beroep op overheden en organisaties overal ter wereld om duurzame ontwikkeling te bevorderen door middel van de beleidskeuzes en investeringen die ze maken, de oplossingen die zij ontwikkelen, en de praktijken die worden toegepast. Daarbij stimuleren de SDG's elke organisatie om hun negatieve effecten te verminderen, terwijl ze hun positieve bijdrage aan de agenda voor duurzame ontwikkeling verbeteren.

In deze stap zullen we onderzoeken wat de SDG's zijn en waarom ze belangrijk zijn voor overheidsorganisaties. Daarna bekijken we de SDG's in detail.

- **Wat zijn de SDG's?**
- **Wat kunnen SDG's betekenen voor overheidsorganisaties?**
- **SDG's in detail bekijken**

WAT ZIJN DE SDG'S?

De SDG's zijn de doelstellingen die voortvloeien uit de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling, een globaal akkoord binnen de Verenigde Naties. Dit akkoord werd door 193 landen ondertekend en is een plan om een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Dit omvat 17 globale doelstellingen en 169 doelen met betrekking tot armoedebestrijding, onderwijs, gelijkheid, duurzame productie en consumptie, klimaat, en andere maatschappelijke thema's. De SDG's tonen wat de globale maatschappelijke uitdagingen zijn die tegen 2030 aangepakt dienen te worden. De doelen bieden een zo kwantitatief mogelijk kader om dit zo concreet mogelijk te vertalen.

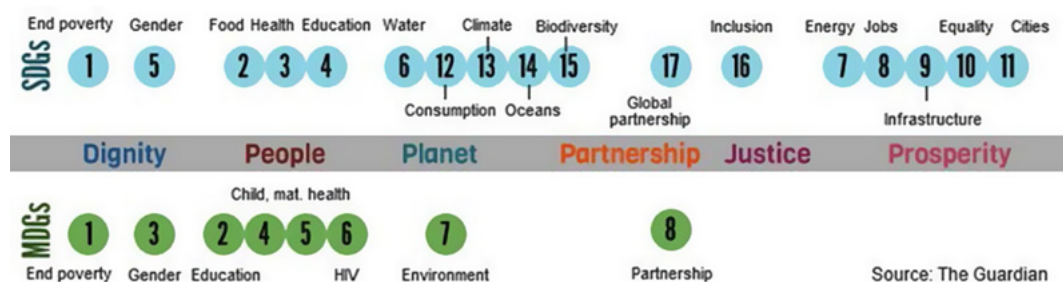
De Millennium Development Goals (MDG's) vormden tussen 2000 en 2015 het kader voor de ontwikkelingsagenda gericht op de ontwikkelingslanden. De MDG's zorgden voor enkele successen zoals het terugdringen van armoede en het verbeteren van gezondheid en onderwijs in ontwikkelingslanden, maar we zijn er nog niet. Miljoenen mensen blijven in extreme armoede leven, de mens blijft een enorme impact hebben op het milieu en het klimaat. Ingrijpende maatregelen zijn nodig om wereldwijde duurzaamheid te bereiken.

De SDG's nemen de ontwikkelingsagenda van de MDG's over maar gaan veel breder, zowel thematisch als betreffende het toepassingsgebied.



Figuur 1: De Duurzaamheidsdoelstellingen of Sustainable development goals (SDG's)

Ze nemen niet alleen dezelfde uitdagingen over, maar zijn daarin ook ambitieuzer en breiden ze uit tot verbonden milieu, sociale en economische thema's. Traditiegetrouw spreken we over de '3 p's' van duurzame ontwikkeling, namelijk People (sociale aspecten), Planet (bescherming van de planeet) en Prosperity (economische groei). In de Agenda 2030 worden twee dimensies toegevoegd, namelijk Peace (vrede) en Partnerships (samenwerking) (zie figuren 1 en 2). Ze worden geclusterd in 17 globale doelstellingen.



Figuur 2: Thematische vergelijking tussen de MDG's en de SDG's

De SDG's werden geboren uit wat misschien wel het meest inclusieve proces in de geschiedenis van de Verenigde Naties is geweest, met wereldwijde input uit alle sectoren van de samenleving.

Ze zijn universeel toepasbaar - in alle landen - en zijn een agenda voor alle stakeholders en overheden. Van de overheden wordt verwacht dat ze de SDG's vertalen in nationale actieplannen en beleid. De SDG's erkennen de belangrijke rol die het bedrijfsleven kan en moet spelen. De SDG's formuleren prioriteiten en ambities voor duurzaamheid in een gemeenschappelijk kader. Aldus behoort samenwerking tussen de verschillende actoren, overheid, bedrijfsleven, middenveld, ... tot een onmisbare pijler binnen de verwezenlijking van de SDG's.

De SDG's zijn gebaseerd op de erkenning van de verantwoordelijkheid van alle organisaties - ongeacht hun grootte, publiek of privaat karakter, of waar ze actief zijn. Als minimum omvat dit het volgen van alle relevante wetgeving, handhaving van internationaal erkende minimumnormen en respect voor universele rechten.

Internationale kaders

De SDG's vormen de mondiale agenda voor de ontwikkeling van onze maatschappij. Ontwikkeling door het reduceren van negatieve effecten en door het maximaliseren van positieve effecten op mens en milieu. Internationale kaders zoals de UN Global Compact (www.unglobalcompact.org) bepalen dat effecten op mens en milieu niet onderling te compenseren zijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat inspanningen om lokaal het milieu te ondersteunen met rechtstreekse positieve acties niet als compensatie kunnen dienen voor mogelijke negatieve impacts die je activiteiten hier of elders veroorzaken m.b.t. mensenrechten of milieu. Inzake het reduceren van negatieve effecten is er eerst en vooral de wetgeving in eigen land/regio, maar ook de negatieve effecten in andere landen (o.a. ontwikkelingslanden) dienen meegenomen te worden. Verder zijn er aanvullende kaders ontwikkeld die organisaties helpen hier gepaste actie voor te nemen. De UN Global Compact Principles met betrekking tot mensenrechten bepalen de minimale verwachting van elke organisatie die engagement wil nemen op het vlak van duurzame ontwikkeling.

Volgens de UN Guiding Principles on business and human rights (www.ohchr.org) moet het altijd een prioriteit zijn voor een organisatie om alle nadelige gevolgen voor mensenrechten die verbonden zijn met haar activiteiten en waardeketen, aan te pakken. Dit ongeacht de mogelijke kosten of nadelen voor de organisatie of ongeacht het ontbreken van een lokaal afdoend beleidskader. Concreet betekent dit onder andere dat organisaties die goedbedoelde liefdadigheidsinitiatieven nemen, hierdoor niet hun principiële fundamentele verantwoordelijkheid ontlopen voor eventuele schendingen van mensenrechten die ze mogelijk elders veroorzaken. Zo vindt ongeveer 60% van de kinderarbeid plaats in de internationale landbouwsector (belangrijk voor sectoren die landbouwgrondstoffen aankopen) (www.ilo.org/global/topics/child-labour). Om inzicht te krijgen in welke Vlaamse sectoren in hun internationale relaties geconfronteerd worden met risico's voor mens en milieu, voert de Vlaamse overheid in dit kader in 2018 een sectorale iMVO-ketenrisico-analyse uit (internationale Maatschappelijke Verantwoordelijkheid, iMVO).

Daarnaast zijn er een aantal richtlijnen die aan organisaties worden aanbevolen als basis of inspiratie voor hun bijdrage aan de SDG's, waaronder de ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. (www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html)

WAT KUNNEN SDG'S BETEKENEN VOOR OVERHEIDSORGANISATIES?

De SDG's zijn universele doelstellingen, wat betekent dat elke overheid ze ook moet integreren in haar beleid. De uitdaging is tweeërlei. Enerzijds moeten de overheden de SDG's behalen in eigen regio en land. Anderzijds wordt verwacht dat kennis, financiële middelen, expertise en technologie gemobiliseerd worden en/of gedeeld, zodat alle landen hun SDG's kunnen verwezenlijken. Visie 2050, de langetermijnstrategie voor Vlaanderen, onderschrijft het behalen van de SDG's op wereldniveau, en ziet dit ook als een noodzakelijke voorwaarde om de visie voor Vlaanderen te bereiken tegen 2050.

Hierbij worden alle actoren aangemoedigd om hun positieve impact met betrekking tot de SDG's te verhogen.

> **Ambitieuus kader om een eigen duurzaamheidsagenda te vormen**

De SDG's weerspiegelen de wereldwijde verwachtingen van stakeholders inzake toekomstig beleid op internationaal, nationaal en regionaal niveau. Dit vertaalt zich in een aantal ambitieuze globale maatschappelijke doelstellingen, op vlak van resultaten en van implementatiemiddelen. De SDG's betekenen dan ook eerst en vooral een ijkpunt voor het ambitieniveau dat een overheidsinstelling heeft voor duurzaamheid in zijn werking en een kans hierin verder te groeien. De SDG's geven ook inzicht in welke implementatiemiddelen ter beschikking moeten worden gesteld om de doelen te bereiken. Aanvullend is een set van indicatoren ontwikkeld die toelaten om deze doelen op te volgen.

België nam in 2017 deel aan de National Voluntary Review van de SDG's, dit wil zeggen dat een stand van zaken werd opgemaakt inzake de invoering van de SDG's in België.² Een overzicht van waar Vlaanderen staat wordt geboden via de Vlaamse Regionale Indicatoren (VRIND). De VRIND indicatoren zijn vanuit twee invalshoeken opgebouwd waarvan één invalshoek de SDG's zijn.³

> **Gebruik van een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk doel**

De SDG's definiëren een gemeenschappelijk kader van actie en taal. Dit maakt dat overheden consequenter en effectiever kunnen communiceren met belanghebbenden over hun impact en prestaties. Het uniform kader maakt dat overheden ook gerichtere doeltreffende partnerships kunnen ontwikkelen met andere overheden en (maatschappelijke) organisaties.

> **De Vlaamse overheidsinstellingen en hun voorbeeldrol**

De Vlaamse overheidsinstellingen willen op vlak van duurzaamheid een voorbeeldrol opnemen. De SDG's sluiten hierbij aan. Zij zijn op 2 manieren relevant voor overheidsinstanties:

1. als kompas voor een beleid dat bijdraagt aan de uitdagingen van de SDG's en
2. als kader om te integreren in de eigen werking van de organisatie.

Het is belangrijk dat de bestaande programma's en acties op vlak van duurzaamheid, zoals innovatief en duurzaam aanbesteden, een duurzaamheid- of MVO-actieplan, duurzaam personeelsbeleid en welzijn op het werk... in een breder SDG-kader gesitueerd worden.

2 sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15721Belgium_Rev.pdf

3 <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/vrind-2017>

De SDG's kunnen ook een basis vormen voor het versterken van de visie en missie van de overheidsinstellingen.

Doorheen de handleiding zal de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) als voorbeeld worden gebruikt. De VDAB heeft in 2017 een duurzaamheidsstrategie ontwikkeld op basis van de SDG's gebruik makende van de stappen in deze handleiding. De VDAB wil een voorbeeldrol spelen op het vlak van duurzaamheid.

> **Samenwerking op alle niveaus**

De Vlaamse overheid kan de SDG's niet alleen realiseren. De scope en de complexiteit van de SDG's vragen om actieve participatie van de stakeholders. Het is belangrijk dat alle spelers van de maatschappelijke vijfhoek (bedrijven en andere organisaties, overheden, kennisinstellingen, financiële instellingen, burgers en verenigingen) hun verantwoordelijkheid opnemen en nauw samenwerken voor de implementatie van de SDG-agenda in Vlaanderen. Een hoge mate van participatie tussen publieke en private spelers is cruciaal. Steden, gemeenten en provincies moeten ook een rol opnemen in het realiseren van de SDG's. Daarom is de samenwerking van de Vlaamse overheid met steden en gemeenten, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP) en het kenniscentrum Vlaamse Steden belangrijk.

De VVP hebben het SDG-charter ondertekend. Zo maakt de provincie West-Vlaanderen 1% van het budget vrij voor projecten in het Zuiden en ontwikkelt een Wereldhuis.⁴ Voor steden en gemeenten ontwikkelt VVSG diverse ondersteunende tools. De basis SDG-tool biedt via Excel een overzicht van mogelijke acties die een gemeenten of stad kan ondernemen, ook op het vlak van sensibilisering inzake SDG's. Verder is een omgevingsanalyse uitgewerkt voor SDG integratie. Momenteel zijn 20 pilootgemeentes actief om de SDG's te integreren. De aanbevelingen die hieruit naar voor zullen komen worden in oktober 2018 verspreid.

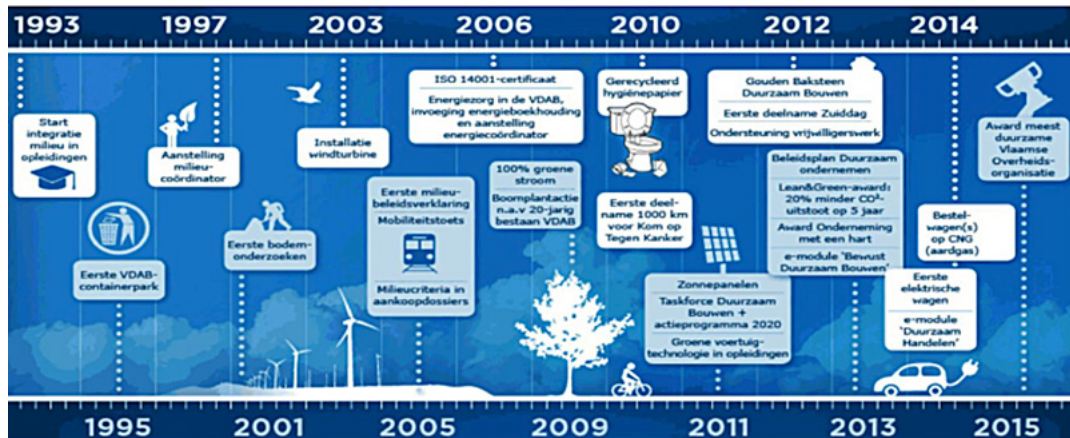
> **Een uitdaging en/of een opportuniteit**

Men zegt wel eens dat duurzaamheid in zijn werkelijke ontplooiing dilemma's kan veroorzaken. Het verenigt immers de maatschappelijke belangen met de belangen van een organisatie. Voor deze bedrijven waar winst op korte termijn heel belangrijk is, is het duidelijker dat dit dilemma's met zich kan meebrengen. Maar ook voor overheidsorganisaties en de SDG's is dit geen evidentie. De SDG's worden als inclusief beschouwd, wat wil zeggen dat elke SDG even belangrijk is. Niettegenstaande het belang van elke SDG even groot is, is de impact van een organisatie op elke SDG niet noodzakelijk even groot, dus het is de uitdaging om prioritair in te zetten op deze SDG's waar de organisatie de grootste impact op heeft of waar de SDG's in de gegeven context het meest toepasbaar zijn. Deze handleiding wil overheidsorganisaties dan ook helpen om de juiste keuzes te maken, rekening houdende met de activiteiten van de organisatie en zo de grootste positieve impact te realiseren (wat in bepaalde gevallen het wegwerken van negatieve impact betekent).

⁴ www.focus-wtv.be/nieuws/steun-aan-duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen

PRAKTIJKVOORBEELD VDAB

Voor VDAB is duurzaamheid geen nieuwe materie. De vertrekbasis voor de duurzaamheidsstrategie is een stevig fundament van verwezenlijkingen en toekomstplannen. Enerzijds is het ingeschreven in het Strategisch Kompas met als ambitie de meest duurzame overheidsonderneming te worden van de Vlaamse overheid. Anderzijds is er reeds een lange historiek waarbij de focus voornamelijk op milieu ligt (zie figuur 3). Ook voor het beleidsplan 2016-2017 is er een specifiek Duurzaam Ontwikkelingskader (DO) met 5 strategische doelstellingen. Deze gaan ruimer dan milieu en betreffen bv ook het verduurzamen van de opleidingen of duurzaam aankopen.



Figuur 3: Tijdslijn van de ondernomen initiatieven en realisaties

Duurzaam Ondernemen als focuspunt, ontstond binnen VDAB in eerste instantie uit de milieuwetgeving. VDAB is o.a. door de aanstelling van een milieucoördinator en het behalen van de ISO 14001 een voorloper geworden in milieuzorg binnen de Vlaamse overheid. In een volgende fase is VDAB zich ook gaan richten op de sociale pijler, met deelname aan Zuidag of acties in het kader van "Kom op Tegen Kanker". Vanaf 2013 werd Duurzaam Ondernemen (DO) meer beleidsmatig verankerd via een beleidsplan Duurzaam Ondernemen. DO won aan belang, maar bleef nog steeds een niche in de organisatie. De projectmatige aanpak diende verder versterkt te worden. De komst van de Sustainable Development Goals (SDG's) maakte van de nood ook een deugd. De SDG's vormen een kader waarbinnen duurzaam ondernemen organisatie breed gedragen en verankerd kan zijn binnen VDAB

SDG'S IN DETAIL BEKIJKEN

Het visueel beeld met de 17 SDG's is een sterk communicatief anker voor de SDG's. Het geeft in één oogopslag en met een korte titel de doelstelling weer. Zo stelt SDG1 bijvoorbeeld 'geen armoede'. Elk van de SDG's kan verder toegelicht worden via:

- De globale doelstelling
- De context
- De targets (doelen)
- De noodzakelijke implementatiemiddelen
- De indicatoren

Als voorbeeld kan je de uitwerking van de SDG-doelstelling 'geen armoede' in bijlage 1 vinden.

AAN DE SLAG

De eerste stap bij het integreren van de SDG's houdt in dat je de meest relevante SDG's goed begrijpt en dat je de link kan leggen tussen die SDG's en de impacts voor jouw type organisatie.

De effecten van jouw organisatie - zowel de positieve als de negatieve - kunnen zich lokaal, maar ook elders manifesteren. Daarnaast kan je jouw organisatie vergelijken met gelijkaardige organisaties in het buitenland en op die manier goede voorbeelden identificeren. In deze stap krijg je een eerste beeld van de SDG's die er voor jouw organisatie toe doen.

Concreet betekent dit het volgende.

De SDG's begrijpen

In een eerste stap verken je de SDG's en bekijk je welke SDG's de belangrijkste uitdagingen vormen voor jouw type organisatie. Een overzicht van de SDG's (met alle globale doelstellingen en doelen) vind je op www.sdgs.be. De maatschappelijke uitdagingen die via de SDG's aan bod komen kan je ook in kaart brengen via studies die binnen de sector of binnen het activiteitengebied zijn uitgevoerd, of op basis van rapporten van ngo's en internationale overheidsinstellingen. Je zal kunnen vaststellen dat SDG's wel degelijk relevant zijn voor elke organisatie, ongeacht de specifieke activiteit.

MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en SDG's worden nogal eens als synoniem gezien terwijl ze eerder aanvullend zijn. Maatschappelijke verantwoordelijkheid bekijkt de verantwoordelijkheid die je draagt voor de impact van je activiteiten naar de maatschappij toe (van organisatie naar maatschappij). Bij de SDG's is het net andersom. De maatschappelijke doelen zijn bepaald en daar is de vraag hoe je als organisatie kan bijdragen om deze doelen te behalen (van maatschappij naar organisatie). Dat kan dan zowel door positief beleid dat de sdg positief beïnvloedt (bv het energiebeleid heeft een rechtstreeks positieve invloed op de doelstelling klimaat) als het wegwerken van beleid met negatieve impact (bv het beleid mbt bedrijfswagens hebben een negatieve impact op de doelstelling mbt klimaat). In die zin hebben de SDG doelen veelal een grotere scope dan wat binnen de directe invloedssfeer van de organisatie ligt en wordt MVO gezien als de eerste voorwaarde voor een goed SDG beleid.⁵

Goede voorbeelden begrijpen

Het is bij de start ook nuttig om te evalueren hoe andere, gelijkaardige organisaties SDG's integreren in hun activiteiten. Zo kan je controleren of je niets over het hoofd hebt gezien en kan je leren van hun goede praktijken.

⁵ Before any considerations to 'do good', businesses should ensure that their current activities do not have a negative impact on sustainable development outcomes and do not hinder the ability of others to achieve the SDG's. Raising the bar. Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals, Oxfam Discussion Papers. February 2017.

PRAKTIJKVOORBEELD VDAB

Duurzaam Ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en Sustainable Development Goals waren niet voor alle directieleden even vertrouwde begrippen. Het was dan ook belangrijk om de kennis op te bouwen inzake wat duurzaamheid/MVO/SDG's zijn en betekenen voor organisaties en bedrijven.

Een benchmarking studie werd uitgevoerd waarbij de initiatieven inzake SDG's en duurzaamheid in het algemeen van de PES (Public Employment Services) in Europa werden bekeken. Zo blijkt het UWV in Nederland voornamelijk in te zetten op duurzaamheid via de MVO Prestatieladder. In 2016 ontving UWV de MVO Prestatieladder niveau 4, dit houdt in dat UWV zich 'excellent' mag noemen op het gebied van MVO. Het Franse Pole Emploi heeft 4 duurzaamheidspijlers waaronder diversiteit, milieu en duurzaam aankoopbeleid. Uit een rondvraag bij deze PES organisaties blijkt dat het Zweedse Arbetsförmedlingen ook momenteel een SDG-strategie aan het ontwikkelen is. Deze verschillende voorbeelden geven enerzijds inzicht in goede praktijken, anderzijds zijn ze een steun in de rug voor de VDAB directie om de ingeslagen weg verder te zetten. Verder zijn de SDG's expliciet opgenomen in de lange termijn strategie van de World Association van de PES (2015-2025).

Tenslotte werd ook een literatuurstudie gedaan inzake maatschappelijke uitdagingen die met duurzaamheid en de SDG's verband houden in relatie tot de activiteiten van de VDAB. Verschillende studies zoals *Boosting skills for greener jobs in Flanders* (OESO 2016) geven diepgang en inzicht inzake wat VDAB kan doen.

Op 27 maart 2017 vond een cruciale vergadering van het directiecomité plaats. Deze meeting legde de link tussen de historiek van duurzaam ondernemen binnen VDAB eerder milieugegericht en de toekomstige aanpak die zich diende te richten tot de kernactiviteit van de VDAB. Een strategische aanpak werd onmisbaar geacht. Om dit te bewerkstelligen werd Els De Bie, voordien werkzaam als begeleider binnen VDAB Brussel begin 2017 aangesteld als duurzaamheidscoördinator. Het doel was tegen eind 2017 een door het managementteam gedragen duurzaamheidsstrategie, die in de organisatie geïmplementeerd zal worden. Het vertrekpunt hierbij zijn de Sustainable Development Goals (SDG's).

Stap 2: Prioritaire SDG's bepalen

Om de grootst mogelijke impact te bereiken is het van belang de prioritaire SDG's te bepalen.

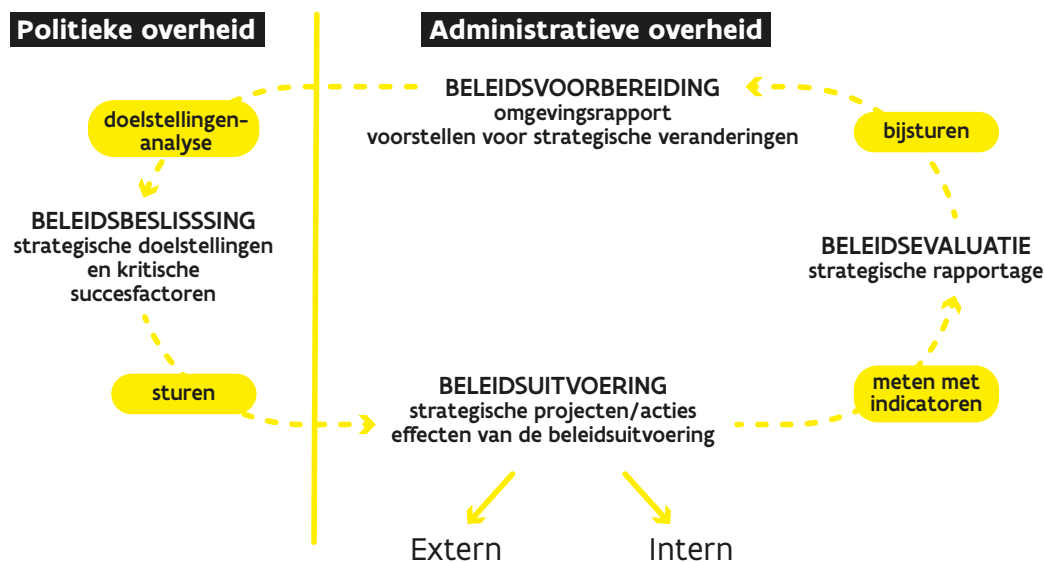
Om de positieve impact van de activiteiten van je organisatie op de SDG doelstellingen zo groot mogelijk te maken breng je eerst en vooral de activiteiten en de waardeketen in beeld. Met deze kennis wordt dan een mapping gedaan om de impacts op de SDG's in kaart te brengen. Je onderzoekt welke impacts (positief en negatief) significant zijn en bepaalt de prioriteiten voor jouw organisatie.

- De activiteiten en de waardeketen in kaart brengen
- Wat zijn impacts?

DE ACTIVITEITEN EN DE WAARDEKETEN IN KAART BRENGEN

Impacts zijn strategisch wanneer ze verbonden zijn met de activiteiten van jouw organisatie. De eerste stap is dan ook de activiteiten en de waardeketen in kaart te brengen. Het is best mogelijk dat de grootste sociale, milieu of economische effecten van jouw organisatie op de SDG's buiten de directe activiteiten van jouw organisatie liggen. De impact van een organisatie stopt namelijk niet aan de eigen voordeur, maar kan zeer breed gaan en de onmiddellijke perimenter van de organisatie ver overstijgen, bv via aankoop. Daarom is het belangrijk dat we kunnen uitzoomen en de invloed of impact van jouw organisatie bekijken in een breder kader.

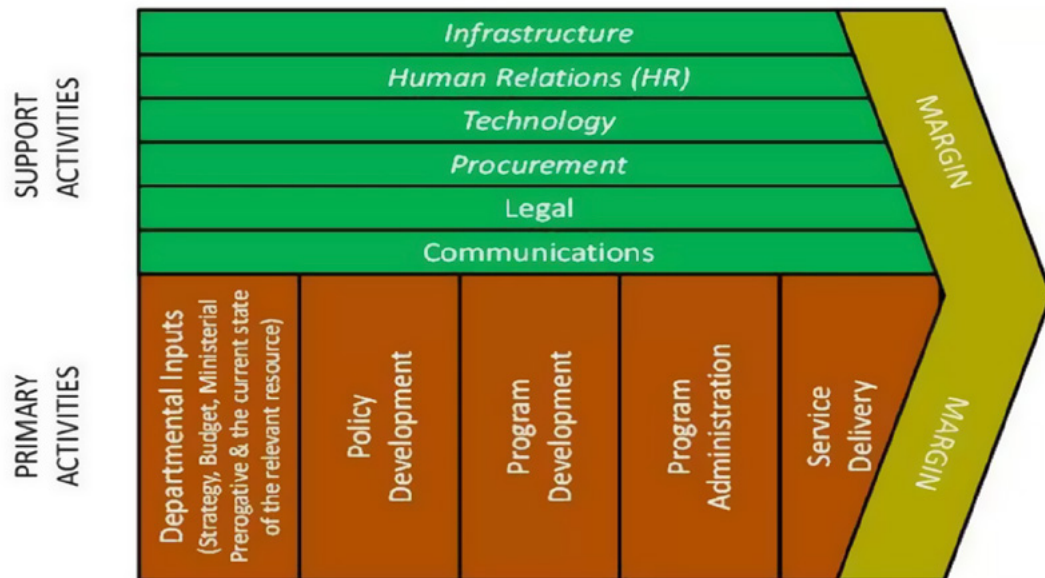
De waardeketen is een begrip dat mensen spontaan koppelen aan productieorganisaties, maar is ook voor een overheidsorganisatie van belang. Een overheid is niet in één type organisatie te vatten, er zijn de gemeentelijke, stedelijke, provinciale overheden, de centrale administraties, de agentschappen, de intercommunales, Daarnaast kenmerkt een overheid zich via de typische beleidscyclus.



De Mededeling aan de Vlaamse Regering (VR 2016 2810 MED0419/1) inzake de Implementatie van Sustainable development goals in Vlaanderen vermeldt specifiek dat de SDG's kunnen gekoppeld worden aan de beleids-en beheerscyclus (BBC) op elk niveau.

Aan de beleidscyclus zitten een aantal taken vast :

- Ondersteunende activiteiten (zie de support activities in figuur 4)
- Kernactiviteiten die leiden tot diensten aan de maatschappij via beleidsuitvoering of gericht naar de regering als beleidsvoorbereiding



Figuur 4: Voorbeeld van een waardeketen van een overheidsinstelling⁶

PRAKTIJKVOORBEELD VDAB

Het is de missie van de VDAB om in het belang van werkgevers, werknemers en werkzoekenden de arbeidsbemiddeling, begeleiding en opleiding te verzekeren, organiseren en bevorderen met het oog op de levenslange en duurzame inschakeling op de arbeidsmarkt van werkzoekenden en werknemers. Sinds de laatste staatshervorming controleert de VDAB ook of de werkzoekenden die verplicht ingeschreven zijn bij VDAB beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt. Het doel hiervan is om een duurzame inschakeling op de arbeidsmarkt te realiseren. De kernactiviteiten richten zich aldus naar meerdere klanten (werkzoekenden en werkgevers en intermediairs) en hebben betrekking op bemiddeling, begeleiding, opleiding en controle in de arbeidsmarkt. In brede zin heeft de VDAB in zijn regierol voor de arbeidsmarkt ook een beleidsvoorbereidende functie.

⁶ <https://superiorbusinessanalysis.com/2013/02/24/value-chaining-for-government/> (website: 2 okt 2017)

WAT ZIJN IMPACTS?

Wat verstaan we onder “impacts”? Impacts zijn werkelijke effecten op de samenleving. Die kunnen het direct resultaat zijn van de activiteiten van de organisatie of een indirect resultaat. Vaak zijn impacts moeilijk te kwantificeren omdat ze zich meestal op het niveau van de samenleving bevinden. Bovendien is de relatie tussen eigen acties en resultaten op maatschappijniveau vaak niet eenduidig. Het is echter niet omdat we een impact niet precies kunnen berekenen, dat die impact er niet zou zijn.

Bijvoorbeeld: Een overheidsinstelling die een rol speelt in beslissingen op vlak van ruimtelijke planning, heeft door de beleidskeuzes een veel grotere maatschappelijke impact op het klimaat dan door de effecten van haar eigen mobiliteitsbeleid of de isolatie van de eigen gebouwen. Het volstaat om dit kwalitatief te kunnen vaststellen, zonder dat de directe of indirecte klimaatimpact van de gemaakte beleidskeuzes kwantitatief berekend moet worden.

De impacts van een organisatie bevinden zich niet enkel in het “hier en nu”, maar ook in het “elders en/of later”, rechtstreeks of onrechtstreeks. Als je ook daarmee rekening houdt in je analyse, zal je ongetwijfeld bijkomende impactzones blootleggen, waar de organisatie een rol in speelt of zou kunnen spelen. Vele overheidsinstellingen zullen wellicht vaststellen dat hun impact op de waardeketen vele malen groter is dan de onmiddellijke impact van de interne werking van de organisatie.

Een impact kan zowel positief als negatief zijn. Bij negatieve impacten bedoelen we dat de (kern)activiteiten van de organisatie een risico in zich houden dat bij slecht beleid of uitvoering de SDG-doelstelling er qua status zelfs slechter op wordt. Bij positieve impacten bedoelen we dat de (kern)activiteiten van de organisatie positief bijdragen tot het realiseren van de SDG-doelstelling. Ongeacht het type impact is de bedoeling steeds een positief effect te genereren (verminderen van de negatieve impacten, vergroten van de positieve impacten).

Je kan nog een sterker beeld van de impactzones krijgen, als je de meningen en opmerkingen van externe stakeholders kent en deze kan integreren. Het is mogelijk dat belanghebbenden van jouw organisatie geen volledig beeld hebben van de gebieden waar jouw organisatie nu of potentieel een hoge impact heeft/kan hebben. Soms zien zij duidelijk de negatieve impacts, maar minder de mogelijke positieve effecten van de organisatie (of omgekeerd). Een kritische interne evaluatie van de bestaande en potentiële verbanden tussen de activiteiten van de organisatie en de thema's van de SDG's is dus belangrijk.

AAN DE SLAG

Om de prioritaire SDG's in kaart te brengen, wordt een inschatting gemaakt hoe elk van de (kern)activiteiten bijdragen tot elk van de SDG globale doelstellingen (17) en onderliggende doelen (169). Per SDG-doelstelling wordt een evaluatie gemaakt van de mogelijke impact van de activiteiten van de organisatie. Een dergelijke analyse wordt best door verschillende mensen binnen de organisatie uitgevoerd. De resultaten worden dan samengelegd en besproken in een werkgroep.

Per SDG-doelstelling wordt een evaluatie gemaakt van de aard van de impact van de activiteit(en), de impact is ofwel direct, indirect of geen impact:

1. D - Directe significante⁷ impact door de (kern)activiteit
2. I - verbonden significante impact (indirect)
3. G - geen directe of verbonden significante impact door de (kern)activiteit

Elk van deze niveaus krijgt een gewicht toebedeeld:

1. D – gewicht maal 3
2. I – maal 1
3. G – maal 0

Als verschillende personen de analyse invullen, geeft de sommering van alle analyses de plaats van elke SDG-doelstelling weer de in prioriteitsranking. Om de lijst toegankelijk te maken voor iedereen kan je standaardiseren op 100%. De laatste stap bestaat erin om het niveau te bepalen tot waar je de SDG-doelstellingen als prioritair beschouwt. Hiervoor zijn verschillende manieren voorhanden:

- a) De standaard score van de SDG-doelstelling is hoger dan bv 70%
- b) Men neemt de TOP 10 of TOP 20 SDG-doelstellingen
- c) Men bekijkt de grafiek met de ranking van de SDG-doelstellingen en zoekt naar een verval waar de globale score opeens een pak lager ligt
- d) Men neemt targets op van vier verschillende doelstellingen of je neemt minstens 1 target op per (vijf) p's

Je organisatie heeft nu een goed begrip tot welke prioritaire SDG-doelstellingen de (kern)activiteiten essentieel bijdragen.

De beoordeling van impacts en het bepalen van de prioriteiten is geen wetenschappelijk proces. Het gaat over een subjectieve inschatting. Door meerdere mensen te betrekken krijgt men een objectivering van het proces. Dit maakt overleg mogelijk, zowel intern als met de stakeholders.

⁷ significante impact staat voor een grote impact (kwalitatieve inschatting)

PRAKTIJKVOORBEELD VDAB

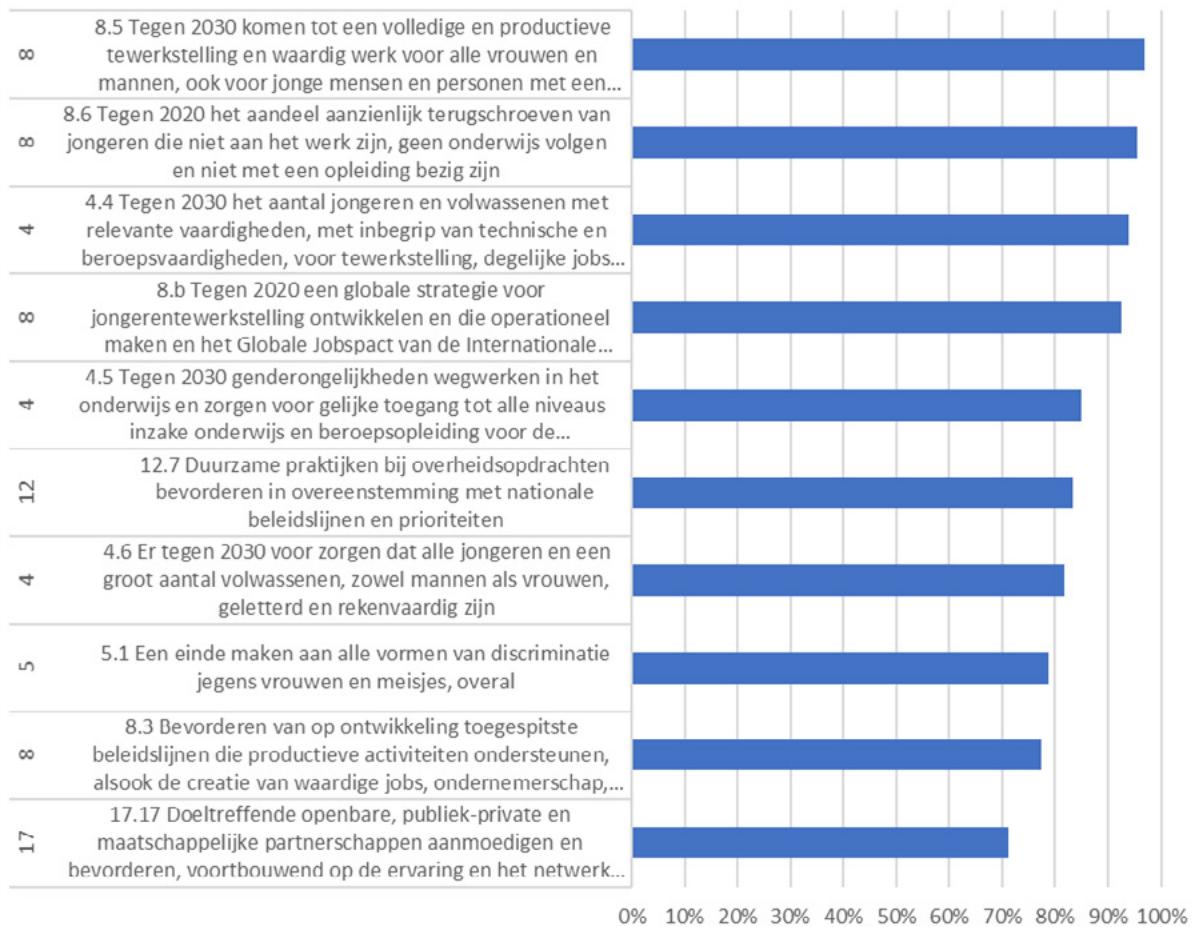
Voor de SDG-prioriteitsbepaling bij VDAB werd op voorhand een selectie gemaakt van 60 relevante SDG-doelen (van de 169). Voor deze 60 SDG-doelen werd aan de ganse directie (uitgebreid met de duurzaamheidswerkgroep) gevraagd de analyse in te vullen. De resultaten worden op twee manieren gepresenteerd. De gebundelde en gewogen antwoorden resulteerden in twee lijsten met een ranking van de antwoorden:

1. het belang op SDG-niveau (gewogen gemiddelde)
2. de ranking op SDG-doelstelling

De SDG-doelstellingen volgens prioriteit



De SDG-doelen met meer dan 70% als score.



Deze resultaten leggen de focus op volgende SDG's.



Deze resultaten werden besproken tijdens workshops met het directieteam en een kernteam DQ samengesteld uit deskundigen en mensen die vanuit hun rol of functie voortrekkers zijn in duurzaam ondernemen en het verschil kunnen maken. Hierbij werd ook ingegaan op de specifieke impact van de VDAB ten opzichte van elke SDG-doelstelling.

Het inschatten van de aard van de impact van de activiteiten - positief of negatief - en de reikwijdte ervan, is niet evident. Wat voor sommigen als een directe impact beschouwd werd, zagen anderen als een indirecte impact of geen impact. Ook het uitgangspunt, de actuele situatie, of wat in de toekomst mogelijk is of zal zijn, biedt voer tot discussie. Dit wijst op diversiteit in het team en in accentverschillen, maar duidt eveneens dat een gemeenschappelijke ambitie formuleren een interessante en boeiende uitdaging is.

Enkele voorbeelden ter illustratie:

- Vandaag kan de impact op mobiliteit door dienstverplaatsingen negatief zijn, maar het kan net een doelstelling zijn om in de toekomst een positieve impact te hebben.
- VDAB kan de armoede wereldwijd niet uit de wereld helpen, maar kan hier wel het verschil maken door werkzoekenden op te leiden, waardoor ze een job vinden. Dit helpt deze mensen en hun eventuele gezinsleden om een beter leven te krijgen.
- Voor VDAB is het niet mogelijk om alle discriminatie jegens vrouwen en meisjes de wereld uit te helpen, maar VDAB kan bv. wel concreet stimuleren dat meer meisjes een technische opleiding volgen (en jongens een opleiding die leidt naar een zorgberoep)
- De impact van VDAB op duurzame consumptie- en productiepatronen kan volgens sommigen eerder beperkt zijn, waar anderen een lans kunnen breken om als grote organisatie te wegen op hoe en waar bepaalde zaken geproduceerd worden. In één van de workshops werd bv. gesproken over werkkledij die gedragen wordt tijdens opleidingen en aan welke voorwaarden die zou moeten voldoen (samenstelling, locatie productie, met zekerheid weten dat ze niet door kinderen geproduceerd werd ed.)

De conclusies van deze workshops leiden tot een set van prioritaire SDG's en doelstellingen en een specifieke benoeming van wat de mogelijke insteek van VDAB kan zijn om hieraan bij te dragen. Om duurzaamheid eigen te maken voor VDAB is het zaak de SDG-doelstellingen specifiek om te zetten tot doelen die direct kunnen gekoppeld worden aan de (kern)activiteiten van VDAB. Dit leidt tot een set doelen voor VDAB die in volgende pijlers worden geclusterd.



Elk van deze pijlers krijgt volgende insteek mee:

1. Sterke HR-partner:

Als arbeidsbemiddelingsorganisatie hebben we een grote impact op arbeidsmarkt en maatschappij. Een duurzame VDAB betekent dat we er zijn voor al onze klanten. Onze klanten (werkzoekenden, werkgevers, werknemers) zijn tevreden over de dienstverlening van VDAB in het streven naar duurzame loopbanen.

2. Voor inclusief en duurzaam werk:

Als VDAB bouwen we een dienstverlening uit die 100% inclusief is: bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening en tools wordt altijd afgetoetst of geen enkele groep uitgesloten wordt. We richten ons daarbij ook op de kwetsbare werkzoekenden.

3. En een brede maatschappelijke impact:

Als overheidsorganisatie hebben we een grote maatschappelijke impact. We willen onze positieve impact maximaliseren en onze negatieve impact minimaliseren, ook in relatie tot onze partners, via integratie in onze werking, duurzaam aankopen en een voorbeeldrol in onze samenwerkingen.

4. Met milieubewuste:

Als overheidsorganisatie hebben we een grote maatschappelijke impact. We willen onze positieve impact maximaliseren en onze negatieve impact minimaliseren, ook in relatie tot onze partners, via integratie in onze werking, duurzaam aankopen en een voorbeeldrol in onze samenwerkingen.

5. En betrokken medewerkers:

We kunnen onze klanten pas tevreden stellen, als ook onze eigen medewerkers gezond, geëngageerd en tevreden zijn. We dragen zorg voor onze medewerkers, vanuit een duurzaam en zorgzaam leiderschapsmodel. Duurzaamheid zit in het DNA van onze organisatie. Onze medewerkers dragen ons duurzaamheidsbeleid met FIERheid uit (FIER staat voor de vier VDAB waarden).

Elk van de pijlers bevat een aantal belangrijke duurzaamheidsthema's.

Sterke HR Partner	<ul style="list-style-type: none">• Samen met klanten
voor inclusief en duurzaam werk	<ul style="list-style-type: none">• Inclusieve dienstverlening• Duurzame tewerkstelling
en een brede maatschappelijke impact	<ul style="list-style-type: none">• In begeleidingen en opleidingen• Duurzaam aankopen• Duurzame partnerschappen• Voorbeeldrol Vlaamse overheid
met milieubewuste	<ul style="list-style-type: none">• Milieuzorg• Duurzame mobiliteit• Rationeel energieverbruik
en betrokken medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Tevreden en betrokken medewerkers• Met een duurzame loopbaan• En maatschappelijk engagement

Met de identificatie van de belangrijke duurzaamheidsthema's wordt een nieuwe fase ingezet, namelijk deze van het bepalen van de doelstellingen.

Stap 3: Duurzaamheidsdoelen opstellen

Duurzaamheidsdoelen opstellen bouwt rechtstreeks voort op de identificatie van de belangrijke SDG's.

Het opstellen van specifieke, meetbare en tijdsgebonden duurzaamheidsdoelstellingen is een stijgende trend bij het definiëren van duurzaamheidsstrategieën⁸. Het creëert focus, bevordert het behalen van prestaties en het kan helpen de organisatie te mobiliseren en motiveren voor haar maatschappelijke taak als overheidsinstelling. Door zich te richten naar de SDG's, kunnen organisaties relevante en zinvolle doelen stellen en effectiever communiceren over hun engagement voor duurzame ontwikkeling.

Het bepalen van duurzaamheidsdoelen is ook essentieel om de overstap te maken van een projectmatige aanpak van duurzaamheid naar een meer strategische aanpak voor de ganse organisatie, en bestaat uit volgende acties:

- **Bepaal de ambitie**
- **Bepaal de doelen**
- **Bepaal de sleutelindicatoren (KPI's)**

BEPAAAL DE AMBITIE

Eens inzicht verworven in de prioritaire SDG's, zowel inzake het minimaliseren van negatieve impacts, als het vergroten van positieve impacts, kan actie genomen worden. De inzet kan echter sterk verschillen. De ene organisatie wil leidend zijn op het vlak van duurzaamheid, voor een andere organisatie volstaat het een goede prestatie neer te zetten.

Deze stap heeft een grote impact. De ambitie bepaalt niet zozeer op welke thema's prioritair actie wordt genomen, maar wel met welke intensiteit en beoogd doel. Het is dan ook aanbevolen om zorgvuldig het ambitieniveau te overwegen van de organisatie. Het is logisch dat ambitieuze doelstellingen meer kans hebben een grotere impact te creëren en betere prestaties te leveren dan meer bescheiden doelen. Ambitieuze doelen, ook indien men nog niet weet hoe ze te bereiken, schrikken niet af, maar stimuleren net innovatie en creativiteit in de organisatie.

De vraag die elke organisatie zich dient te stellen is of ze **leiderschap** wil nemen op het vlak van duurzaamheid, of **eerder een goede of gemiddelde prestatie** wil neerzetten. Dit moet op beleid- of managementniveau besproken en beslist worden. De genomen beslissing zal effect hebben op de reputatie van de organisatie en kan op deze manier ook een invloed uitoefenen op andere overheidsorganisaties. Volgen zij dezelfde keuze of niet?

Het ambitieniveau bepalen voor uw organisatie is fundamenteel gekoppeld aan planning. Je maakt de tijdshorizon waarbinnen de doelen gerealiseerd moeten worden best niet te kort. Er is tijd nodig om ambitieuze doelstellingen te realiseren en significante verschillen te creëren

⁸ PWC (2012). Sustainability goals 2.0: An evolving landscape.

in vergelijking met de realiteit van vandaag. Het maken van een voldoende lange tijdslijn zal ook een betere communicatie mogelijk maken. Als voorbeeld zal een doel om 100 procent hernieuwbare energie te gebruiken in 2030 meer inspirerend en impactvoller zijn dan 75 procent hernieuwbare energie in 2025. De SDG's werken toe naar 2030. Om de doelen effectief te realiseren, is het nodig om ook tussentijdse korte en middellange termijn doelen te definiëren. Bepaalde doelen zullen niet kunnen wachten tot 2030. De bepaling van de tijdslijn dient dan ook afgewogen te zijn per doel.

BEPAAAL DE DOELEN

De doelen zijn de bakens die de organisatie vooruitduwen. Ze zijn praktisch verstaanbaar en creëren voor de hele organisatie het kader voor verduurzaming. De SDG's vormen in veel gevallen een uitdaging op vlak van duurzaamheidsambitie. Vaak is er een kloof tussen het hoge ambitieniveau van de SDG's en de huidige duurzaamheidsdoelen van organisaties, veelal ontstaan uit een meer traditionele MVO-aanpak.

Meestal stellen organisaties hun doelen op door de huidige en historische prestaties te analyseren en te extrapoleren naar de toekomst, door trends en scenario's te projecteren ten opzichte van de voordien bepaalde ambitie(s) en/of door vergelijking met gelijkaardige organisaties. Het gecombineerde effect van dergelijke doelen volstaat niet om de mondiale sociale en milieu-uitdagingen zo grondig aan te pakken, zoals bedoeld in de SDG's.

MVO vertrekt van de maatschappelijke effecten van de activiteiten van een organisatie. Dit is wat men een inside-out benadering noemt, we kijken van uit de eigen organisatie welke maatschappelijke impacts er zijn als resultaat van onze activiteiten.

De SDG's daarentegen definiëren de doelen in 2030 en geven het beeld waar de organisatie naartoe kan werken. Deze globale doelstellingen zetten dus de toon voor hoe organisaties omgaan met hun eigen duurzaamheidsdoelstellingen. De SDG's staan met andere woorden voor een outside-in benadering. Dit perspectief is dus breder. In het kort kan men stellen dat:

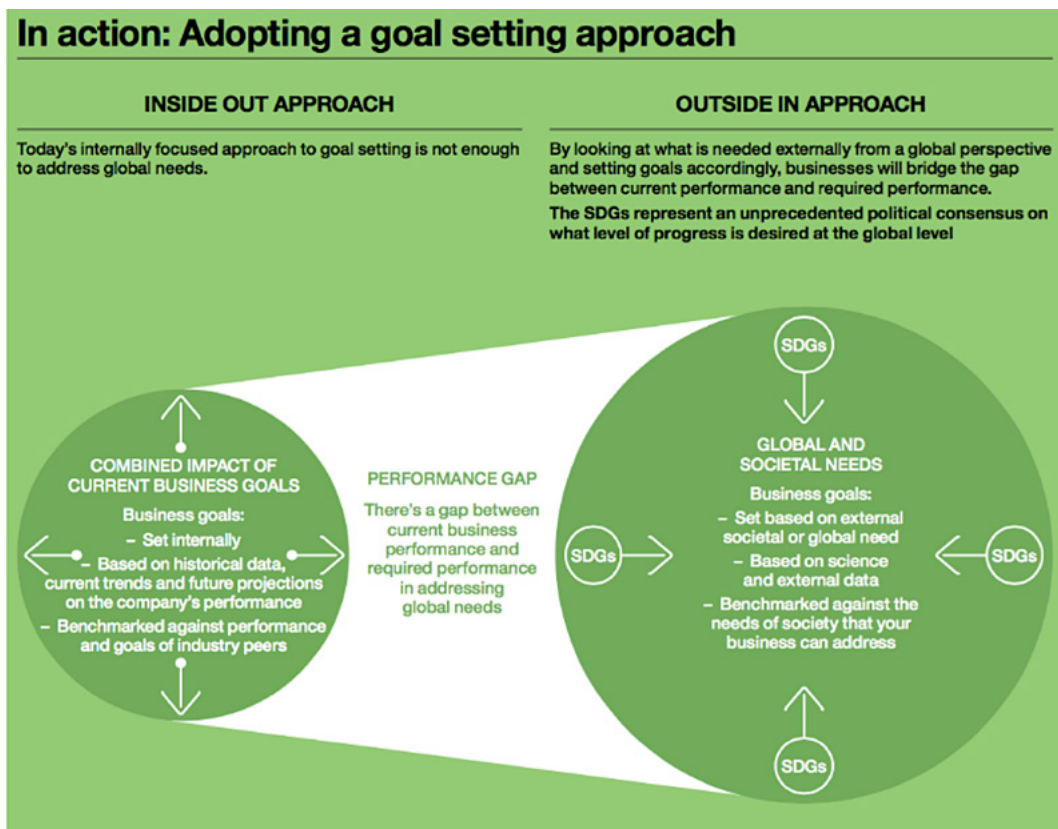
- Bij het bepalen van een ambitieniveau vertrekt men bij MVO van de impacts van de activiteiten van je organisatie
- Bij het bepalen van je ambitieniveau vertrekt men bij de SDG's van de externe SDG-doelstelling

Outside-in ten opzichte van inside-out

Hoe een outside-in benadering in de praktijk verschilt van een inside-out benadering kan aangetoond worden via SDG 13, Klimaatactie. Doel 13.2 (zie figuur 5) stelt dat elk land dient 'Maatregelen inzake klimaatverandering te integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning' dit in lijn met de UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change). Dit betekent dat de inspanningen om de koolstofvoetafdruk te beperken, voldoende moeten zijn om onder de 2°C stijging van de globale gemiddelde temperatuur te blijven. De Science Based Targets (SBT) benadering biedt een uitgewerkt kader om de reductiedoelstellingen op organisatie niveau te bepalen. Wanneer organisaties SBT toepassen komt men tot beoogde reducties, die via eigen inspanning en niet compensatie, tot 50% van de eigen koolstofvoetafdruk (kunnen) gaan. Dit is de outside-in doelstelling. We merken echter dat inside-out ambitieuze reductiedoelen (gebaseerd op een MVO aanpak) bijna altijd minder bedragen, zelfs

wanneer koolstofneutraliteit wordt beoogd (bv. 20% reductie op eigen inspanningen en 80% via compensatie).

Dit verschil erkennende zijn toonaangevende organisaties begonnen met een meer 'outside-in' aanpak voor het bepalen van de duurzaamheidsdoelen voor hun organisatie. De SDG's vertegenwoordigen immers een ongekende politieke consensus over de gewenste vooruitgang op mondiaal niveau. Dit is een kans voor organisaties om een soortgelijke aanpak toe te passen op hun prioritaire thema's. Een organisatie kan aldus een ambitieniveau bepalen op basis van de aspiraties van de SDG's en definiëren wat een 'redelijk aandeel' is voor de eigen organisatie op basis van de activiteiten, hun directe en indirecte maatschappelijke impacts, de geografische ligging en grootte. De komende jaren zal de outside-in benadering ongetwijfeld in belang gaan winnen, zelfs al zijn er nog methodologische uitdagingen.



Figuur 5: Bepalen van doelstellingen volgens de inside-out of de outside-in benadering⁹

⁹ <https://sdgcompass.org/>

BEPAAAL DE SLEUTELINDICATOREN (KPI'S)

Meten is weten. We hebben indicatoren nodig die voor de prioritaire SDG's de vooruitgang in kaart brengen.

Al jaren zetten organisaties milieudoelstellingen met betrekking tot de uitstoot van koolstof, evenals het gebruik van water of andere natuurlijke hulpbronnen. Doelstellingen bepalen voor de sociale dimensie van duurzame ontwikkeling, zoals armoedebestrijding en anti-corruptie is minder populair. Het is moeilijker om deze doelstellingen op te volgen en te meten. Ondanks methodologische uitdagingen stellen organisaties doelstellingen op die onder de 5 pijlers van de SDG's kunnen vallen, namelijk de economische, sociale, ecologische, vrede & rechtvaardigheid en samenwerkingsaspecten van duurzame ontwikkeling. Het bepalen van sleutelindicatoren (KPI's) is dan ook een logische volgende stap.

Terwijl het doel in principe de uitdaging definieert zoals bv 'klimaatneutraal zijn tegen 2025', is de KPI de eenheid volgens dewelke men de vorderingen zal opvolgen bv. 'ton CO2 op jaarbasis voor de ganse organisatie voor scope 1/2/3'. KPI's zijn specifiek, meetbaar en maken het mogelijk een tijdgebonden doel op te volgen.

Tijdens stap 2 hebben we "impacts" als werkelijke effecten op de samenleving gedefinieerd. Bij het bepalen van de KPI's is het belangrijk om die KPI's te definiëren die zich rechtstreeks verhouden tot het resultaat of de impact van de acties. Voor bepaalde doelen kan dit moeilijk of zelfs onmogelijk zijn, vanwege bijvoorbeeld een gebrek aan relevante en beschikbare gegevens. In zulke gevallen, selecteert men de KPI's die leiden tot de gewenste impact (leading indicators).

Om een idee te krijgen van welke KPI's je kan gebruiken, kan je deze lijsten raadplegen:

- de lijst indicatoren ontwikkeld door de Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators (IAEG-SDG's) (zie <https://unstats.un.org/SDG's/indicators/indicators-list>)
- een inventaris van de meest gebruikte indicatoren op organisatieniveau voor elk SDG-doel op www.sdgcompass.org, deze lijst houdt rekening met algemeen erkende bronnen zoals de Global Reporting Initiative (GRI), SASG, ILQ de OESO en CDP.

Jouw organisatie kan dergelijke lijsten gebruiken om de meest relevante indicator(en) voor elke prioritaire impact te selecteren of ze gebruiken als inspiratie om eigen indicatoren te ontwikkelen.

INCLUSIEVE BENADERING

Naast de prioritisering van de SDG's kan een organisatie er voor kiezen een inclusieve benadering toe te passen, waarbij elke SDG even belangrijk wordt geacht.

De SDG's zijn op zich allen even belangrijk. Deze handleiding richt er zich echter op om de meest prioritaire SDG's te bepalen gegeven de context van je organisatie of om het met de woorden van Jeffrey Sachs te stellen "deze die toepasbaar zijn in een gegeven context". Om verschillende redenen kan het evenwel zinvol zijn een inclusieve benadering te hanteren. Eerst en vooral om de verbanden te onderzoeken van de organisatie met elk van de SDG's, maar even goed om acties te ondernemen op elk van de SDG's. Dit kan zowel vanuit de wens om breed in te zetten en een duurzame SDG-cultuur te creëren binnen de organisatie, maar even goed vanuit een grote maatschappelijke ambitie. Wanneer elke organisatie dit doet, creëert dit natuurlijk een groter globaal effect.

AAN DE SLAG

In deze fase dient men het management te betrekken. Alle voorbereidingen zijn gedaan inzake wat de belangrijke thema's zijn. Het management dient zich uit te spreken over de ambitie, kan ook de thema's valideren en aanvullen.

De ambitie bepalen

De ambitie van de organisatie dient in kaart te worden gebracht. Hiervoor wordt een workshop gehouden of interviews met het beleid en het management van de organisatie gevoerd. Men brengt zicht op hoe men duurzaamheid momenteel ziet en waar men de ambitie van de organisatie wil leggen.

De doelen bepalen

De duurzaamheidsdoelen dienen in verhouding te staan tot de ambitie. Hiervoor kan ook de informatie uit de benchmarking gebruikt worden. Gesteld dat men een voorbeeldrol wil opnemen in duurzaamheid, dan kan men moeilijk doelen bepalen die het gemiddelde zijn van wat gebeurt in gelijkaardige organisaties. De doelstellingen eerder aangehaald inzake reductie van de koolstofvoetafdruk zijn daarvoor een mooi voorbeeld. Het bepalen van de doelen is niet zo evident, en is aldus het best te realiseren via de input van diverse mensen binnen de organisatie. Voornamelijk de functionele verantwoordelijke van het betreffende thema dient hier telkens bij betrokken te worden. De milieuverantwoordelijke voor de milieudoelen, de aankoper voor het doel inzake duurzaam aankopen, de HR verantwoordelijke voor doelen inzake personeelsbeleid, enz.

De KPI's bepalen

Bij elke doelstelling hoort een KPI (Key Performance Indicator), die opvolgen en meten van de evolutie mogelijk maakt. Het is ook een stevige uitdaging om de juiste indicatoren te kiezen. Stel bv dat Maatschappelijk engagement van medewerkers op zich een doel is: hoe kan je dit meten? Bepaal je bovendien absolute cijfers of werk je met percentages? Kan er een groeicurve in verwerkt worden of spreken we over een gegeven waarbij tegen 2020 meteen 100% gehaald moet worden.

Een inclusieve benadering

Een methode om de inclusieve benadering toe te passen is ontwikkeld door CIFAL Flanders. CIFAL Flanders is één van de 16 internationale trainingscentra van het CIFAL Global Network van UNITAR, het trainings- en onderzoeksinstituut van de Verenigde Naties. Hierbij plaatst men de organisatie centraal binnen volgende cirkel en gaat na via de verschillende cirkels wat het type impact is dat men kan hebben op elk van de SDG's. De binnencirkels kunnen daarbij worden aangepast aan de organisatie context. Men kan daarbij zowel de bestaande initiatieven in kaart brengen als de nog te ondernemen acties.¹⁰

¹⁰ CIFAL-Flanders (2017). Aan de slag met Agenda 2030. Verduurzamen van internationaal ondernemen.



PRAKTIJKVOORBEELD VDAB

Voor het bepalen van het ambitieniveau werd van het voltallige managementteam (een 20-tal leden) werd een interview afgenomen. De vragen behandelen diverse thema's. Voorbeelden van vragen en antwoorden zijn hieronder opgenomen:

1. Hoe belangrijk is duurzaamheid voor VDAB?

"Voor VDAB zou de score 10 moeten zijn. Ik vind dat een publieke organisatie sowieso een maatschappelijke reflex, maatschappelijk DNA moet hebben. Ik neem aan dat OVAM dat ook zegt"

2. Wat betekent duurzaamheid in concreto voor VDAB?

"Je moet je afvragen welke rol VDAB speelt in een totale duurzaamheidsbenadering. Als je als VDAB jezelf overbodig maakt, zodat ook de moeilijkst plaatsbaren aan het werk zijn, heb je je rol goed gespeeld. Tewerkstelling geven aan iets moeilijkere doelgroepen, met meer afstand tot de arbeidsmarkt."

3. Wat dient het VDAB-ambitieniveau in duurzaamheid te zijn?

"We moeten voor Olympisch goud gaan, al wil dat niet zeggen dat je dit haalt want er zijn ook andere spelers. Maar als je een hoge ambitie hebt, geeft dit energie om ernaar toe te werken."

4. Wat denkt u dat VDAB nodig heeft om duurzaamheid te verbeteren?

"Ik denk vooral een gestructureerde aanpak, het objectiever formuleren en het opvolgen in de mate dat het gerealiseerd wordt"

De interviews van de directieleden geven een beeld van hoe zij persoonlijk naar duurzaamheid kijken en hoe zij duurzaamheid bij VDAB zien, nu en in de toekomst. In het interview werd ook tijd genomen voor de SDG prioriteiten te bepalen en de vertaling hiervan naar de eigen organisatie.

De globale duurzaamheidsambitie van VDAB voor het voltallige management valideert de in-steek in het eerder aangehaalde strategisch kompas: zeer goed (uitmuntend) met als doel ook een voorbeeldrol op te nemen in Vlaanderen. De duurzaamheidsvisie naar 2025 toe wordt als volgt geformuleerd:

"VDAB is een sterke HR-partner voor inclusief en duurzaam werk, met een brede maatschappelijke impact, gedragen door milieubewuste en betrokken medewerkers."

Voor elk van de duurzaamheidsthema's binnen de 5 pijlers worden doelen geformuleerd die overeenstemmen met de voorgelegde ambitie. Dit werd gevalideerd op een finale workshop met de directie op 30 november 2017 en 5 maart 2018.

Pijler 1 - Sterke HR Partner

Doelstelling 1: Onze klanten zijn tevreden over de dienstverlening van VDAB. We streven naar een excellente dienstverlening met een stijging van de klanttevredenheid van 5% tegen 2020 en 10% tegen 2025.

Doelstelling 2: VDAB streeft naar een evenredige dienstverlening voor werkgevers en werkzoekenden om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt optimaal op elkaar af te stemmen (2020).

- subdoelstelling 2.1: Voor alle vacatures in gedeeld beheer bepaalt VDAB de dienstverleningsnood binnen de 5 dagen (90%:2020)
- subdoelstelling 2.2.: VDAB voorziet binnen de maand een toeleidingsactie voor elk van deze vacatures (90%:2020)

Pijler 2 - Voor inclusief en duurzaam werk

Doelstelling 3: VDAB voorziet een dienstverlening die 100% inclusief is (2025).

- Subdoelstelling 3.1. Bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening wordt altijd afgetoetst of geen enkele groep uitgesloten wordt. We beogen daarbij een toetsing van de inclusiviteit van 90% tegen 2020 en 100% tegen 2025.
- Subdoelstelling 3.2. Onze gebouwen zijn toegankelijk voor allen (2025).
- Subdoelstelling 3.3. Als inclusieve en diverse organisatie zetten we in op de realisatie van onze streefcijfers inzake interne diversiteit (11% personen met migratieachtergrond, 45% vrouwen in managementfuncties, 4% personen met arbeidshandicap of chronische ziekte tegen 2020).

Doelstelling 4: We streven naar een stijging van de duurzame uitstroom naar werk van alle kwetsbare werkzoekenden met 5% tegen 2020 en 10% tegen 2025.

Pijler 3 - Een brede maatschappelijke impact

Doelstelling 5: Duurzaamheid wordt als criterium meegenomen in alle sectorale ondernemingsplannen van VDAB. We toetsen hierbij actief aan de principes van Duurzaam Ondernemen en vertalen dit door tot op het niveau van opleidingen en begeleidingen. We streven hierbij naar een DO-integratie in 80% van de sectorale ondernemingsplannen op Vlaams en provinciaal niveau tegen 2020 en 100% tegen 2025.

Doelstelling 6: We streven naar 100% duurzame overheidsopdrachten tegen 2020.

Doelstelling 7: We zijn de meest duurzame overheidsorganisatie binnen de Vlaamse overheid (2020).

- Subdoelstelling 7.1. Alle VDAB medewerkers en cursisten zijn op de hoogte van het duurzaamheidsbeleid van de organisatie zodat zij dit mee uitdragen (2020: 90% - 2025: 100%)
- Subdoelstelling 7.2. We realiseren 80% positieve evaluaties van ons duurzaamheidsbeleid na impactmeting bij onze partners (2025).

Pijler 4 – Milieubewuste medewerkers

Doelstelling 8: De milieuzorg en het milieubeheer van VDAB is georganiseerd conform ISO 14001.

Doelstelling 9: We realiseren in de periode 2005-2030 een reductie van minstens 40% van de CO₂-emissie t.g.v. brandstofverbruik.

Doelstelling 10: We verhogen de energie-efficiëntie en beperken het energieverbruik zodat we voldoen aan de EU 20/20/20-richtlijn (20% minder energie, 20% minder emissies, 20% duurzame energiebronnen tegen 2020).

Pijler 5 – Betrokken medewerkers

Doelstelling 11: We realiseren een stijging van de algemene medewerkerstevredenheid tegen 2020, en een stijging van 5% tegen 2025.

Doelstelling 12: We streven naar een ziekteverzuimpercentage lager dan het gemiddelde van de Vlaamse overheid, met een daling van minimum 1.5% tegen 2020 en 3% tegen 2025.

Doelstelling 13: Vanuit VDAB steunen we het maatschappelijk engagement van onze medewerkers. We mikken op een betrokkenheid van 30 % (2020) en 50% (2025) van de medewerkers die zich inzet voor één of meerdere maatschappelijke projecten.

Voor volgende stappen (ontwikkeling actieplan en rapportering) zal de VDAB vanaf 2018 de volgende stappen zetten. Aldus stopt het praktijkvoorbeeld bij deze stap.

Stap 4: Integreren

Het ambitieniveau en de duurzaamheidsdoelen voor elk van de strategische prioriteiten zijn vastgelegd. Het inbedden van deze doelen in de kernactiviteiten van de organisatie zal het succes van de integratie van duurzaamheid bepalen.

Het integreren van duurzaamheid heeft het potentieel om alle aspecten van jouw organisatie te beïnvloeden of transformeren. Dit omvat zowel de kernactiviteiten, als de ondersteunende diensten zoals personeelsdienst, aankoopdienst, enz. Daarnaast beseffen organisaties dat ze hun impact op het reduceren van hun negatieve effecten en het vergroten van de positieve effecten kunnen versterken als ze met externe partners samenwerken.

In deze stap bepalen we hoe je de SDG's kunt integreren door middel van de volgende acties:

- **Ontwikkel actieplan**
- **Ontwikkel structuur**
- **Creëer partnerschappen**

ONTWIKKEL ACTIEPLAN

Het actieplan maakt het mogelijk iedereen binnen de organisatie te betrekken bij de integratie van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Voor elk van de prioriteiten worden acties ontwikkeld om de vooropgestelde doelen of tussendoelen te bereiken. Voor het opstellen van de acties werken organisaties meestal met een interne werkgroep. Zij brengen de verschillende competenties en functies samen die hiervoor nodig zijn. Het is goed hier ook aandacht te hebben voor de persoonlijke ambitie voor duurzaamheid van de werkgroepleden. Deze werkgroep is de stuwende kracht van de organisatie.

Een actieplan is maar krachtig als er duidelijk verstaanbare acties zijn, met toegewezen verantwoordelijken en een vooropgestelde datum waarop men resultaat verwacht. Net zoals SDG 17 de benodigde middelen samenvat dien je hierbij ook aandacht te geven aan de middelen die nodig zijn om ze uit te voeren.

ONTWIKKEL STRUCTUUR

Actief leiderschap van het management/de directie is de sleutel tot het succes van gelijk welk type van belangrijke organisatorische veranderingen. Voor het integreren van duurzaamheidsdoelstellingen - waarbij de waarde niet altijd volledig wordt begrepen door elk onderdeel van de organisatie - is de leiding die door mensen aan de top gegeven wordt bijzonder belangrijk.

Er is een sterk groeiende erkenning dat ook de raden van bestuur een belangrijke rol spelen bij de integratie van duurzaamheid in de langetermijnstrategie. Raden van bestuur kunnen

een belangrijke rol spelen door de duurzaamheidsdoelstellingen bijvoorbeeld te integreren in criteria voor de aanstelling en bezoldiging van het uitvoerend management.

Om zo effectief mogelijk te zijn worden de duurzaamheidsdoelstellingen best als integraal onderdeel gezien van de volledige set van financiële, strategische en operationele doelstellingen. In de meest 'mature' situatie komen de duurzaamheidsambities ook tot uiting in de visie, missie en strategie van de organisatie, waardoor men het toekomstige succes van de organisatie fundamenteel koppelt aan duurzame ontwikkeling.

Hoewel toegewijde duurzaamheidsteams en professionals een belangrijke rol spelen bij de verwezenlijking van de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie is de steun en het eigenaarschap van staffuncties zoals HR, R&D beleid en facility management de sleutel tot het inbedden van duurzaamheid in de strategie, de cultuur en de activiteiten van de organisatie.

Afhankelijk van de aard van de organisatie en haar duurzaamheidsdoelstellingen zal de nadruk meer liggen op sommige inhoudelijke functies dan op andere. Zo zullen bijvoorbeeld doelstellingen met betrekking tot de leveranciers in eerste instantie opgenomen worden door de verantwoordelijken voor aankoop. In alle gevallen zal het creëren van individuele verantwoordelijkheid de realisatie van de duurzaamheidsdoelen sterk helpen.

Veranderingsprocessen die het gevolg kunnen zijn van de implementatie van bepaalde duurzaamheidsactieplannen, kunnen via verschillende acties bevorderd worden, zoals vorming en training om bewustwording en competenties te vergroten of interactie met externe deskundigen en belanghebbenden.

In sommige gevallen wordt binnen de organisatie een duurzaamheidscommissie op bestuursniveau opgericht. Dit maakt het mogelijk tijd te creëren voor strategieberesprekingen over duurzaamheidsprioriteiten. Dit is voornamelijk waardevol in de beginstadiën van de duurzaamheidsstrategie.

Omdat het uitgangspunt steeds de beoogde maatschappelijke impact is, komt de integratie van duurzaamheidsdoelstellingen in een organisatie vaak neer op transversaal en cross-functioneel denken en werken. Organisaties richten vaak cross-functionele duurzaamheidsfuncties of werkgroepen op om structuur te kunnen bieden bij de implementatie en afstemming in een organisatie.

CREËER PARTNERSCHAPPEN

Integratie van duurzaamheidsdoelstellingen in een organisatie is niet alleen een transversale interne oefening, maar vereist ook contacten en partnerschappen met externe actoren. Zo is ongeveer 90% van managers het erover eens dat een effectieve aanpak voor duurzaamheid niet in isolatie kan worden uitgevoerd¹¹. Partnerschappen zijn dan ook essentieel.

Waarom partnerschappen? Omdat organisaties in toenemende mate inzien dat ze hun prioritaire impacts pas doeltreffend gaan kunnen aanpakken, als ze samenwerken met andere organisaties die veelal om dezelfde reden ook samenwerking opzoeken.

¹¹ WBCSD, GRI, UN Global Compact (2015). SDG Compass. The Guide for business action on SDG's.

De appreciatie voor de waarde van samenwerking zit ook expliciet in het ontwerp van de SDG's. SDG 17 'Partnerschap om doelstellingen te bereiken' bevat het meeste aantal doelen (19) van alle SDG's en zet aan tot sectoroverschrijdende samenwerkingsverbanden.

In het algemeen kan een organisatie ten minste drie soorten partnerschappen uitbouwen:

- Ketenpartnerschappen, waarbij organisaties in de waardeketen complementaire vaardigheden en middelen samenbrengen om nieuwe oplossingen te ontwikkelen;
- Sectorinitiatieven die verschillende marktleaders samenbrengen om zo de normen en standaarden in de gehele industrie te verhogen en gemeenschappelijke uitdagingen te overwinnen;
- Multi-stakeholderpartnerships, waarbij overheden, de particuliere sector, kennisinstellingen, financiële instellingen en burgers en verenigingen hun krachten bundelen om complexe uitdagingen aan te pakken.

De SDG's faciliteren het samenbrengen van partners rond hun gedeelde prioritaire thema's en doelen. Bouwen aan effectieve partnerschappen voor duurzame ontwikkeling vereist een hoge mate van betrokkenheid. Partners moeten ernaar streven om gezamenlijke doelen te stellen en hun respectievelijke kerncompetenties te benutten, projecten te depolitiseren, duidelijke structuren te ontwikkelen, interne controle te creëren, zich samen te richten op de impacts, toekomstige noden te voorzien en een proces voor kennismanagement op te bouwen. Voor nieuwe partnerships is het raadzaam om klein te beginnen maar opschaling reeds mee te nemen bij het ontwerpen van het gezamenlijke project.

AAN DE SLAG

Eens de belangrijke duurzaamheidsthema's gedefinieerd in lijn met de prioritaire SDG's, de doelen bepaald voor deze thema's, en dit in een overzichtelijke structuur gebracht met pijlers kan nagedacht worden over wie te betrekken bij de opstelling en opvolging van het actieplan. Hiervoor is een duurzaamheidswerkgroep nodig. Idealiter wordt ook een verantwoordelijke aangeduid per pijler of thema waardoor duurzaamheid niet bij één persoon of werkgroep blijft plakken maar vorm en structuur krijgt binnen de ganse organisatie.

Stap 5: Communiceren en rapporteren

Over de afgelopen tien jaar is transparante communicatie over strategie, acties en resultaten inzake duurzaamheid zeer sterk toegenomen op vraag van belanghebbenden. Het is belangrijk om voortdurend te rapporteren en te communiceren over de vorderingen ten opzichte van de SDG's. Dit laat toe een zinvolle dialoog te voeren met de stakeholders over het aanpakken van de prioritaire impacts van jouw organisatie.

Vele overheden, marktregulators en aandelenbeurzen hebben de afgelopen jaren regelgeving ingevoerd voor duurzaamheidsrapportering van bedrijven. De laatste wetgeving hieromtrent dateert van 3 september 2017. Deze wet zet de EU directieve (2014/95/EU) om inzake niet-financiële rapportering. Deze vereist dat bedrijven die beursgenoteerd zijn of als een 'public interest' organisatie worden beschouwd ook dienen te rapporteren over niet-financiële informatie wat in se overeenkomt met duurzaamheidsrapportering.

Tegenwoordig maken de meeste van 's werelds grootste organisaties hun duurzaamheidsprestaties openbaar. Zo brengt van de 250 grootste organisaties ter wereld, 93% verslag uit over hun duurzaamheidsprestaties¹². De SDG's geven duidelijk aan dat duurzaamheidsverslaggeving ook verwacht wordt. Het specifieke SDG-doel 12.6 ijvert zelfs om 'bedrijven aan te moedigen, in het bijzonder grote en transnationale bedrijven, om duurzame praktijken aan te nemen en duurzaamheidsinformatie te integreren in hun rapporteringscyclus'.

Dat vele van deze initiatieven van toepassing zijn op bedrijven maakt dit niet minder toepasbaar voor overheidsinstanties. Hier zou men zelfs kunnen stellen dat overheden tot op heden geen voorbeeldrol hebben opgenomen maar eerder volgers zijn op het vlak van duurzaamheidsrapportering.

Deze stap beschrijft de acties die nodig zijn op het gebied van rapportering en communicatie:

- **Interne communicatie**
- **Externe communicatie**
- **Rapporteur**

COMMUNICEREN OVER SDG PRESTATIES

De SDG's bieden een gemeenschappelijke taal. Het gemeenschappelijk kader voor duurzame ontwikkeling is dan ook nuttig voor het vormgeven van de communicatie.

Veel organisaties communiceren nu al over onderwerpen uit de SDG's, zoals klimaatverandering, duurzaam waterbeheer, eerlijk werk of ongelijkheid verminderen. Voor elke relevante, en zeker de geselecteerde prioritaire SDG's kunnen organisaties vermelden:

¹² KPMG (2013). Survey of Corporate Responsibility Reporting

- Waarom en op welke manier de SDG relevant is (dit kan ingaan op het proces voor het bepalen van de prioritaire impacts van jouw organisatie en hoe de belanghebbenden hierbij betrokken zijn);
- De aanzienlijke impact, positief of negatief, gerelateerd aan de relevante SDG;
- De doelstellingen voor de relevante SDG en de vooruitgang bij de verwezenlijking ervan;
- De strategieën en praktijken om de effecten die verband houden met de SDG's te beheren en hoe de duurzaamheidsdoelen geïntegreerd worden om de hele organisatie te betrekken

Interne communicatie gaat over meer dan het informeren over de stand van zaken van de implementatie van de duurzaamheidsstrategie. Het gaat evenzeer over het betrekken en overtuigen van de eigen medewerkers. Uiteindelijk zijn zij diegenen die duurzaamheid tot leven zullen brengen door de implementatie van de duurzaamheidsstrategie. Het proces staat of valt met het interne draagvlak.

Daarnaast worden vaak veel verschillende diensten betrokken bij het precies definiëren, opvolgen en rapporteren van bepaalde duurzaamheidsresultaten. Vaak wordt hier een werkgroep voor opgericht die deze afstemming coördineert en de opvolging verzekert. Het collecteren en integreren van deze informatie, om die nadien te gebruiken bij zowel interne als externe communicatie, is een belangrijke taak die niet onderschat mag worden.

Organisaties maken voor de externe communicatie over hun duurzaamheidsstrategie en -prestaties, als aanvulling op een formele rapportage volgens GRI, steeds vaker gebruik van diverse kanalen. Zowel grote als kleine organisaties hebben baat bij het openbaar rapporteren en communiceren van hun bijdrage aan de SDG's. Websites, sociale mediakanalen of evenementen zijn een paar van de vele effectieve manieren om naar belanghebbenden over duurzaamheid te communiceren. Een overzicht van alle initiatieven in België inzake SDG's kan je vinden op www.sdgs.be. Hier kan je ook je eigen initiatieven delen.

RAPPOORTEER

Terwijl duurzaamheidsrapportage oorspronkelijk gezien werd als een manier om vertrouwen op te bouwen en de reputatie te verbeteren, is het nu uitgegroeid tot een strategisch instrument dat ook gebruikt wordt om een duurzame besluitvorming te ondersteunen, organisatieontwikkeling te stimuleren, betere prestaties aan te sturen en stakeholders te betrekken.

Het is algemeen aangewezen om internationaal erkende normen te gebruiken voor duurzaamheidsrapportering, zoals de GRI Standards (www.globalreporting.org/standards/). De GRI Standards zijn verbonden met de SDG's. Er wordt gewerkt aan een nog sterkere band tussen de GRI Standard en de SDG's. Organisaties die starten met duurzaamheidsverslaggeving kunnen ervoor kiezen om een meer beknopt - standalone - verslag te maken.

Daar de SDG's staan voor een inclusieve benadering is het zinvol te rapporteren over alle SDG's waar de organisatie impact op heeft. In het streven naar meer effectieve rapportage blijft het belangrijk om te rapporteren over materiële zaken. Materialiteit wordt gedefinieerd als deze aspecten die aanzienlijke economische, milieu- of sociale impacts genereren (zoals geïdentificeerd in stap 2), of het nu positief of negatief is, evenals die zaken die een belangrijke invloed hebben op de evaluaties en beslissingen van stakeholders. Dit betekent dat het rapport ingaat op de zorgen en verwachtingen die door de belanghebbenden zijn geformuleerd, ook als die niet onder de reeds gedefinieerde prioritaire thema's vallen.

De lijst van materiële onderwerpen van jouw organisatie komt in principe overeen met de geïdentificeerde strategische prioriteiten als resultaat van stap 2.

De rapportering moet daarbij zowel de positieve als de negatieve aspecten weergeven van de prestaties ten opzichte van deze prioriteiten. Dit zal ervoor zorgen dat het verslag betrekking heeft op hoe de organisatie voldoet aan de basisverantwoordelijkheden in verband met de SDG's; hoe zij zich richt op (potentieel) negatieve effecten op de SDG's; en hoe het gebruik maakt van haar kerncompetenties, technologieën en oplossingen om verder bij te dragen tot de verwezenlijking van de SDG's.

De KPI's die jouw organisatie heeft gekozen bij de opvolging van de duurzaamheidsdoelen zijn in principe ook reeds relevante indicatoren voor de duurzaamheidsrapportage. Deze KPI's kunnen aangevuld worden met extra indicatoren. Organisaties kunnen gebruik maken van onafhankelijke externe auditororganisaties om de geloofwaardigheid en de kwaliteit van hun verslagen te verbeteren.

AAN DE SLAG

Verschillende acties kunnen genomen worden om te communiceren binnen de eigen organisatie. Hierbij kan ook ondersteuning gezocht worden bij CIFAL Flanders. CIFAL Flanders is één van de 16 internationale trainingscentra van het CIFAL Global Network van UNITAR, het trainings- en onderzoeksinstituut van de Verenigde Naties. CIFAL Flanders biedt de mogelijkheid tot town hall meetings mbt SDG's. Steden en gemeenten kunnen ook beroep doen op de diverse ondersteuning die VVSG heeft ontwikkeld voor de integratie van SDG's. Verder kunnen de ondernomen initiatieven extern gecommuniceerd worden via dovlaanderen.be en www.mvovlaanderen.be.

BIJLAGE 1:

Toelichting bij de verdieping van SDG 1: 'geen armoede.'

Stap voor stap wordt de SDG vertaald naar de lokale context in Vlaanderen.



De globale doelstelling

De globale doelstelling is samen te vatten via de titel. Voor SDG1 is dit 'geen armoede' of anders geformuleerd: 'beëindig armoede overal en in al haar vormen'.

De context

De uitdaging van de doelstelling kan enkel maar begrepen worden via zijn context. In een internationale context betekent extreme armoede een dagelijks inkomen beneden de 1,25 dollar per dag, een realiteit die niettegenstaande de verbeterde toestand nog steeds geldt voor 1 op 5 mensen in landen in ontwikkeling (UN, 2015)). In Vlaanderen is de uitdaging de halvering van armoede volgens de nationale armoedegrenzen. In België lopen 2,29 miljoen mensen een risico op armoede of sociale uitsluiting, een aantal dat sinds 2009 is gestegen. In het kader van de Europa 2020-strategie streeft België naar het verminderen van dat aantal tegen 2020 met 380.000 tegenover 2008. Het Federaal Planbureau acht het echter onwaarschijnlijk dat dit doel met de huidige trends bereikt wordt.

Armoede betekent niet alleen onvoldoende inkomen om te zorgen voor een duurzaam bestaan. Het betekent ook gebrek aan kansen om zich te ontplooien in de maatschappij. Dit uit zich verder in honger en ondervoeding, beperkte toegang tot onderwijs en andere basisvoorzieningen, discriminatie en sociale uitsluiting en het gebrek aan inspraak in de besluitvorming.

De SDG's zijn daardoor ook essentieel verweven met elkaar en worden gezien als een ondeelbare agenda. Dit kan op zich de uitdaging onoverkomelijk doen lijken, de aanpak voorgesteld in deze handleiding gaat in op hoe organisaties deze verwevenheid op een strategische wijze kunnen integreren.

De targets (doelen)

De doelen vormen het belangrijkste niveau voor wie de SDG's serieus neemt. Elk globaal doel heeft enkele duidelijke onderliggende doelen. Deze maken dat een engagement voor de SDG's niet verkeerd kan begrepen worden.

Voor SDG1 zijn er 5 targets (doelen):

- 1.1.** Tegen 2030 extreme armoede uitroeien voor alle mensen wereldwijd, die met minder dan \$1,25 per dag moeten rondkomen
- 1.2.** Tegen 2030 het aandeel mannen, vrouwen en kinderen van alle leeftijden die volgens de nationale definities in armoede leven in al haar dimensies, minstens tot de helft terugbrengen
- 1.3.** Nationaal toepasbare sociale beschermingssystemen en maatregelen implementeren voor iedereen, met inbegrip van sociale beschermingsvloeren, en tegen 2030 een aanzienlijke dekkingsgraad realiseren van de armen en de kwetsbaren
- 1.4.** Er tegen 2030 voor zorgen dat alle mannen en vrouwen, in het bijzonder de armen en de kwetsbaren, gelijke rechten hebben op economische middelen, alsook toegang tot basisdiensten, eigenaarschap en controle over land en andere vormen van eigendom, nalatenschap, natuurlijke hulpbronnen, gepaste nieuwe technologie en financiële diensten, met inbegrip van microfinanciering
- 1.5.** Tegen 2030 de weerbaarheid opbouwen van de armen en van zij die zich in kwetsbare situaties bevinden en hun blootstelling aan en kwetsbaarheid voor met klimaat gerelateerde extreme gebeurtenissen en andere economische, sociale en ecologische schokken en rampen beperken

Voor de 17 SDG's zijn er in totaal 126 inhoudelijke doelen bepaald.

De doelen met betrekking tot de noodzakelijke implementatiemiddelen

Het succes voor het halen van de doelen hangt af van de ingezette middelen. Vandaar dat de SDG's evenwaardig inzetten op het bepalen van de noodzakelijke middelen die overheden en andere organisaties dienen in te zetten.

De benodigde middelen voor uitvoering ('means of implementation') worden niet apart genummerd maar krijgen een volgnummer na de doelen met een letter: a, b, c . Ze worden immers op zich ook als een doel beschouwd. Organisaties dienen er voor te zorgen (als een doel) dat de noodzakelijke middelen voorhanden zijn. Voor SDG1 zijn er 2 benodigde middelen voor uitvoering bepaald:

- 1.a)** Zorgen voor een aanzienlijke mobilisatie van middelen afkomstig uit verschillende bronnen, ook via versterkte ontwikkelingssamenwerking, om adequate en voorspelbare middelen te voorzien voor ontwikkelingslanden, in het bijzonder de minst ontwikkelde landen, om programma's en beleidslijnen te implementeren die een einde moeten maken aan armoede in al haar vormen
- 1.b)** Solide beleidskaders creëren op nationaal, regionaal en internationaal niveau, die zijn gebaseerd op ontwikkelingsstrategieën ten gunste van de armen en het genderbeleid, om de versnelde investering te ondersteunen in acties die gericht zijn op het uitroeien van de armoede

Voor de 17 SDG's zijn er in totaal 43 doelen met betrekking tot implementatiemiddelen bepaald. Samen met de 126 inhoudelijke doelen vormt dit de 169 doelen zoals algemeen vermeld wordt.

De indicatoren

De Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators (IAEG-SDG's) heeft een lijst indicatoren ontwikkeld om de vorderingen voor alle bovenvermelde doelen te kunnen opvolgen. De lijst omvat 230 unieke indicatoren (negen indicatoren zijn van toepassing op meerdere doelen, de uiteindelijke lijst niet-unieke indicatoren is aldus 241). De nummering van de indicatoren volgt de SDG (1.), het doel (1.1.) en de nummer van de indicator (1.1.1.). In het geval van een indicator die van toepassing is op noodzakelijke implementatiemiddelen is de aanduiding (1.a.1.).

Bijvoorbeeld: voor SDG1 zijn er 12 indicatoren:

- 1.1.1** Proportion of population below the international poverty line, by sex, age, employment status and geographical location (urban/rural)
- 1.2.1** Proportion of population living below the national poverty line, by sex and age
- 1.2.2** Proportion of men, women and children of all ages living in poverty in all its dimensions according to national definitions
- 1.3.1** Proportion of population covered by social protection floors/systems, by sex, distinguishing children, unemployed persons, older persons, persons with disabilities, pregnant women, newborns, workinjury victims and the poor and the vulnerable
- 1.4.1** Proportion of population living in households with access to basic services
- 1.4.2** Proportion of total adult population with secure tenure rights to land, with legally recognized documentation and who perceive their rights to land as secure, by sex and by type of tenure
- 1.5.1** Number of deaths, missing persons and persons affected by disaster per 100,000 people
- 1.5.2** Direct disaster economic loss in relation to global gross domestic product (GDP)
- 1.5.3** Number of countries with national and local disaster risk reduction strategies
- 1.a.1** Proportion of resources allocated by the government directly to poverty reduction programmes
- 1.a.2** Proportion of total government spending on essential services (education, health and social protection)
- 1.b.1** Proportion of government recurrent and capital spending to sectors that disproportionately benefit women, the poor and vulnerable groups

Indicatoren voor duurzame ontwikkelingsdoelen moeten worden uitgesplitst, indien van toepassing, naar inkomen, geslacht, leeftijd, ras, etniciteit, migrantenstatus, handicap en geografische locatie, of andere kenmerken, in overeenstemming met de fundamentele beginselen van de officiële statistiek.

DEPARTEMENT
KANSELARIJ & BESTUUR
Afdeling ?
Boudewijnstraat 30, 1000 BRUSSEL
www.vlaanderen.be