

**Handboek voor het opmaken van
het Actieplan Duurzame Ontwikkeling
in een Federale Overheidsdienst**

November 2015

INHOUD

Inleiding	3
Begrijpen	4
1. Wat is een actieplan DO ?	4
2. Waarom een actieplan DO?	6
a. De toegevoegde waarde van duurzaamheid	6
b. Het wettelijk kader DO	7
3. Hoe verhoudt dit zich tot andere plannen?	7
Doen	8
1. Verwachtingen	8
2. Overeenstemming uitgangspunten.....	8
3. Voorstelling template actieplan	9
4. Hoe het ambitieniveau bepalen ?	11
5. Hoe concreet de acties bepalen ?	12
6. Via welke kanalen over het actieplan communiceren ?	13
7. Hoe het actieplan linken met de bestuursovereenkomst en –plan?	13
8. Opstap naar rapportering.....	14
9. Samenvattend	15
Conclusie	16
Bijlage 1 – Wettelijke en politieke verplichtingen.....	18
Bijlage 2 – Template en Materialiteit	22
Bijlage 3 - Referenties.....	26

Inleiding

Het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO) ontwikkelde dit handboek om ondersteuning te bieden aan de verantwoordelijken van de Cellen DO binnen elke FOD/POD bij de opmaak van het jaarlijks Actieplan Duurzame Ontwikkeling van de Federale overheidsdienst¹.

Het handboek is ook bruikbaar voor een bredere groep van mensen binnen elke dienst die hieraan meewerken, en met uitbreiding wordt hierbij elke geïnteresseerde bedoeld, inclusief het management.

Daarnaast reikt het handboek duidelijke en praktische elementen aan voor een effectief en pragmatisch actieplan DO, of het nu gaat om het eerste actieplan of het bijwerken van een bestaand plan.

Het handboek komt ook tegemoet aan de behoefte van actieplanning in functie van korte (jaarlijks), middellange (2030) en lange termijn (2050) en maakt de koppeling met de strategische en operationele doelen van de organisatie.

Tot slot houdt deze handleiding rekening met de resultaten van de individuele interviews met de verantwoordelijken van de cellen DO van de verschillende FOD's/POD's. Speciale aandacht ging hierbij naar de verwachtingen ten aanzien van de methodologie om het actieplan te ontwikkelen.

¹ KB van 09 oktober 2014 dat het KB van 22 september 2004 wijzigt over de oprichting van cellen duurzame ontwikkeling, art. 2. 4° en 4.1°.

Begrijpen

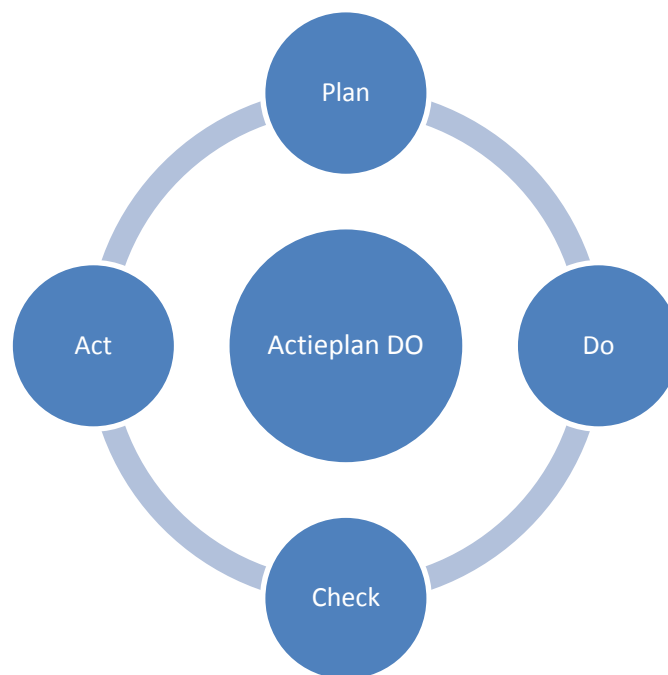
1. Wat is een actieplan DO ?

Een actieplan DO bepaalt de bijdrage van de organisatie aan de strategische Langetermijnvisie (LTV) en de doelstellingen inzake DO van de federale overheid. Het integreert economische, milieu en sociale aspecten in de ontwikkeling en uitvoering van haar opdracht en beleid.

Meer specifiek is het een plan met maatregelen die de dienst zal uitvoeren binnen het kader van de Langetermijnvisie DO en in overeenstemming met de richtlijnen van de voorgedijminister(s).

Het moet een levend document zijn dat de prioriteiten van de organisatie vastlegt. Een goede opvolging en evaluatie moet leiden tot het regelmatig bijwerken van het plan.

De ontwikkeling en uitvoering van het actieplan volgen een reeks logische stappen volgens de PDCA-methodiek van continue verbetering:



Plan: Prioriteiten bepalen, SMART acties ontwikkelen, het actieplan inbedden.

Do: Het plan delen en bekend maken, het integreren in de beheersinstrumenten, het in de praktijk omzetten.

Check: Acties opvolgen, de voortgang bewaken, resultaten meten en een rapport opmaken.

Act: Evalueren van prestaties en aanpassen van het plan op basis van feedback en ervaringen.

Tot slot, voor een geloofwaardig en gedragen actieplan zijn 2 aspecten essentieel. Enerzijds een duidelijk engagement van het topmanagement en anderzijds de betrokkenheid van de juiste personen in elke fase van het proces van opmaak en uitvoering van het actieplan. Dit leidt binnen de organisatie niet alleen tot een beter begrip van het plan maar ook tot een sterkere betrokkenheid.

Dit vraagt dan ook een deelname van medewerkers uit alle delen van de organisatie. Prioritair zijn hierbij vertegenwoordigers uit de afdelingen strategie, personeel, beheer van gebouwen (facility management), financiën en communicatie.

→ Betrokkenheid als succesfactor

De verleiding kan groot zijn om het actieplan DO te benaderen als een document om acties aan te vinken en er snel vanaf te zijn. De meerwaarde ligt er echter in om dit als aanleiding te nemen om duurzame ontwikkelingsdoelen strategisch in de organisatie te verankeren. Met andere woorden ervoor te zorgen dat duurzaamheid terug te vinden is in de dagelijkse praktijken, los van de personen die het vorm geven.

Een plan dat vorm krijgt via de betrokkenheid van meerdere mensen binnen de organisatie heeft meer kans om gedragen te worden dan een plan dat tot stand komt in relatief isolement. Als het eigenaarschap gedeeld wordt en de doelen breed gesteund worden, is een sterke basis voor een beleid inzake duurzame ontwikkeling aanwezig.

Duurzame ontwikkeling is door zijn aard een breed thema waarbij evenwicht vinden tussen verschillende belangen en verwachtingen vaak een moeilijke oefening is. Dit vraagt daarom het bij elkaar brengen van mensen die voorheen misschien nooit samengewerkt hebben, i.e. het vraagt een uitgebreide betrokkenheid.

→ Praktisch

- *Start met de oprichting van een werkgroep binnen de Cel DO om uw actieplan op te maken.*
- *Verzeker de aanwezigheid van leidinggevenden op de belangrijke momenten.*
- *Plaats vervolgens het project regelmatig op de agenda van het Directiecomité: bij goedkeuring van het plan, bij de opvolging na 6 maanden, bij de jaarlijkse evaluatie met verbetervoorstellen voor het komende jaar.*

2. Waarom een actieplan DO?

a. De toegevoegde waarde van duurzaamheid

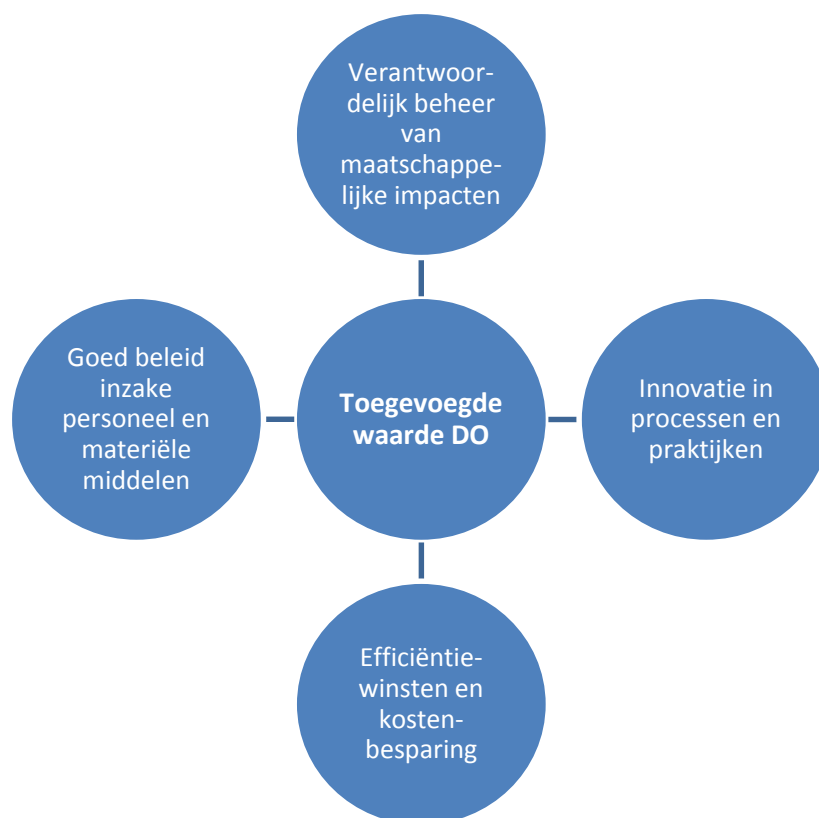
Een maatschappelijk verantwoorde overheidsdienst moet zowel:

- Haar toegewezen opdrachten uitvoeren met een minimale negatieve impact van haar processen en diensten op de samenleving en het milieu;
- Aandacht hebben voor alle vormen van maatschappelijke meerwaarde dat het realiseert als overheidsdienst, door samen te werken met stakeholders in een proces van gemeenschappelijke waardecreatie.

Naast de morele voorbeeldrol die van publieke administraties verwacht wordt inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid, is de opmaak van een actieplan een oefening die de organisatie toelaat haar programma's en prioriteiten vanuit het perspectief van duurzame ontwikkeling te bekijken.

Dit levert de organisatie op meerdere domeinen meerwaarde op. Niet alleen inzake de kwaliteit van het bestaande planningswerk maar ook via een beter beheer van risico's en van de reputatie van de organisatie. Daarnaast dragen ook volgende elementen bij tot waardecreatie voor de organisatie:

- Een verantwoord beheer van haar impacten op de samenleving en het milieu;
- Innovatie in processen en werkwijzen;
- Efficiëntiewinst en kostenbesparing ;
- Een goed beleid inzake personeel en materiële middelen.



b. Het wettelijk kader DO

De Belgische overheid voert al heel wat jaren een actief beleid inzake duurzame ontwikkeling. De **wet van 5 mei 1997** tekent het kader voor de coördinatie van een federaal duurzaam ontwikkelingsbeleid. De wet garandeert een cyclus van opmaak van beleidsplan, advies, publieke consultatie, implementatie en evaluatie. De coördinatie van transversale projecten gebeurt door de Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling (ICDO), waarin elke FOD vertegenwoordigd is.

De verantwoordelijkheid voor een beleid inzake duurzame ontwikkeling ligt bij elk lid van de federale regering en bij elke overheidsdienst. Met het **Koninklijk Besluit van 22 september 2004** en de creatie van de Cellen Duurzame Ontwikkeling in elke federale overheidsdienst in 2004 wilde de regering dan ook de implementatie van duurzame ontwikkeling in het beleid verstevigen.

In 2014 werd het Koninklijk Besluit uit 2004 gewijzigd. Het verleent de Cellen DO een aantal opdrachten waaronder de opmaak van een jaarlijks actieplan duurzame ontwikkeling van de FOD. Deze zijn een vertaling van de federale ambities en engagementen inzake duurzame ontwikkelingsdoelstellingen op maat van de verschillende FOD's en POD's.

Concreet betekent dit dat een actieplan duurzame ontwikkeling de acties bevat om duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te integreren in het beleid dat een overheidsdienst formuleert of uitvoert, in de aanpak naar de mensen met wie het samenwerkt en in het intern beheer van de dienst (bv. aankoopbeheer).

Voor meer achtergrond inzake het wettelijk kader van duurzame ontwikkeling bij de federale overheid, zie bijlage 1.

3. Hoe verhoudt dit zich tot andere plannen?

Heel wat overheidsdiensten gingen al aan de slag met EMAS om op een gestructureerde wijze om te gaan met hun impact op het milieu. De implementatie van EMAS kende een wisselend succes.

Met het recente KB van 04/04/2014 betreffende de managementfuncties dat de integratie van duurzame ontwikkelingsdoelstellingen in managementplannen voorziet, is duurzame ontwikkeling ook opgenomen als een transversaal thema in de bestuursovereenkomst tussen de voogdijminister (of –staatssecretaris) en de FOD/POD.

De Ministerraad van 21 mei 2015 keurde het voorstel van het College van de voorzitters van de FOD's hierover goed en nam de vier specifieke doelstellingen over (zie art. 35):

- Een beheerssysteem hanteren waarbij de lasten onder controle blijven (gebaseerd op de internationale richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid: ISO 26000² of het behoud van EMAS-registratie);

² Zie het instrument 'Kader auto-evaluatie Maatschappelijke Verantwoordelijkheid (CARS)', ontwikkeld door de FOD P&O

- Jaarlijks een actieplan duurzame ontwikkeling opmaken (KB van 22 september 2004) en het integreren in het bestuursplan;
- Op regelmatige basis en op kwalitatieve manier in dialoog treden met haar stakeholders aangaande haar werking en beleid;
- Om de twee jaar rapporteren over haar maatschappelijke verantwoordelijkheid aan de hand van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI).

Daarnaast is het de uitdrukkelijke doelstelling deze verwachtingen op elkaar af te stemmen en geen onnodige werklast te veroorzaken:

- Inspanningen in het kader van EMAS kunnen worden geïntegreerd in het actieplan DO;
- Als de elementen uit het actieplan DO reeds opgenomen zijn in de bestuursovereenkomst van de dienst moet er geen extra actieplan meer worden opgemaakt³.

→ De doelstelling is dus het actieplan DO te integreren in de bestuursovereenkomst en het –plan, conform de strategische en operationele doelen van de FOD.

Doen

1. Verwachtingen

Op basis van de verwachtingen van de verantwoordelijken van de cellen DO van de verschillende administraties vormen volgende criteria de basis voor de opmaak van het actieplan. Het moet:

- Een **ambitieuze aanpak** van de DO-uitdagingen mogelijk maken, met ruimte voor continue verbetering op basis van een lange en middellange termijn visie;
- Zich richten op **integratie** in bestaande beheerssystemen zoals de nieuwe bestuursovereenkomst op 3 jaar en het jaarlijks bestuursplan. Ook moet het bijdragen tot de harmonisering van opvolgings- en rapporteringsinstrumenten;
- **Eenvoudig** zijn in het ontwerp en gebruik, ongeacht de grootte of de doelstelling van de administratie.

2. Overeenstemming uitgangspunten

Voor de kwaliteit en gedragenheid van het actieplan is het belangrijk, vooraleer over te gaan tot het formuleren van acties, dat de organisatie en het management akkoord zijn over de te volgen aanpak.

Concreet gaat het binnen het kader van de organisatie over de volgende punten:

³ Zie Art 6 van het KB 09/10/14 Cellen DO dat het KB 22/9/04 inzake oprichting Cellen DO wijzigt.

- De strategische context, meer specifiek de strategische en operationele doelstellingen die prioritair deel moeten uitmaken van het actieplan;
- De wijze waarop het plan geïntegreerd wordt in de bestaande planningsystemen van de organisatie;
- De keuze en de harmonisatie van de methoden en instrumenten voor monitoring, rapportering en evaluatie;
- Hoe intern en extern te communiceren over het plan, inclusief de wijze waarop de visie van belanghebbenden kan worden meegenomen in het plan.

3. Voorstelling template actieplan

De template van het actieplan is opgemaakt als een Exceltabel (zie bijlage 2), en is ontwikkeld om een antwoord te bieden op deze verwachtingen en voorwaarden. Zoals onderstaande figuur aantoont, werden volgende elementen in rekening genomen bij de formulering van de strategische en operationele doelstellingen:

- De 4 uitdagingen, 15 thema's en 55 doelstellingen van de Langetermijnvisie DO⁴;
- De 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (SDG's);
- De richtlijnen van het Federaal Plan voor Duurzame Ontwikkeling 2015-2020, dat in de finale ontwikkelingsfase zit;
- De doelstellingen van de cellen DO (KB van 22/09/04, aangepast door KB 9/10/14);
- De transversale doelstelling Duurzame Ontwikkeling zoals beschreven in artikel 35 van de nieuwe generatie bestuursovereenkomsten.

⁴ Zie de brochure op <http://fido.belgium.be/nl/inhoud/langetermijnvisie-voor-duurzame-ontwikkeling>

LT	MT	KT	Strategische doelstellingen DO	Operationele doelstellingen DO	Acties
Langetermijnvisie DO	Federaal Plan DO	Bestuursovereenkomst (KB 4/04/14 + beslissing MR 21/05/2015)	SDDO1. Bijdragen aan een transversaal beleid DO en samenwerken FOD/POD	ODDO1.1. Deelnemen aan de ontwikkeling van het FPDO	...
				ODDO1.2. Ter beschikking stellen van kennis	
				ODDO1.3. Impactanalyse DO (RIA)	
					
			SDDO2. Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV, gekoppeld aan één van de volgende uitdagingen: - Bevorderen van de sociale cohesie - De economie aanpassen aan de DO-uitdagingen - Bescherming van het milieu - Opnemen van MV door de overheid	ODDO2...	...
				Een antwoord formuleren op één of meerdere doelen uit de lijst van 55 doelstellingen van de LTVDO of het overeenkomstige doel van de SDG 2030 van de VN, bijvoorbeeld:	
				LTV 1/SDG 5. Strijd tegen de bestaansonzekerheid	
				LTV 36/SDG 15. Biodiversiteit	
			SDDO3. Een voorbeeld FOD/POD worden inzake duurzaam beheer door het optimaliseren van de impact op de samenleving en het milieu	...	...
				ODDO3.1. Een beheersysteem DO gebruiken	
				ODDO3.2. Dialoog onderhouden met de stakeholders	
				ODDO3.3. Bewustmaking van het personeel	
				ODDO3.4. Mobiliteit personeel	
				...	

De template bevat **drie strategische doelstellingen** inzake duurzame ontwikkeling. Twee daarvan hebben te maken met de taken en/of het beleid inzake verantwoordelijkheid van de FOD/POD. De derde heeft betrekking op het intern beheer en de dagelijkse activiteiten:

1. **Bijdragen aan een transversaal beleid DO en samenwerken FOD/POD**
2. **Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV**
3. **Een voorbeeld FOD/POD worden inzake duurzaam beheer door het optimaliseren van de impact op de samenleving en het milieu**

Voor elk van de strategische doelstellingen stelt de template een lijst van **operationele doelstellingen** voor. Deze omvatten zowel de 15 prioritaire thema's van de LTV (en de overeenkomstige doelen van de 17 Sustainable Development Goals – SDG – 2030 van de Verenigde Naties), de richtlijnen van het FPDO en de richtlijnen van de transversale doelstelling DO van de bestuursovereenkomst.

Deze operationele doelstellingen moeten vervolgens vertaald worden naar **concrete acties**. In de template zijn er bij wijze van voorbeeld meerdere omschreven.

Om de resultaten van deze acties op te volgen en te meten, worden **prestatie-indicatoren** gedefinieerd. De GRI-indicatoren kunnen hier vaak inspiratie voor bieden.

Tot slot wordt aan elke actie een **deadline** gekoppeld, hetzij één jaar, hetzij twee of drie jaar.

4. Hoe het ambitieniveau bepalen ?

Het ambitieniveau van elke FOD of POD inzake DO kan sterk verschillen, wat een grote invloed heeft op de opmaak van het actieplan. Zo kan de ambitie afhangen van hoe groot de mogelijke bijdrage is van de opdracht en activiteiten van de FOD aan duurzame ontwikkeling, en omgekeerd. Ook de betrokkenheid van het management en de verwachtingen van belangrijke stakeholders zoals burgers of politiek verantwoordelijken kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

Bij een **gewoon ambitieniveau** kiest de FOD/POD uit de template de operationele doelstellingen die het zelf relevant vindt. In een eerste fase kiest het wel minstens één LTV doelstelling uit strategische doelstelling 2 (SDDO2).

Ambitieuze organisaties kunnen een diepgaandere materialiteitsanalyse⁵ overwegen. Deze selecteert de prioritaire doelstellingen van de LTV die direct verbonden zijn met de missie van de organisatie en waarbij een sterke band kan worden aangetoond. Bijlage 2 bevat een eenvoudige methodiek om deze oefening te doen.

Volgende acties kunnen helpen om intern een hoger ambitieniveau te stimuleren:

- Creëer bewustwording bij het management of het directiecomité via een workshop of via individuele interviews;

⁵ Analyse van de belangrijke impacten van de FOD op de DO doelstellingen en omgekeerd

- Bespreek de aanpak van specifieke vragen of uitdagingen met de voorzitter of een lid van het directiecomité;
- Laat u inspireren door goede praktijken van andere FOD's; maak een benchmarking met gelijkaardige organisaties in binnen- en buitenland om te kijken waar je staat en waar je kan leren;
- Betrek de interne belanghebbenden om de kennis en ervaringen van 'de basis' te verwerken in de uitvoering van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen.

5. Hoe concreet de acties bepalen ?

Eens de verschillende partijen akkoord zijn over deze elementen, kunnen de acties gedefinieerd en opgenomen worden in het plan.

Dit kan gebeuren als volgt:

- Bepaal samen tijdens een werkgroep de voor de organisatie zinvolle en efficiënte acties;
- Of selecteer acties met betrekking tot de voorgestelde operationele doelstellingen via 'pick and choose' uit de niet-limitatieve lijst van acties in de template in bijlage 2.

→ **Opgelet!**

Acties worden best op een SMART wijze omschreven⁶

Een 'smart' actie vermeldt het te bereiken resultaat, niet alleen de afronding van een project of programma.

Bijvoorbeeld, indien men de uitstoot van schadelijke stoffen wil verminderen (een resultaat) via de ontwikkeling van een meetinstrument (een project), zal dit niet noodzakelijk leiden tot het gewenste resultaat. De correcte SMART- formulering van de actie zou zijn: 'Onder leiding van Dhr. Y tegen juni 20xx een meetinstrument ontwikkelen dat toelaat de uitstoot van schadelijke stoffen efficiënt te beheren in ondersteuning van de doelstelling om emissies te verminderen met x%'

Een ander voorbeeld: 'Onder verantwoordelijkheid van de HR directeur een 2-jarige opleiding ontwikkelen (een programma) dat het personeel in staat stelt te begrijpen wat DO betekent in hun specifieke rol binnen de organisatie (een resultaat).'

⁶ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar/Aanwijsbaar, Realistisch, Tijdsgebonden

6. Via welke kanalen over het actieplan communiceren ?

De opmaak van het actieplan is nu voltooid. De volgende stap is ervoor te zorgen dat het plan leeft binnen de organisatie, dat het voor iedereen duidelijk is en aanvaard wordt. De interne communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Enkele bruikbare instrumenten hierbij zijn:

- Een webpagina met makkelijk toegankelijke informatie voor iedereen;
- Workshops om het plan toe lichten, te bespreken en feedback te ontvangen;
- Het bewustzijn verbeteren en enthousiasme/betrokkenheid creëren door fysieke informatiepunten;
- Intern onderzoek organiseren om het begrip en de mate van betrokkenheid in kaart te brengen;
- Visuele elementen ontwikkelen om DO-acties te herkennen;
- Regelmatig informeren over de voortgang van het actieplan in het interne bedrijfsmagazine.

7. Hoe het actieplan linken met de bestuursovereenkomst en –plan?

De bestuursovereenkomst heeft een strategische planningshorizon van drie jaar. Dit wordt geconcretiseerd in operationele planningshorizonten van één jaar in het bestuursplan. Deze bevat de opvolging en uitvoering van de verschillende thematische actieplannen die volgen uit de transversale doelstellingen.

De bestuursovereenkomst biedt een interessant kader om de doelstellingen en het actieplan DO in te integreren. Denk bijvoorbeeld aan de bepalingen inzake informatievergaring, de verankering van de verplichtingen van de FOD en bevoegde minister, het periodiek overleg met belanghebbenden, of de jaarlijkse evaluatie en rapportering.

➔ 'Goede Voorbeelden'

***De FOD Mobiliteit en Transport** definieert in haar Managementplan 2013-2019 zowel beleids- als beheersdoelstellingen. Aandacht voor het milieu en de vermindering van de impact van verschillende transportwijzen maken expliciet deel uit van de strategische en operationele beleidsdoelstellingen. Daarnaast zijn binnen de operationele beheersdoelstellingen ook prioriteiten opgenomen inzake het welzijn van werknemers.*

***De FOD Volksgezondheid** besliste niet langer een actieplan DO op te maken maar DO acties te integreren in haar nieuwe bestuursovereenkomst. Er werd een strategische DO doelstelling, gelinkt aan de LTV, gedefinieerd en daarnaast werden alle wettelijke verwachtingen betreffende het DO actieplan mee opgenomen.*

***De FOD Personeel en Organisatie** nam haar DO acties op in de bestuursovereenkomst. Meerdere strategische doelstellingen hebben een impliciete link met DO. Een expliciete link is er op het operationele niveau met duidelijke DO doelstellingen en acties. Voorbeelden hiervan zijn bijdragen aan de werkzaamheden van de ICDO en het EMAS actieplan maar ook initiatieven inzake de ontwikkeling van personeel, welzijn en diversiteit. De template van P&O dat het actieplan DO integreert in de bestuursovereenkomst werd onder meer als basis gebruikt voor de aanpak in deze handleiding.*

Om in de praktijk het verband tussen de bestuursovereenkomst en het actieplan DO te garanderen, moet de verantwoordelijke van de Cel DO betrokken zijn bij de opmaak van een bestuursovereenkomst. Dit verband komt in drie stappen tot stand:

- a. Ten eerste door een gemeenschappelijke beslissing over de integratie van strategische doelstellingen DO (namelijk die in 3. hierboven) in de bestuursovereenkomst.
- b. Vervolgens, door de vertaling van strategische doelstellingen in operationele doelen op basis van de materialiteitsanalyse (meer ambitieuze aanpak) of via de keuze van prioriteiten (pragmatische aanpak), rekening houdend met de opdracht en het intern beheer van de FOD.
- c. Tenslotte, via de uitwerking van de operationele doelstellingen in SMART geformuleerde acties, inclusief prestatie-indicatoren en deadlines.

Zoals eerder aangegeven, kan bij deze 3 stappen gebruik gemaakt worden van de ontwikkelde template. Deze bevat een uitgebreide lijst van doelstellingen en acties, gebaseerd op de LTV DO, de richtlijnen van het FPDO en de transversale doelstellingen.

Daarnaast biedt de geïntegreerde Excel- tabel een handige filterfunctie die het mogelijk maakt strategische en operationele doelstellingen uit het actieplan DO te selecteren.

Tenslotte is het mogelijk die acties uit het actieplan DO te selecteren met een deadline in een bepaald jaar. Zo kunnen ze opgenomen worden in het bestuursplan, wat dan weer de opvolging, rapportering en evaluatie mogelijk maakt via bestaande beheersinstrumenten.

8. Opstap naar rapportering

Algemeen geldt dat eens het actieplan DO in de praktijk is gebracht het belangrijk is ervoor te zorgen, via een continue monitoring van de voortgang, dat alles op zijn plaats is om de doelstellingen te bereiken. Het voordeel van de integratie van het actieplan DO in de bestuursovereenkomst is net dat de FOD bestaande instrumenten zal kunnen gebruiken om de uitvoering van het actieplan DO op te volgen.

Wat betreft de rapportering is een zelfde aanpak mogelijk. Het jaarverslag van een FOD kan perfect een luik DO opnemen. Dit kan dan de initiatieven en de overtuiging van de organisatie om ethische, sociale en milieukwesties op te nemen in haar kernactiviteiten in de kijker zetten.

Dit soort verslag (dat verschillende types informatie bundelt) beantwoordt bovendien aan een nieuwe Europese richtlijn⁷ die aan een organisatie van meer dan 500 personen oplegt om vanaf 2017 in het jaarverslag ook aan te geven hoe ze omgaat met de milieu - en maatschappelijke impacten van haar activiteiten.

⁷ Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad, 22/10/14

Los hiervan bestaan binnen de federale overheid reeds meerdere rapporteringskaders DO. Indien deze informatie wordt samengebracht, voldoet een organisatie reeds in grote mate aan de toekomstige verwachtingen in dit verband:

- **Het ICDO rapport** stelt de ICDO werkzaamheden van het afgelopen jaar voor, maar ook die van de cellen DO van de FODs. Een samenvatting hiervan kan perfect als input dienen voor een jaarlijks geïntegreerd rapport.
- **De Milieuverklaring**, zoals voorgeschreven door EMAS, is een belangrijk onderdeel van de rapportering en communicatie van de FOD inzake de bescherming van het milieu. Het toont de voortgang van de projecten die opgestart werden conform het principe van continue verbetering. Deze verklaring wordt jaarlijks bijgewerkt en goedgekeurd door een onafhankelijke instantie.
- **GRI⁸**, de meest ambitieuze van de drie, biedt een rapporteringskader dat organisaties toelaat hun duurzaamheidprestaties te meten, te begrijpen en te communiceren. In de meest recente versie van GRI, G4, ligt de nadruk op het materialiteitsprincipe. Dit wil zeggen dat het duurzaamheidsrapport moet opgebouwd zijn rond de onderwerpen die werkelijk de grote impacten van de organisatie op haar omgeving weergeven en die van kritisch belang zijn voor het behalen van de doelen van de organisatie. Daarenboven focust G4 op stakeholderbetrokkenheid, goed bestuur, ethiek en duurzaam aankopen.

→ **‘Goede Voorbeelden’**

De FOD Binnenlandse Zaken en het Ministerie van Defensie, betreffende hun actieplan DO met daarin operationele doelstellingen en duidelijk omschreven acties.

De POD Wetenschapsbeleid en de FOD Economie, betreffende hun milieuverklaring die sterk uitgewerkte doelstellingen en prestatie-indicatoren bevat.

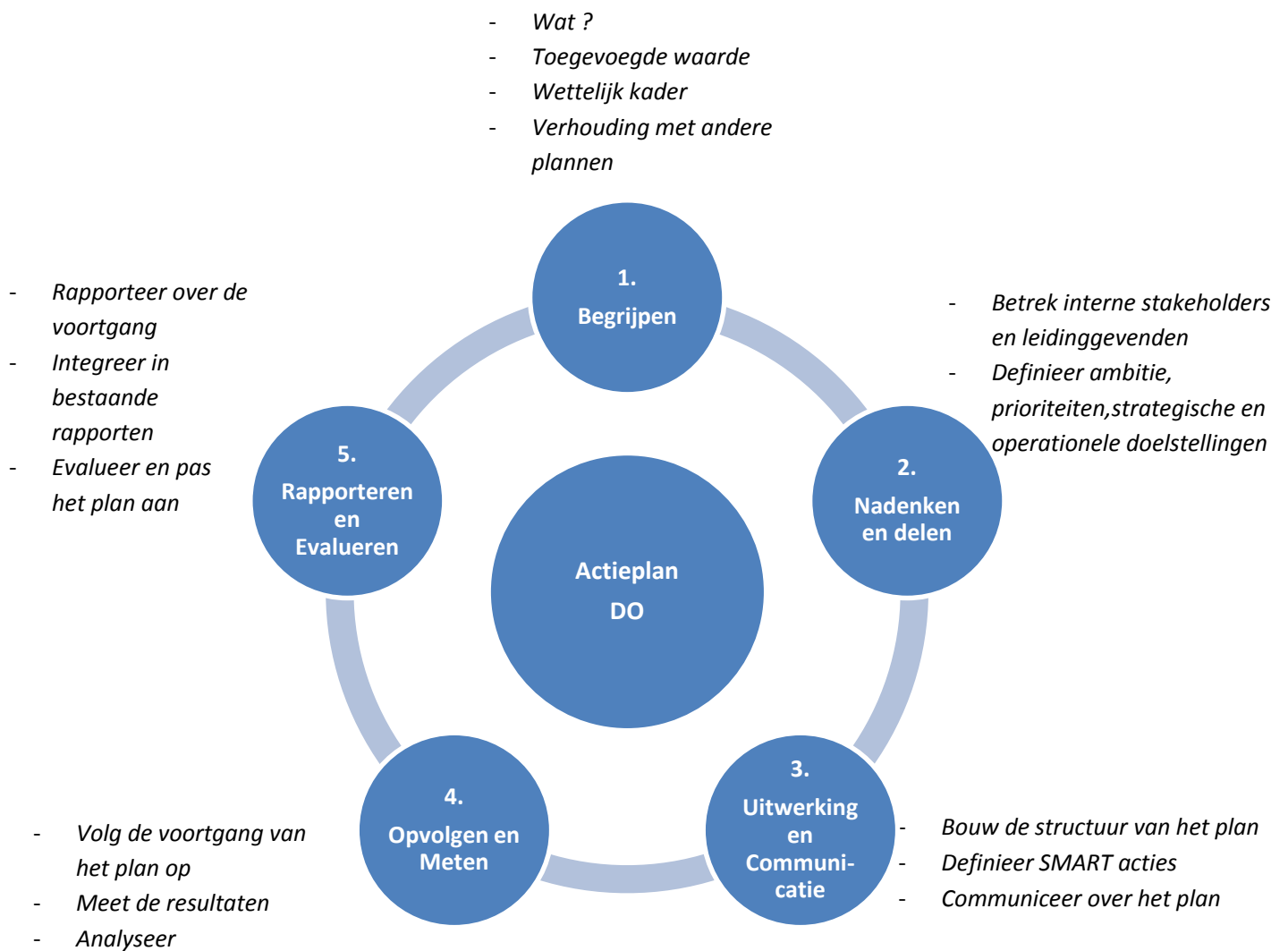
De FOD Economie en FOD Financiën, betreffende hun GRI rapport gebaseerd op een materialiteitsanalyse, dat zo mooi hun engagement en ambities aantoont inzake het beheren van impacten op mens en milieu.

9. Samenvattend

De verschillende stappen bij de opmaak van het actieplan DO vormen een cyclus zoals weergegeven in onderstaande figuur.

⁸ Zie ‘Leidraad voor het opstellen van GRI G4-verslagen’:

<http://fido.belgium.be/nl/inhoud/pilootproject-duurzaamheidsverslaggeving-gri>



➔ De hier beschreven methodologie om een actieplan DO op te maken, staat niet los van het Excel document dat wordt toegelicht in bijlage 2. Het toont:

- Hoe de structuur van een actieplan eruit kan zien met de verschillende niveaus: strategische doelstellingen, operationele doelstellingen, formulering van acties, indicatoren en deadlines;
- En hoe je via een materialiteitanalyse de prioritaire thema's uit de LTV DO kan identificeren om op te nemen in het actieplan.

Tot slot, een overzicht van de belangrijkste bronnen die gebruikt werden bij de ontwikkeling van deze handleiding is opgenomen in bijlage 3.

Conclusie

Deze handleiding werd ontwikkeld om u stap voor stap te begeleiden bij de uitwerking van uw actieplan duurzame ontwikkeling. Hou hierbij de volgende elementen in het achterhoofd:

- Richt vanuit de cel DO een werkgroep op die de diversiteit van de organisatie weerspiegelt, zodat je het engagement hebt van zoveel mogelijk belanghebbenden;
- Betrek leidinggevenden in de omschrijving en afbakening van de ambities, de prioriteiten en de doelstellingen;
- Integreer uw werk in de ontwikkeling van de bestuursovereenkomst door betrokken te zijn bij dat proces;
- Hou het eenvoudig door te steunen op wat reeds bestaat binnen uw organisatie. Denk hierbij aan instrumenten voor planning, opvolging en rapportering;
- Zorg voor een goede interne communicatie, laat u inspireren door goede voorbeelden in andere FOD's en deel je ervaring met collega's.

Op deze manier zal uw aanpak van duurzame ontwikkeling de grootste meerwaarde kunnen opleveren voor de openbare diensten, haar belanghebbenden en de maatschappij in zijn geheel.

Veel succes!

BIJLAGEN Bijlage 1 – Wettelijke en politieke verplichtingen **Federale basis: Wet 5 mei 1997**

Voor de federale overheid was Rio '92 het startsignaal voor enkele belangrijke initiatieven. Zo werd op 5 mei 1997 de wet Duurzame Ontwikkeling aangenomen die het kader tekent voor de coördinatie van een federaal duurzaam ontwikkelingsbeleid. De wet garandeert een cyclus van opmaak van beleidsplan, advies, publieke consultatie, implementatie en evaluatie. België was met deze wet één van de eerste Europese landen die DO-beleid een institutioneel kader gaf.

De wet bepaalde de oprichting van de Interdepartementale Commissie Duurzame Ontwikkeling (ICDO) en de Federale Raad Duurzame Ontwikkeling (FRDO). De ICDO is verantwoordelijk voor de voorbereiding en opvolging van de beleidsplannen DO, de FRDO is een multi-stakeholder adviesraad inzake DO van de federale overheid. De evaluatie van het federale DO-beleid gebeurt door de Task Force Duurzame Ontwikkeling (TFDO), dat deel uitmaakt van het Federaal Planbureau.

De Wet van 5 mei 1997 bepaalt ook de ontwikkeling van een Langetermijnvisie DO. Deze staat boven de door deze wet ingestelde cyclus van federale plannen en rapporten en dient als leidraad voor de werkzaamheden van de ICDO, FRDO en TFDO.

In mei 2013 werd de Langetermijn visie DO goedgekeurd. Met een focus op 2050 is ze opgebouwd rond 4 uitdagingen:

- Een samenleving die de sociale cohesie bevordert;
- Haar economie aanpast aan de economische, sociale en ecologische uitdagingen;
- Haar milieu beschermt en ;
- Die gesteund wordt door de federale overheid die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt.

Deze vier uitdagingen krijgen concreet vorm in 55 doelstellingen die de gewenste toestand voor de Belgische samenleving tegen 2050 beschrijven.

Tenslotte bepaalde de Wet van 5 mei 1997 ook de invulling van het Federaal Plan DO. Dit bevat de federale maatregelen met het oog op de realisatie van enerzijds de internationale en Europese verbintenissen en anderzijds de doelstellingen vastgelegd in de Langetermijnvisie DO.

Het Plan heeft geen verplichtend karakter maar beschrijft de intentie van de overheid. De focus van het Plan is de middellange termijn en wordt regelmatig vernieuwd. Zo betrof het eerste Plan de periode 2000-2004, het tweede plan 2005-2015 en het derde Plan 2015-2020.

Cel Duurzame Ontwikkeling

Ter ondersteuning van de uitvoering van het DO-beleid werd in 2004 (KB 22/9/04, aangepast door KB 9/10/14) besloten in elke FOD & POD een Cel Duurzame Ontwikkeling op te richten. Deze heeft volgende opdrachten:

1. De voorbereiding van de bijdrage van haar dienst tot het federale DO-beleid:

waaronder de redactie van een actieplan voor haar dienst en de ondersteuning van haar dienst bij het uitvoeren van Regelgevingsimpactanalyse (RIA's; enkel voor DO-aspecten);

2. De coördinatie van de bijdrage van haar dienst tot de uitvoering van het federale DO-beleid: waaronder de verwezenlijking van de doelstellingen van de langetermijnvisie en de acties uit het FPDO die voor de dienst van toepassing zijn;
3. Terbeschikkingstelling van expertise aangaande de opdrachten van haar dienst;
4. Opvolging van de uitvoering van het beleid aangaande de DO-voorbeeldfunctie van de dienst:
waaronder de interne milieuzorg, duurzame overheidsopdrachten, sensibilisering personeel en duurzaamheidsverslaggeving.

Het KB van 09 oktober 2014 wijzigt het KB van 22 september 2004. Het verleent de cellen duurzame ontwikkeling een aantal opdrachten en voorziet dat iedere federale overheidsdienst jaarlijks een actieplan voor duurzame ontwikkeling opstelt waarin het volgende is opgenomen:

- a) Een lijst van de maatregelen van het lopende federaal plan voor duurzame ontwikkeling (FPDO) die van toepassing zijn of uitgevoerd moeten worden voor de dienst, alsook de wijze waarop ze hieraan uitvoering (zullen) geven;
- b) Een lijst met andere maatregelen in het kader van de langetermijnvisie DO en overeenkomstig de beleidslijnen van de minister;
- c) De maatregelen betreffende het duurzame beheer van de dienst, in het bijzonder betreffende de interne milieuzorg en duurzame overheidsopdrachten, waarvan de uitvoering toegewezen wordt in de loop van het kalenderjaar;
- d) Een communicatieplan waarin de sensibiliseringscampagnes voor het personeel van de dienst opgenomen zijn en die in de loop van het kalenderjaar gevoerd zullen worden.

Het directiecomité of de leidend ambtenaar dient ten laatste op 31 december van het jaar voordien het actieplan voor te stellen. Vóór 31 januari van het betreffende kalenderjaar wordt het actieplan overgemaakt aan de Voorzitter van de ICDO. Met andere woorden, het actieplan 2016 dient ten laatste 31 december 2015 worden voorgesteld en vóór 31 januari 2016 bij de ICDO te liggen.

Bestuursovereenkomst

Een derde voor dit handboek relevant KB behandelt de relatie tussen de overheidsdiensten en hun voorgedijminister(s), zoals verwoord in de bestuursovereenkomst (zie KB 4 april 2014).

Deze bestuursovereenkomst (BO) wordt gesloten voor een periode van 3 kalenderjaren en bevat afspraken met een strategisch perspectief. Ze worden geconcretiseerd in jaarlijkse operationele plannen (het bestuursplan).

Elke bestuursovereenkomst moet meerdere transversale doelstellingen bevatten. Elke FOD of POD moet dus aandacht schenken aan:

1. Efficiëntieverbetering en kostenreductie
2. Administratieve vereenvoudiging

3. Klantgerichtheid of verbetering van de relatie met de gebruiker/burger
- 4. Duurzame ontwikkeling**
5. Bevordering van gelijke kansen
6. Bevordering van welzijn en de organisatiecultuur
7. Verbetering interne controle
8. Verbetering interne audit
9. Dienstoverschrijdende samenwerking

De DO-doelstelling bepaalt dat elke FOD/POD het als zijn opdracht ziet om:

- De aan hem opgedragen taken goed uit te voeren met een minimale negatieve impact van de processen en diensten op de stakeholders (mens en milieu);
- Oog te hebben voor alle vormen van maatschappelijke toegevoegde meerwaarde die hij als overheidsdienst realiseert, en deze in het kader van gemeenschappelijke meerwaarde met stakeholders verder uit te werken.

Concreet wordt elke FOD/POD opgedragen 4 taken uit te voeren:

1. Een beheerssysteem hanteren waarbij de lasten onder controle blijven (gebaseerd op de internationale richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid: ISO 26000 of het behoud van EMAS-registratie);
2. Jaarlijks een actieplan duurzame ontwikkeling opmaken (KB van 22 september 2004) en het integreren in het bestuursplan;
3. Op regelmatige basis en op kwalitatieve manier in dialoog treden met haar stakeholders aangaande haar werking en beleid;
4. Het rapporteren om de twee jaar over haar maatschappelijke verantwoordelijkheid aan de hand van richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI).

Samenvattend kunnen we de wettelijke basis als volgt voorstellen (zie volgende pagina):

Lange termijn visie DO (Wet 5 mei 1997)

Federaal plan DO (FDPO) (Wet 5 mei 1997)

Cellen DO (KB 22/09/04; KB 9/10/14)	Bestuursoverseenkomst FOD/POD met voogdijminister, - staatssecretaris (KB 4/04/14)
4 opdrachten:	DO als transversale doelstelling. 4 mogelijke taken:
1. Bijdrage tot het federale beleid DO waaronder ontwerp actieplan en ondersteuning bij RIA's	1. Een beheersysteem hanteren gebaseerd op ISO 26000 of een actieplan volgens PDCA die daarop gebaseerd is. Dit in overleg met stakeholders en waarover wordt gerapporteerd via de GRI4
2. Coördinatie bijdrage tot uitvoering federale beleid in zake DO (incl LT visie DO en FPDO)	2. Opmaak van een jaarlijks actieplan DO (KB van 22 september 2004)
3. Terbeschikking stelling van expertise	3. Op regelmatige basis en op kwalitatieve manier stakeholderdialoog organiseren
4. Opvolging van uitvoering beleid aangaande de voorbeeldfunctie van de dienst inzake DO.	4. Elke 2 jaar rapporteren over zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid via de GRI-richtlijnen
Inhoud jaarlijks actieplan, maatregelen inzake: a) Het lopende FPDO b) De lange termijn visie DO c) Duurzaam beheer van de dienst d) Interne sensibilisering	Actieplan ISO 26000 / PDCA

Bijlage 2 – Template en Materialiteit

Template actieplan

De bij deze handleiding gevoegde template heeft de vorm van een Excel tabel. Het kan dienen als basis of als bron van inspiratie bij de opmaak van het actieplan DO.

De inhoud omvat strategische en operationele duurzaamheidsdoelstellingen waarmee rekening kan worden gehouden, alsook een indicatieve lijst DO acties die een bijdrage leveren aan deze doelstellingen.

De structuur (zie onderstaande figuur) voorziet de integratie van het actieplan DO in de bestuursovereenkomst via de strategische en/of operationele doelstellingen.

	A	B	C	D	E	F	G	J	K
	DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	ACTIES	WIE ?	INDICATOR	DEADLINE	GRI / G4 INDEX	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
1									
2			1. Actieplan DO met betrekking tot opdrachten en beleid van de FOD						
3	D	SDDO1.	Bijdragen aan een transversaal beleid DO en samenwerken FOD/POD						
4	D	ODDO1.1.	Deelnemen aan de ontwikkeling van het FPDO				1 jaar	G4-14 tot 16	
5	D	ODDO1.1.1.		Deelnemen aan vergaderingen voor de opmaak van DO beleid		# deelnames			
6	D	ODDO1.1.2.		Doelstelling en/of acties voorstellen om op te nemen in het FPDO		Aanwezigheid van voorgestelde doelstellingen/acties in het actieplan			

Praktische toelichting bij de verschillende kolommen:

- A. Biedt de mogelijkheid acties te sorteren op een verband met EMAS (E) of Duurzaamheid (D);
- B. Toont een codering :
 - SDDO staat voor Strategische Doelstelling Duurzame Ontwikkeling
 - ODDO staat voor Operationele Doelstelling Duurzame Ontwikkeling
 - LTV staat voor Langetermijnvisie DO, laat toe één of meerdere van de 55 LTV doelstellingen te selecteren;
- C. Bevat de formulering van de 3 Strategische doelstellingen en de Operationele doelstellingen;
- D. Bevat de formulering van de acties gelinkt aan de Operationele doelstellingen;
- E. Verduidelijkt wie verantwoordelijk is voor de actie;
- F. Bevat de formulering van de prestatie-indicator;
- G. Geeft de deadline voor het bereiken van de actie en biedt ook een sorteermogelijkheid om enkel de acties van het huidige jaar te zien, die deel uitmaken van het jaarlijkse bestuursplan;
- J. Toont ter informatie de link met de GRI index die overeenkomt met de actie, dit kan helpen om een prestatie-indicator te definiëren (zie Kolom F);
- K. Toont de overeenkomst tussen de 55 doelstellingen van de LTV en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals, SDG) van de VN.

Materialiteit

Voor de overheidsdienst die een stap verder wil gaan in haar duurzaamheidsbeleid, bevat de template een methodiek die toelaat om zélf de doelstellingen uit de LTV DO te selecteren.

Hierbij maken we gebruik van de materialiteitanalyse. Met materialiteit wordt hier bedoeld: ‘De doelen die relevant zijn voor de organisatie en waar het door haar activiteiten of beslissingen ook een grote impact op kan hebben’. De focus is dus eerder strategisch.

Deze invulling van materialiteitanalyse verschilt lichtjes van deze bij de opmaak van een duurzaamheidsverslag volgens GRI. Daar is de oefening eerder operationeel en wordt onder materialiteit verstaan: ‘Welke onderwerpen geven werkelijk de grote impacten van de organisatie op haar omgeving weer en zijn van kritisch belang zijn voor het behalen van de doelen van de organisatie.’ Deze bepalen de acties die dienen genomen te worden.

De materialiteitanalyse die hier voorligt, bestaat uit twee stappen.

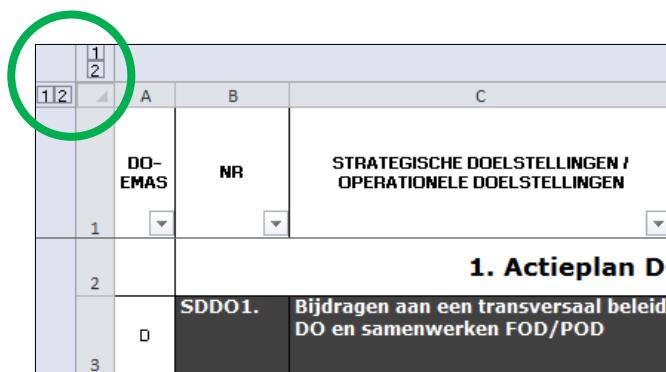
Allereerst bepaalt elke organisatie zelf wat voor haar de belangrijke thema's en doelen uit de LTV DO zijn. Daarnaast kijkt de analyse ook naar de visie daarop van de belangrijke stakeholders (of belanghebbenden) van de organisatie. Het samenbrengen van deze twee oefeningen levert een selectie van thema's en doelstellingen op die van werkelijk strategisch belang zijn voor de organisatie.

Starten met de analyse

De methodiek is geïntegreerd in de template. Om ze te openen, volstaat het om linksboven het werkblad op beide cijfers '2' te klikken.

De bovenste 2 opent (verticaal) de stappen van de materialiteitanalyse in kolommen L – R.

De onderste 2 opent (horizontaal) de 55 doelstellingen uit de LTV DO onder OSDD2 in rijen 27-99.



De analyse is zelfverklarend. Doorloop achtereenvolgens de verschillende stappen van de materialiteitanalyse, vul een score in bij elk van de 55 doelstellingen en valideer het resultaat door eigen doelstellingen naast die van de belangrijke stakeholders te leggen.

De verschillende stappen (met aanduiding van kolom) samengevat:

Bepaal de prioritaire doelstellingen voor je organisatie

Stap 1 (L.): Bepaal of een doelstelling relevant is voor de FOD/POD

- Is de doelstelling van toepassing op de organisatie?

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
	DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	GRI / G4 INDEX	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	1. Relevantie De mate waarin de doelstelling van toepassing is op de organisatie.	2. Significantie De mate waarin de activiteiten en besluiten van de organisatie op elke doelstelling.	3. Prioriteit De mate waarin een doelstelling prioriteit is om actie op te nemen bij de ondernemen	Opmerking	4. Stakeholders	Maak links hier, bepalen van de belangrijke stakeholders	Finale lijst Validatie: vergelijk de score van "3. Prioriteit" met "4. Stakeholders"
1												
2			1. Actieplan DO									
25	D	SODO2.	Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV									
26	D	ODDO2.1.	Bevorderen van de sociale cohesie:									
27	D		Sociale cohesie en kansarmoedebestrijding	G4-LA12								
28	D	LTV 1	Vrouwen en mannen zullen hun rechten gelijk uitoefenen. Zij zullen kunnen bijdragen tot alle aspecten van de ontwikkeling van de samenleving en de verbetering van de levensomstandigheden zonder onderscheid, uitsluiting of beperking op grond van hun geslacht.		SD 3							
29	D	LTV 2	Iedereen zal beschikken over een inkomen uit arbeid, uit vermogen of afkomst van sociale beschermingsinstellingen en heeft toegang tot diensten van algemeen belang. Iedereen zal aldus worden beschermd tegen armoede.		SDG 10		Relevantie Maakt een keuze tussen "Ja of Nee"					

Stap 2 (M.): Bepaal het belang (mate van impact, Significantie) van een doelstelling.

- kan de FOD/POD door haar beslissingen en activiteiten een belangrijke bijdrage leveren aan deze doelstelling?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN				GRI / G4 INDEX		SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS		1. Relevantie De mate waarin de doelstelling van toepassing is op de organisatie.		2. Significantie De mate van het effect (impact) van de activiteiten en besluiten van de organisatie op elke doelstelling.		3. Prioriteit De mate waarin een doelstelling prioritaair is om actie te nemen ondernemen		Opmerking		4. Stakeholders		Maakt het best, bereikt het van de belanghebbende stakeholders		Finale lijst Validatie: vergelijk de score van '3. Prioriteit' met '4. Stakeholders'																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
1					1. Actieplan DO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
10																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
11																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
13																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
14																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
17																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
18																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
19																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
21																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
22																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
24																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
25																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
27																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
28																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
29																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
30																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
32																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
33																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

Stap 3 (N.): Bepaal welke doelstelling(en) je prioritair wil aanpakken.

- Is dit een doelstelling waar tot op heden niet veel actie op ondernomen is?
- En/of is dit een doelstelling die politiek belangrijk is?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN				GRI / G4 INDEX		SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS		1. Relevantie De mate waarin de doelstelling van toepassing is op de organisatie.		2. Significantie De mate van het effect (impact) van de activiteiten en besluiten van de organisatie op elke doelstelling.		3. Prioriteit De mate waarin een doelstelling prioritair is om actie te ondernemen		Opmerking		4. Stakeholders		Hulp bij het bepalen van de belangrijkste stakeholders		Finale lijst Validatie: vergelijk de score van '3. Prioriteit' met '4. Stakeholders'																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
1	+	-	1. Actieplan DO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
25	D	SDDO2.	Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

Bepaal de prioriteiten van de belangrijke stakeholders⁹

⁹ Deze handleiding gaat uit van een *passieve* consultatie waarbij de FOD/POD de score voor de stakeholder bepaalt. Dit staat in contrast met de *actieve* consultatie waarbij de stakeholders zelf bevraagd worden. Het actief betrekken van stakeholders kan als doel worden opgenomen in het actieplan DO.

Stap 4 (P.): Bepaal de verwachtingen van de belangrijke stakeholders

Tip: een 'hoog' score van één belangrijke stakeholder is voldoende om de doelstelling als belangrijk te identificeren.

Hulp (Q.): Bepaal de belangrijke stakeholders

112	12	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN			GRI / G4 INDEX	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	1. Relevantie De mate waarin de doelstelling van toepassing is op de organisatie.	2. Significante De mate van het effect (impact) van de activiteiten en besluiten van de organisatie op elke doelstelling.	3. Prioriteit De mate waarin een doelstelling prioriteit is om actie op te ondernemen	Opmerking	4. Stakeholders	Hulp bij het bepalen van de belangrijke stakeholders	Finale lijst Valideer: vergelijk de score van '3. Prioriteit' met '4. Stakeholders'
1													
2				1. Actieplan DC									
25	D			SDDO2. Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV									
26	D			ODDO2.1. Bevorderen van de sociale cohesie:									
27	D			Sociale cohesie en kansarmoedebestrijding	G4-LA12								
28	D	LTV 1		Vrouwen en mannen zullen hun rechten gelijk uitoefenen. Zij zullen kunnen bijdragen tot alle aspecten van de ontwikkeling van de samenleving en de verbetering van de levensomstandigheden zonder onderscheid, uitsluiting of beperking op grond van hun geslacht.		SDG 5							
29	D	LTV 2		Iedereen zal beschikken over een inkomen uit arbeid, uit vermogen of afkomstig van sociale beschermingsstelsels en heeft toegang tot diensten van algemeen belang. Iedereen zal aldus gedurende alle fasen van zijn leven kunnen voorzien in alle behoeften om menswaardig te leven.		SDG 1, 10							

Na deze analyse kan u uw finale lijst van doelstellingen bepalen

Vergelijk je eigen score met die van de belangrijke stakeholders

Tip: een verschillende score wil niet zeggen dat de stakeholder gevolgd moet worden, de FOD/POD heeft het laatste woord.

112	A	B	C	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
DO-EMAS	NR	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN / OPERATIONELE DOELSTELLINGEN			GRI / G4 INDEX	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	1. Relevantie De mate waarin de doelstelling van toepassing is op de organisatie.	2. Significantie De mate van het effect (impact) van de activiteiten en besluiten van de organisatie op elke doelstelling.	3. Prioriteit De mate waarin een doelstelling prioriteit is om actie op te ondernemen	Opmerking	4. Stakeholders	Hulp bij het bepalen van de belangrijke stakeholders	Finale lijst Valideer: vergelijk de score van '3. Prioriteit' met '4. Stakeholders'	
1														
2				1. Actieplan DC										
25	D			SDDO2. Een antwoord formuleren op één of meerdere prioritaire doelen van de LTV										
26	D			ODDO2.1. Bevorderen van de sociale cohesie:										
27	D			Sociale cohesie en kansarmoedebestrijding			G4-LA12							
28	D	LTV 1		Vrouwen en mannen zullen hun rechten gelijk uitoefenen. Zij zullen kunnen bijdragen tot alle aspecten van de ontwikkeling van de samenleving en de verbetering van de levensomstandigheden zonder onderscheid, uitsluiting of beperking op grond van hun geslacht.				SDG 5						
29	D	LTV 2		Iedereen zal beschikken over een inkomen uit arbeid, uit vermogen of afkomstig van sociale beschermingsstelsels en heeft toegang tot diensten van algemeen belang. Iedereen zal aldus gedurende alle fasen van zijn leven kunnen voorzien in alle behoeften om menswaardig te leven.				SDG 1, 10						
30	LTV 3			Ondermeer via de hervorming van de geproduceerde welvaart zal elke										

Bijlage 3 - Referenties

De referentiedocumenten zijn beschikbaar op de ICDO website : www.ICDO.be

1. 'In 2050 - Een strategische federale langetermijnvisie voor duurzame ontwikkeling'
<http://fido.belgium.be/nl/inhoud/langetermijnvisie-voor-duurzame-ontwikkeling>
2. United Nations Sustainable Development Goals 2015
<https://sustainabledevelopment.un.org>
3. Het Federaal Plan Duurzame Ontwikkeling 2004-2008, verlengd tot 2015
www.ICDO.be
4. Draft van het Federaal Plan Duurzame Ontwikkeling 2015-2020
5. Opdrachten van de Cellen DO (KB 22/09/04 gewijzigd door KB 09/10/14)
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&cn=2004092233&table_name=wet
6. Bestuursovereenkomst, Artikel 35
http://www.fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/strategie/managementplan/bestuurovereenkomst
7. Sustainable Development Commission UK: Driving Change
<http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/SDAPGuide.pdf>
8. GRI G4 Guidelines
<https://www.globalreporting.org>