

METHODOLOGISCHE HANDLEIDING VOOR DE FEDERALE OVERHEIDS- DIENSTEN

Hoe bepaal je een relevante strategie in lijn met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs)?

Sleutelwoorden: SDG-assessment, materialiteitsmatrix volgens de GRI-standaarden, raadpleging van stakeholders

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2	
I. SDGS, MATERIALITEIT EN STAKEHOLDERS: WAAROVER GAAT HET?	4	
A. Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen - SDGs: het concept van impact	5	Figuur 1: Logo van de Verenigde Naties met de 17 SDG's
B. Materialiteit: het concept van relevantie	6	Figuur 2: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen
C. De stakeholders: het concept van geloofwaardigheid	7	Figuur 3: Methodologie om een strategie te bepalen voor het vaststellen van de significante impact en de relevante uitdagingen
II. HOE DE RELEVANTE BELANGEN EN SIGNIFICANTE IMPACTS VAN EEN FOD IN VERBAND MET DUURZAME ONTWIKKELING IDENTIFICEREN?	8	Figuur 4: Identificatie van de activiteiten/departementen
A. Fase 1 - SDG assessment	10	Figuur 5: Identificatie van de SDG's in verband met de activiteiten van een FOD en toekenning van een cijfer
1. Stap 1: De activiteiten identificeren	10	Figuur 6: Evaluatierooster om de bijdrage van de organisatie aan de geïdentificeerde SDG's te evalueren
2. Stap 2: De SDG-targets in verband met activiteiten van de FOD identificeren	11	Figuur 7: Kwantitatieve weergave van de bijdrage van een FOD aan de SDG's
3. Stap 3: Beoordeling van de bijdrage van de FOD tot de geïdentificeerde SDG-targets	12	Figuur 8: Bijdrage van een FOD aan de SDG's per departement
4. Stap 4: Analyse van de resultaten	13	Figuur 9: Lijst van aandachtspunten van een FOD
B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen	14	Figuur 10: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen
Stap 1: identificeren van de relevante uitdagingen en hun impacts	14	Figuur 11: Coterling van de relevante aandachtspunten door een deelnemer van een FOD
Stap 2: De aandachtspunten en hun effecten prioriteren	17	Figuur 12: Verband tussen de SDG's en de relevante aandachtspunten op een materialiteitsmatrix
Stap 3: De aandachtspunten met de SDGs en hun targets verbinden	18	Figuur 13: Mapping van de stakeholders van de FOD Financiën
C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders	20	Figuur 14: Voorbeeld van een lijst van de stakeholders van een andere FOD
1. Stap 1: de stakeholderstakeholders van de organisatie identificeren	21	Figuur 15: Prioriteringstabel van de stakeholders
2. Stap 2: Kiezen van de methode om de stakeholders te betrekken	23	Figuur 16: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen na raadpleging van de stakeholders
3. Stap 3: De procedure valideren via het directiecomité van de FOD	23	Figuur 17: Cijfers van het Directiecomité en de stakeholders van een FOD
4. Stap 4: Betrokkenheid - verloop van de raadpleging	24	Figuur 18: Verband tussen de relevante aandachtspunten op een materialiteitsmatrix
D. Resultaat: de materialiteitsmatrix	26	Figuur 19: De aandachtspunten, gemiddelde scores en de link met de SDG's
III. AANBEVELINGEN EN GOEDE RAAD	28	
A. Procedure	29	
B. SDG-assessment: enkele tips en tricks	30	
C. Materialiteitsanalyse: enkele tips en tricks	31	
D. Raadpleging van stakeholders: enkele tips en tricks	32	

INLEIDING

Deze handleiding is bedoeld voor de Belgische Federale Overheidsdiensten (FOD) en andere overheidsinstellingen (sociale zekerheid e.a.).

Deze handleiding stelt een combinatie van verschillende methoden voor om hen te helpen de doelstellingen van de Verenigde Naties inzake duurzame ontwikkeling (SDG's) in hun strategische doelstellingen te integreren. Deze integratie gebeurt in vier stappen:

- een beoordeling uit te voeren van de bijdrage van FOD's aan de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs, naar de Engelse afkorting) en aan de 169 doelstellingen van de Verenigde Naties,
- de relevante en strategische (materiële) uitdagingen voor elke FOD te definiëren in termen van duurzame ontwikkeling (milieugebonden, sociale en economische effecten).
- de stakeholders te betrekken, de procedure te valideren en er geloofwaardigheid aan te geven
- al deze resultaten ten slotte te analyseren en ze te plaatsen op een materialiteitsmatrix. Deze materialiteitsmatrix rangschikt de uitdagingen volgens prioriteit verbindt ze met de SDG-targets waar de FOD een impact op heeft. Met de uitkomst kunnen nieuwe potentiële acties die tot de SDGs bijdragen geïdentificeerd worden.

Deze handleiding is gebaseerd op de ervaringen van 4 Federale Overheidsdiensten¹ die hebben deelgenomen aan een proefproject dat liep van september 2018 tot maart 2019. Tijdens dit project, dat werd opgestart door het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO) en begeleid door Cap conseil, hebben ze de bijdrage van hun huidige activiteiten aan de 17 SDG's en hun 169 doelen geanalyseerd. Ze hebben gekeken naar de positieve of negatieve impact van deze activiteiten. Ze hebben de prioritaire duurzame-ontwikkelingsvraagstukken gedefinieerd waaraan ze menen te moeten tegemoetkomen en hebben hun visie geconfronteerd met de legitieme verwachtingen en belangen van hun stakeholders. En ze hebben het project afgerond met het creëren van een materialiteitsmatrix (of relevantiematrix) die een nieuw perspectief biedt op de SDG's en de maatschappelijke uitdagingen die ze kunnen aangaan. Deze handleiding verduidelijkt niet alleen de stappen van het proces, maar biedt ook instrumenten, voorbeelden, adviezen en aanbevelingen. Het is dan ook bewust pragmatisch en synthetisch opgevat.

1 — FOD Financiën, FOD Werkgelegenheid, FOD Mobiliteit en FOD Economie

I. I. SDGS, MATERIALITEIT EN STAKEHOLDERS : **WAAROVER GAAT HET?**

I.SDGs, materialiteit en stakeholders: waarover gaat het?

A. Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen - SDGs: het concept van impact

B. Materialiteit: het concept van relevantie

C. De stakeholders: het concept van geloofwaardigheid

A. DUURZAME ONTWIKKELINGSDOELSTELLINGEN - SDGS: HET CONCEPT VAN IMPACT

In 2015 keurden de 193 Lidstaten van de Verenigde Naties unaniem de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of SDGs (naar het Engelse «Sustainable Development Goals») goed als «de Agenda 2030». Ze bieden een universeel, transformatief en geïntegreerd kader om de duurzaamheidsuitdagingen die voor de mensheid het dringendst zijn te bloot te leggen. Ze behandelen erg gevarieerde thema's, waaronder de strijd tegen armoede, gezondheid, onderwijs, waardig werk, de strijd tegen de klimaatopwarming, tewerkstelling, bescherming van de biodiversiteit, innovatie, ontwikkeling van transparante instellingen of gerechtigheid voor iedereen. 169 concrete doelstellingen vormen de basis van de 17 SDGs, gemeten met 232 indicatoren. De doelstellingen spreken tegelijk de openbare sector en alle andere maatschappelijke actoren aan.

De Belgische staat heeft zich als lid van de VN geëngageerd om SDGs te behalen. De federale administraties dienen doelstellingen te implementeren en ze te gebruiken voor hun programma's en beleid rond duurzame ontwikkeling. Het is van cruciaal belang om een manier te vinden die het behalen van de SDGs en hun targets tot een realiteit maakt. Met andere woorden, beleid en beleidsimplementatie mag niet langer contraproductief zijn en de Belgische staat weggeleiden van haar engagementen.

Afhankelijk van de geleverde diensten heeft elke FOD een andere impact op de SDGs. Bijvoorbeeld:

— FOD Werkgelegenheid heeft een potentiële impact op SDG 8 «Waardig werk en economische groei- streven naar een volledige en productieve tewerkstelling...waardig werk en een gelijke verloning voor werk van gelijke waarde.»;



Figuur 1: Logo van de Verenigde Naties met de 17 SDG's

— FOD Mobiliteit heeft een mogelijke impact op SDG 11 «Duurzame steden en gemeenten – toegang voorzien tot veilige, betaalbare, toegankelijke en duurzame vervoerssystemen voor iedereen (...)».

Uiteraard zijn deze voorbeelden niet allesomvattend, want deze FOD's hebben ook een impact op andere SDGs en andere targets.

Het SDG-concept overlapt met het principe «Context van duurzame ontwikkeling» van de GRI-standaarden. Dit principe wordt gebruikt voor het bepalen van strategieën en van de inhoud van rapporten.

I.SDGs, materialiteit en stakeholders: waarover gaat het?

A.Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen - SDGs: het concept van impact

B.Materialiteit: het concept van relevantie

C.De stakeholders: het concept van geloofwaardigheid

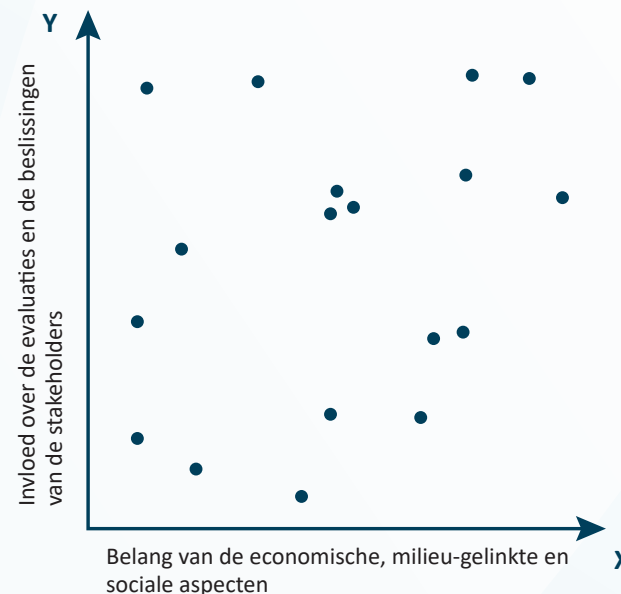
Het principe «Context van duurzame ontwikkeling (Sustainability context)» van de GRI :

de toepassing van dit principe stelt dat de prestaties van een FOD binnen een context geplaatst moeten worden. De onderliggende vraag in verband met duurzame ontwikkeling luidt: hoe draagt een organisatie bij - of hoe denkt zij dat in de toekomst te doen - tot de verbetering of verslechtering van economische, milieugebonden en sociale omstandigheden, en dit op lokaal, regionaal of mondiaal niveau? Vandaag vormt de Agenda 2030 van de Verenigde Naties, uitgedrukt in 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, de duidelijkste en meest legitieme context van duurzame ontwikkeling.

B. MATERIALITEIT: HET CONCEPT VAN RELEVANTIE

Het begrip 'materialiteit' (materiality in het Engels) is geïnspireerd op een van de principes van de GRI-standaarden¹. Wat voor een organisatie materieel of relevant is, zou weerspiegeld moeten worden in haar sociale, economische en milieu gerelateerde impact² op de haar omringende maatschappij en op haar stakeholders (zie volgende punt). Dit concept van materialiteit - en de methode om het te bepalen - wordt dan ook gebruikt voor het bepalen van een strategie van een organisatie te bepalen. Om te kunnen bijdragen tot duurzame ontwikkeling moet de FOD de materiele uitdagingen (topics in het Engels) van haar activiteiten identificeren. Als deze gekend zijn kan de organisatie werk maken van het verkleinen van haar negatieve impact en het versterken van haar positieve. Om het principe van materialiteit te respecteren, moet een FOD de onderwerpen dekken die:

- haar belangrijkste economische, milieu gerelateerde of sociale impact weerspiegelen; of
- die de beoordeling en de beslissingen van haar stakeholderstakeholders aanzienlijk beïnvloeden.



Figuur 2: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen

Het resultaat hiervan is een materialiteitsmatrix die de relevante uitdagingen (gelinkt aan de impact) op een grafiek met twee assen rangschikt naargelang de prioriteit (laag tot hoog). De x-as toont welke economische, sociale en milieu gerelateerde uitdagingen de FOD als prioritair beschouwt. Vooraf aan deze inventarisering heeft de FOD een objectieve impactanalyse uitgevoerd.. De y-as toont dan weer welke economische, sociale en milieu gerelateerde onderwerpen voor de stakeholders van belang zijn.. De stakeholders geven prioriteit aan de uitdagingen die hen beïnvloeden.

De uitdagingen/impacts die zich in de rechterbovenhoek van de matrix bevinden, zijn bijgevolg zowel voor de FOD als voor de stakeholders belangrijk. Het is dan ook terecht en vanzelfsprekend dat deze uitdagingen worden overwogen in de strategie en rapportering van de organisatie.

1 - GRI-normen - zie de 4 principes van inhoudsdefinitie, waaronder het materialiteitsprincipe in het GRI-normen-handboek 101 - www.globalreporting.org

2 - Deze effecten kunnen positief, negatief, reëel, potentieel, direct, indirect, op korte termijn, op lange termijn, gewild of ongewild zijn.

I.SDGs, materialiteit en stakeholders: waarover gaat het?

A.Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen - SDGs: het concept van impact

B.Materialiteit: het concept van relevantie

C.De stakeholders: het concept van geloofwaardigheid

Het materialiteitsprincipe (Materiality) van de GRI: een organisatie kan binnen een brede waaier van uitdagingen werkzaam zijn en communiceren. De relevante uitdagingen bepalen de economische, milieugebonden en sociale impact van de organisatie of hebben een invloed op de beslissingen van haar stakeholders. In deze context verwijst de term «impact» naar de (positieve of negatieve) invloed die een organisatie op economie, milieu en/of maatschappij heeft. Een uitdaging kan relevant zijn en dus op basis van slechts één van deze drie aspecten potentieel materieel zijn.

C. DE STAKEHOLDERS: HET CONCEPT VAN GELOOFWAARDIGHEID

De stakeholders¹, zijn onderdeel van het ecosysteem van een organisatie. Zij zijn het geheel van natuurlijke personen en rechtspersonen die betrokken zijn bij de organisatie, die zowel op een directe als indirecte manier een impact kunnen hebben op, of kunnen ondervinden van, haar activiteiten of beslissingen. In het geval van overheidsinstanties zou het er dus op aankomen om, wat het uitstippelen van de beleidslijnen betreft, rekening te leren houden met de verwachtingen van de maatschappij (in brede zin en op lange termijn) als aanvulling op de visie van de politieke voogdij (in de tijd begrensd mandaat). Om een materialiteitsoefening uit te voeren (zie vorig punt), wordt er verwacht dat de FOD haar stakeholders raadpleegt. De soorten en methodes van betrokkenheid zijn uiteenlopend en kunnen verschillende vormen aannemen (zie hoofdstuk II - punt C). Stakeholders zijn belangrijk voor de uitvoering van een materialiteitsoefening omdat ze de procedure geloofwaardig

maken. Er wordt van een FOD verwacht dat zij uitlegt hoe zij aan hun redelijke verwachtingen en belangen is tegemoetgekomen. Deze betekenis van stakeholder sluit ook rechtstreeks aan bij het principe van “stakeholder inclusiveness” uit de GRI-standaarden, dat als richtlijn gebruikt wordt om een strategie en de inhoud van een rapport te begeleiden. Uiteraard maakt de raadpleging van de stakeholders dus deel uit van de methode van dit project.

Het GRI-principe over het betrekken van de stakeholders (Stakeholders inclusiveness):

De organisatie moet haar stakeholders identificeren en uitleggen hoe zij aan hun redelijke verwachtingen en belangen is tegemoetgekomen. Een materialiteitsanalyse wordt dus niet alleen uitgevoerd. De externe stakeholders hebben een bepalende stem om een denkoefening die achter gesloten deuren gehouden werd te valideren, prioriteren of wijzigen. Hun legitieme verwachtingen en belangen zijn onderdeel van de uitdagingen die mogelijk materieel zijn voor een organisatie. Bij elke FOD moet het eerste analysewerk met betrekking tot de SDGs geconfronteerd worden met de mening van enkele externe stakeholders.

1 - De term stakeholder, letterlijk iemand die “een belang heeft”, staat naast de klassieke benaming van «shareholder» in de zakenwereld, die verwijst naar de persoon die «een aandeel in het kapitaal» van een onderneming «bezit». Het idee is dat om een duurzame-ontwikkelingsaanpak te integreren in een organisatie, rekening moet worden gehouden met de verwachtingen van de maatschappij in haar pluraliteit (burgers, klanten, leveranciers, toekomstige generaties etc.), die verder gaan dan de exclusieve verwachtingen van de aandeelhouders.

II.

II. HOE DE RELEVANTE
BELANGEN EN
SIGNIFICANTE IMPACTS
**VANEEN FOD IN VERBAND
MET DUURZAME
ONTWIKKELING
IDENTIFICEREN?**

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix



Figuur 3 : Methodologie om een strategie te bepalen voor het vaststellen van de significante impact en de relevante uitdagingen

Dit hoofdstuk stelt de werkmethode voor die door vier federale overheidsdiensten werd gebruikt om een strategie te definiëren. Deze strategie identificeert de significante impacts en relevante (materiële) belangen van hun activiteiten identificeert.

Daarnaast worden ook de voorschriften van de GRI-standaarden en de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties nageleefd.

Deze praktische methode, die afgestemd is op de GRI-sleutelbegrippen en -principes, stelt een FOD in staat om haar procedure in drie fases te structureren:

- Fase 1: uitvoeren van een "SDG assessment", die bestaat uit een beoordeling van waarin het beleid, de missies en de activiteiten van een FOD. Deze aspecten kunnen namelijk op een positieve of negatieve manier het behalen van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties en hun 169 targets beïnvloeden.

- Fase 2: volgens de principes van de GRI-standaarden de strategische en relevante (materiële) uitdagingen voor de FOD identificeren in termen van duurzame ontwikkeling (d.w.z. milieugebonden, sociale en economische impacts).

- Fase 3: de stakeholders van de FOD identificeren en vervolgens een betrokkenheidsmethode kiezen. Zo kan het intern werk door extern gevalideerd en eventueel aangepast worden waar nodig. Daarnaast kan er dan ook meer rekening gehouden worden met de relevante externe belangen.

Deze drie sleutelfases vormen een klassieke procedure voor het definiëren van een gedetailleerde strategie, die in het hierna volgende schema gepreciseerd wordt.

II.Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

- A.Fase 1 - SDG assessment
- B.Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen
- C.Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders
- D.Resultaat: de materialiteitsmatrix

A. FASE 1 - SDG ASSESSMENT

Deze fase voorziet in een beoordeling van de positieve of negatieve impact op de 17 SDGs en 169 targets voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties. Voor deze evaluatie wordt elke doelstelling en elk target bekeken in het licht van de verschillende activiteiten of verantwoordelijkheden van de FOD's. Deze fase wordt in 4 hoofdstappen uitgevoerd.

1. Stap 1: De activiteiten identificeren

De eerste taak is het schematiseren van de werking van de organisatie. Hoe is ze georganiseerd om haar ambities te verwezenlijken? Wat zijn haar belangrijkste activiteiten of haar verschillende afdelingen? Veel instellingen zijn georganiseerd

in afdelingen die met verschillende taken belast zijn. Deze onderverdeling in afdelingen kan nuttig zijn als vertrekpunt om de werking van een organisatie te schematiseren. Deze methodologische gids wordt handig aangevuld met 2 Excel-instrumenten: één om een SDG assessment uit te voeren en het andere om een materialiteitsmatrix¹ op te stellen (zie Fase 2). In de praktijk worden de afdelingen in de kolommen van de eerste Excel-tool opgenomen. Dat maakt het mogelijk om de beoordeling per afdeling te verfijnen en om beter te bepalen welke afdelingen (of activiteiten) van de FOD verbonden zijn met welke targets (zie volgende stap).

5 GENDER EQUALITY		Département 1	Département 2	Département 2	Département 4	Département 5	Département 6	Département 7
Goal 5 : Achieve gender equality and empower all women and girls								
5	5,1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation							
	5,3 Eliminate all harmful practices, such as child, early and forced marriage and female genital mutilation							
	5,4 Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate							
	5,5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life							
	5,6 Ensure universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights as agreed in accordance with the Programme of Action of the International Conference on Population and Development and the Beijing Platform for Action and the outcome documents of their review conferences							
	5.a Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws							
	5.b Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women							
	5.c Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels							

1 — Het FIDO zal deze Excel-tools op verzoek aan de federale instellingen bezorgen.

Figuur 4 : Identificatie van de activiteiten/departementen

II.Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

- A.Fase 1 - SDG assessment
- B.Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen
- C.Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders
- D.Resultaat: de materialiteitsmatrix

2. Stap 2: De SDG-targets in verband met activiteiten van de FOD identificeren

Deze stap voorziet in het doornemen alle 169 targets die aan de 17 SDGs verbonden zijn. Deze analyse kan het beste uitgevoerd worden door een intern multidisciplinair team van de FOD dat de verschillende activiteiten/bevoegdheden van de FOD vertegenwoordigt. Het doel is om bij elk target de vraag te stellen: heeft een afdeling / een van onze bevoegdheden een positieve of negatieve invloed effect op dit target? Met andere woorden: draagt onze FOD bij tot (of is ze integendeel contraproductief voor) het doel waar deze target naar streeft? Voorbeeld: Draagt de FOD Werkgelegenheid bij aan target 5.1 van de SDGs “Een einde maken aan alle vormen van discriminatie jegens vrouwen en meisjes, overall”?

Alleen de targets die (rechtstreeks maar ook onrechtstreeks) verbonden zijn aan een activiteit, missie of beleid van de FOD worden in overweging genomen.

Bij wijze van voorbeeld vat de afbeelding hieronder de verdeling van de directoraten-generaal van een FOD samen, net als de verschillende targets van SDG 5 (Gendergelijkheid). Bestaat er een verband tussen een target enerzijds en één van de activiteiten of een directoraat-generaal van de FOD anderzijds, dan wordt er een score aan verbonden (zie volgende stap).

5 GENDER EQUALITY		Département 1	Département 2	Département 3	Département 4	Département 5	Département 6	Département 7	Commentaires
Goal 5 : Achieve gender equality and empower all women and girls									
5,1	End all forms of discrimination against all women and girls everywhere Eliminate all forms of violence against all women and girls in the public and private spheres, including trafficking and sexual and other types of exploitation		3	3	3			3	De departementen 3, 4 en 5 dragen in grote mate bij tot het bereiken van de doelen 5.1 door de acties x en/of y
5,3	Eliminate all harmful practices, such as child, early and forced marriage and female genital mutilation								
5,4	Recognize and value unpaid care and domestic work through the provision of public services, infrastructure and social protection policies and the promotion of shared responsibility within the household and the family as nationally appropriate								
5,5	Ensure women’s full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life							-2	De departement 7 is inderdaad contraproductief
5,6	Ensure universal access to sexual and reproductive health and reproductive rights as agreed in accordance with the Programme of Action of the International Conference on Population and Development and the Beijing Platform for Action and the outcome documents of their review conferences								
5.a	Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws								
5.b	Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women								
5.c	Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels	1							De departement 1 draagt matig bij aan het behalen dan de target

Figuur 5: Identificatie van de SDGs in verband met de activiteiten van een FOD en toekenning van een cijfer

3. Stap 3: Beoordeling van de bijdrage van de FOD tot de geïdentificeerde SDG-targets

Wanneer de targets geïdentificeerd zijn, gaat het erom te beoordelen of de bijdrage van de FOD eraan positief of negatief is. Voor het beoordelen van de impact stellen wij een schaal van -3 tot +3 voor.

Bijvoorbeeld, bepaalde afdelingen van FOD
 Werkgelegenheid zien erop toe dat de wetgeving die bijdraagt aan SDG-target 8.7 wordt nageleefd :
 “Onmiddellijke en effectieve maatregelen nemen om gedwongen arbeid uit de wereld te helpen, een einde te maken aan moderne slavernij en mensensmokkel en het verbod en de afschaffing van de ergste vormen van kinderarbeid veiligstellen (..)”
 Het beoordelingsrooster hieronder maakt het mogelijk om de positieve en negatieve impact van de FOD te evalueren. Dit rooster dient als gids voor de scoretoekenning.

Impact van het beleid en de acties van de organisatie om het doel / de indicator te bereiken

Punt	Beschrijving	Voorbeelden
3	De organisatie draagt aanzienlijk bij aan het bereiken van het doelwit	Beleid en hun toepassingen zijn zeer effectief We zijn bezig en we hebben de controle over de situatie We hebben de middelen om dit beleid uit te voeren
2	De organisatie helpt eigenlijk om het doel te bereiken	Beleid en hun toepassingen zijn effectief We werken samen aan een oplossing die wordt aangestuurd door anderen
1	De organisatie draagt gematigd bij om het doel te bereiken	Beleid en hun toepassingen gaan in de goede richting, maar missen ambitie
-1	De organisatie is matig contraproductief om het doel te bereiken	Onze acties hebben ongewenste neveneffecten We zouden gemakkelijk een actie in deze richting kunnen beginnen We zijn indirect of mogelijk medeplichtig van een ongewenste impact
-2	De organisatie is effectief contraproductief om het doel te bereiken	Het huidige beleid en onze acties zijn een belemmering voor het bereiken van het doel
-3	De organisatie is grotendeels contraproductief om het doel te bereiken	Onze acties druisen duidelijk in tegen het gewenste doel Beleid en de inzet ervan hebben een negatieve impact bewezen

Figuur 6: Evaluatierooster om de bijdrage van de organisatie aan de geïdentificeerde SDG's te evalueren

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

4. Stap 4: Analyse van de resultaten

Wanneer de identificatie en beoordeling van de impacts van de organisatie voltooid zijn, illustreert een grafische voorstelling op kwantitatieve wijze de impact van de FOD tot de SDGs.

Het is uiteraard de bedoeling dat deze beoordeling gebruikt wordt om acties te ondernemen die erop gericht zijn de impact van de FOD op de SDGs uit te breiden of bij te stellen.

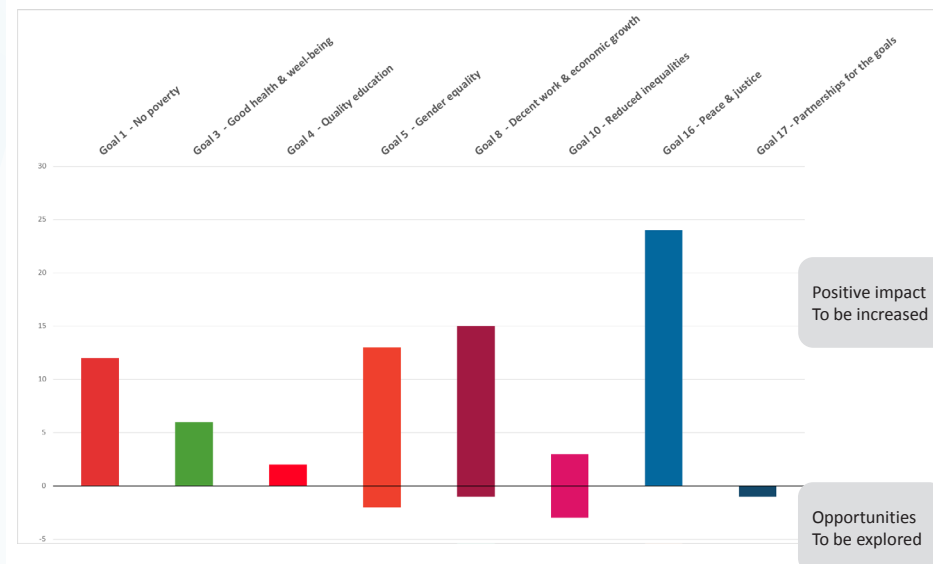
Het diagram hierboven toont bijvoorbeeld 2 zaken aan.

- Er zijn 8 SDGs die een link hebben met de betreffende FOD. De grafiek toont dat SDGs 5, 8 en 16 de relevantste zijn.

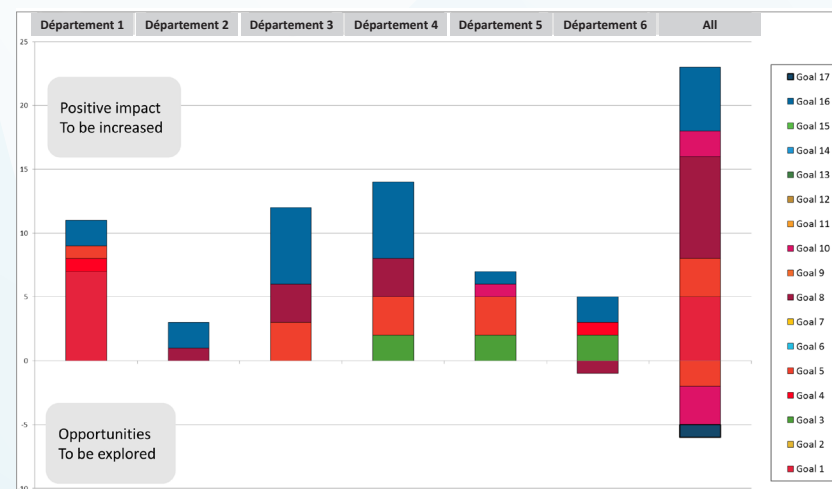
- De FOD levert meestal een positieve bijdrage en soms een licht negatieve, in het bijzonder voor SDG 10: "Ongelijkheid verminderen".

Een andere mogelijke voorstelling van de resultaten is om de impact van de FOD op de SDGs per afdeling of per activiteitssegment van de overheidsdienst te tonen. Daarmee kunnen de verantwoordelijkheden binnen de FOD beter gelokaliseerd worden.

Hulp bij het interpreteren: elk kleurenblok is een SDG die betrekking heeft op een activiteit van de FOD. Wanneer de kolom boven nul uitkomt, is de impact positief. Een kolom die onder nul gaat, betekent dat de afdeling van de FOD of een van haar missies een negatieve impact veroorzaakt.



Figuur 7: Kwantitatieve voorstelling van de bijdrage van een FOD aan de SDG's. Elk kleurblok vertegenwoordigt een SDG die gelinkt is aan de activiteit van de FOD. Wanneer de staaf boven nul staat, is de impact positief, wanneer de staaf onder nul staat, betekent dit dat het departement van de FOD of een van haar opdrachten een negatieve impact genereert



Figuur 8: Bijdrage van een FOD aan de SDG's per departement

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

B. FASE 2 - MATERIALITEITSANALYSE: STRATEGISCHE EN RELEVANTE BELANGEN

Na de SDG assessment volgt de tweede en laatste fase van de materialiteitsanalyse. In deze fase identificeert de overheidsdienst de uitdagingen die strategisch relevant of materieel zijn voor duurzame ontwikkeling. M.a.w de overheidsdienst zal in deze fase zijn milieugebonden, sociale en economische impact identificeren en prioriteren. Dit proces gebeurt in 3 stappen.

1. Stap 1: identificeren van de relevante uitdagingen en hun impacts

Deze eerste stap heeft tot doel een volledige lijst van aandachtspunten op te stellen en ze uit te leggen. Er bestaat een brede waaier van aandachtspunten. Ze omvatten de economische, milieugebonden en sociale impacts van de organisatie. Het identificeren van aandachtspunten die voor de organisatie relevant zijn, is een delicate oefening. Het vereist een progressieve aanpak en strategische analyse.. Deze oefening kan het beste door een intern multidisciplinair team gemaakt worden. Om de oefening uit te voeren - en vooral om ze te valoriseren en in de strategie te integreren - is het belangrijk om de steun van de organisatieleiding te krijgen.

Voorafgaande opmerking over terminologie: er worden veel termen gebruikt om de interactie tussen de missies van een FOD en duurzame ontwikkeling te beschrijven. Er wordt gesproken over impact, uitdaging, aandachtspunt, thema, ... Bijvoorbeeld: klimaat, armoede, kinderarbeid zijn thema's binnen het kader van uitdagingen (de klimaatverandering en de menselijke leefbaarheid op aarde, respecteren van de mensenrechten, armoede en groei) die verbonden zijn aan impacts (de uitstoot van broeikasgassen draagt bij tot klimaatopwarming, die op haar beurt regio's

uitdroogt en hen weinig leefbaar maakt, enzovoort). => Iedereen heeft vast wel een persoonlijke voorkeur voor deze of gene terminologie. Ongeacht de benaming, is het belangrijkste goed te begrijpen wat er bedoeld wordt, dit te beschrijven en het uit te leggen om het voor zo veel mogelijk mensen duidelijk te maken. Wij zullen de term «aandachtspunt» gebruiken.

We vertrekken vanuit een algemene analyse met erg open vragen om het doel steeds preciezer af te lijnen en uiteindelijk tot een lijst met relevante aandachtspunten te komen. Ze volgt de volgende chronologie:

- **De maatschappelijke meerwaarde** : Het begint bij de vraag wat de maatschappelijke meerwaarde van de FOD inhoudt: wat is de bijdrage van de FOD en van haar verschillende diensten en haar DG aan de maatschappij? Het gaat erom de missies en de visie van de FOD's te herbekijken in een context van duurzame ontwikkeling. Voorbeelden: “Dankzij de FOD profiteren we dagelijks van ...” “Tegelijkertijd veroorzaken wij, door toedoen van bepaalde activiteiten van de FOD, dagelijks negatieve effecten op ...»
- **De uitdagingen en tendensen identificeren:** elke overheidsdienst wordt geconfronteerd met een aantal uitdagingen en tendensen die samengaan met haar bevoegdheden en takenpakket. Waarin houden deze uitdagingen verband met duurzame ontwikkeling? Wat zijn de bestaande antwoorden op deze uitdagingen? Bestaan er antwoorden?
- **Deze uitdagingen vertalen naar positieve of negatieve impacts** in haar dagelijkse werking en door de beslissingen die zij neemt, veroorzaakt een FOD een aantal positieve of negatieve

impacts die zowel onder de interne werking van de FOD (voorbeelden: mobiliteit van haar werknemers, beheer van haar eigen afval, welzijn op het werk, ...) als onder haar activiteiten of haar externe missies (voorbeelden: “fatsoenlijk werk” op de arbeidsmarkt, creëren van de omstandigheden voor een circulaire economie, gelijkheid op het vlak van belastingen, faciliteren van een meer duurzame mobiliteit in de stadscentra, ...) kunnen vallen. Deze impacts kunnen rechtstreeks of onrechtstreeks zijn. Hierin zien we dus een redenering die lijkt op die van de SDG-analyse in het vorige hoofdstuk.

— **Deze impacts formuleren en verklaren als relevante aandachtspunten:** hier gaat het erom de analyse van de voorafgaande stappen in sleutelwoorden (die tegelijk relevante aandachtspunten of material topics voor de FOD zijn) te gieten, ze in een matrix te plaatsen en ze vooral uit te leggen.

De lijst hierna toont ter illustratie een eerste versie van een lijst met aandachtspunten van een FOD. De eerste kolom draagt de titel van het aandachtspunt, maar bemerk vooral de uitleg in de volgende kolom die ervoor zorgt dat iedereen beter begrijpt waarover het gaat: wat is de uitdaging? Wat is de economische, sociale of milieugebonden impact? Wat is de relatie tussen de FOD en dit thema van duurzame ontwikkeling?

Prioriteiten	Verklaring
Fiscale fraude	Te weinig vastgesteld, gebrek aan middelen om fraude tegen te gaan, wil de maatschappij meer belastingcontrole? (bijv. witte kassa's in de Horeca), contradictie tussen meer controles willen en de mogelijke gevolgen ervan (faillissementen van Horeca)..
Gelijke behandeling	Algemeen gevoel bij de bevolking dat personen meer belast worden dan bedrijven. Gekoppeld aan het gevoel van ongelijke behandeling.
Nut van de belasting - Teveel belastingen	Burgers vragen zich af waar de belastingen voor zijn, wat hun onwil om ze te betalen verklaart of de perceptie dat ze nog steeds te hoog zijn.
Welzijn op het werk	Dit blijft een punt van constante aandacht, maar de resultaten zijn niet slecht, in vergelijking met de privésector en andere federale overheidsdiensten. Een tweejaarlijkse enquête vindt plaats. Oudere werknemers lopen een groter risico. Dit omvat ook de aanpassing aan NWOW (bijv. Open ruimte, soms zijn er 70 plaatsen voor 120 personen).
Rekrutering en aantrekkelijkheid	De wervingsprocedure en de promotieprocedure zijn niet eenvoudig. De aantrekkelijkheid voor economische profielen en IT wordt beperkt door de weddeschalen. Het imago van de ambtenaar is niet altijd even goed (profiteur, lui, verstopt ...). Slechts 59% verklaart zich akkoord of helemaal akkoord met de stelling 'ik ben trots om bij de FOD Financiën te werken'.
Vereenvoudiging en digitalisering	FOD Financiën is één van de meest actieve en moderne overheidsdiensten, en dat wordt moet voor de burger als positief worden ervaren. Elk jaar verzamelt de MyMinfin-portal nieuwe documenten en biedt ze nieuwe functies om de zelfbediening te vergroten. - Digilex: Wetsvoorstel om het elektronische kanaal voor alle uitwisselingen te gebruiken. - Het vraagstuk van privacy wordt ook in twijfel getrokken. - Sommige niet-Belgen hebben geen elektronische identiteitskaart, zodat ze geen toegang hebben tot onlinetoepassingen..

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

	De digitale kloof is niet echt een technisch probleem, burgers hebben eerder een angst voor overvloed, het gebrek aan kennis en de complexiteit van wetgeving. Dit blokkeert burgers voor het gebruik van IT-hulpmiddelen; ze zijn bang om fouten te maken en hebben schrik voor boetes, dus veel burgers komen nog steeds persoonlijk langs om hun belastingaangifte te laten invullen. Zelfs als de meeste items die hen betreffen al zijn ingevuld in Tax-on-web of indien ze een vereenvoudigde aangifte ontvangen hebben, met daarin de boodschap dat ze alleen moeten reageren als ze het niet eens zijn.
Namaak – illegale handel	De strijd tegen namaak bij de douane is nog steeds een vraag van het grote publiek via de pers, vooral in havens en containers (België wordt gezien als een draaischijf voor illegale handel). Vergelijkbaar met belastingfraude.
Vermindering van de staatsschuld	Taak van het AA Thesaurie, die de schuld van België beheert. Het is meestal een politieke beslissing als hier veranderingen zijn.
Strijd tegen het terrorisme	Gekoppeld aan het witwassen van geld. Er worden pogingen ondernomen om alle financiële gegevens met betrekking tot terrorisme te verzamelen om netwerken en interacties te begrijpen, om zo terroristen en gevaren sneller te identificeren.
Strijd tegen de onzekerheid	De DAVO prefinancieert de onderhoudsgelden die niet betaald werden door de schuldenaren (sociale dienst). Dit komt de preciaire bevolking ten goede (vaak vrouwen) en genereert een taak voor de FOD die niet echt van hem is. De FOD is verantwoordelijk voor het terugvorderen van het geld bij de debiteuren.
Duurzame fiscaliteit	Regionale bevoegdheid (bijv. Blikjes, plastic zakken); maar de impact van accijnzen, btw-tarieven op koopgedrag is erg groot. De FOD heeft een studiedienst om economische-, sociale- en milieueffecten te berekenen (in samenwerking), maar neemt geen eigen initiatieven. De studiedienst is er alleen maar om de impact van beleidsinitiatieven te analyseren.

De IT-ontwikkelingen zullen de afname van FOD-personeel helpen compenseren, terwijl ze de vragen van burgers blijven beantwoorden.
Verzamel, valideer en beheer een massa gegevens van verschillende oorsprong. Only Once: wet 2014 over de administratieve vereenvoudiging, dit vraagt om problemen met de privacy / GDPR om informatie te kunnen uitwisselen tussen FOD's, de RSZ enzovoort.
Het is belangrijk om gemakkelijke toegang tot FOD diensten voor iedereen te behouden, ongeacht het kanaal en om hetzelfde antwoord te krijgen. Vandaag vinden we dat burgers niet op dezelfde manier worden bediend, afhankelijk van de dienst / de plaats waar deze is aangesproken, soms omdat het personeel niet overal wordt (om)gevormd, niet dezelfde hulpmiddelen heeft voor antwoorden te geven. De modernisering van het callcenter, met ondersteuning op de 2e en 3e lijn, speelt een rol evenals de levering van dezelfde tools voor de andere kanalen (FAQ Tool, InfoFin+).
Belangrijk om de huidige veranderingen te volgen: de «re-deployment» - carrière zodra de job van inhoud is veranderd of is verdwenen als gevolg van digitalisering. Opleiding in IT en digitalisering en in de wetgeving om wijzigingen in de wetgeving te volgen, ...
Het is noodzakelijk om te communiceren over de inhoud en de gevolgen van taks shifts voor verschillende bevolkingsgroepen (werknemers, burgers, bedrijven, gepensioneerden ...) omdat mensen niet altijd weten wat ze moeten geloven.
Het is noodzakelijk om te communiceren over de inhoud en de gevolgen van taks shifts voor verschillende bevolkingsgroepen (werknemers, burgers, bedrijven, gepensioneerden ...) omdat mensen niet altijd weten wat ze moeten geloven.

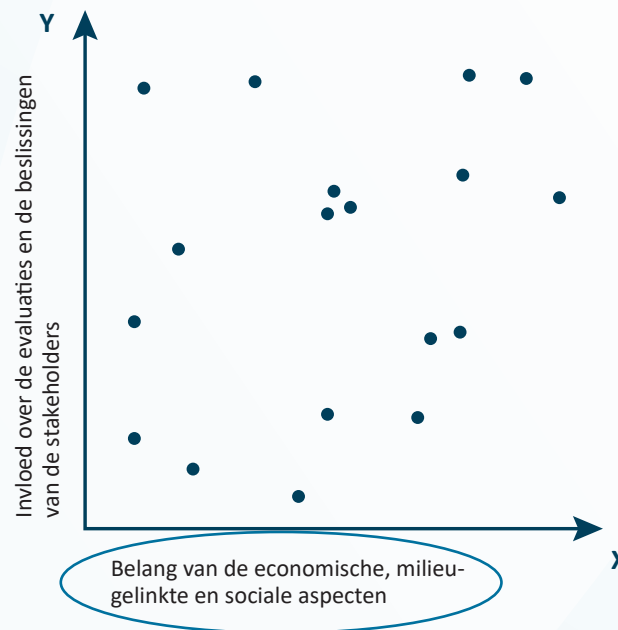
Figuur 9: Lijst van aandachtspunten van een FOD

2. Stap 2: De aandachtspunten en hun effecten prioriteren

Het is mogelijk dat de lijst met aandachtspunten na het uitvoeren van deze oefening erg lang blijkt. Via deze tweede stap kan de lijst met aandachtspunten geprioriteerd worden. Waarom prioriteren? Om te begrijpen wat de significante effecten zijn die men met de grootste prioriteit moet afzwakken (indien negatief) of versterken (indien ze een positieve invloed hebben).

Deze prioritering maakt het mogelijk om een materialiteitsmatrix van de FOD uit te werken. Ze bezorgt de stakeholders ook cruciale informatie: de belangrijkste aandachtspunten weerspiegelen de grootte van de sociale, economische en milieugebonden impact van de FOD. Het betreft een interne prioritering, die wordt uitgevoerd door een intern multidisciplinair team dat de lijst met aandachtspunten opstelde of door (en dit kan cumulatief zijn) leden van het directiecomité van de FOD. Door het directiecomité om zijn mening te vragen, wordt het directiecomité mee betrokken op het vlak van strategie en van prioriteiten rond duurzame ontwikkeling. Er bestaan verschillende prioriteringsmethodes. De GRI-standaard heeft geen voorkeur voor een specifieke methode. Elke methode heeft zowel sterktes als beperkingen.

- Een eenvoudige werkwijze is om elk aandachtspunt een score op een schaal van 1 tot 0 toe te kennen (1 is niet belangrijk, 10 is heel belangrijk). Als verschillende personen de oefening maken, is het aanbevolen om met een gemiddelde van de resultaten te werken.



Figuur 10: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen

- Een andere mogelijkheid is een rangschikking die de respondent vraagt om alle aandachtspunten van belangrijk naar minder belangrijk te klasseren. Voorbeeld: als er 15 aandachtspunten zijn, wordt het belangrijkste op nummer 1 gerangschikt en het minst belangrijke op nummer 15. Deze laatste methode dwingt tot een systematische rangschikking en vermijdt dat er slechts gemiddelde scores worden verzameld, wat tot een weinig geprioriteerde matrix zou leiden.

De voltooide prioritering zorgt voor de resultaten op de x-as van de materialiteitsmatrix: de interne beoordeling (zie schema).

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

Voorbeeld: de tabel hieronder toont de lijst met relevante aandachtspunten van de FOD Financiën. De aandachtspunten kregen een puntenscore voor belangrijkheid toegekend op een schaal van 1 tot 10.

Prioriteiten / Priorités	Scoring 1 = niet belangrijk / pas important 10 = heel belangrijk / très important
Fiscale fraude Fraude fiscale	8
Gelijke behandeling Égalité	8
Nut van de belasting - Teveel belastingen Utilité des taxes - Trop de taxes	3
Welzijn op het werk Bien-être au travail	5
Rekrutering en aantrekkelijkheid Recrutement et attractivité	7
Vereenvoudiging en digitalisering Simplification et digitalisation	10
Complexe wetgeving Complexité législative	8
Namaak – illegale handel Contrefaçon – trafics illégaux	1
Vermindering van de staatsschuld Diminution de la dette de l'état	1
Strijd tegen het terrorisme Lutte contre le terrorisme	5
Strijd tegen de onzekerheid Lutte contre les précarités	5
Duurzame fiscaliteit Fiscalité durable	5
Innovatie - Artificiële intelligentie Innovation - Intelligence artificielle	7
Data Quality	10
Toegang tot de burger Accessibilité au citoyen	10
Continue opleiding Formation continue	8
Ecologische voetafdruk Empreinte environnementale	5
Tax shift	3

Figuur 11: Cotering van de relevante aandachtspunten door een deelnemer van een FOD

3. Stap 3: De aandachtspunten met de SDGs en hun targets verbinden

Deze stap maakt het mogelijk om fase 1 (SDG assessment) en fase 2 (materialiteitsanalyse) met elkaar te verbinden.

- Fase 1 analyseert een organisatie (FOD) vanuit een lijst met doelstellingen die van buitenaf opgelegd worden, vanuit een internationale agenda: die van de Verenigde Naties met haar 17 SDGs. Dit is een “outside-in-aanpak”: van buitenaf naar de FOD toe.
- Fase 2 vertrekt vanuit de activiteiten en het werkterrein van de FOD om de uitdagingen (aandachtspunten) van duurzame ontwikkeling die hem aanbelangen te identificeren, evenwel zonder zich tot de agenda van de Verenigde Naties te beperken. Dit is de meer klassieke “inside-out-aanpak”: van de FOD naar buiten toe.

Beide aanpakken complementeren en versterken elkaar.

De praktische vraag luidt: hoe kunnen de targets van de SDGs en de aandachtspunten met elkaar verbonden worden? Om de SDG target te verbinden met de aandachtspunten moet gekeken worden in welke mate de doelen die tijdens de SDG-assessment (fase 1) zijn geïdentificeerd overeenkomen met de aandachtspunten uit fase 2.

Belangrijk! Hou rekening met het volgende:

- Om een voldoende en volledig detailniveau te krijgen, is het belangrijk om op het niveau van de targets te werken (kijk dus verder dan het niveau van de 17 SDG-titels).
- Niet elk aandachtspunt heeft een link met een SDG-target.
- Een aandachtspunt kan aan verschillende SDG-

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

targets verbonden worden.

- Eén en hetzelfde SDG-target kan verschillende aandachtspunten bestrijken.
- Bepaalde SDG-targets die niet uit de SDG-assessment naar boven kwamen kunnen via bepaalde geïdentificeerde aandachtspunten toch weerklank vinden.
- De ervaring leert dat er talrijke punten van overeenstemming zijn tussen de aandachtspunten die door een organisatie geïdentificeerd worden en de 169 targets van de SDGs. Hoe meer correlatie er is, hoe meer de materialiteitsanalyse het principe “context van duurzame ontwikkeling” van de GRI-standaarden respecteert.

#	TOPIC/ ENJEUX/AANDACHT PUNTEN	Explication/Verklaring	link with SDG's target
1	Pesten op het werk	Intern bij de FOD en in de andere organisaties, stijgende tendens meldingen omdat pesten vaker wordt aangegeven en minder wordt getolereerd.	8.5 - 3.4 -
2	Aanwervingstekorten	De FOD werkt aan de verbetering van de arbeidsomstandigheden maar de toegenomen flexibiliteit leidt tot ongewenste preciaire effecten.	1.3
3	Loongelijkheid	verbetering van de koopkracht, de loonverschillen verminderen, aanpassing/harmonisering van de statuten, maar weinig loonmarge in de toekomst; de FOD heeft verantwoordelijkheden voor bepaalde aspecten van de wet inzake gelijk loon mannen/vrouwen "we zijn steeds meer gelijk om minder te verdienen"	1.3
4	Welzijn op het werk	er is een wetgeving tot stand gebracht over de psychosociale risico's maar in de feiten is er weinig verandering; men erkent het fenomeen maar heeft weinig actiemiddelen om het te beperken (stress, burnout, etc.);	3.4
5	NWOW	De NWOW zijn gekoppeld aan het welzijn en lijken geen rekening te houden met de menselijke risico's die vandaag zijn gebleken: isolement door gedwongen telewerk, depersonalisatie door de clean desk, stilzwijgende controle, zwak management by objective etc. De FOD heeft zijn open space inrichting trouwens niet herzien na een interne discussie op basis van analyses die ongunstig waren voor het welzijn van de werknemers.	3,4
6	Gezondheid-veiligheid op het werk	Dit blijft een verplicht minimum, er zijn nog steeds dodelijke ongevallen, vooral bij de niet-aangegeven onder-onderaannemers die slecht zijn uitgerust; de Seveso-preventie werkt goed	3.9-11.5
7	Platformeconomie	Van het bediendenstatuut overstappen naar het statuut van zelfstandige biedt niet meer dezelfde structuren van collectieve verdediging van de rechten vermits het werk wordt geïndividualiseerd; het zijn valse zelfstandigen, zonder minimumloon.	1.3 -
8	Zwartwerk	verbonden aan fraude (bv. zwartwerk terwijl men op de ziekenkas staat of werkloos is), klandestiene arbeid, moderne slavernij, mensenhandel etc. Stijgt als gevolg van de toegenomen mobiliteit van de werknemers; de flexijobs zijn een poging tot regularisering maar elke oplossing (bv. dienstencheques) leidt tot andere ongewenste effecten met een hoge kost voor de maatschappij en vaak ook voor de werknemer (vb. verplaatsingstijd wordt niet meegerekend)	4.4 - 8.3 - 8.5 - 8.7
9	Beperking van het overleg	de FOD komt tussen wanneer de sectoren er niet in slagen om alleen te onderhandelen. Het overleg is gespannener dan vroeger omdat het door de overheid wordt afgebakend en de manoeuvreerruimte steeds kleiner wordt (bv. loonsverhoging)	10.3-16.7
10	Verzoening	Er zijn steeds minder bemiddelaars bij de FOD die helpen bij het oplossen van conflicten in ondernemingen; aanwervingen lopen achterstand op terwijl de vraag stijgt. De politieke wereld wil ook zichtbaarheid bij het oplossen van conflicten	16.7

Voorbeeld: Visuele illustratie van de link tussen de SDGs en de aandachtspunten van een klassieke materialiteitsmatrix - de link blijft op het niveau van de SDGs (niet de targets) --> laag detailniveau

Figuur 12: Verband tussen de SDG's en de relevante aandachtspunten op een materialiteitsmatrix

II.Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A.Fase 1 - SDG assessment

B.Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C.Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D.Resultaat: de materialiteitsmatrix

C. FASE 3 - RAADPLEGING VAN DE STAKEHOLDERS

De raadpleging van de stakeholders gebeurt in de derde fase. Het is de bedoeling om een dialoog te openen tussen organisaties en personen buiten de overheidsdienst over de rol en de verantwoordelijkheid van de FOD op het gebied van duurzame ontwikkeling. Het gaat erom de resultaten uit de interne oefening (fases 1 en 2) te confronteren met de zienswijzen van de verschillende categorieën van stakeholderpartijen.

Waarom een externe validatie doorvoeren? Zoals in de inleiding vermeld, is dit een kwestie van geloofwaardigheid en legitimiteit. Het mag ongebruikelijk lijken voor een overheidsdienst - die in de hoedanigheid van openbare instelling per definitie legitimiteit geniet - maar er bestaat geen geloofwaardige duurzame ontwikkelingsstrategie zonder raadpleging van de stakeholders van de organisatie. Om uit die aanvullende opinies een resultaat te kunnen distilleren bestaat de materialiteitsmatrix uit 2 assen:

- de x-as weerspiegelt de interne opinie van de organisatie over haar sociale, milieugebonden en economische effecten en
- de y-as weerspiegelt de werkelijke, niet-theoretisch geprojecteerde opinie van haar stakeholders, die grotendeels buitenstaanders zijn.

«Het ommetje» naar externe stakeholders wordt soms als een delicate fase ervaren: men geeft zich bloot, stelt zich open voor kritiek en ontsluit intern werk dat bepaalde risico's en zwaktes van de organisatie opsomt. Van voorbereiding tot raadpleging zelf vergt deze stap tijd; hij moet ook goed voorbereid worden. En hij draait bijna altijd vruchtbaar en positief uit!

Deze fase verloopt praktisch gezien in 5 stappen.

1. 1. Stap 1: de stakeholderstakeholders van de organisatie identificeren

In de eerste stap definieert de organisatie al haar specifieke stakeholderpartijen, waarvan ze vervolgens een lijst maakt: klanten, leveranciers, werknemers, politieke wereld, media, ... Om deze lijst te valideren, of ze indien nodig aan te vullen, kan de organisatie een reeks vragen stellen:

- Tegenover wie heeft de organisatie wettelijke verplichtingen?
- Wie kan er een positieve of negatieve invloed ondervinden door de beslissingen of activiteiten van de organisatie?
- Wie maakt zich mogelijk zorgen over de beslissingen en activiteiten van de organisatie?
- Wie raakte er in het verleden betrokken toen soortgelijke bezorgdheden aangepakt moesten worden?
- Wie kan de organisatie helpen bij het omgaan met specifieke impacts?
- Wie kan er invloed uitoefenen op de organisatie om zich aan haar verantwoordelijkheden te houden?
- Wie zou er benadeeld zijn mocht hij/zij uitgesloten worden uit de dialoog?
- Wie uit de waardeketen wordt er geraakt?

Het is belangrijk om verder te gaan dan een algemene lijst of een eenvoudige “catch-all-lijst” met categorieën van stakeholderpartijen. De stakeholders moeten identificeerbaar en gepersonaliseerd zijn. De ngo's, federaties of leveranciers van uw FOD zijn niet dezelfde als die van andere FOD's.



Figuur 13: Mapping van de stakeholders van de FOD Financien

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

Voorbeeld van de stakeholders:

Intern

- Personeel van de FOD
- Directiecomité
- Strategische cel

Extern

- Burgers
- Sociale partners
- Arbeiders
- Werkgevers
- Welzijnsorganisaties (preventieadviseurs, arbeidsgeneesheren)
- Parastatalen (RVA, RJV, RSZ, RIZIV, RSVZ, ...)
- Inspectiediensten (SIOD, politie, enzovoort)
- Professionelen/experts (sociale secretariaten, advocaten, enz.)

Suggesties

- Jeugdorganisaties
- Studenten / toekomstige generaties op de arbeidsmarkt
- Vormingsorganisaties (klassiek of professioneel)
- Andere FOD's, FIDO

Figuur 14: Voorbeeld van een lijst van de stakeholders van een andere FOD

Een organisatie, zoals een FOD, staat in verbinding met een enorm aantal stakeholders. Het is onmogelijk om ze allemaal in de oefening op te nemen. Het is dus nuttig om ook de stakeholders te prioriteren en te kiezen welke van hen geschikt zijn om in eerste instantie betrokken te worden.

Voorbeeld van een tabel met prioritering van de stakeholderpartijen (BP) in functie van de in beide richtingen overwogen invloed.

INVENTARISATIE VAN DE STAKEHOLDERS					
Stakeholders	Impact van de organisatie op de PP's		Impact van de PP's op de organisatie		Weging van de opinie
	Boven	Beneden	Boven	Beneden	
0. Top management van de FOD		X		X	1
I. Burgers		X	X		2
II. Médias	X			X	2
III. Politieke voorgedij	X		X		3
IV. Peers (Gewesten, EU, andere ministeries)		X	X		2
V. Interne HR (personeel)	X		X		3
VI. Intitutionele partners		X	X		2
VII. Private partners		X		X	1
VIII. Leveranciers	X			X	2
IX. Secretariaten en beleidscellen van de regeringsleden	X			X	2

Figuur 15: Prioriteringstabel van de stakeholders

2. Stap 2: Kiezen van de methode om de stakeholders te betrekken

Er bestaan verschillende methodes voor betrokkenheid. Ze kunnen in grote categorieën onderverdeeld worden:

- rechtstreekse (face-to-face) of onrechtstreekse dialoog (via een medium - telefoon/Skype, online enquête, ...)
- kwantitatieve (gesloten vragen, heel strak gestructureerd interview, scores, ...) of kwalitatieve (open vragen, overleg over een thema of uitdaging, ...) betrokkenheid
- overleg met meerdere stakeholders (verschillende categorieën van BP's tegelijk geraadpleegd) of gefocust op één categorie van stakeholders (een ontmoeting uitsluitend met leveranciers of burgers of milieu-ngo's of andere FOD's, ...)
- monothematisch overleg (met focus op één uitdaging of thema - voorbeeld: klimaatverandering, welzijn, stadsmobiliteit, ...) of multi thematisch overleg (duurzame economie in haar sociale en milieugebonden dimensie, ...)

De raadplegingsmodaliteiten zijn onbeperkt en vrij naar keuze van de organisatie, afhankelijk van wat zij zoekt. Elke methode resulteert in een eigen schat aan informatie. De FOD moet kiezen voor de methode (of combinatie van methodes) die haar in functie van haar middelen, betrokkenheidsgewoonten, enzovoort, het beste past. Het belangrijkste is dat er een echte raadpleging wordt gehouden. Voor het uitwerken van een strategie is het altijd nuttig om de activiteiten van de organisatie, net als duurzame ontwikkeling in al haar dimensies, aan discussie te onderwerpen.

Enkele tips :

- het is zeer handig om overleg te organiseren dat tijdens één en dezelfde sessie zowel kwalitatieve informatie (opinions, suggesties, verklaringen) als kwantitatieve (stemmen, scores, ...) informatie oplevert.
- een rechtstreekse dialoog maakt het mogelijk om reacties, adviezen en suggesties uit eerste hand van de gesprekspartners te ontvangen. Deze mondelinge en kwalitatieve informatie is zeldzamer, en hoewel soms subjectief, voegt ze vaak interessante elementen toe aan de strategische denkoefening over de materialiteit ;
- rechtstreeks overleg voorkomt misverstanden en draagt bij tot meer genuanceerde standpunten.

3. 3. Stap 3: De procedure valideren via het directiecomité van de FOD

Om de raadpleging van de stakeholders tot een goed einde te brengen, is het essentieel om de steun van het directiecomité van de FOD te hebben, zowel qua selectie van stakeholders als qua methode en valorisatie van het overleg. Wat zal de FOD met deze overleggen aanvangen? Haar strategie of beheerscontract aanpassen, ze als inspiratie voor toekomstige acties gebruiken, haar actieplan voor DO verbeteren, ...? Het is belangrijk dat het directiecomité de waarde van dergelijke procedure erkent en vraagt aan alle informatiebijdragers om de raadpleging het belang te geven dat ze verdient. Zo niet bestaat er een groot risico dat er tijdens de loop van de procedure remmen opduiken die nefast kunnen zijn. Zonder steun van het directiecomité ontstaat er bijvoorbeeld het risico dat geen stakeholderraadpleging georganiseerd wordt.

4. Stap 4: Betrokkenheid - verloop van de raadpleging

Van zodra de stakeholderpartijen geïdentificeerd en geprioriteerd werden, de methode gekozen werd en de aanpak door het directiecomité van de FOD gevalideerd werd, gaat het om het organiseren van de raadpleging. Wanneer de stakeholderpartijen geïdentificeerd en geprioriteerd zijn, de methode gekozen is en de aanpak van het directiecomité gevalideerd is, kan er een stakeholdersoverleg georganiseerd worden. Deze stap beschrijft een eenvoudige en efficiënte betrokkenheidsmethode die kwalitatief overleg combineert met het verzamelen van kwantitatieve informatie: een multi thematisch rondetafelgesprek met verschillende stakeholderpartijen.

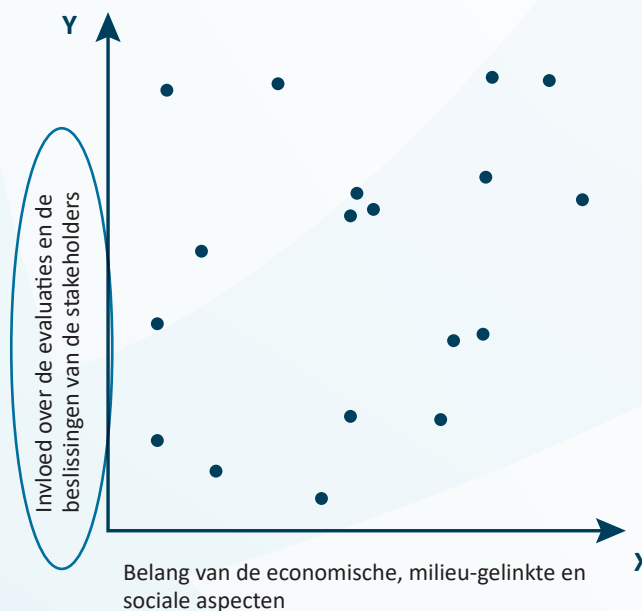
Deze methode is nuttig om een strategie te valideren en een materialiteitsmatrix uit te werken. De ontmoeting duurt 2 uur en bestaat uit 5 fases:

1. Onthaal van de deelnemers door het directiecomité van de organisatie: het is zeer belangrijk dat het directiecomité betrokken is bij het onthalen van en het luisteren naar stakeholders. Dat geeft geloofwaardigheid aan de procedure.
2. Eerste rondetafelgesprek: spontaan overleg over de rol en de verantwoordelijkheden van de FOD op het vlak van duurzame ontwikkeling. Wat zijn de uitdagingen, effecten, en aandachtspunten die haar taken doorkruisen en die in haar strategie opgenomen zouden moeten worden? Dit is dus een kwalitatief overleg.
3. Voorstelling van de resultaten van de interne oefening om de materialiteit te bepalen: de FOD introduceert haar lijst met aandachtspunten (verbonden aan de targets van de SDGs) die het resultaat zijn van intern voorbereidend werk. Het is de bedoeling om, in het licht van wat daarvoor werd gezegd, een discussie over deze lijst te openen en om ze naargelang de reacties eventueel te wijzigen: herformuleren, samenvoegen, toevoegen, ...

4. Prioritering van de lijst met aandachtspunten van de FOD: op dit moment wordt aan de deelnemers gevraagd of ze de FOD willen helpen bij het prioriteren van de lijst met haar aandachtspunten, die op het einde van stap 3 voltooid werd. Om nuttig te zijn, zou de prioriteringsmethode gelijk moeten zijn aan de methode die intern gebruikt werd voor prioritering van de aandachtspunten - zie "stap 2 van fase II"

5. Ideeën voor actie : blijft er nog tijd over, dan is dit de perfecte gelegenheid om in een laatste rondje rond de tafel ideeën te verzamelen over nuttige acties die de FOD kan ondernemen om de geïdentificeerde uitdagingen (aandachtspunten) het hoofd te bieden.

Het resultaat van deze raadpleging is een kwalitatief verslag van de overleggen en een aandachtspuntenlijst die door de stakeholders geamendeerd en geprioriteerd werd. Dat laatste resultaat vormt de y-as en helpt dus om de matrix te voltooien.



Figuur 16: Grafische weergave van de prioritering van de uitdagingen na raadpleging van de stakeholders

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

	Comite	Stakeholders								
Weight										
Issues	Directie-comite	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5	Stakeholder 6	Stakeholder 7	Stakeholder 8	Stakeholders
Issue 1	8	8	4	8	4	7	7	8	4	6,3
Issue 2	5	8	6	5	3	5	6	7	6	5,8
Issue 3	7	3	5	2	3	7	8	7	7	5,3
Issue 4	6	5	5	4	2	5	5	2	4	4,0
Issue 5	9	7	4	5	2	4	10	2	4	4,8
Issue 6	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9,9
Issue 7	9	8	9	5	8	10	9	8	10	8,4
Issue 8	8	1	3	6	4	7	6	4	4	4,4
Issue 9	7	1	1	0	5	6	6	4	3	3,3
Issue 10	7	5	2	8	5	6	5	6	8	5,6

Figuur 17: Cijfers van het Directiecomité en de stakeholders van een FOD

Afhankelijk van bereik en combinatie van de gebruikte methodes, is het mogelijk om de informatie en prioritering per categorie van stakeholders te organiseren. De verschillende verwachtingen van de stakeholders kunnen ook per aandachtspunt in kaart gebracht worden.

Dit scenario van betrokkenheid kan aangevuld worden met een online steekproef (enquête) bij een ruimere waaier van stakeholders of bij andere categorieën die niet aanwezig waren aan de ronde tafel (bijvoorbeeld: werknemers van de FOD, burgers, ...). Dit is een uitstekende mogelijkheid om de representativiteit van bepaalde categorieën van stakeholders te vergroten of om de prioritering die door enkele personen (en dus behoorlijk subjectief) werd uitgevoerd te objectiveren.

Voorbeeld: de tabel hieronder toont de scores die het directiecomité en de stakeholders van een FOD gaven. In de laatste kolom worden de gewogen gemiddelde scores van de stakeholders getoond.

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

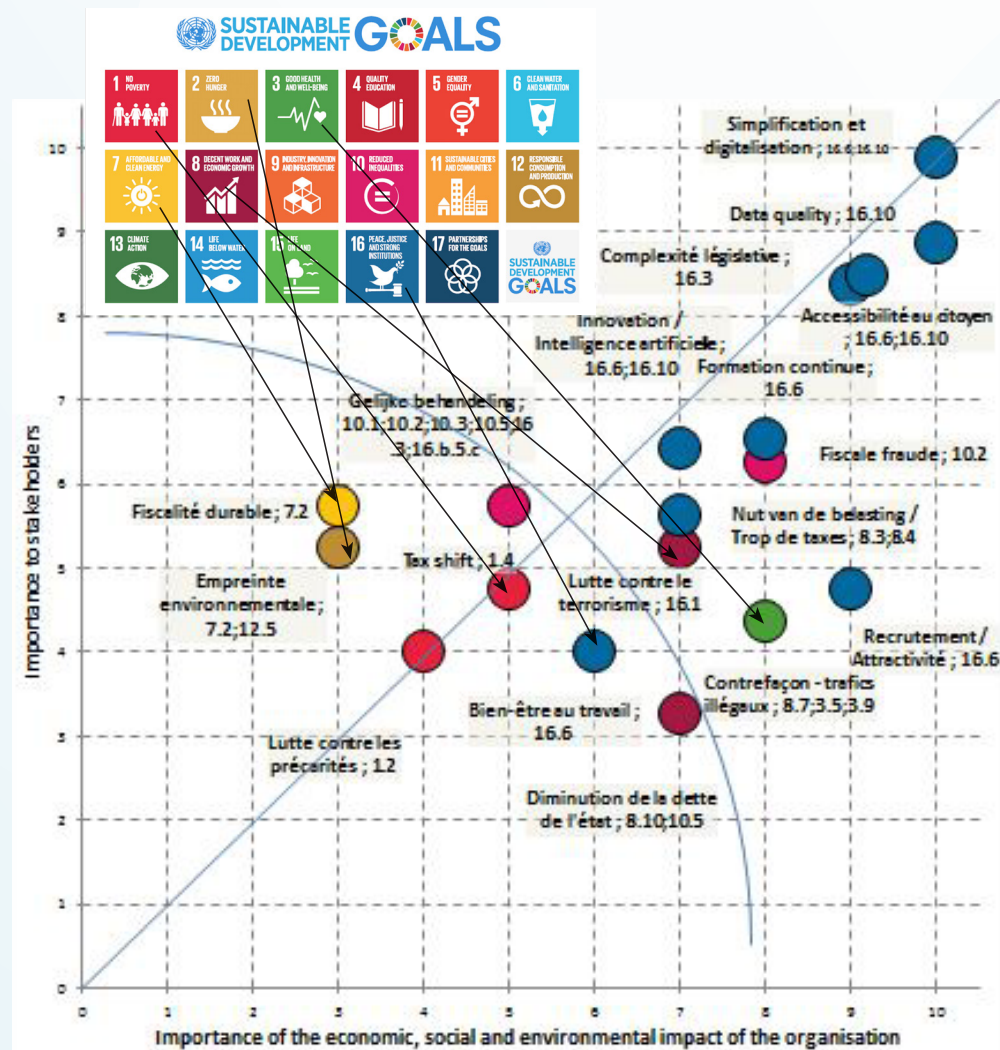
D. RESULTAAT: DE MATERIALITEITSMATRIX

Met de 3 voorafgaande fases kon een aantal nuttige gegevens verzameld worden. Nu is het mogelijk om een materialiteitsmatrix uit te werken. Deze grafische voorstelling resumeert de elementen die essentieel zijn voor de duurzame ontwikkelingsstrategie van een organisatie:

- Ze toont de aandachtspunten van de FOD die haar sociale, milieugebonden en economische impact weerspiegelen (zie fase 2).
- Ze prioriteert haar aandachtspunten op de x-as, die de prioriteit voor de organisatie ervan uitdrukt (zie fase 2).
- Ze prioriteert diezelfde aandachtspunten op de y-as, die het belang van deze uitdagingen voor de stakeholders van de FOD samenvat (zie fase 3).
- In dit geval verbindt ze de aandachtspunten ook met de targets van de betreffende SDGs (zie fase 1).

Het voorbeeld hierna is de materialiteitsmatrix van een FOD. De kleuren van de punten stemmen overeen met de betreffende SDGs. De cijfers die naast de aandachtspunten in de matrix worden getoond verwijzen naar de targets van de SDGs. Bevinden de punten zich op de diagonale as van de matrix, dan wil dit zeggen dat de prioriteitsgraad identiek is voor de organisatie en haar stakeholders. Er bestaat dus een soort van consensus over het belang. Als de punten zich van deze as verwijderen, is de prioriteitsbeoordeling door de organisatie en door haar stakeholders verschillend.

Bemerkt dat het mogelijk is om net zo veel materialiteitsmatrices als stakeholders te maken. Dat is een manier om de analyse te verfijnen en de strategie aan te passen. De matrix die aan de buitenwereld



Figuur 18: Verband tussen de relevante aandachtspunten op een materialiteitsmatrix

II. Hoe de relevante belangen en significante impacts van een FOD in verband met duurzame ontwikkeling identificeren?

A. Fase 1 - SDG assessment

B. Fase 2 - Materialiteitsanalyse: strategische en relevante belangen

C. Fase 3 - Raadpleging van de stakeholders

D. Resultaat: de materialiteitsmatrix

gecommuniceerd wordt is vaak een samengestelde matrix, waar een gemiddelde van de standpunten van alle stakeholders in één enkele matrix werd gegoten. Het nadeel daarvan is een verlies aan informatie, het voordeel is één en dezelfde visuele weergave voor de hele organisatie.

Voorbeeld: Tabel met aandachtspunten, de gemiddelde scores van zowel organisatie als stakeholders, en de link met de SDG-targets:

#	Issues	Importance of the economic, social and environmental	Importance to stakeholders	Link SDG
1	Fiscale fraude	8	6	10,2
2	Gelijke behandeling	5	6	10.1; 10.2; 10.3; 10.5; 16.3; 16.5
3	Nut van de belasting / Te veel belastingen	7	5	8.3; 8.4
4	Welzijn op het werk	6	4	16.6
5	Recrutering / Aantrekkelijkheid	9	5	16.6
6	Eenvouding en digitalisering	10	10	16.6; 16.10
7	Complexe wetgeving	9	8	16.3
8	Namaak en illegale handel	8	4	8.7; 3.5; 3.9
9	Vermindering van de Staatsschuld	7	3	8.10; 10.5
10	Terrorismebestrijding	7	6	16.1
11	Kwetsbaarheidbestrijding	4	4	1.2
12	Duurzame fiscaliteit	3	6	7.2
13	Innovatie / AI	7	6	16.6; 16.10
14	Data quality	9	9	16.10
15	Toegankelijkheid voor de burgers	10	9	16.6; 16.10
16	doorlopende opleiding	8	7	16.6
17	Ecologische voetafdruk	3	5	7.2; 12.5
18	Tax shift	5	5	1.4

Figuur 19: De aandachtspunten, gemiddelde scores en de link met de SDG's

III. AANBEVELINGEN EN GOEDE RAAD

A. Procedure

B. SDG assessment : enkele tips en tricks

C. Materialiteitsanalyse: enkele tips en tricks

D. Raadpleging van stakeholders: enkele tips en tricks

Bij wijze van conclusie vindt u hier enkele aanbevelingen en goede raad die hun oorsprong vinden in het project en de ervaring van de FOD's die deze stappen hebben doorlopen:

A. PROCEDURE

- Steun van het directiecomité is onontbeerlijk: om deze procedure uit te voeren en deze methode toe te passen is er van bij het begin een sterke ondersteuning vanuit de bestuurlijke top van de overheidsdienst nodig, want de procedure omvat personen uit alle afdelingen en externe stakeholders. Als deze steun ontbreekt, blijft het project in een stadium van theoretische oefening hangen, wat talrijke frustraties veroorzaakt bij de dragers en protagonisten van het project.
- De strategieën implementeren: het projecteren van de eigen organisatie in verband met de uitdagingen en doelstellingen van duurzame ontwikkeling, is een transversale strategische oefening die de definitie van de beheercontracten van de FOD benadert en zelfs nuttig aanvult. Het is niet “slechts” een actieplan om impact op het milieu te voorkomen. Het gaat om een lange termijn analyse van de maatschappelijke impact van de bevoegdheden van de FOD... Het zou absurd zijn om een “sustainability-strategie” naast of in de marge van een “politieke strategie” (of de programma-assen) van de FOD te implementeren. Beiden moeten ten gunste van de maatschappij in één en dezelfde strategie geïntegreerd worden. Juist omdat er spanningen bestaan tussen de uitdagingen (economisch t.o.v. milieugebonden of sociaal t.o.v. winstgevend, en dit gebeurt vaak) moet een strategie de tijd nemen om te arbitrerende, om uit te leggen, om te

verantwoorden en om de geselecteerde keuzes leesbaar te maken. Het zou een slecht idee zijn om de tegengestelde beleidsplannen zonder een duidelijke marcheerrichting naast elkaar te plaatsen.

- Bereik en invloedssfeer: het identificeren van de uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling van een organisatie vereist een integrale benadering. De oefening moet de visie van de FOD in vraag stellen en een politieke aanpak integreren. Het gaat erom de uitvoerende rol van de administratie te overstijgen. Bepaalde keuzes vragen om politieke arbitrage; die moet de FOD tijdens de oefening op zich durven noemen, zonder zich achter politieke voorgedij te verschuilen om het eigen gebrek aan actie te verantwoorden. Dat geldt ook voor uitdagingen die buiten het directe activiteitenbereik van de instelling liggen, maar zich toch in haar invloedssfeer bevinden. Ook deze uitdagingen verdienen het om in de denkoefening opgenomen te worden; stakeholders beperken zich immers niet altijd exact tot de administratieve grenzen van een instelling wanneer het over - al dan niet terecht - aan die instelling gelinkte uitdagingen gaat.
- SDG-assessment + materialiteitsanalyse = een uitdaging: integratie van de eerste twee fases van de methode blijft een uitdaging, een innovatie op het gebied van duurzame ontwikkeling. Deze methodes worden nog al te vaak los van elkaar of na elkaar toegepast. De uitdaging bestaat erin om een ambitieuze “outside-in-aanpak” (fase 1: SDG-assessment) te combineren met een klassieke “inside-out-aanpak” (fase 2: materialiteitsanalyse). Dat is wat deze procedure

op experimentele wijze probeert, met alle sterktes en zwaktes die aan dit soort evoluties verbonden zijn. Toch durven wij te wedden dat deze praktijk in de komende maanden steeds couranter wordt...

- Werken in een multidisciplinair team: zowel intern als via diensten voor de burgers bestrijkt duurzame ontwikkeling een brede waaier van thema's die een impact hebben op verschillende activiteiten van de organisatie (FOD). Om de oefening optimaal uit te voeren zou het ideaal zijn een klein team samen te stellen dat verschillende profielen en personen van representatieve diensten van de FOD samenbrengt. Samen verrijken ze de analyse met een breder gezichtsveld, terwijl de complexiteit van de organisatie geïntegreerd wordt in een begrip van de duurzame-ontwikkelingsuitdagingen die de organisatie doorkruisen. Het is belangrijk dat elk teamlid op een actieve manier zijn/haar bijdrage kan leveren.
- Het beste is nog beter dan goed: deze handleiding schuift een combinatie van eenvoudige methodes naar voren om de strategie van een organisatie in termen van duurzame ontwikkeling te bepalen. Er bestaan talrijke varianten, en elk van die methodes is voor verbetering vatbaar. Het is gebruikelijk om de werkmethode al doende nog

te verbeteren. Het aanpassen van de methode aan de eigen realiteit is uiteraard een goede zaak en geeft blijk van pragmatisme. Let echter wel op dat deze reflex geen manier wordt om onmisbare methodologische stappen te ontwijken, want dat zou de geloofwaardigheid van de resultaten onderuit kunnen halen.

B. SDG-ASSESSMENT: ENKELE TIPS EN TRICKS

- Het is belangrijk de tijd te nemen om de 17 doelstellingen op het niveau van de 169 targets te analyseren. Dat is vervelend, maar het is pas op dit analyseniveau dat men zich bewust wordt van de omvang, de finesse en de complexiteit van de SDGs. Zich beperken tot het niveau van de doelstellingen is eerder een marketingoefening van rainbow-washing...
- De SDG-assessment is daarentegen een zelfbeoordeling. Wie het over een «beoordeling heeft, heeft het over goede en/of slechte punten ... Dit instrument stelt een scorespectrum van -3 tot +3 voor. De essentie is te kunnen bepalen of de FOD een positieve of negatieve impact heeft op het bereiken van het target Een negatieve impact valt moeilijker toe te geven dan een positieve. Men moet dus objectief blijven in zijn aanpak. Een organisatie kan bijvoorbeeld acties ondernemen die bijdragen tot de vermindering van een impact, die op het einde van de rit toch nog negatief blijft. In dat geval zijn deze acties nog steeds symbolisch. Zelfs als men wil aanmoedigen, moet men het steeds aandurven om objectief te blijven in het oordeel... dat in dit geval dus negatief zou moeten zijn.

- Werken met een intern multidisciplinair team kan een oplossing zijn om een zienswijze te objectiveren.
- De targets definiëren is één ding, maar uitleggen waarin en waarom er een verband bestaat tussen een target en een activiteit van de organisatie is ook zeer belangrijk. Dit maakt het immers mogelijk om de denkoefening te collectiviseren en om het overleg en de verantwoording van de evaluatie te bewaren.

C. MATERIALITEITSANALYSE: ENKELE TIPS EN TRICKS

- Een lijst van uitdagingen of aandachtspunten opstellen vraagt tijd. Maar het is een essentiële stap van de methode. Daarom is het belangrijk daadwerkelijk de tijd te nemen om de lijst goed uit te werken. Een mogelijke werkwijze bestaat erin verschillende brainstormvergaderingen te organiseren om een eerste ontwerp te kunnen opstellen dat daarna door herhaling verbeterd wordt.
- Er is gezond verstand nodig om de aandachtspunten van een FOD te kunnen identificeren. In plaats van te focussen op een uitgebreide lijst met aandachtspunten die systematisch in categorieën zoals “sociaal, milieugebonden, bestuurlijk, economisch” georganiseerd zijn, moet er ook rekening gehouden worden met de realiteit, die tegelijk complexer en eenvoudiger is. Complexer, omdat een aandachtspunt zich niet altijd even eenvoudig laat categoriseren. En eenvoudiger, want gezond verstand wint het vaak van een erg technische analyse. Iedereen voelt intuïtief al aan wat de uitdagingen van de eigen organisatie op het vlak

van duurzame ontwikkeling zijn. De grootste rem om deze uitdagingen te benoemen schuilt vaak in een zelfcensuur die verbonden is met de officiële communicatie van de organisatie, of in defaitisme door het ontbreken van een oplossing, wat meteen zou betekenen dat een verandering niet voor morgen is... “dus waarom het er dan over hebben”?

- Een lijst van aandachtspunten zal zowel interne uitdagingen (voorbeeld: werknemerswelzijn, energieverbruik van de kantoren, ...) als externe uitdagingen (de nadelen van verkeersvervuiling terugdringen - FOD Mobiliteit, strijden tegen fiscale fraude - FOD Financiën, ...) aan het licht brengen. Het kan onlogisch lijken dat die verschillende soorten uitdagingen in eenzelfde lijst opgenomen worden. Toch vergroot dit verschil juist de complementariteit en geloofwaardigheid van de lijst. Zonder de interne uitdagingen zou men vrij spel krijgen

om de organisatie te verwijten dat ze externe uitdagingen benoemt zonder dat ze zich voor de eigen duurzaamheid (haar interne coherentie) interesseert. Andersom zal het opstellen van een lijst met uitsluitend interne uitdagingen gezien worden als weinig relevant (niet-materieel), omdat ze aan de echte uitdagingen van de organisatie en haar maatschappelijke taken voorbijgaat.

- Uit ervaring weten we dat de lijst vaak ongeveer minimaal 10 uitdagingen bevat en tot meer dan 20 uitdagingen kan tellen. De lengte doet er echter niet zo veel toe; kwaliteit van de verduidelijkingen en een relevante keuze van sleutelwoorden om de uitdagingen te beschrijven zijn wel belangrijke kwaliteitscriteria voor een goede materialiteitslijst.

D. RAADPLEGING VAN STAKEHOLDERS: ENKELE TIPS EN TRICKS

- Binnen organisaties bestaat er een bepaalde “schuchterheid” of tegenkanting om externe stakeholders echt te betrekken. In theorie is iedereen het erover eens dat dit belangrijk is. In realiteit hebben instellingen schrik om buiten hun muren te treden, om overleg (geen unilaterale communicatie!) met stakeholders op te starten. Vrees voor de politieke voogdij, rollenverwarring, interne politieke agenda, gebrek aan ervaring, geringschatting van het thema DO, ... er bestaan verschillende redenen. Toch hebben de FOD's al gevestigde betrokkenheidskanalen met bepaalde stakeholders: enquêtes voor werknemerstevredenheid, een helpdesk voor de burgers, syndicaal overleg, ... Het moet dus

mogelijk zijn om duurzame ontwikkeling ook in de schoot van deze gevestigde uitwisselingen bovenaan de agenda te plaatsen, of om in het licht van dit thema echte betrokkenheid met andere stakeholders te organiseren. In dit stadium blijft het allerbelangrijkste advies om iets te doen, al was het maar een rondetafelgesprek!

- Tijd en nog meer tijd Raadpleging van de stakeholder partijen vraagt op zich niet zo veel tijd of middelen, zolang het scenario voor de dialoog maar bescheiden blijft (een kamer, twee uren, een moderator). Maar er moet wel een minimum aan voorafgaande organisatie en planning zijn. De stakeholder partijen identificeren, ze uitnodigen (minstens een maand op voorhand) en hen de tijd geven om te antwoorden. Het is de langste fase van de hele methode.

**Publicatie : Methodologische handleiding voor de federale overheidsdiensten
Hoe bepaal je een relevante strategie in lijn met de
Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs)?**

**Verantwoordelijke uitgever : Dieter Vander Beke,
Directeur a.i. van de Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO)**

Publicatie september 2019

**Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO)
Hertogstraat 4, 1000 Brussel**

Tel. : 02/501.04.62

Methodologische conceptie en animatie : CAP Conseil

Grafisch : mpointproduction.be

