

ROUTE 2030

Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling

Syllabus

Duurzame ontwikkeling in de federale praktijk

Voorwoord en leeswijzer

Deze syllabus ondersteunt federale administraties bij het begrijpen én toepassen van duurzame ontwikkeling in hun dossiers, regelgeving, programma's, projecten en dienstverlening. Ze focust op hoe FOD's duurzame ontwikkeling kunnen integreren in de uitvoering van hun maatschappelijke opdrachten: in de keuzes die zij maken bij het voorbereiden en uitvoeren van regelgeving, het ontwikkelen van programma's en projecten, en het verlenen van diensten aan burgers, organisaties en bedrijven.

Duurzame ontwikkeling is geen "extra thema" naast andere prioriteiten, maar een manier om publieke actie robuuster, coherenter en toekomstbestendiger te maken. Ze helpt om systematisch rekening te houden met **sociale, economische en ecologische effecten** hier en elders, op korte én lange termijn, en om mogelijke neveneffecten of spanningen tussen doelstellingen beter te herkennen.

De syllabus vertrekt vanuit een gedeelde basis (begrippen, principes en kaders) en bouwt vervolgens op naar concrete toepassing: Hoe vertaal je duurzame ontwikkeling naar dossiers, keuzes, processen en samenwerking? De focus ligt op bruikbaarheid: helder taalgebruik, herkenbare voorbeelden en methodieken die je meteen kan inzetten.

Doelgroep

- Medewerkers van FOD's/POD's en federale instellingen
- Beleidsmedewerkers, projectleiders, dossierbeheerders, ondersteunende diensten
- DO-coördinatoren en collega's die duurzaamheidsvragen opnemen in hun werk

Leerdoelen

Na het doornemen van deze syllabus kan je:

- de kern van duurzame ontwikkeling uitleggen (concepten, principes, 3P/5P)
- de relevantie voor federale bevoegdheden en instrumenten benoemen
- Agenda 2030 en de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen gebruiken als kader om samenhang en neveneffecten te herkennen
- het reglementair en institutioneel kader situeren (internationaal-Europees-federaal)
- duurzame ontwikkeling vertalen naar beleidsvoorstellen, regelgeving, programma's, projecten en andere federale acties (van "compliance" naar "meerwaarde")
- praktische tools gebruiken om impact, synergie en risico's zichtbaar te maken

Leeswijzer

Deze syllabus is opgebouwd in acht hoofdstukken die je lineair kan lezen of modulair kan gebruiken:

1. Duurzame ontwikkeling: kernbegrippen & principes

Begrippenkader: richtinggevende definitie, 3 dimensies, 5 dimensies, waarom relevant voor federale context.

2. Agenda 2030 & SDG's: een strategisch kompas

SDG's als gedeelde taal, samenhang tussen doelen, hulpmiddel tegen silo's, toepassing op keuzes en dossiers.

3. Reglementair kader: minimale verplichting, maximale speelruimte

Overzicht van internationale en Europese referenties en federale verplichtingen, plus hoe je die strategisch benut.

4. Institutioneel kader: samen sterker

Wie doet wat? (ICDO, FRDO, Taskforce DO, FIDO, FOD's/DO-cellen) en waarom samenwerking sleutel is.

5. Duurzame ontwikkeling in het beleid

Hoe neem je duurzame ontwikkeling mee in het werkproces: van probleemstelling tot uitvoering en opvolging. Inclusief minimale duurzame reflex en veelvoorkomende valkuilen.

6. Praktische instrumenten en ondersteuning

Concrete methodieken en de beschikbare ondersteuning door FIDO (o.a. handboek strategie en handboek actieplan).

7. Duurzame ontwikkeling als gezamenlijke opportuniteit

Van individuele reflex naar organisatiecultuur. Met een korte zelfreflectie en een mini-actieplan om concrete vervolgstappen te zetten.

Om het leerproces te ondersteunen, eindigt elk theoretisch hoofdstuk met enkele **korte reflectievragen**. Die helpt je om na te gaan of de belangrijkste begrippen en vragen goed begrepen zijn en hoe je ze kan toepassen in je eigen werkcontext.

Inhoudstafel

Duurzame ontwikkeling in de federale praktijk	0
Voorwoord en leeswijzer	1
Doelgroep	1
Leerdoelen	1
Leeswijzer	2
1. Duurzame ontwikkeling: kernbegrippen & principes	5
1.1. Wat is duurzame ontwikkeling	5
Een richtinggevende definitie	5
Verankering van de definitie in België	5
Van 3 P's naar 5 P's: duurzame ontwikkeling als systeemmodel	6
1.2. Waarom duurzame ontwikkeling relevant is voor de federale overheid	7
Duurzame ontwikkeling als beleidsbril	7
2. Agenda 2030 & SDG's: een strategisch kompas	9
2.1. Agenda 2030 als gemeenschappelijke taal	9
Vermijden van silo's	10
2.3. De SDG's als kader voor strategische keuzes	10
Bij het scherpstellen van je doel	10
Om breder te kijken dan je eigen doel	10
Bij het vergelijken van opties	11
Bij opvolging	11
2.3. Praktisch instrument: SDG-Cirkel	12
3. Reglementair kader: minimale verplichting, maximale speelruimte	15
3.1. Internationaal en Europees kader	15
Het internationale kader: globale richting en gezamenlijke engagementen	15
Het Europees kader: van visie naar beleid en regelgeving	16
3.2. Federaal kader en verplichtingen voor FOD's	16
Het federaal wetgevend kader en uitvoeringsbesluiten	16
Wat betekent dit concreet voor federale administraties?	17
Ruimte voor eigen invulling	18
3.3. Strategische beleidskaders voor duurzame ontwikkeling	19
Federale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling	19
Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling	19
3.4. Van "voldoen aan" naar "meerwaarde creëren"	20
Regelgeving als startpunt voor betere keuzes	20
4. Institutioneel kader: samen sterker	23
4.1. Wie doet wat op federaal niveau?	23
Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling (ICDO): afstemming tussen administraties	23
Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO): advies en maatschappelijk dialoog	23
Het duurzame-ontwikkelingsteam van het Federaal Planbureau: analyse en opvolging	24
De federale overheidsdiensten: uitvoering in de praktijk	24
De cellen duurzame ontwikkeling: interne motoren	24
4.2. FIDO als ondersteunende en faciliterende actor	25
Mandaat en positie	25
Wat FIDO concreet doet	25
Wat kan FIDO concreet betekenen voor jou?	26

Waar vind je actuele informatie?	26
5. Duurzame ontwikkeling in de dagelijkse werking	27
5.1 Duurzame ontwikkeling in het werkproces	27
Bij het formuleren van de opdracht of het probleem	27
Bij het uitwerken van opties	27
Bij het nemen van de beslissing	28
Bij de uitvoering	28
Bij opvolging en evaluatie	28
5.2 Wat is een minimale duurzame reflex?	29
5.3 Veelvoorkomende valkuilen	30
6. Praktische instrumenten en ondersteuning	31
6.1. Welk instrument gebruik je wanneer?	31
6.2. Toepassing	32
De 5P-check - De minimale duurzame reflex gestructureerd toepassen	32
De systemische ijsberg	35
Impactdenken – Wat verandert er werkelijk?	38
Beleidskeuzes – Bewuste afweging	41
6.3. Ondersteuning en hulpmiddelen van FIDO	45
Handboek Strategie	45
Handboek Actieplan	45
Andere hulpmiddelen	45
7. Duurzame ontwikkeling als gezamenlijke opportuniteit	46
Van reflectie naar actie	46
Bronnenlijst	47
Appendix I. Snelle zelfreflectie	49

1. Duurzame ontwikkeling: kernbegrippen & principes

Duurzame ontwikkeling is een begrip dat vaak gebruikt wordt, maar niet altijd op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd. In een federale context is het belangrijk om een gemeenschappelijke basis te hebben: wat bedoelen we precies met duurzame ontwikkeling, waarom is het relevant, en wat betekent dit concreet voor beleid en projecten?

Dit hoofdstuk introduceert de kernbegrippen en principes die als fundament dienen voor de rest van deze syllabus.

1.1. Wat is duurzame ontwikkeling

Een richtinggevende definitie

Duurzame ontwikkeling betekent: maatschappelijke vooruitgang realiseren zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties in gevaar te brengen.

De meest geciteerde definitie komt uit het Brundtland-rapport van de Verenigde Naties (1987):

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen.”

Dit begrip hangt samen met twee concepten:

- het concept "behoefte", in het bijzonder de essentiële behoeften van de meest behoeftigen, waaraan de hoogste prioriteit moet worden gegeven, en
- het idee van de beperkingen die de toestand van onze technieken en onze sociale organisatie met zich meebrengt voor het vermogen van de omgeving om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen.”

Duurzame ontwikkeling gaat dus in essentie over het zoeken naar een evenwicht tussen sociale rechtvaardigheid en wat de planeet aankan, en vraagt om verder te kijken dan de korte termijn én de eigen context.

Verankering van de definitie in België

Duurzame ontwikkeling is ook verankerd in Belgische wetgeving:

De wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling neemt de Brundtland-definitie over en benadrukt dat duurzame ontwikkeling een dynamisch veranderingsproces is.

Artikel 7bis van de Belgische Grondwet (ingevoerd in 2007) verankert duurzame ontwikkeling als opdracht voor alle Belgische overheden:

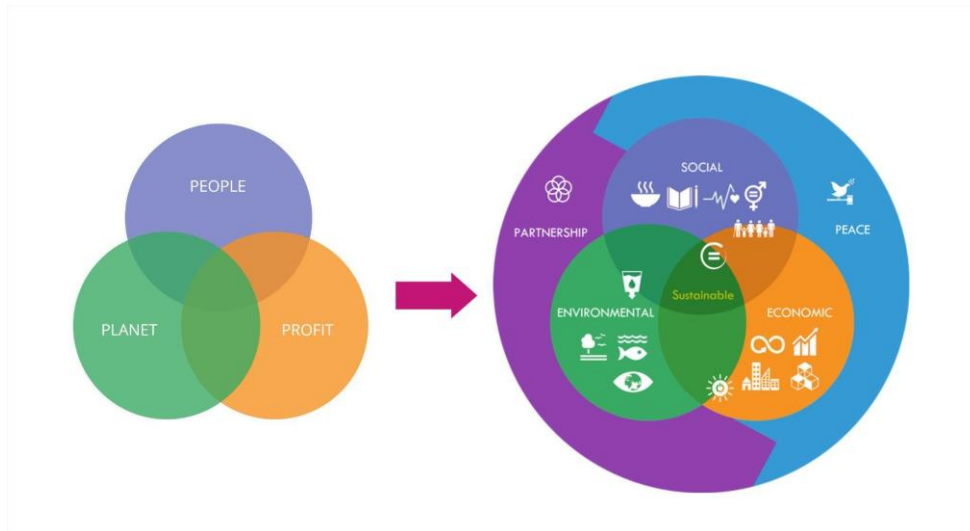
Van 3 P's naar 5 P's: duurzame ontwikkeling als systeemmodel

Duurzame ontwikkeling wordt vaak verduidelijkt aan de hand van de **Triple Bottom Line of 3P's**: vooruitgang moet economisch, sociaal én ecologisch verantwoord zijn.

Dit wordt samengevat in drie dimensies:

- **People**: welzijn, inclusie, sociale rechtvaardigheid
- **Planet**: milieu, klimaat, biodiversiteit
- **Profit**: economie, werk, innovatie

De kern is dat deze dimensies niet los van elkaar staan. Een maatregel is pas duurzaam wanneer ze in alle drie de dimensies tegelijk standhoudt.



In de praktijk bleek dit model soms te eng geïnterpreteerd te worden, alsof het om drie aparte pijlers ging. In de loop der jaren, meer in het bijzonder met **Agenda 2030** (zie hoofdstuk 2) werd het kader daarom uitgebreid naar vijf dimensies (5P's):

- **People**: waardig leven, gezondheid, onderwijs, gelijkheid
- **Planet**: bescherming van ecosystemen en klimaat
- **Prosperity**: welvaart en economische kansen binnen planetaire grenzen
- **Peace**: veiligheid, rechtsstaat, sterke en transparante instellingen
- **Partnership**: samenwerking tussen overheden, sectoren en landen

Deze uitbreiding benadrukt dat duurzame ontwikkeling niet alleen gaat over *wat* we willen bereiken, maar ook over *hoe* we dat doen.

Zonder goed bestuur en samenwerking is duurzame ontwikkeling niet haalbaar. Het is dus geen optelsom van drie pijlers, maar een **systeembenadering** waarin beleid, instituties en samenwerking centraal staan.

1.2. Waarom duurzame ontwikkeling relevant is voor de federale overheid

Duurzame ontwikkeling is vandaag geen abstract concept, maar een antwoord op structurele kwetsbaarheden in ons maatschappelijk model.

Onze samenleving wordt geconfronteerd met onderling verbonden uitdaging, zoals:

- overmatig grondstoffengebruik
- klimaatverandering en biodiversiteitsverlies
- sociale ongelijkheid
- economische afhankelijkheden
- kortetermijndenken in investeringen

Het vraagt daarom niet enkel optimalisatie, maar soms ook **transformatie**: andere productie- en consumptiepatronen, andere investeringslogica, andere beleidsafwegingen.

De federale overheid beschikt over belangrijke **hefbomen met een brede en langdurige impact**, zoals fiscaliteit, sociale zekerheid, gezondheid, justitie, productnormen en regulering, internationale vertegenwoordiging, veiligheid en crisisbeheer.

Duurzame ontwikkeling is daarom geen bijkomende doelstelling, maar een manier om deze hefbomen coherenter en toekomstgerichter in te zetten.

Duurzame ontwikkeling als beleidsbril

Duurzame ontwikkeling is geen extra beleidslaag, maar een **beleidsbril**: een manier om beleid en projecten breder en meer samenhangend te benaderen.

Het helpt om:

- langetermijneffecten mee te nemen
- verbanden tussen beleidsdomeinen te zien
- de sociale, economische en ecologische impact — hier én elders — geïntegreerd te beoordelen

Dit leidt tot beter **onderbouwd en consistent** beleid, met meer coherentie, een sterkere afweging van risico's en langetermijneffecten, en een efficiënter gebruik van middelen.

Zo worden beleidskeuzes robuuster in een context van onzekerheid en complexe maatschappelijke verwachtingen.

Snelle zelfcheck

1. Hoe zou je duurzame ontwikkeling in één zin uitleggen aan een collega?
2. Wat is het verschil tussen de 3 P's en de 5 P's, en waarom is die uitbreiding relevant in een federale context?
3. Geef een voorbeeld van een maatregel die economisch "werkt", maar toch niet duurzaam is. Waarom niet?
4. Welke twee soorten effecten worden in dossiers het vaakst vergeten (sociaal, ecologisch, governance, samenwerking...)?
5. Welke federale hefboom (bv. fiscaliteit, regelgeving, ...) zie jij het meest in jouw werk terug?
6. Welke vraag zou je vanaf nu standaard willen stellen bij een nieuw dossier?

2. Agenda 2030 & SDG's: een strategisch kompas

De Agenda 2030 van de Verenigde Naties is vandaag het meest gebruikte internationale kader voor duurzame ontwikkeling. Voor de federale overheid is dit geen abstract VN-document, maar een strategisch hulpmiddel om maatschappelijke uitdagingen geïntegreerd aan te pakken en beleid toekomstbestendig te maken.

De SDG's bieden een **gedeelde taal en een kompas** dat helpt om keuzes te structureren, samenwerking te versterken en maatschappelijke impact zichtbaar te maken.



2.1. Agenda 2030 als gemeenschappelijke taal

De **Agenda 2030** is een wereldwijd actieplan dat in 2015 werd aangenomen door alle lidstaten van de Verenigde Naties, waaronder België. Ze bevat 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDG's) onderverdeeld in 169 subdoelstellingen die samen een brede visie vormen op duurzame ontwikkeling.

Wat Agenda 2030 bijzonder maakt, is dat ze:

- universeel is – ze geldt voor alle landen
- geïntegreerd is – sociale, economische en ecologische dimensies worden samen bekeken
- toekomstgericht is – met een duidelijk langetermijnperspectief
- gericht is op systeemverandering – maatschappelijke uitdagingen worden bekeken in hun onderlinge samenhang

De SDG's zijn geen checklist van 17 aparte thema's. Ze vormen een samenhangend systeem, een ondeelbare agenda waarin doelstellingen elkaar beïnvloeden. Vooruitgang op één SDG of één subdoelstelling kan bijdragen aan andere doelen, maar soms ook spanningen veroorzaken.

De SDG's helpen om die verbanden expliciet te maken.

Vermijden van silo's

In administraties en beleid is het risico op silo-denken groot: elke dienst focust op zijn eigen bevoegdheid, met beperkte aandacht voor neveneffecten.

De SDG's vormen een hulpmiddel om dat te doorbreken, omdat ze uitnodigen om beleidsvragen breder te stellen:

- wat zijn de sociale gevolgen?
- wat is de impact op milieu en gezondheid?
- welke groepen profiteren wel of niet?
- hoe beïnvloedt dit andere beleidsdoelen?

De SDG's zijn dus nuttig om beleid meer geïntegreerd en coherenter te maken.

2.3. De SDG's als kader voor strategische keuzes

De SDG's zijn dus geen checklist of een lijst die je moet afvinken. Ze helpen om **strategische keuzes** beter te onderbouwen. Ze zijn een denkkader dat je kan gebruiken in verschillende fases van een dossier of project.

Bij het scherpstellen van je doel

Wanneer je aan een dossier werkt, kan je jezelf eerst afvragen:

- Welk maatschappelijk probleem willen we aanpakken?
- Welke SDG's sluiten daar het meest bij aan?
- Wat willen we op langere termijn bereiken?

Je hoeft geen uitgebreide analyse te maken. Het volstaat om 2 à 3 SDG's en/of subdoelstellingen te benoemen die echt centraal staan.

Dit helpt om duidelijk te maken waar de maatregel in essentie toe wil bijdragen.

Om breder te kijken dan je eigen doel

Een dossier heeft bijna altijd meer effecten dan alleen het hoofddoel. De SDG's helpen om jezelf extra vragen te stellen:

- Heeft dit dossier ook invloed op gezondheid, ongelijkheid of klimaat?
- Kunnen bepaalde groepen nadeel ondervinden?
- Kunnen er onverwachte effecten ontstaan in andere domeinen?

Soms versterken doelen elkaar. Bijvoorbeeld: een klimaatmaatregel kan ook gezondheidsvoordelen opleveren.

Soms kunnen doelen botsen. Bijvoorbeeld: economische groei kan extra druk zetten op natuurlijke hulpbronnen.

De SDG's helpen om die verbanden zichtbaar te maken.

Bij het vergelijken van opties

Wanneer je meerdere mogelijke aanpakken hebt, kan je de SDG's gebruiken om ze naast elkaar te leggen. Je kan jezelf bijvoorbeeld vragen:

- Welke optie heeft de breedste positieve impact?
- Welke optie veroorzaakt het minste negatieve neveneffecten?
- Welke optie is het meest toekomstgericht?
- Wie wint, en wie kan verliezen?

Je hoeft hiervoor geen ingewikkelde tabel te maken. Het gaat erom dat je bewust nadenkt over bredere effecten.

Bij opvolging

Tot slot kunnen de SDG's helpen om te bepalen wat je wil opvolgen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Wat moet er concreet veranderen?
- Hoe weten we of we vooruitgang boeken?
- Zijn er risico's die we in het oog moeten houden?

Je hoeft niet alles te meten. Kies enkele indicatoren die echt relevant zijn.

Kortom, de SDG's helpen om

- je doel duidelijker te maken,
- breder te kijken dan je eigen bevoegdheid,
- keuzes beter te onderbouwen,
- opvolging gericht te organiseren.

Ze maken een dossier niet complexer. Ze helpen vooral om samenhang zichtbaar te maken.

2.3. Praktisch instrument: SDG-Cirkel

De SDG-cirkel is een eenvoudige denktool om te bekijken welke bredere impact een dossier, project of maatregel kan hebben.

Je plaatst je eigen dossier in het midden van de SDG-cirkel en onderzoekt op welke SDG's het een invloed heeft — rechtstreeks of onrechtstreeks.

Doel

De oefening helpt om:

- ➔ verder te kijken dan het hoofddoel
- ➔ verbanden tussen doelstellingen te zien
- ➔ mogelijke spanningen tijdig te herkennen
- ➔ bewuster keuzes te maken

Het gaat niet om perfectheid, maar om inzicht.

Wanneer gebruik je deze oefening?

- bij de start van een nieuw dossier
- bij een subsidieoproep of hervorming
- bij de voorbereiding van een project
- in teamoverleg om samenhang te bespreken

1. Plaats je dossier in het midden

Kies een concreet dossier of project dat aansluit bij je dagelijkse werking. Schrijf het duidelijk in het midden van de SDG-cirkel.

Wees zo concreet mogelijk. Niet: “klimaatbeleid” Wel: “Verbod op het gebruik van specifieke pesticiden om milieu en gezondheid te beschermen.”

2. Duid de primaire SDG's en/of subdoelstellingen aan

Welke SDG's en subdoelstellingen zijn het directe doel van dit dossier? Dit zijn de kernambities.

Markeer maximaal drie SDG's en/of subdoelstellingen.

3. Duid secundaire effecten aan

Nu kijk je breder. Op welke andere SDG's en/of subdoelstellingen kan dit dossier een effect hebben — positief of negatief?

4. Bekijk de samenhang

Nu ga je een stap verder. Versterken sommige SDG's en/of subdoelstellingen elkaar? (synergie) Kunnen sommige doelen met elkaar botsen? (trade-off) Zijn er afhankelijkheden? Hier leer je denken in samenhang.

5. Kies 2 aandachtspunten

- 1 synergie om te versterken
- 1 risico om te beperken

Zo wordt de oefening actiegericht!

Template SDG-cirkel



Snelle zelfcheck

1. Waarom zijn de SDG's méér dan een lijst van 17 thema's?
2. Wat bedoelen we met synergieën en trade-offs tussen SDG's? Geef een voorbeeld.
3. Hoe helpen SDG's om silo-denken te vermijden binnen administraties?
4. In welke fase van een dossier zou jij de SDG-cirkel het meest nuttig vinden?

3. Reglementair kader: minimale verplichting, maximale speelruimte

Duurzame ontwikkeling is geen vrijblijvende ambitie. Ze is verankerd in internationale engagementen, Europese afspraken en federale verplichtingen. Tegelijk biedt dit kader ruimte om duurzaamheid strategisch te gebruiken als hefboom voor betere beleidskeuzes.

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van het reglementair kader en toont hoe je kan evolueren van het voldoen aan verplichtingen naar het actief benutten van duurzame ontwikkeling als beleidsinstrument.

3.1. Internationaal en Europees kader

Duurzame ontwikkeling is vandaag stevig verankerd in internationale en Europese afspraken. Voor federale ambtenaren die werken rond duurzame ontwikkeling is dit kader geen abstracte achtergrond, maar een concrete referentie die richting geeft aan beleid, samenwerking en rapportering.

Het internationale kader: globale richting en gezamenlijke engagementen

De Agenda 2030 van de Verenigde Naties (<https://sdgs.un.org/2030agenda>), zoals toegelicht in hoofdstuk 2, vormt het centrale internationale referentiekader voor duurzame ontwikkeling.

Naast de brede duurzaamheidsagenda bestaan er ook internationale afspraken die zich richten op specifieke mondiale uitdagingen. Enkele belangrijke voorbeelden zijn:

- **Klimaat** – internationale klimaatakkoorden, zoals het Akkoord van Parijs (2015) onder het VN-Klimaatverdrag (UNFCCC), waarin landen zich engageren om de opwarming van de aarde te beperken en hun uitstoot van broeikasgassen te verminderen.
- **Biodiversiteit en natuur** – internationale afspraken rond het behoud en herstel van ecosystemen, onder meer via het Verdrag inzake Biologische Diversiteit (Convention on Biological Diversity – CBD) en het Kunming–Montreal Global Biodiversity Framework (2022).
- **Mensenrechten** – internationale verdragen die fundamentele rechten beschermen, zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, het Internationaal Verdrag inzake Burgerrechten en Politieke Rechten (IVBPR) en het Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele Rechten (IVESCR).
- **Arbeidsnormen en waardig werk** – internationale arbeidsstandaarden ontwikkeld binnen de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO), waaronder de Fundamentele ILO-conventies rond onder meer vrijheid van vereniging, het verbod op kinderarbeid en non-discriminatie.

Samen geven deze internationale kaders richting aan nationale beleidskeuzes en benadrukken ze dat duurzame ontwikkeling verschillende dimensies omvat: ecologisch, sociaal, economisch en institutioneel.

Het Europees kader: van visie naar beleid en regelgeving

De Europese Unie speelt een sleutelrol in de vertaling van duurzame ontwikkeling naar concreet beleid en regelgeving. Voor federale administraties is dit kader bijzonder relevant: het geeft richting én bepaalt in toenemende mate de randvoorwaarden waarbinnen beleid wordt ontwikkeld.

Van duurzame ontwikkeling naar Europese prioriteiten ([Priorities 2024-2029 - European Commission](#))

Duurzame ontwikkeling is een fundamenteel principe van de Europese Unie en is verankerd in de Europese verdragen. De Agenda 2030 en de SDG's blijven daarbij een belangrijk referentiekader ([EU approach to SDGs implementation - European Commission](#)).

Tegelijk zien we in de beleidsperiode 2024–2029 een verschuiving in accenten. De Europese Commissie legt sterker de nadruk op:

- competitiviteit
- industriebeleid
- strategische autonomie

Initiatieven zoals de Clean Industrial Deal illustreren deze evolutie. Duurzaamheid blijft aanwezig, maar wordt vaker gekoppeld aan economische weerbaarheid en geopolitieke context.

De Europese Green Deal als structureel kader

De Europese Green Deal blijft het centrale kader voor de transitie naar een duurzame economie. Het doel is om Europa tegen 2050 klimaatneutraal te maken, met aandacht voor zowel economische als sociale dimensies.

Samen vormen het internationale en Europese kader een richtinggevend geheel voor duurzame ontwikkeling. Ze bepalen niet alleen de ambities, maar ook in toenemende mate de spelregels waarbinnen beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd.

3.2. Federaal kader en verplichtingen voor FOD's

Voor de federale overheid wordt dit verder geconcretiseerd in de **wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling**, die de institutionele basis vormt voor de federale strategie inzake duurzame ontwikkeling en de bijhorende plannings- en rapporteringscyclus.

Nuttige links naar de wetgeving:

- [Artikel 7bis van de Belgische Grondwet](#)
- [Wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling](#)

In artikel 7bis van de Grondwet is vastgelegd dat alle overheden duurzame ontwikkeling moeten nastreven. Dat betekent dat bij elk beleid rekening gehouden moet worden met:

- sociale impact

- ecologische impact
- economische impact
- de gevolgen voor toekomstige generaties

Voor de federale overheid wordt dit verder geconcretiseerd in de **wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling**.

Deze wet:

- verankert duurzame ontwikkeling als structurele opdracht van de federale overheid
- organiseert samenwerking tussen administraties
- voorziet strategische planning, opvolging en rapportering
- richt coördinatie- en adviesorganen op, zoals de ICDO en de FRDO

De uitvoering van deze wet wordt verder uitgewerkt in verschillende koninklijke besluiten. Zo regelt het **Koninklijk Besluit van 22 september 2004 houdende oprichting van cellen duurzame ontwikkeling** de samenstelling, opdrachten en werking van de cellen duurzame ontwikkeling binnen de federale overheidsdiensten. Het bepaalt ook de inhoud van de actieplannen duurzame ontwikkeling die de federale organisaties moeten opstellen.

Daarnaast legt het **Koninklijk Besluit van 18 juli 2013 houdende vaststelling van de federale beleidsvisie op lange termijn inzake duurzame ontwikkeling** de federale langetermijnvisie vast. Deze visie vormt het referentiekader voor het federale duurzaamheidsbeleid en bevat de langetermijndoelstellingen die richting geven aan de federale strategie inzake duurzame ontwikkeling.

Tot slot is ook de **Regelgevingsimpactanalyse (RIA/AIR)** een belangrijk instrument voor de integratie van duurzame ontwikkeling in het federale beleid. De RIA/AIR heeft een wettelijke verankering in de federale regelgeving en verplicht beleidsmakers om bij nieuwe regelgeving de mogelijke economische, sociale en milieu-impact systematisch te analyseren, overeenkomstig de principes van duurzame ontwikkeling.

Nuttige links naar de geconsolideerde wetgeving:

- [KB van 22 september 2004 houdende oprichting van cellen duurzame ontwikkeling](#)
- [KB van 18 juli 2013 houdende vaststelling van de federale beleidsvisie op lange termijn inzake duurzame ontwikkeling](#)

Samen maken deze regels van duurzame ontwikkeling geen abstract principe, maar een concreet beleidsproces.

Voor federale administraties betekent dit kader dat duurzame ontwikkeling geen aparte opdracht is, maar een integraal onderdeel van hoe beleid wordt voorbereid, uitgevoerd en opgevolgd.

De verplichtingen die voortkomen uit de wet van 1997 en de uitvoeringsbesluiten zorgen ervoor dat duurzaamheid systematisch wordt ingebouwd in de werking van elke FOD.

[Minimaal wordt verwacht dat administraties:](#)

- meewerken aan monitoring en rapportering
- deelnemen aan interdepartementale coordinatie (via o.a. de ICDO)
- bijdragen aan het Federaal Plan Duurzame Ontwikkeling en de doelstellingen van de Langetermijn Visie Duurzame Ontwikkeling via een transversaal aanpak
- duurzame ontwikkeling integreren in beleidsvoorbereiding en uitvoering (actieplan DO van de FOD)
- gebruik maken van de regelgevingsimpactanalyse - sinds de integratie van de ex-ante-effectanalyses in één enkele regelgevingsimpactanalyse (RIA/AIR) moeten de potentiële effecten van ontwerpregelgeving worden geïdentificeerd aan de hand van het RIA-formulier. Dit formulier moet vanaf het begin van het voorbereidingsproces worden gebruikt en moet overleg mogelijk maken tussen de betrokken deskundigen voordat het ontwerp aan het politieke niveau wordt voorgelegd.

Concreet vertaalt zich dat in verschillende verplichtingen:

1. **Organisatie**

Elke administratie beschikt over een cel en een coördinator duurzame ontwikkeling. Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid structureel verankerd is en niet afhankelijk is van individuele initiatieven. Daarnaast vindt afstemming plaats via de ICDO, waar FOD's samenwerken rond gemeenschappelijke thema's (zie hoofdstuk 4).

- In de praktijk betekent dit dat er intern expertise beschikbaar is en dat samenwerking tussen administraties georganiseerd wordt.

2. **Planning en opvolging**

Administraties stellen actieplannen op rond duurzame ontwikkeling en rapporteren over hun voortgang (actieplan DO van de FOD).

- Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid planmatig wordt aangepakt en opgevolgd, en niet ad hoc blijft.

3. **Beleidsinstrumenten**

- De **Federale Beleidsvisie op Lange Termijn inzake Duurzame Ontwikkeling** bepaalt de gewenste maatschappelijke ontwikkeling op lange termijn en biedt een strategisch referentiekader voor het federale beleid.
- Het **Federaal Plan inzake Duurzame Ontwikkeling (FPDO)** vertaalt deze langetermijnvisie naar beleidsprioriteiten en concrete acties op middellange termijn. Het plan zorgt voor de coördinatie van de federale inspanningen rond duurzame ontwikkeling.
- De **actieplannen duurzame ontwikkeling** van de federale overheidsdiensten operationaliseren deze doelstellingen binnen de eigen organisatie. Ze bevatten concrete maatregelen, projecten en engagementen waarmee de administraties bijdragen aan de uitvoering van de federale strategie.
- De **Regelgevingsimpactanalyse (RIA/AIR)** ondersteunt de beleidsvoorbereiding door de mogelijke economische, sociale en milieu-impact van nieuwe regelgeving vooraf in kaart te brengen. Hierdoor kan al tijdens de ontwikkeling van

beleidsmaatregelen rekening worden gehouden met de principes van duurzame ontwikkeling.

- Samen zorgen deze instrumenten ervoor dat duurzame ontwikkeling wordt geïntegreerd op verschillende niveaus van het federale beleid: van de langetermijnvisie (LTV), over de strategische planning (FPDO), naar de operationele uitvoering (actieplannen DO) en de toetsing van nieuwe beleids- en regelgevingsinitiatieven (RIA/AIR).

4. **Beheer van de overheid**

Duurzaamheid moet niet alleen worden geïntegreerd in beleidsmaatregelen en regelgeving, maar ook in de interne werking van de overheid. Dit betreft onder meer overheidsopdrachten (waaronder het aankoopbeleid), interne milieuzorg en de opname van duurzaamheidsdoelstellingen in beleids- en beheersinstrumenten.

- Dit zorgt voor verankering op organisatieniveau. Deze verankering is bovendien wettelijk verankerd in het Koninklijk Besluit van 22 september 2004 houdende oprichting van cellen duurzame ontwikkeling. Artikel 2, 4°, c) bepaalt dat het jaarlijkse actieplan duurzame ontwikkeling van elke federale dienst maatregelen moet bevatten inzake het duurzaam beheer van de dienst, in het bijzonder op het vlak van interne milieuzorg en duurzame overheidsopdrachten. Duurzaamheid wordt daardoor niet enkel een beleidsdoelstelling, maar ook een onderdeel van het dagelijkse beheer en de bedrijfsvoering van de federale overheid.

Duurzame ontwikkeling zit ingebouwd in de volledige beleidscyclus: **organisatie – planning – beleid – intern beheer**

Ruimte voor eigen invulling

Hoewel het wettelijk kader duidelijke verwachtingen vastlegt, schrijft het niet in detail voor hoe elke FOD duurzaamheid moet integreren.

Dat laat ruimte voor eigen keuzes, onder meer op vlak van:

- ambitie en prioriteiten
- gebruikte instrumenten
- integratie in interne processen
- koppeling met eigen beleidsdoelstellingen

De regelgeving vormt dus een minimumkader, maar biedt tegelijk ruimte om duurzame ontwikkeling strategisch in te zetten.

3.3. Strategische beleidskaders voor duurzame ontwikkeling

Naast regelgeving bestaan er ook strategische beleidskaders die richting geven aan de federale aanpak van duurzame ontwikkeling. Ze bepalen welke doelstellingen prioritair zijn en hoe duurzame ontwikkeling concreet wordt geïntegreerd in beleid.

De wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling organiseert een **federale strategie voor duurzame ontwikkeling** die gebaseerd is op het principe van continue verbetering. Deze strategie maakt het mogelijk om beleidsdoelstellingen geleidelijk te realiseren via een leer- en verbetercyclus, vergelijkbaar met de **PDCA-benadering (Plan-Do-Check-Act)**.

Binnen deze strategie vormt de **Federale Beleidsvisie op Lange Termijn inzake Duurzame Ontwikkeling (LTV)** het langetermijnkader. Deze visie bevat 55 doelstellingen voor de ontwikkeling van de Belgische samenleving tegen 2050.

Het **Federaal Plan inzake Duurzame Ontwikkeling (FPDO)** vertaalt deze langetermijnvisie naar concrete prioriteiten en tussentijdse doelstellingen voor een periode van vijf jaar. Op die manier worden stapsgewijs vooruitgang en bijsturing mogelijk gemaakt.

De voorbereiding, uitvoering en opvolging van het federale duurzaamheidsbeleid worden gecoördineerd binnen de **Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling (ICDO/CIDD)**, waarin de federale overheidsdiensten vertegenwoordigd zijn.

Het **Federaal Planbureau** ondersteunt deze strategie met wetenschappelijke analyses, toekomstverkenningen en evaluatierapporten over duurzame ontwikkeling. Daarnaast draagt de **Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO/CFDD)** bij aan de strategie door de betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld, sociale partners en andere stakeholders te organiseren.

Samen vormen de LTV, het FPDO, de actieplannen duurzame ontwikkeling, de wetenschappelijke opvolging door het Federaal Planbureau en de participatie via de FRDO de kern van de federale strategie voor duurzame ontwikkeling.

In de dagelijkse werking werk je meestal niet rechtstreeks met deze strategische documenten. Toch zijn ze belangrijk omdat ze:

- de context bepalen waarin dossiers worden ontwikkeld
- richting geven aan beleidskeuzes en prioriteiten
- helpen om initiatieven te koppelen aan bredere federale doelstellingen
- de samenhang tussen administraties versterken

Ze bieden dus een referentiekader om beleid beter te positioneren en te onderbouwen.

Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling

Naast het federale kader bestaat er ook een Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling ([Nationaal beleid | FIDO](#))

Deze heeft als doel de samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus (federaal, gewesten en gemeenschappen) te versterken en duurzame ontwikkeling coherent aan te pakken in België.

Daarnaast vormt ze een belangrijk referentiepunt in de internationale context, onder meer in de opvolging van de Agenda 2030.

3.4. Van “voldoen aan” naar “meerwaarde creëren”

Regelgeving en beleidskaders worden soms ervaren als een verplicht nummer: “we moeten iets schrijven over duurzaamheid”. Maar duurzame ontwikkeling is meer dan compliance.

Wanneer duurzame ontwikkeling enkel op het einde van een dossier wordt toegevoegd, blijft het beperkt tot een formaliteit. Wanneer het van bij de start wordt meegenomen, kan het bijdragen aan betere en robuustere beleidskeuzes.

Regelgeving als startpunt voor betere keuzes

Het reglementair kader kan gezien worden als een minimale basis, maar ook als een praktische hefboom. Het helpt om sneller de juiste vragen te stellen:

- Welke effecten heeft dit op lange termijn en elders?
- Zijn er neveneffecten op s
- Waar kunnen we synergie creëren met andere beleidsdoelen?
- Welke risico's of kansen worden anders over het hoofd gezien?

Op die manier wordt regelgeving geen beperking, maar een hulpmiddel om beleid kwalitatief te versterken.

Duurzame ontwikkeling verschuift dan van “voldoen aan regels” naar “beleid maken dat meerdere maatschappelijke doelen tegelijk dient”.

Duurzame ontwikkeling als vorm van risicobeheer

Duurzame ontwikkeling helpt om risico's zichtbaar te maken die klassieke analyses soms missen:

Sociale risico's

- uitsluiting
- ongelijkheid
- draagvlakverlies

Ecologische risico's

- klimaatimpact
- grondstoffenschaarste
- biodiversiteitsverlies

Economische risico's

- lock-ins
- toekomstige kosten
- afhankelijkheden

Governance-risico's

- gebrek aan transparantie

- onvoldoende stakeholderbetrokkenheid
- reputatierisico

Duurzame ontwikkeling hoeft geen bijkomend proces te zijn. Veel federale administraties beschikken vandaag al over instrumenten voor strategische planning, risicobeheer, interne controle, projectmanagement en beleidsvoorbereiding. Duurzame ontwikkeling kan daarin geïntegreerd worden door systematisch aandacht te besteden aan langetermijneffecten, samenhang tussen beleidsdoelen en mogelijke sociale, economische en ecologische gevolgen. Op die manier wordt duurzaamheid geen afzonderlijke opdracht, maar een kwaliteitsdimensie van bestaande processen en besluitvorming.

Zo helpt een **regelgevingsimpactanalyse (RIA)** ([Login – Ria Air](#) en [betere regelgeving en impactanalyse](#)) om de mogelijke effecten van beleidskeuzes op mens, milieu en economie zichtbaar te maken. **Risicobeheer** ondersteunt het identificeren van risico's die op langere termijn de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie kunnen beïnvloeden, zoals klimaatverandering, grondstoffenschaarste, sociale spanningen of reputatierisico's. Via **strategische planning** kunnen organisaties hun eigen prioriteiten verbinden met bredere kaders zoals de SDG's, de Federale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling of andere beleidsdoelstellingen. **Interne controle- en opvolgingssystemen** maken het mogelijk om duurzaamheidsdoelstellingen te monitoren en tijdig bij te sturen. Binnen **projectmanagement** helpt een duurzaamheidsbril om stakeholders, neveneffecten, afhankelijkheden en langetermijnpact expliciet mee te nemen in de besluitvorming.

De 5P-check (People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership) kan hierbij dienen als een eenvoudig en praktisch reflectiekader. De vijf dimensies sluiten nauw aan bij de vragen die ook in deze bestaande instrumenten aan bod komen: welke maatschappelijke impact heeft een maatregel, welke risico's zijn eraan verbonden, welke actoren moeten betrokken worden en hoe draagt de maatregel bij aan een duurzame en toekomstgerichte ontwikkeling? De 5P-check vormt zo een brug tussen het concept duurzame ontwikkeling en de dagelijkse beleids- en managementpraktijk.

Instrument	Link met duurzame ontwikkeling
RIA	impact op economie, maatschappij en milieu
Risicobeheer	identificeren van langetermijnrisico's
Strategische planning	koppeling aan SDG's en federale doelstellingen

Interne controle	opvolgen van duurzaamheidsdoelstellingen
Projectmanagement	integratie van impact en stakeholders

Snelle zelfcheck

1. Wat is het verschil tussen “compliance” en “strategisch gebruik” van het reglementair kader?
2. Waarom beïnvloedt het Europese kader federale beleidsruimte vaak rechtstreeks?
3. Wat zijn minimaal twee redenen waarom monitoring en rapportering belangrijker worden?
4. Welke federale verplichting of structuur uit dit hoofdstuk is het meest relevant voor jouw dienst?
5. Hoe kan je regelgeving gebruiken als hefboom om betere vragen te stellen in een dossier?
6. Welke risico's ontstaan als duurzame ontwikkeling pas op het einde van een dossier wordt toegevoegd?

4. Institutioneel kader: samen sterker

Duurzame ontwikkeling is geen thema van één dienst of één minister. Het raakt bijna alles: mobiliteit, gezondheid, energie, economie, sociale zaken, begroting, enzovoort.

Daarom is duurzame ontwikkeling op federaal niveau georganiseerd als een **gedeelde verantwoordelijkheid**. Iedereen draagt een stukje bij — en samenwerking is cruciaal.

4.1. Wie doet wat op federaal niveau?

Duurzame ontwikkeling is een transversaal beleidsdomein. Dat betekent dat verschillende federale actoren elk een rol spelen in de voorbereiding, coördinatie, uitvoering en opvolging van het beleid.

Je kan de belangrijkste spelers grofweg in drie groepen indelen:

- **beleidsmakers:** bepalen politieke keuzes en prioriteiten
- **coördinatoren:** zorgen voor afstemming, samenwerking en opvolging
- **uitvoerders:** vertalen duurzame ontwikkeling naar concrete maatregelen, projecten en werking

Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling (ICDO): afstemming tussen administraties

Omdat duurzame ontwikkeling meerdere beleidsdomeinen doorkruist, bestaat er een interdepartementale werking die samenwerking tussen de federale administraties ondersteunt.

De ICDO brengt vertegenwoordigers samen van de federale overheidsdiensten, maar ook van de gemeenschaps- en gewestregeringen.

Deze coördinatie zorgt bijvoorbeeld voor:

- overleg tussen FOD's over federale prioriteiten
- afstemming van bijdragen aan de federale strategie voor duurzame ontwikkeling
- kennisdeling en methodologische ondersteuning
- gezamenlijke opvolging van SDG-gerelateerde initiatieven
- voorbereiding van rapportering en evaluatie

Interdepartementale coördinatie helpt om **versnippering** te vermijden en om **beleidskeuzes beter op elkaar te laten aansluiten**.

Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO): advies en maatschappelijk dialoog

De Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling (FRDO) is het federale adviesorgaan dat duurzame ontwikkeling benadert vanuit een bredere maatschappelijke invalshoek.

De FRDO bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende maatschappelijke groepen, zoals milieu- en ontwikkelingsorganisaties, vakbonden, werkgevers, jongerenorganisaties, consumentenorganisaties en de wetenschappelijke wereld. Vertegenwoordigers van de federale overheid, de gemeenschappen en gewesten en verschillende adviesraden nemen eveneens deel aan de werkzaamheden van de raad, maar hebben geen stemrecht.

De FRDO:

- brengt verschillende actoren samen (sociale partners, middenveld, experts, enz.)
- formuleert adviezen over federale beleidskeuzes en plannen
- stimuleert dialoog tussen overheid en samenleving

De FRDO is dus een belangrijke **brug tussen beleid en maatschappelijke verwachtingen**. De Raad helpt om duurzaamheidsbeleid breder te bekijken en om draagvlak te versterken.

Het Team duurzame ontwikkeling van het Federaal Planbureau: analyse en opvolging

Het Federaal Planbureau (www.plan.be) ondersteunt de federale overheid met economische en maatschappelijke analyses. Binnen het Planbureau speelt het team duurzame ontwikkeling een specifieke rol in de evaluatie en wetenschappelijk ondersteuning van het duurzame ontwikkelingsbeleid.

Het team duurzame ontwikkeling:

- maakt analyses en vooruitzichten op lange termijn
- ondersteunt rapportering over vooruitgang (bv. SDG's)
- ontwikkelt en beheert indicatoren voor duurzame ontwikkeling
- brengt evoluties en trends in kaart

Het team duurzame ontwikkeling levert dus vooral de **cijfermatige en analytische basis** die nodig is om duurzame ontwikkeling objectief op te volgen en beleidskeuzes te onderbouwen.

De federale overheidsdiensten: uitvoering in de praktijk

De federale overheidsdiensten spelen een centrale rol in duurzame ontwikkeling. Binnen hun bevoegdheden vertalen zij duurzame ontwikkeling naar:

- beleidsmaatregelen en regelgeving
- programma's en projecten
- subsidies en financiële instrumenten
- interne beheer (aankopen, gebouwen, mobiliteit, HR, ...)

Duurzame ontwikkeling wordt dus vooral **concreet in de dagelijkse werking** van elke administratie.

De cellen duurzame ontwikkeling: interne motoren

Elke federale overheidsdienst, en ook het ministerie van Defensie, hebben een cel duurzame ontwikkeling of minstens een interne verantwoordelijke of contactpunt.

Hun rol is vooral om duurzame ontwikkeling te helpen **verankeren in de organisatie** ([Justel databank](#)). Dat gebeurt onder meer door:

- het adviseren bij beleidsvoorstellen en projecten
- het ondersteunen van rapportering en opvolging
- het stimuleren van interne samenwerking
- het verzamelen en delen van goede praktijken
- het bewaken van continuïteit (ook over legislaturen heen)

De cellen DO hebben meestal geen “beslissingsmacht”, maar spelen wel een cruciale rol als inhoudelijke en organisatorische motor binnen de administratie.

4.2. FIDO als ondersteunende en faciliterende actor

Binnen het federale institutionele kader speelt FIDO een bijzondere rol. FIDO is geen klassieke beleidsadministratie met een eigen sectorale bevoegdheid, maar een transversaal ondersteunende actor.

Mandaat en positie

Naast de voorbereiding en uitvoering van het beleid van de Minister, staat FIDO in voor de coördinatie en ondersteuning van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling. Dat betekent dat FIDO:

- de interdepartementale samenwerking rond duurzame ontwikkeling faciliteert
- de werkzaamheden van de ICDO ondersteunt
- bijdraagt aan de voorbereiding en opvolging van federale strategische trajecten
- expertise ontwikkelt en ter beschikking stelt van federale administraties
- internationale ontwikkelingen rond duurzame ontwikkeling opvolgt en bijdraagt aan de voorbereiding van Belgische standpunten in Europese en multilaterale fora

FIDO werkt dus op het snijpunt van beleid, administratie en samenwerking, en helpt federale administraties om duurzame ontwikkeling coherenter te integreren in hun werking.

Wat FIDO concreet doet

FIDO ([Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling | FIDO](#)) ondersteunt federale ambtenaren bij het integreren van duurzame ontwikkeling in beleid en werking. Dat gebeurt op drie complementaire manieren.

- **Kennis en expertise:** opleidingen, publicaties en duiding bij SDG's en internationale engagementen.
- **Tools en methodieken:** praktische instrumenten en leidraden om duurzame ontwikkeling te integreren in beleid, projecten en rapportering.
- **Coördinatie en netwerkvorming:** ondersteuning van de ICDO en versterking van samenwerking en uitwisseling tussen FOD's om transversale beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling voor te stellen.

Op die manier combineert FIDO inhoudelijke ondersteuning met organisatorische versterking.

Duurzame ontwikkeling overschrijdt de grenzen van één beleidsdomein. Zonder afstemming bestaat het risico dat maatregelen elkaar tegenwerken of kansen op synergie gemist worden.

Het federale kader voorziet structuren om samenwerking te organiseren (zoals ICDO, FRDO en FIDO). Maar echte impact ontstaat wanneer samenwerking ook een manier van werken wordt.

Dat betekent concreet:

- tijdig afstemmen met andere administraties

- verbanden leggen tussen beleidsdomeinen
- zoeken naar gezamenlijke oplossingen en synergie
- rekening houden met bredere effecten van beleidskeuzes

Duurzame ontwikkeling vraagt dus niet alleen structuren, maar ook een samenwerkingscultuur.

Snelle zelfcheck

1. Welke rol spelen ICDO, FRDO, Taskforce DO en FIDO (elk in één zin)?
2. Waarom is duurzame ontwikkeling per definitie transversaal (en dus niet “van één dienst”)?
3. Wat is het verschil tussen coördinatie (ICDO/FIDO) en advies (FRDO)?
4. Geef een voorbeeld van een dossier waarbij afstemming met andere FOD's of gewesten cruciaal is.
5. Wie is in jouw context een logisch eerste aanspreekpunt rond duurzame ontwikkeling?
6. Wat betekent “van structuur naar cultuur” in jouw team of organisatie?

Kennis en expertise

Het FIDO stelt kennis en expertise over duurzame ontwikkeling ter beschikking van federale overheidsdiensten en andere stakeholders. Dit gebeurt onder meer via:

- opleidingen
- webinars
- infosessies
- publicaties en praktijkvoorbeelden
- sensibiliseringsactiviteiten rond duurzame ontwikkeling en de SDG's

Instrumenten en methodologische ondersteuning

Het FIDO ontwikkelt en verspreidt instrumenten om duurzame ontwikkeling concreet toepasbaar te maken en ondersteunt organisaties bij de implementatie ervan:

- SDG-tools en andere praktische instrumenten
- begeleiding en ondersteuning bij actieplannen duurzame ontwikkeling
- methodologische ondersteuning voor de integratie van duurzame ontwikkeling in beleid en beheer

Netwerken en samenwerking

Het FIDO brengt expertise en stakeholders samen om de transitie naar een duurzamere samenleving te ondersteunen:

- ICDO-werkgroepen
- uitwisseling tussen de cellen duurzame ontwikkeling
- communities of practice en lerende netwerken
- samenwerking met overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties

Monitoring en beleidsopvolging

Het FIDO volgt de ontwikkelingen inzake duurzame ontwikkeling op federaal, Europees en internationaal niveau op en ondersteunt de uitvoering van de federale strategie:

- opvolging van de SDG's
- opvolging van de federale strategie voor duurzame ontwikkeling
- monitoring van nationale, Europese en internationale ontwikkelingen
- informatie over nieuwe regelgeving, beleidsinitiatieven en verplichtingen inzake duurzame ontwikkeling

Waar vind je actuele informatie?

Voor de meest recente tools, publicaties, opleidingen, handleidingen, subsidiemogelijkheden en beleidsontwikkelingen kan je terecht op de website van het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO):

<https://duurzameontwikkeling.be>

5. Duurzame ontwikkeling in het beleid

Dit hoofdstuk maakt de vertaalslag van “duurzame ontwikkeling als principe” naar “duurzame ontwikkeling als manier van werken”.

Duurzame ontwikkeling is geen bijkomend thema naast je opdracht. Het is een kwaliteitsbril die je helpt om:

- effecten op mensen, milieu en economie mee te nemen hier en elders,
- risico's (ook op lange termijn en elders in de wereld) eerder te zien,
- beleidskeuzes beter te verantwoorden,
- samenwerking te organiseren waar dat nodig is.

Voor federale administraties ligt de grootste impact in hun maatschappelijke opdracht: regelgeving, subsidies, inspectie, programmabeheer, normering, internationale engagementen en ondersteuning daarvan. Duurzaam werken betekent dus dat je in jouw bijdrage aan dossiers, projecten of uitvoering oog hebt voor bredere effecten en samenhang.

Dit geldt niet alleen voor wie beleid voorbereidt, maar voor iedereen die meewerkt aan de totstandkoming, uitvoering of opvolging van federale maatregelen.

5.1. Duurzame ontwikkeling in het werkproces

Vrijwel elk dossier, project of maatregel binnen de federale administratie doorloopt een aantal herkenbare stappen. Of je nu werkt aan regelgeving, een subsidieoproep, een inspectieaanpak, een programma of ondersteunende taken: er is altijd een proces van analyse, keuze, uitvoering en opvolging.

Op elk van die momenten kan duurzame ontwikkeling een rol spelen. Het is vooral belangrijk om deze reflectie vroeg in het werkproces mee te nemen, wanneer er nog ruimte is om keuzes bij te sturen.

Bij het formuleren van de opdracht of het probleem

Duurzaam werken begint bij een goede probleemdefinitie.

Belangrijke vragen:

- Wat is precies het probleem?
- Wie wordt hierdoor geraakt, met een specifieke aandacht voor kwetsbare groepen (LNOB)?
- Wat gebeurt er als we niets doen?
- Zijn er structurele oorzaken die verder reiken dan het zichtbare symptoom?

Een brede probleemdefinitie voorkomt dat oplossingen te eng worden geformuleerd.

Bij het uitwerken van opties

Te snel naar één oplossing springen beperkt de kwaliteit van de beslissing.

- **de sociale, economische en ecologische gevolgen samen bekijken**
Niet focussen op één beleidsdoel, maar aandacht hebben voor de impact op mens, milieu en economie en voor de onderlinge samenhang tussen deze dimensies.
- **de onderliggende oorzaken van maatschappelijke uitdagingen aanpakken**
Niet alleen symptomen bestrijden, maar ook nagaan welke structurele veranderingen nodig zijn om duurzame oplossingen te realiseren.
- **rekening houden met wie de gevolgen draagt**
Bijzondere aandacht besteden aan kwetsbare groepen en nagaan hoe kosten, baten, kansen en risico's verdeeld zijn binnen de samenleving en tussen generaties.
- **denken op lange termijn**
Naast de onmiddellijke effecten ook de gevolgen op middellange en lange termijn meenemen, zodat toekomstige generaties niet worden belast met de negatieve effecten van huidige keuzes.
- **verbanden leggen tussen beleidsdoelstellingen**
Nagaan hoe een maatregel kan bijdragen aan meerdere doelstellingen tegelijk (synergieën) of spanningen kan creëren tussen verschillende duurzaamheidsdoelstellingen (trade-offs).

Hier ontstaan vaak de belangrijkste afwegingen en keuzes voor een duurzaam beleid.

Bij het nemen van de beslissing

Elke beslissing houdt trade-offs in.

Duurzaam werken betekent:

- **expliciet maken welke duurzaamheidsdoelstellingen worden ondersteund en waar mogelijke spanningen ontstaan**
Transparant aangeven welke sociale, economische en ecologische effecten worden nagestreefd en welke trade-offs daarbij optreden.
- **de gevolgen voor verschillende groepen en generaties zichtbaar maken**
Nagaan wie baat heeft bij de maatregel, wie eventuele lasten draagt en hoe rekening wordt gehouden met kwetsbare groepen en toekomstige generaties.
- **de risico's en onzekerheden benoemen**
Duidelijk maken welke risico's worden aanvaard, op welke termijn deze zich kunnen voordoen en op welk schaalniveau (lokaal, nationaal of mondiaal) de effecten voelbaar zijn.
- **voorwaarden voor een rechtvaardige en duurzame uitvoering identificeren**
Aangeven welke randvoorwaarden nodig zijn om de maatregel succesvol te maken, met aandacht voor mensenrechten, inclusie, beschikbare middelen en institutionele capaciteit.
- **de gemaakte keuzes verantwoorden vanuit duurzame ontwikkeling**
Toelichten waarom de gekozen optie, rekening houdend met de beschikbare informatie, de meest evenwichtige bijdrage levert aan maatschappelijke welvaart op lange termijn.

Transparantie over deze afwegingen verhoogt zowel de kwaliteit als de legitimiteit van beleidsbeslissingen.

Bij de uitvoering

Zelfs een goed ontworpen maatregel of dossier kan in uitvoering anders uitpakken.

Duurzaam werken betekent:

- **de uitvoering expliciet koppelen aan de beoogde duurzaamheidsdoelstellingen**
Duidelijk maken hoe de maatregel concreet zal bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen en het realiseren van duurzame ontwikkeling.

- **gedeelde verantwoordelijkheid organiseren**
De rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren verduidelijken en inzetten op een brede multi-stakeholderbenadering.
- **aandacht hebben voor uiteenlopende belangen en mogelijke neveneffecten**
Niet alleen rekening houden met de meest zichtbare stakeholders, maar ook met groepen die minder gemakkelijk gehoord worden.
- **samenwerking en partnerschappen stimuleren**
Expertise, middelen en netwerken bundelen om complexe duurzaamheidsuitdagingen effectiever aan te pakken.
- **de uitvoering opvolgen en waar nodig bijsturen**
Monitoren of de maatregel de verwachte resultaten oplevert en tijdig aanpassingen doorvoeren wanneer nieuwe inzichten of omstandigheden dat vereisen.

Een duurzame uitvoering zorgt ervoor dat beleidsdoelstellingen niet enkel op papier bestaan, maar ook daadwerkelijk maatschappelijke impact realiseren.

Bij opvolging en evaluatie

Wat niet wordt opgevolgd, kan niet tijdig worden bijgestuurd. Vanuit duurzame ontwikkeling gaat evaluatie niet alleen over de vraag of een maatregel werd uitgevoerd, maar ook over de vraag of ze effectief bijdraagt aan maatschappelijke vooruitgang op lange termijn.

- **indicatoren kiezen die de verschillende dimensies van duurzame ontwikkeling zichtbaar maken**
Niet alleen output meten, maar ook sociale, ecologische en economische effecten opvolgen.
- **ook verdelingseffecten en langetermijneffecten monitoren**
Nagaan of de maatregel kwetsbare groepen bereikt, ongelijkheden verkleint of vergroot, en welke gevolgen zich op middellange en lange termijn aftekenen.
- **neveneffecten en verschuivingen buiten het eigen beleidsdomein detecteren**
Opvolgen of vooruitgang op één doelstelling geen negatieve impact heeft op andere beleidsdomeinen, SDG's, regio's of toekomstige generaties.
- **evalueren in dialoog met betrokken actoren**
Stakeholders, experts en doelgroepen betrekken om blinde vlekken, onverwachte effecten en uitvoeringsproblemen tijdig te identificeren.
- **bereid zijn om bij te sturen op basis van nieuwe inzichten**
Duurzame ontwikkeling vraagt samenwerking over beleidsdomeinen heen en de bereidheid om maatregelen aan te passen wanneer de impact anders uitvalt dan verwacht.

Duurzaamheid is geen eenmalige toets, maar een leerproces van opvolgen, evalueren en bijsturen.

creëer je draagvlak voor duurzame ontwikkeling? Hoe

Duurzame ontwikkeling integreren in de dagelijkse werking vraagt meer dan kennis van concepten en instrumenten. Vaak moeten dossiers besproken worden met collega's, leidinggevendenden of partners die andere prioriteiten hebben of minder vertrouwd zijn met duurzame ontwikkeling. Het creëren van draagvlak is daarom een belangrijke vaardigheid. Daarbij helpt het om duurzame ontwikkeling niet voor te stellen als een bijkomende verplichting, maar als een manier om beleidskwaliteit te versterken, risico's beter te beheersen en maatschappelijke impact te vergroten.

Vermijd "duurzaamheid als extra werk"

Niet: "We moeten ook nog rekening houden met duurzaamheid."

Wel: "Deze aanpak helpt ons risico's beter beheersen, coherenter beleid maken en maatschappelijke impact vergroten."

Vertrek vanuit de opdracht van de organisatie

Koppel duurzaamheid aan:

- betere dienstverlening
- risicobeheer
- efficiënt gebruik van middelen
- beleidscoherentie
- wettelijke verplichtingen

Spreek de taal van je gesprekspartner

Niet iedereen kijkt vanuit dezelfde invalshoek naar een dossier. Wat voor de ene persoon een duurzaamheidsvraagstuk is, wordt door een andere eerder gezien als een kwestie van risico, efficiëntie, juridische robuustheid of uitvoerbaarheid. Door aan te sluiten bij de prioriteiten van je gesprekspartner vergroot je de kans op constructieve samenwerking.

Doelgroep	Wat werkt vaak beter
Management	risico's, reputatie, efficiëntie
Beleidsmedewerkers	betera beleidskwaliteit
Juristen	compliance, proportionaliteit
Projectleiders	impact en uitvoerbaarheid
Financiële diensten	lange termijncosten en lock-ins

Werk met kleine successen

Een belangrijke boodschap: Je hoeft niet meteen een volledig duurzaamheidsprogramma op te zetten. Begin met één dossier waarin je de duurzame reflex toepast.

5.2 Wat is een minimale duurzame reflex?

Niet elk dossier vraagt een uitgebreide analyse. Het is belangrijk dat duurzame ontwikkeling haalbaar blijft in de praktijk.

Een minimale duurzame reflex betekent dat je bij belangrijke dossiers of projecten:

- even stilstaat bij sociale, ecologische en economische effecten, hier en elders
- nadenkt over mogelijke neveneffecten,
- rekening houdt met langetermijneffecten,
- kijkt of er afhankelijkheden zijn met andere domeinen,
- expliciet maakt welke afwegingen worden gemaakt.

Voor ontwerpen van regelgeving geldt een specifieke verplichting: de potentiële economische, sociale en milieu-impact moet worden onderzocht via de Regelgevingsimpactanalyse (RIA/AIR), overeenkomstig het federale kader voor beter regelgeven.

5.3 Veelvoorkomende valkuilen

Duurzaamheid pas op het einde toevoegen

Wanneer reflectie pas gebeurt nadat keuzes vastliggen, blijft ze oppervlakkig. Vroeg nadenken vergroot de ruimte om bij te sturen. Gebruik het RIA formulier als een checklist van bij het begin.

Enkel focussen op één effect

Een maatregel kan economisch efficiënt zijn, maar sociale of ecologische nadelen hebben. Duurzaam werken betekent meerdere dimensies samen bekijken.

Kortetermijndenken

Budgettaire druk of politieke timing kan maken dat langetermijneffecten uit beeld verdwijnen. Een duurzame reflex brengt beide perspectieven samen.

Silo-denken

Beleidsmaatregelen in één domein hebben vaak effecten in andere domeinen. Samenhang en afstemming zijn essentieel.

In dit hoofdstuk heb je gezien hoe duurzame ontwikkeling kan worden geïntegreerd in het dagelijkse werkproces — van probleemstelling tot opvolging.

In het volgende hoofdstuk worden deze inzichten vertaald naar concrete en eenvoudige hulpmiddelen. Die helpen je om deze duurzame reflex gestructureerd toe te passen in dossiers en projecten, zonder dat het complex of tijdrovend wordt.

6. Praktische instrumenten en ondersteuning

Duurzame ontwikkeling wordt pas betekenisvol wanneer ze concreet wordt toegepast in dossiers, projecten en beleidskeuzes.

In dit hoofdstuk vind je:

- methodieken om duurzaamheid systematisch te integreren,
- hulpmiddelen om samenhang en impact zichtbaar te maken,
- ondersteuning en handboeken van FIDO die je daarbij helpen.

De instrumenten zijn proportioneel inzetbaar: hoe groter de impact of gevoeligheid van een dossier, hoe meer structuur aangewezen is.

6.1. Welk instrument gebruik je wanneer?

Niet elk dossier vraagt dezelfde diepgang. Werk proportioneel.

- **Snelle eerste check van effecten nodig?**
5P-check (±15 min)
voor een korte, brede reflectie op sociale, ecologische en economische impact
- **Breder kijken naar samenhang en neveneffecten?**
SDG-cirkeI (±30 min – zie hoofdstuk 2)
om verbanden, synergieën en spanningen zichtbaar te maken
- **Beleidsprobleem beter begrijpen (oorzaken versus symptomen)?**
IJsbergmodel (systeemdenken) (±20–30 min)
om onderliggende patronen, structuren en aannames te analyseren
- **Impact van een maatregel expliciet maken?**
Impactketen (impactdenken) (±30 min)
van input en activiteiten naar outcomes en impact
- **Onderbouwde keuzes maken tussen verschillende beleidsopties?**
Trade-off oefening / beleidskeuzes (±30–60 min)
om voordelen, nadelen en spanningen expliciet af te wegen

6.2. Toepassing

De 5P-check - De minimale duurzame reflex gestructureerd toepassen

Doel

De 5P-check helpt je om systematisch na te denken over de belangrijkste maatschappelijke effecten van een maatregel.

In veel dossiers ligt de focus vanzelfsprekend op het inhoudelijke doel. Sociale, ecologische, economische of governance-effecten blijven dan soms impliciet. Deze oefening maakt ze zichtbaar.

Wanneer gebruiken

Bij elk (nieuw) dossier, project of beleidsvoorstel.

Tijd

Ongeveer 15 minuten.

Opzet

Je bekijkt je maatregel vanuit vijf invalshoeken: People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership.

Voor elke invalshoek stel je jezelf een aantal vragen en noteer je je bevindingen in volledige, maar beknopte zinnen.

1. People – sociale effecten

Denk na over de impact op mensen.

Stel jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wie profiteert rechtstreeks van deze maatregel?
- Kan dit bepaalde groepen benadelen (speciale aandacht voor kwetsbare groepen)?
- Verandert dit iets aan toegankelijkheid (prijs, digitale toegang, taal, mobiliteit)?
- Heeft dit invloed op gezondheid of veiligheid, uitoefenen van rechten?

Het is niet nodig om een volledig sociaal impactrapport te maken. Het volstaat om de belangrijkste effecten en risico's te benoemen.

2. Planet – milieueffecten

Sta stil bij mogelijke ecologische gevolgen.

- Heeft dit invloed op uitstoot of energieverbruik?
- Worden meer of minder materialen gebruikt?
- Heeft dit impact op ruimtegebruik of biodiversiteit?

Ook hier gaat het om een redelijke inschatting, niet om exacte berekeningen.

3. Prosperity – economische robuustheid

Bekijk de economische kant breder dan enkel het lopende budgetjaar.

- Wat is de totale kost (aankoop, werking, onderhoud)?
- Zijn er lange termijn besparingen?
- Is deze keuze toekomstbestendig?
- Bestaat er een risico dat we vastzitten aan een verouderde oplossing (lock-in)?

4. Peace – governance en rechtszekerheid

Duurzame ontwikkeling veronderstelt ook goed bestuur.

- Is de maatregel juridisch robuust?
- Is de beslissing transparant en uitlegbaar?
- Zijn verantwoordelijkheden duidelijk?
- Zijn er integriteitsrisico's?

5. Partnership – samenwerking

Veel maatregelen vragen samenwerking.

- Moeten andere FOD's betrokken worden?
- Is afstemming nodig met gewesten/gemeenschappen?
- Zijn externe partners/stakeholders essentieel?
- Zijn er afhankelijkheden (data, infrastructuur)?

Output

Een korte reflectietekst (maximaal één pagina) waarin je:

- de belangrijkste effecten samenvat
- de belangrijkste risico's benoemt
- eventuele mitigaties vermeldt
- 1 à 2 indicatoren voor opvolging voorstelt

Deze tekst kan rechtstreeks worden opgenomen in een beleidsnota of projectfiche.

5P-Check



Dossier / maatregel:

Doel van de maatregel:

People	Prosperity	Peace	Partnerships	Planet
--------	------------	-------	--------------	--------

- Wie wordt geraakt?
- Voor wie is dit positief of negatief?
- Zijn er kwetsbare groepen die anders getroffen worden?

- Wie draagt de kosten en wie heeft de baten?
- Wat is het effect op werk/economie?
- Remt of stimuleert dit verandering?

- Is dit eerlijk en evenwichtig?
- Kan dit weerstand of spanningen veroorzaken?
- Zijn er mogelijke ongewenste effecten?

- Wie moet betrokken zijn?
- Is samenwerking nodig?
- Waar kan het mislopen?

- Wat is de impact op milieu/grondstoffen?
- Is dat positief of negatief?
- Op korte of lange termijn / elders?

.....

.....

.....

.....

.....

Synergieën

Welke effecten versterken elkaar?

.....

Trade-offs

Waar zitten spanningen of negatieve effecten?

.....

De systemische ijsberg

Beleidsproblemen lijken vaak eenvoudig, maar dat zijn ze zelden. Wat we zien, is meestal alleen het zichtbare deel van het probleem.

Met het ijsbergmodel leer je om:

- verder te kijken dan symptomen
- onderliggende oorzaken te begrijpen
- betere en duurzamere beleidskeuzes te maken

Doel

Inzicht krijgen in de verschillende lagen van een beleidsprobleem en begrijpen waar je best ingrijpt.

Tijd

20–30 minuten.

Opzet

Stap 1 – Beschrijf het zichtbare probleem

Wat zien we gebeuren? Formuleer het probleem concreet en observeerbaar.

Bijvoorbeeld: *Steeds meer studenten hebben financiële moeilijkheden.*

Stap 2 – Kijk naar patronen

Komt dit vaker voor? Zie je evoluties of herhaling?

Bijvoorbeeld: *Studenten combineren vaker studies met werk, kosten voor levensonderhoud stijgen sneller dan studietoelagen, ...*

Stap 3 - Analyseer de onderliggende structuren

Welke systemen, regels of mechanismen liggen aan de basis van deze patronen?

Denk aan:

- beleid en regelgeving
- economische systemen
- infrastructuur
- organisatie van diensten

Bijvoorbeeld: *beperkte studiefinanciering en stijgende huurprijzen, arbeidsmarkt die flexibiliteit vraagt van studenten, ...*

Stap 4 - Onderzoek mentale modellen (aannames en overtuigingen)

Welke ideeën of overtuigingen sturen het systeem?

Bijvoorbeeld: *studeren moet individueel haalbaar zijn zonder veel steun.*

Stap 5 - Trek conclusies: waar grijp je best in?

Op welk niveau heeft een interventie het meeste effect?

- Pak je het symptoom aan? (korte termijn)
- Of werk je aan structuren of overtuigingen? (duurzame impact)

Bijvoorbeeld:

- *Symptoom: extra tijdelijke financiële steun voor studenten*
- *Structuur: hervorming van studiefinanciering of huurmarkt*
- *Mentaal model: debat over toegankelijkheid van onderwijs en sociale rechten*

Output

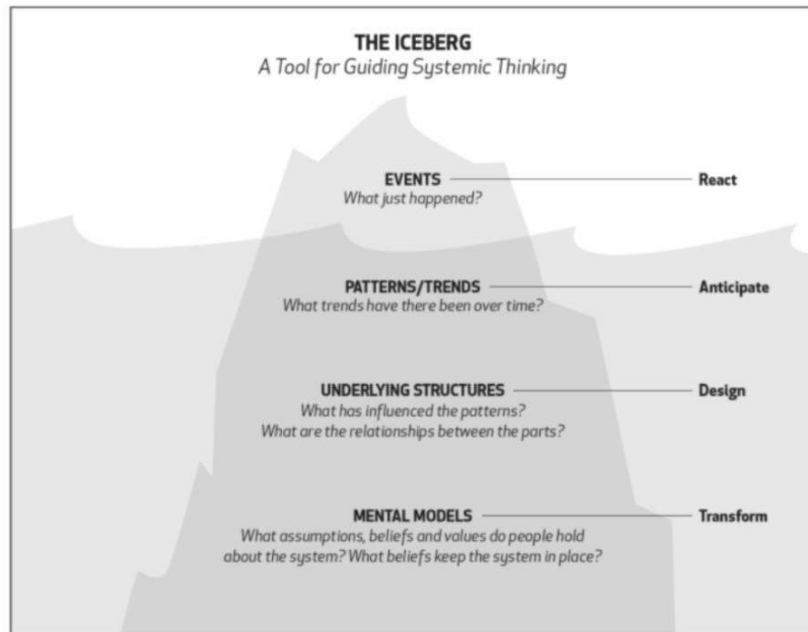
- Een uitgewerkte ijsberg met 4 lagen
- Inzicht in oorzaken en samenhang
- 1-2 mogelijke interventies op verschillende niveaus

Als je alleen naar de top van de ijsberg kijkt, pak je vooral symptomen aan. Hoe dieper je kijkt, hoe beter je begrijpt waar het probleem echt vandaan komt — en waar je als beleidsmaker het verschil kan maken.

De systemische ijsberg

Plaats een probleem of gebeurtenis in de top van de ijsberg en werk naar beneden toe:

- Welke trends/patronen zien we of zagen we in het verleden gelinkt aan dit probleem / gebeurtenis?
- Welke krachten/structuren dragen bij aan deze trends of patronen?
- Welke aannames ,waarden, overtuigingen (= mentale modellen) zorgen ervoor dat dit systeem blijft zoals het is?



Impactdenken – Wat verandert er werkelijk?

Een systeem begrijpen is één stap. De volgende vraag is: wat verandert er als we ingrijpen?

Met impactdenken ga je na welk effect een maatregel heeft — niet alleen wat je doet, maar wat dat in de praktijk teweegbrengt.

Doel

Duidelijk maken hoe een maatregel bijdraagt aan maatschappelijke verandering.

Tijd

Ongeveer 30 minuten.

Opzet

Je doorloopt vier stappen.

Stap 1 – Kies een maatregel of project

Vertrek van een concreet dossier uit je eigen werkcontext.

Bijvoorbeeld: Opleiding duurzame ontwikkeling voor ambtenaren

Stap 2 – Breng de impact keten in kaart

Werk stap voor stap van input naar impact. Gebruik onderstaande structuur:

- **Inputs – wat hebben we nodig?**

middelen, mensen, tijd, budget, expertise

Voorbeeld: budget voor opleiding, trainers, tijd van deelnemers

- **Activiteiten – wat doen we?**

concrete acties of interventies

Voorbeeld: organiseren van opleidingen

- **Output – wat levert dat op?**

directe resultaten van de activiteit

Voorbeeld: aantal opgeleide ambtenaren, verhoogde kennis

- **Outcomes – wat verandert er op korte/middellange termijn?**

gedragsverandering, toepassing in de praktijk

Voorbeeld: ambtenaren passen duurzame ontwikkeling toe in dossiers

- **Impact – wat verandert er op lange termijn?**

het bredere effect op samenleving, beleid of systeem

Voorbeeld: beleid wordt duurzamer en coherenter

Stap 3 – Maak de logica expliciet

Verbind de stappen met elkaar en stel jezelf de vraag:

Waarom denken we dat dit werkt?

- Welke aannames maken we?
- Klopt de redenering van activiteit → effect?
- Zitten er ontbrekende stappen?

Voorbeeld: Meer kennis → leidt tot ander gedrag → leidt tot beter beleid. Maar: gebeurt dat automatisch? Of zijn extra voorwaarden nodig?

Output

- Een uitgewerkte impact keten(input → impact)
- Inzicht in aannames en onzekerheden
- 1-2 aandachtspunten om de impact te versterken

Impact gaat niet over wat je doet, maar over **wat er verandert**. Een maatregel kan perfect uitgevoerd zijn (output), maar toch weinig effect hebben (impact). Impactdenken helpt om die stap expliciet te maken.

Impactdenken

Input

Wat hebben we nodig? (tijd, middelen, personeel, ...)



Activiteit

Wat doen jullie?



Output

Wat levert dat direct op?



Outcome

Wat verandert er daardoor?



Impact

Wat is het effect op langere termijn?

Bespreek nog kort:

- Waar zat de grootste twijfel?
- Wat is het verschil tussen outcome en impact?

Beleidskeuzes – Bewuste afweging

In beleid bestaat zelden één perfecte oplossing. Elke keuze heeft voor- en nadelen. Met deze oefening leer je om die afwegingen expliciet te maken.

Leren hoe je beleidsopties kunt vergelijken vanuit een duurzaamheidsbril en hoe je bewuste keuzes maakt tussen verschillende belangen, effecten en tijdshorizonten. De oefening helpt om:

- de sociale, ecologische en economische gevolgen van beleidskeuzes zichtbaar te maken;
- synergieën en spanningen tussen doelstellingen te herkennen;
- de impact op verschillende groepen, plaatsen en generaties mee te nemen;
- expliciet om te gaan met trade-offs en onzekerheden;
- beleidskeuzes transparant en onderbouwd te motiveren.

Tijd

Ongeveer 60 minuten.

Opzet

Je vertrekt van een concreet beleidsvraagstuk en werkt verschillende beleidsopties uit. Vervolgens vergelijk je deze opties aan de hand van duurzame ontwikkelingsprincipes en maak je een bewuste keuze. De focus ligt niet op het vinden van de perfecte oplossing, maar op het expliciet maken van de effecten, belangen en afwegingen die bij beleidsbeslissingen komen kijken.

Stap 1 – Kies en formuleer het beleidsvraagstuk scherp

Vertrek van een concreet dossier of probleem.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Wat is het probleem?
- Wie zijn de belangrijkste actoren?
- Wat wil elke actor?
- Waar zitten spanningen of conflicten?

Tip: gebruik je systeemblik (ijsbergoefening)

Stap 2 – Formuleer 2 à 3 beleidsopties

Werk verschillende richtingen uit (geen kleine variaties).

- Zorg dat het echte keuzes zijn
- Elke optie moet een andere aanpak vertegenwoordigen

Stap 3 – Vergelijk de opties met de duurzaamheidsbril

Analyseer elke optie vanuit verschillende perspectieven.

Gebruik de 5 P's (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership) en impactdenken.

Voor elke optie:

- Wat zijn de effecten op korte vs lange termijn?
- Wat zijn de effecten lokaal vs internationaal?
- Wat zijn de voordelen?
- Wat zijn de nadelen?
- Welke actoren winnen of verliezen?

Tip: gebruik SDG-cirkel, impactketen of systeemblik

Stap 4 – Maak een keuze en benoem trade-offs

Kies één optie (of combinatie) en motiveer je keuze.

Benoem expliciet:

- wat je wint
- wat je verliest
- welke spanningen blijven bestaan

Gebruik eventueel deze zin: *“Als we dit doen, winnen we..., maar verliezen we...”*

Output

- 2 à 3 uitgewerkte beleidsopties
- een vergelijking van effecten
- een gemotiveerde keuze
- expliciete trade-offs

Sterk beleid betekent niet dat je alle problemen oplost, maar dat je **bewust kiest tussen verschillende effecten en belangen.**

Stap 1 - Kies en formuleer het beleidsvraagstuk scherp

 Tip: Systeemblik

Wat is het probleem?
Wie zijn de belangrijkste actoren?
Wat wil elke actor?
Waar zitten spanningen? Waar botsen belangen?

Stap 2 - Formuleer 2 à 3 beleidsopties

Bedenk 2 à 3 duidelijk verschillende opties
Zorg dat het echte keuzes zijn (geen kleine variaties)

Beleids optie 1:

Beleids optie 2:

Beleids optie 3:

Stap 3 - Maak een keuze en motiveer deze met behulp van de duurzaamheidsbril. Benoem expliciet trade-offs.



Tip: 5P-check, SDG-cirkel, impactdenken

Vergelijk de beleidsopties.

Voor elke optie:

- Wat zijn de effecten op people, planet, prosperity, peace en partnerships?
- Wat is de impact (korte termijn vs. lange termijn / lokale effecten vs. effecten elders)?
- wat zijn de voordelen?
- Wat zijn de nadelen?
- Welke spanningen zie je? Welke belangen en doelen botsen?

Benoem duidelijk de trade-offs in je uiteindelijke keuze.

"Als we dit doen, winnen we... maar verliezen we..."

Toon dat je bewust kiest, niet dat er één perfecte oplossing bestaat.

6.3. Ondersteuning en hulpmiddelen van FIDO

Naast bovenstaande methodieken biedt FIDO concrete ondersteuning om duurzame ontwikkeling te verankeren in beleid en organisatie.

Handboek Strategie

Het 'handboek strategie' ondersteunt administraties bij het ontwikkelen of actualiseren van strategische kaders voor duurzame ontwikkeling.

Het helpt om:

- prioriteiten scherp te stellen,
- samenhang te creëren met federale (strategische plannen) en internationale kaders (2030 Agenda en de SDG's),
- langetermijndoelstellingen te formuleren,
- interne verankering te organiseren.

Het handboek is vooral nuttig bij:

- opmaak van strategische plannen,
- herziening van beleidskaders,
- interne prioriteitsbepaling rond duurzame ontwikkeling.

Handboek Actieplan

Het 'handboek actieplan' ondersteunt bij het vertalen van strategische ambities naar concrete acties.

Het helpt om:

- acties te structureren,
- verantwoordelijkheden vast te leggen,
- indicatoren te bepalen,
- opvolging en rapportering te organiseren.

Dit handboek is vooral nuttig wanneer:

- een FOD een actieplan DO opstelt,
- acties moeten worden geïntegreerd in bestaande planning,
- monitoring moet worden versterkt.

Andere hulpmiddelen

FIDO biedt daarnaast:

- opleidingen en vormingen
- SDG-duiding en referentiemateriaal
- formats en sjablonen
- interdepartementale kennisdeling of beleidscoördinatie op transversale thema's via ICDO

Deze ondersteuning helpt om duurzame ontwikkeling niet ad hoc, maar structureel te integreren.

7. Duurzame ontwikkeling als gezamenlijke opportuniteit

Duurzame ontwikkeling is geen apart beleidsdomein naast het gewone werk. Ze helpt om dossiers, projecten en beleidskeuzes sterker, coherenter en toekomstgerichter te maken.

Voor federale administraties betekent dit vooral: bredere effecten mee in rekening nemen, samenhang zoeken tussen beleidsdoelen, tijdig afstemmen met andere actoren en expliciet omgaan met risico's, neveneffecten en trade-offs.

De vorige hoofdstukken reikten daarvoor een gemeenschappelijk kader en praktische hulpmiddelen aan. De uitdaging is nu vooral om die niet occasioneel, maar systematisch toe te passen in de dagelijkse werking. Dat hoeft niet zwaar of complex te zijn. Vaak volstaat het om bij nieuwe dossiers enkele gerichte vragen te stellen, effecten zichtbaar te maken en waar nodig afstemming te zoeken.

Zo groeit duurzame ontwikkeling stap voor stap van een individuele reflex naar een gedeelde werkwijze binnen teams en organisaties.

Van reflectie naar actie

Sta kort stil bij je eigen praktijk of die van je team:

- Nemen we vandaag duurzame ontwikkeling mee vanaf het begin van een dossier?
- Kijken we voldoende naar sociale, ecologische en economische effecten samen?
- Stemmen we tijdig af met relevante collega's of partners?
- Maken we afwegingen, risico's en neveneffecten voldoende expliciet?

Kies vervolgens minstens één concrete volgende stap die je meteen kan toepassen in je werking. Dat kan een eenvoudige werkafspraken zijn, een korte 5 P-check bij nieuwe dossiers of een explicieter gesprek over trade-offs bij belangrijke keuzes.

Voor teams die hun werking iets grondiger willen bekijken, bevat **Appendix I** ook een eenvoudige **zelfreflectie template**. Die kan helpen om samen te bespreken waar duurzame ontwikkeling vandaag al geïntegreerd is en waar nog kansen liggen om dit verder te versterken.

Duurzame ontwikkeling is geen eindpunt. Het is een continu leerproces.

Bronnenlijst

Internationale kaders en rapporten

Verenigde Naties (1987). *Our Common Future (Brundtland Report)*.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Verenigde Naties (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Verenigde Naties. *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

<https://sdgs.un.org/goals>

UNFCCC (2015). *Paris Agreement*.

<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

Convention on Biological Diversity (2022). *Kunming–Montreal Global Biodiversity Framework*.

<https://www.cbd.int/gbf/>

Internationale Arbeidsorganisatie (ILO). *Fundamental Conventions*.

<https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--en/index.htm>

Verenigde Naties. *Universele Verklaring van de Rechten van de Mens*.

<https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Europese kaders en beleid

Europese Commissie (2019). *The European Green Deal*.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Europese Commissie. *EU climate law*.

https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en

Europese Commissie. *Clean Industrial Deal*.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-industrial-strategy_en

Europese Unie. *Verdragen van de Europese Unie*.

<https://eur-lex.europa.eu/collection/eu-law/treaties.html>

Belgische wetgeving en beleidskaders

Wet van 5 mei 1997 betreffende de coördinatie van het federale beleid inzake duurzame ontwikkeling.

<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/1997/05/05/1997021238/justel>

Belgische Grondwet, artikel 7bis.

<https://www.dekamer.be/kvvcr/showpage.cfm?section=/constitution&language=nl&cfm=constitution.xml>

Federale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling

<https://www.duurzameontwikkeling.be/nl/beleid/federale-strategie>

Federaal Plan voor Duurzame Ontwikkeling

<https://www.duurzameontwikkeling.be/nl/beleid/federaal-plan>

Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling
<https://www.duurzameontwikkeling.be/nl/beleid/nationale-strategie>

Federale instellingen en rapportering

Federaal Planbureau. *Indicatoren voor duurzame ontwikkeling*.
<https://www.plan.be/databases/indicators>

Federaal Planbureau. *Team Duurzame Ontwikkeling*.
<https://www.plan.be/press/press.php?lang=nl&TM=30>

Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO)
<https://www.duurzameontwikkeling.be>

FIDO – Handboek Strategie

FIDO – Handboek Actieplan

Conceptuele en methodologische bronnen

Meadows, D. et al. (1972). *The Limits to Growth*.
<https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>

Carson, R. (1962). *Silent Spring*.
<https://www.britannica.com/topic/Silent-Spring>

OECD. *Policy Coherence for Sustainable Development*.
<https://www.oecd.org/gov/pcsd/>

UNDP. *Theory of Change Guidance*.
<https://www.undp.org/publications/theory-change>

Appendix I. Snelle zelfreflectie

De zelfreflectie helpt teams om snel in te schatten in welke mate duurzame ontwikkeling vandaag al deel uitmaakt van hun werking. Tel de scores van alle vragen samen.

De maximumscore is 16. De totaalscore geeft een indicatie van waar je team staat en welke volgende stappen het meest zinvol zijn. Het doel is niet om te "scoren", maar om het gesprek te openen en gerichte verbeteracties te bepalen.

Score per vraag:

- 0 = nee
- 1 = deels
- 2 = ja

Basis

- We kunnen in één zin uitleggen wat duurzame ontwikkeling betekent in onze context.
- We gebruiken minstens één gemeenschappelijk kader (SDG's, 5 P's, ...).

Integratie in werk

- We nemen duurzaamheid mee vanaf de start van dossiers.
- We brengen systematisch neveneffecten en trade-offs in kaart.
- We denken na over langetermijnpact en vermijden lock-ins.

Samenwerking

- We stemmen af met relevante diensten of partners.
- We weten wie een intern aanspreekpunt is (DO-cel/contactpunt).

Opvolging

- We formuleren meetbare resultaten en sturen bij waar nodig.
- We delen lessen en goede praktijken.

Score	Interpretatie	Wat betekent dit?	Volgende stappen / aanbevolen acties
0 – 5	Startfase	Duurzame ontwikkeling wordt nog weinig of niet systematisch meegenomen in het werk. Begrippen, kaders en verantwoordelijkheden zijn nog niet duidelijk of gedeeld.	• Neem kort de tijd om als team te bespreken wat duurzame ontwikkeling betekent voor jullie werk. • Kies een gemeenschappelijk kader (bv. SDG's of 5P's). • Test de reflectie bij één concreet dossier of project. - Overweeg een korte toelichting of ondersteuning vanuit de DO-cel.

6 – 10	In ontwikkeling	Duurzame ontwikkeling komt al in bepaalde projecten of discussies aan bod, maar nog niet systematisch of structureel in de werking.	• Gebruik de reflectie bij de start van nieuwe dossiers. • Breng neveneffecten en trade-offs explicieter in kaart. • Stem af met relevante diensten of partners. • Leg een eenvoudige checklist of werkafpraak vast voor het team. • Verzamel en bespreek goede voorbeelden uit de praktijk.
11 – 16	Geïntegreerd	Duurzame ontwikkeling maakt duidelijk deel uit van de werking. De focus kan verschuiven naar verdieping, monitoring en kennisdeling.	• Werk met meetbare resultaten of indicatoren. • Deel goede praktijken en lessen met andere teams. • Gebruik de reflectie ook bij strategische keuzes of beleidsvoorbereiding. • Denk expliciet na over langetermijnimpact en mogelijke lock-ins. • Ondersteun andere teams die nog in een startfase zitten.