**Op weg met de Sustatool-methode**

**Handleiding voor duurzaamheidsambassadeurs in KMO’s**



Inhoud

[Vooraf 3](#_Toc518328822)

[1. Inleiding 4](#_Toc518328823)

[2. Voorbereiding 7](#_Toc518328824)

[2.1 Aanduiden interne trekker 7](#_Toc518328825)

[2.2 Samenstellen stuurgroep 7](#_Toc518328826)

[3. Analysefase 8](#_Toc518328827)

[3.1 Interne en externe analyse 8](#_Toc518328828)

[3.2 SWOT-analyse 8](#_Toc518328829)

[4. Adviserende fase 9](#_Toc518328830)

[4.1 Duurzaamheidsvisie 9](#_Toc518328831)

[4.2 Waarden 9](#_Toc518328832)

[4.3 Stakeholderanalyse 10](#_Toc518328833)

[5. Activeringsfase 11](#_Toc518328834)

[5.1 Bepalen van duurzaamheidsthema’s 11](#_Toc518328835)

[5.2 Bepalen van duurzaamheidacties 11](#_Toc518328836)

[5.3 Bepalen van evaluatiecriteria 12](#_Toc518328837)

[5.4 Prioriteren 13](#_Toc518328838)

[6. Implementatiefase 14](#_Toc518328839)

[6.1. Samenstelling werkgroepen 14](#_Toc518328840)

[6.2 Voorbereiding 15](#_Toc518328841)

[6.3 Projectnota 15](#_Toc518328842)

[6.4 Uitvoeren acties 15](#_Toc518328843)

[7. Controlefase 16](#_Toc518328844)

[7.1 Communicatie met de stakeholders 16](#_Toc518328845)

[7.2 Rapportering 16](#_Toc518328846)

[8. Conclusie 17](#_Toc518328847)

[Bijlagen 18](#_Toc518328848)

[BIJLAGE 1: Assessment 18](#_Toc518328849)

[BIJLAGE 2: Confrontatiematrix 18](#_Toc518328850)

[BIJLAGE 3: Achtergrondinformatie duurzaamheid 18](#_Toc518328851)

[BIJLAGE 4: WORKSHOP 1 “Richting geven”. 22](#_Toc518328852)

[BIJLAGE 5: WORKSHOP 2 “Stakeholders” 24](#_Toc518328853)

[BIJLAGE 6: WORKSHOP 3 “Op welke thema’s focussen we?” 24](#_Toc518328854)

[BIJLAGE 7: WORKSHOP 4 “Duurzaamheidsacties” 25](#_Toc518328855)

[BIJLAGE 8: WORKSHOP 5 “Bepalen van indicatoren” 26](#_Toc518328856)

[BIJLAGE 9: WORKSHOP 6 “Prioritering” 27](#_Toc518328857)

[BIJLAGE 10: Voorbeeld projectnota 27](#_Toc518328858)

Vooraf

Sustatool kwam tot stand dankzij de steun van het departement Werk & Sociale Economie, meer bepaald MVO Vlaanderen. Het project werd gefinancierd door de Vlaamse Overheid in opdracht van de Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding, Liesbeth Homans.

De Sustatool-methodiek werd ontworpen en uitgewerkt uitgewerkt door Prof. Hans Verboven (UAntwerpen).

Dank aan de bedrijven die meewerkten in de testfase van de methodologie: Total Belgium Ertvelde, Bouwbedrijf Beneens en Zonen, Beneens Alucon, Universitas Digital Print, MetSense, Remant, Dru International, Geysen HO, Werrens Metaalhandel, Zorg & Farma, Glacio NV, IJsboerke, Groep Van Eyck, Eduwood, Vyncke, Stad Geel, Starmeal, The Foodmaker, Wilms NV en de Stad Scherpenheuvel-Zichem. Achter deze namen schuilt een hechte groep van gedreven duurzaamheidsteams.

Speciale dank aan de Sustatool ambassadeurs van het eerste uur: Peter De Jonghe en Kristof Vermeire (Total Belgium Ertvelde), Karel Beneens (†) en François Peeters (Bouwbedrijf Beneens en Zonen) en Tom Van Uffelen (Universitals Digital Print).

Dank aan het team van de Universiteit Antwerpen: Sara Vermeulen, Sophie Führer, Elisabeth Brockmans en Eva Poelemans. Bijzondere dank aan Lise Vanherck die van in het begin betrokken was bij de uitrol van het project.

Dank ten slotte aan Bie De Keulenaer en Gert Van Eeckhout (MVO Vlaanderen) voor hun vertrouwen, ondersteuning en enthousiasme.

1. Inleiding

Veel organisaties zijn ervan overtuigd dat duurzaamheid in hun strategie en dagelijkse werking opgenomen moet worden. Toch hebben ze het vaak moeilijk om het te integreren en te verankeren. Vaak blijft duurzaamheid binnen organisaties beperkt tot milieuaspecten, compliance of goede doelen of zijn de verschillende initiatieven verspreid en ontbreekt een overkoepelende visie.

Om aan deze noden tegemoet te komen werd de Sustatool ontwikkeld, een werkmethode en kennisinstrument. De methode is gebaseerd op academische studies, inzichten rond project- en changemanagement en vooral de praktijktest bij een vijftiental ondernemingen over een periode van meer dan 2 jaar.

De Sustatool-methode biedt een managementproces-aanpak voor zelfsturende teams in organisaties waarbij diverse duurzaamheidsaspecten op systematische wijze in de dagelijkse werking uitgerold en gemonitord kunnen worden.

De **Sustatool** is een toegankelijk managementproces in **5 fases** gebaseerd op een systeem van continue verbetering waarbij men:

* eerst kijkt wat men al doet en wat de anderen doen (Analyseren);
* dan inzet op wat men beter wil doen (Adviseren);
* vervolgens acties kiest uit een optielijst per thema (Activeren);
* deze acties koppelt aan doelstellingen en een projectplanning- en uitvoering (Implementeren);
* en ten slotte een controle doet of doelstellingen bereikt werden (Controleren).

De Sustatool bestaat verder uit een individualiseerbaar dashboard van 15 duurzaamheids- en optimalisatiethema’s verspreid over het niveau van:

* product/service excellentie;
* operationele excellentie;
* organisationele excellentie.

Deze thema’s zijn op hun beurt opgesplitst in een 90-tal projecten, die samen de omvang van de mogelijke initiatieven weergeven. Per project worden er een aantal suggesties van concrete en uitvoerbare duurzaamheidsinitiatieven beschreven. Deze gaan van laaghangend fruit en quick wins tot hoge-impactactiviteiten.

Ten slotte biedt de Sustatool een volledig individualiseerbare reeks van standaard KPI’s over alle thema’s die een perfecte monitoring van de voortgang mogelijk maken.

De Sustatool-methodiek leent zich ertoe om te grasduinen in initiatieven en vrijblijvend enkele quick wins te realiseren. Fundamentele verandering realiseert u echter pas wanneer u de mindset van duurzaamheid in uw beslissingsprocessen borgt en het in uw management integreert. Daarvoor is de Sustatool bij uitstek geschikt.

Deze werkwijze heeft als grote voordelen:

* een systematische aanpak die inzet op álle facetten van de organisatie
* eenvoudig model met duidelijke fases en instructies
* laagdrempelig en toegankelijk
* meetbare impact van de ondernomen acties staat voorop

**Figuur 1. De 15 thema’s**

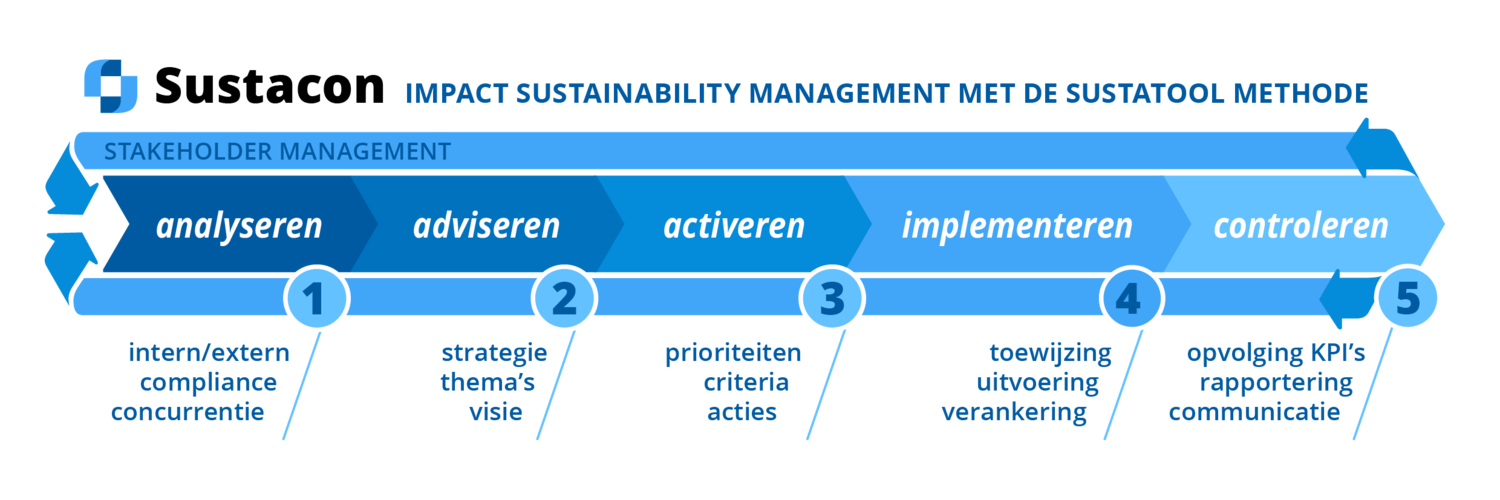


Bron: Hans Verboven & MVO Vlaanderen, 2018.

Het spreekt voor zich dat het onmogelijk is om een uniforme aanpak uit te werken die voor elke organisatie identiek is. Afhankelijk van de organisatiegrootte, context, cultuur, beschikbare middelen, aanwezig expertise, etc. zal het resultaat immers verschillen.

Deze handleiding biedt dan ook geen instant-oplossing voor het integreren van duurzaamheid in de werking van de organisatie. Wel neemt ze u mee door de 5 fases van de Sustatool PDCA-cyclus, waarbij onderweg een aantal mogelijke handvaten worden aangereikt. Tijdens het doorlopen van de fases bepaalt de organisatie zelf hoe diepgaand ze de oefening wil maken.

**Figuur 2. De procesbenadering van Sustatool**



Bron: Hans Verboven & MVO Vlaanderen, 2018.

**Fase 1: Analyseren**

In deze eerste fase wordt alle nuttige informatie verzameld, zowel over de eigen organisatie als over de sector of nog ruimer over de maatschappelijke trends die een invloed hebben. Deze analyse resulteert in een uitgebreide duurzaamheidsscreening waarin de sterke en verbeterpunten van de organisatie tot uiting komen.

**Fase 2: Adviseren**

In de tweede fase wordt een duurzaamheidsvisie geformuleerd, of wordt een bestaande visie afgestemd op de organisatiestrategie. Deze visie wordt het uitgangspunt waarop het duurzaamheidsbeleid wordt gestoeld.

**Fase 3: Activeren**

In de derde fase stelt de organisatie de prioritaire duurzaamheidsthema’s vast, waarbinnen concrete acties worden gekozen. Aan deze acties worden indicatoren gekoppeld.

**Fase 4: Implementeren**

In de vierde fase worden de gekozen acties projectmatig uitgewerkt en uitgevoerd door werkgroepen.

**Fase 5: Controleren**

In de vijfde fase gaat de organisatie na of de concrete acties worden uitgevoerd en in hoeverre deze resultaten bijdragen aan de duurzaamheidsvisie en -doelstellingen. Hierover wordt gecommuniceerd aan de stakeholders (intern en extern) via een duurzaamheidsverslag.

Per fase wordt hierna een toelichting gegeven welke stappen moeten worden ondernomen, wie in deze fase een rol speelt, wat het resultaat is van deze fase en welke hulpmiddelen u hiervoor kunt gebruiken.

In een aantal van de fases worden workshops/brainstormsessies georganiseerd. U maakt deze zo uitgebreid of beperkt als u zelf wilt. Het is ook mogelijk om bepaalde workshops onmiddellijk na elkaar te organiseren. Is het b.v. moeilijk om data te vinden die voor alle leden van de stuurgroep passen, dan is het zelfs aan te raden om een aantal zaken met elkaar te combineren, zodat het opstartproces niet te sterk vertraagd wordt.

In de onderstaande tabel geven we een overzicht van het Sustatool-traject opgedeeld per fase, met enkele mogelijke milestones en met beschikbaar ondersteuningsmateriaal. (Zie bijlagen en www.mvovlaanderen.be)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fase** | **Stap** | **Ondersteuningsmateriaal** |
| Voorbereiding | Aanduiden interne trekker project |  |
|  | Samenstellen stuurgroep |  |
| Fase 1 Analyseren | Benchmarking | MVO-scan en Sustatool-scan |
|  | SWOT-analyse | Confrontatiematrix |
| Fase 2 Adviseren | Duurzaamheidsvisie | Achtergrondinfo |
|  |  | PPT 1: Richting geven |
|  | Waarden |  |
|  | Stakeholderanalyse | PPT 2: Stakeholders |
| Fase 3 Activeren | Bepalen van duurzaamheidsthema’s | PPT 3: Duurzaamheidsthema’s |
|  | Bepalen van duurzaamheidsacties | PPT Duurzaamheidsacties |
|  |  | Sustatool catalogus via web |
|  | Bepalen van evaluatiecriteria | PPT 4: Bepalen van indicatoren |
|  | Prioriteren | PPT 5: Prioritering |
| Fase 4 Implementeren | Samenstelling werkgroepen |  |
|  | Voorbereiding |  |
|  | Opstellen projectnota’s | Projectnota |
|  | Uitvoeren acties |  |
| Fase 5 Controleren | Communicatie met de stakeholders | Voorbeeldrapporten |
|  | Rapportering |  |
| Conclusie | Continue verbetering |  |

2. Voorbereiding

De Sustatool-methode is in eerste instantie gericht op duurzaamheidsteams binnen organisaties. Men kan de methode echter ook perfect alleen toepassen indien de omstandigheden of de omvang van uw organisatie geen stuurgroep mogelijk zouden maken. In dat geval is dit een leidraad om zelf het beleid bij te sturen.

2.1 Aanduiden interne trekker

Aangezien de Sustatool-methode gebaseerd is op de principes van projectmatig werken, moet eerst een interne trekker worden aangeduid. De persoon die deze rol vervult, is verantwoordelijk voor o.a. het regelen van praktische zaken i.v.m. de duurzaamheidsstuurgroep en heeft bij voorkeur een zekere affiniteit met duurzaamheid in ruime zin.

Aandachtspunten:

* Zorg ervoor dat deze persoon de nodige tijd kan en mag besteden aan het Sustatool-project.
* Kies iemand die een zeker overzicht heeft over de werking van de organisatie, dit hoeft geen lid van het management te zijn, maar een zeker helikopterzicht is absoluut noodzakelijk.

Deze trekker kan eventueel ook de rol van facilitator tijdens de workshops opnemen. Er kan ook worden geopteerd om voor deze workshops (en eventueel de interviews in de analysefase) externe begeleiding in te schakelen.

In elk geval moet de begeleider van de workshops kunnen luisteren, begrijpen, ondersteunen en een actieve en sturende rol opnemen wanneer nodig. Hij/zij moet de verwachtingen aanvoelen en over het nodige inlevingsvermogen beschikken. Kortom, de facilitator moet zorgen voor een aangenaam klimaat om gesprekken te voeren en te discussiëren.

2.2 Samenstellen stuurgroep

De duurzaamheidsstuurgroep is een groep medewerkers die samen het duurzaamheidsbeleid zullen vormgeven en overzichtelijk houden, zowel op formele als op informele wijze. Het ultieme doel van de duurzaamheidsstuurgroep is advies formuleren op maat van de afdelingen en de organisatie. Dit advies moet bruikbaar zijn in de dagelijkse praktijk en impact hebben op de duurzaamheidsthema’s van de Sustatool. Hierbij zal kennisdeling een belangrijke rol spelen, o.a. door de grenzen tussen de verschillende afdelingen open te breken. De stuurgroep zal ervoor zorgen dat zowel interne als externe motivatoren om rond duurzaamheid te werken mee in overweging worden genomen.

Het is duidelijk dat de samenstelling van deze stuurgroep een grote rol zal spelen in het al dan niet slagen van het project.

Aandachtspunten

* Zorg voor voldoende representativiteit: kies medewerkers vanuit het management en vanop de werkvloer, over de afdelingen heen;
* Kies medewerkers die reeds enige interesse tonen voor duurzaamheid en binnen hun afdeling een zekere invloed kunnen uitoefenen;
* Beperk de groep tot 12 à 15 medewerkers.

Na een intensieve opstart met verschillende workshops is het aan te raden om de stuurgroep een vijftal maal per jaar te laten samenkomen.

3. Analysefase

In deze eerste fase wordt alle nuttige informatie verzameld, zowel over de eigen organisatie als over de sector of nog ruimer over de maatschappelijke trends die een invloed hebben. Ook relevante wetgeving wordt in deze fase betrokken. Deze analyse resulteert in een uitgebreide duurzaamheidsscreening waarin de sterke en verbeterpunten van de organisatie tot uiting komen.

3.1 Interne en externe analyse

De interne en externe analyse is een belangrijke eerste stap naar een onderbouwd duurzaamheidsbeleid. Ga op zoek naar topics van duurzaamheid die voor uw bedrijfscontext relevant zijn. Kijk hier naar de wettelijke verplichtingen m.b.t. bijvoorbeeld milieu, maar kijk zeker ook verder naar stakeholderverwachtingen, sectortrends, collega-bedrijven …

Hiertoe kunt u de MVO-scan gebruiken of de speciaal op de Sustatool gerichte afgeleide ervan. (Bijlage 1)

De interne en externe analyse wordt voorbereid en gecoördineerd door de trekker van het Sustatool-traject.

De antwoorden op deze vragenlijsten worden gebundeld in een auditverslag (beknopte samenvatting) dat een stand van zaken geeft over duurzaamheid binnen de organisatie.

3.2 SWOT-analyse

De bevindingen van de interne en externe analyse kunnen worden samengevat in een SWOT-analyse, een schematische voorstelling van de sterke punten (Strengths), verbeterpunten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats).

De sterke en verbeterpunten komen voort uit de interne analyse, de kansen en bedreigingen zijn extern en te vinden in de context waarbinnen de organisatie opereert. Deze elementen kunnen met elkaar in relatie worden gebracht in een zogenaamde confrontatiematrix, algemeen samengevat of gegroepeerd per thema (Bijlage 2: Confrontatiematrix).

Aandachtspunten:

* Leg in de SWOT-analyse de nadruk op de organisatiespecifieke elementen, aspecten waarop de organisatie zich kan onderscheiden en die toekomstgericht zijn;
* Beperk het aantal elementen per categorie (S-W-O-T) en per thema;
* Focus op duurzaamheidsaspecten.

=> **Resultaat**

Na deze eerste fase beschikt u over een onderbouwde interne en externe stand van zaken betreffende duurzaamheid binnen de organisatie, geconcretiseerd in een SWOT-analyse.

4. Adviserende fase

4.1 Duurzaamheidsvisie

In de adviserende fase wordt een duurzaamheidsvisie geformuleerd – afgestemd op de organisatiestrategie. Deze visie vormt het uitgangspunt voor het duurzaamheidsbeleid.

Allereerst moet worden vastgelegd wat duurzaamheid betekent voor de organisatie en welke organisatiewaarden hieraan kunnen worden gekoppeld.

In deze tweede fase zal vooral gewerkt worden met brainstormsessies van de stuurgroep. Om voorbereid aan deze taak te beginnen is het raadzaam om de achtergrondinformatie rond duurzaamheid in bijlage 3 door te nemen. Vooral voor degene die de workshops zal leiden/faciliteren is deze informatie onontbeerlijk.

De eerste workshop ‘Richting geven’ is opgebouwd uit twee delen. Het is ook mogelijk om deze workshop in twee delen te houden, indien u dit wenst.

Na een inleidend deel rond duurzaamheid, wordt in het eerste deel van de workshop gewerkt rond de duurzaamheidsvisie, waarbij volgende vraag centraal staat:

***‘Waar denk je aan bij duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen in de context van onze organisatie?’***

Deze oefening resulteert in een aantal termen die door de leden worden geassocieerd met duurzaamheid in de context van de organisatie, gesorteerd volgens de 5 P’s van duurzame ontwikkeling: People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership.

Vervolgens wordt toegelicht wat er in de Sustatool onder duurzaamheid wordt begrepen, wat de rol is van de stuurgroep en welk traject zal worden doorlopen.

4.2 Waarden

Het tweede deel van de brainstormsessie spitst zich toe op de organisatiewaarden. Duidelijke waarden, die ook door de medewerkers gekend zijn, helpen om zin te geven aan activiteiten en om te navigeren bij moeilijke beslissingen, vooral bij deze beslissingen waar cijfers alleen niet de oplossing bieden en er niet-kwantificeerbare aspecten meespelen. Gemeenschappelijke waarden helpen ook om organisatie-identiteit en de fierheid te versterken.

Centraal in het tweede deel van de workshop staat de vraag:

***‘Welke waarden vind jij belangrijk in je organisatie?’***

Op basis hiervan wordt gediscussieerd over welke waarden in de organisatie (zouden moeten) leven en op welke manier deze zich in de dagelijkse praktijk (kunnen) uiten.

Deze oefening resulteert in een aantal waarden die door de werkgroep naar voor worden geschoven, gesorteerd volgens de 5P’s.

**=> Resultaat**

Op basis van de brainstormoefeningen (hou rekening met wat er op de post-its staat, maar ook met wat nadien wordt opgeworpen tijdens de discussie) kan het volgende worden uitgewerkt:

* + Duurzaamheidsdefinitie en/of -visie voor de organisatie
  + Duidelijke waarden met vertaalslag naar de organisatie

Deze definitie en waarden moeten worden gevalideerd in een volgende bijeenkomst van de stuurgroep.

Een uitgebreid draaiboek voor de workshop kunt u vinden in bijlage 4.

4.3 Stakeholderanalyse

Stakeholders zijn personen of groepen van personen die een invloed hebben op de organisatie en/of er door worden beïnvloed. Dit zijn diverse doelgroepen die vanuit een specifiek belang bij de organisatie betrokken zijn zowel intern (medewerkers, management, aandeelhouders, etc.) als extern (klanten, leveranciers, overheden, pers, etc.).

Er zijn verschillende voordelen verbonden aan het betrekken van stakeholders bij het uitwerken van een duurzaamheidsbeleid: creëren van draagvlak, mogelijke belangenconflicten ondervangen, voorkomen van klachten en geschillen …

Stakeholders betrekken kan maar voor zover u hen kent. Daarom wordt in het kader van de Sustatool ook een stakeholderanalyse uitgevoerd. Dit overzicht is niet enkel van belang bij het opstellen van de duurzaamheidsvisie en het hieraan gekoppelde actieplan (volgende fases), maar doorheen het hele Sustatool-traject. Communicatie vormt immers een belangrijk onderdeel van het project. Om de communicatie optimaal te laten renderen, is het belangrijk om te weten wie u moet informeren over welke elementen.

De identificatie van de stakeholders kan op verschillende manieren gebeuren.

Deze handleiding biedt het nodige materiaal om deze oefening te doen tijdens een brainstorm met de Sustatool-stuurgroep (zie bijlage 5). Deze brainstorm kan in elke fase van het project worden uitgevoerd.

In deze brainstorm wordt allereerst vastgesteld wie de stakeholders zijn (identificatie). Daarna worden deze belanghebbenden ondergebracht in een materialiteitsmatrix. Op de ene as van de tabel wordt de relevantie voor de organisatie geplaatst (macht/impact), op de andere as de relevantie voor de stakeholder (belang).

Dit resulteert in een overzicht van de stakeholders die ze onderbrengt in de volgende categorieën:

* **Sleutelspelers:** stakeholders met een grote impact op de organisatie en een groot belang bij de organisatie.
* **(Potentiële) supporters:** stakeholders met een lage impact op de organisatie, maar een hoog belang bij de organisatie.
* **Contextbepalers:** stakeholders met een grote impact op de organisatie, maar een laag belang bij de organisatie.
* **Toeschouwers:** stakeholders met een lage impact op de organisatie en een laag belang bij de organisatie.

Zodra men over dit overzicht beschikt, kan per stakeholder(categorie) worden bepaald op welke manier men deze gaat benaderen:

* **Sleutelspelers:** nauwe contacten mee onderhouden en goed opvolgen.
* **(Potentiële) supporters:** informeren en met hen rekening houden.
* **Contextbepalers:** tevreden houden (tegemoet komen aan hun noden)
* **Toeschouwers:** monitoren/informeren (minimale inspanning)

**=> Resultaat**

Na deze brainstormsessie beschikt u over een oplijsting van de stakeholders van de organisatie met categorisering naargelang belang en impact. Eventueel kan worden beslist om één van deze stakeholders in de toekomst te betrekken bij het duurzaamheidsoverleg.

5. Activeringsfase

5.1 Bepalen van duurzaamheidsthema’s

Indien u met een stuurgroep werkt, moeten de bevindingen uit de voorbereidende stappen afgeklopt worden. Om effectief te starten, moeten we de duurzaamheidsvisie en organisatiewaarden zoals uitgewerkt op basis van de eerste workshop valideren. (Zie bijlage 6)

Daarna worden de resultaten van de interne en externe analyse besproken; ter voorbereiding hebben de leden van de stuurgroep het auditrapport en de SWOT-analyse doorgenomen.

Na een algemene discussieronde over de bevindingen, worden de thema’s van de Sustatool elk afzonderlijk toegelicht.

Hierna overleggen de leden van de stuurgroep in kleine groepjes (per twee of drie) over welke thema’s van belang kunnen zijn voor de organisatie.

Na dit overleg selecteert ieder lid van de stuurgroep de vijf thema’s die hij of zij het belangrijkst vindt. De vijf à zes thema’s met de meeste stemmen worden geselecteerd. Niets weerhoudt u ervan om – bij voldoende capaciteit – voor meer of voor alle thema’s te gaan.

**=> Resultaat**

Uiteindelijk resulteert deze brainstorm in vijf à zes thema’s uit de Sustatool die tijdens de volgende workshop zullen worden geconcretiseerd in acties.

5.2 Bepalen van duurzaamheidacties

De volgende stap binnen deze fase is binnen de gekozen thema’s concrete acties vast te stellen.

Inspiratie voor mogelijke acties vindt u in de Sustatool-catalogus, die meer dan 100 duurzaamheidsprojecten en -acties bevat gegroepeerd per thema. Bovendien zijn deze acties gekoppeld aan de SDG’s [[1]](#footnote-1).

In een workshop “Duurzaamheidsacties” stelt de stuurgroep een actielijst samen die binnen de organisatie rond de gekozen thema’s kunnen worden ondernomen. (Zie bijlage 7)

Deze brainstorm gebeurt aan de hand van de GPS-toolkit: in kleine groepjes wordt er gediscussieerd per thema rond de vraag

***‘Welke concrete acties kunnen we ondernemen op het vlak van thema X, zowel op korte als lange termijn (ongeveer 5 jaar)?’***

Voor een uitgebreide handleiding bij deze workshop zie bijlage 7.

Het voordeel van deze werkwijze is dat er op een beperkte tijdspanne en met een beperkte groep veel meer mogelijk acties/ideeën worden verzameld dan met een klassieke brainstorm. Per thema wordt er gediscussieerd in groepjes van twee, waardoor er een dynamiek (mini-competitie) ontstaat die meer ideeën genereert dan een individuele brainstorm.

Daarnaast zorgt het overleggen per twee ervoor dat ook de leden die zich in een grote groep geremd voelen, aan bod komen.

Deze oefening resulteert in een bord vol met post-its met tientallen mogelijke acties. De deelnemers mogen nu per twee de beste ideeën aanduiden met stickers; de acties met de meeste stickers worden geselecteerd en gesorteerd naargelang het om acties gaat die op korte of op lange termijn kunnen worden uitgevoerd.

**=> Resultaat**

Na deze workshop beschikt men over een twintigtal acties die passen binnen de gekozen duurzaamheidsacties. Indien de workshop niet het verhoopte resultaat oplevert voor één of meer thema’s, kan de stuurgroep deze lijst aanvullen met acties uit de Sustatool-catalogus.

Deze lijst zal de basis vormen voor een volgende workshop “Prioriteren”.

De trekker dient evenwel alle voorgestelde acties te inventariseren, aangezien dit overzicht in een later stadium nog van pas kan komen.

5.3 Bepalen van evaluatiecriteria

Om te kunnen nagaan of de gekozen duurzaamheidsacties de nodige impact realiseren, kan er worden gewerkt met indicatoren. Een indicator is een maatstaf of cijfer om de goede werking en vooruitgang van de organisatie op te volgen in verschillende domeinen. Het is een rechtstreekse of onrechtstreekse controle op het al dan niet realiseren van een actie. Indicatoren zijn vaak numeriek onder de vorm van een percentage, of binair (de actie werd gerealiseerd of niet).

Een Key Performance Indicator (KPI) is een indicator die vaststelt hoe goed de organisatie presteert in het kader van de vooropgestelde strategische doelstellingen van de organisatie.

In het kader van de Sustatool spreekt men van indicatoren, ongeacht of het gaat om KPI’s of niet, met als doel de vooruitgang van het duurzaamheidsbeleid vast te stellen. De Sustatool-catalogus stelt een aantal basisindicatoren voor, rechtstreeks gekoppeld aan activiteiten. Daarnaast kan de organisatie zelf indicatoren vaststellen die niet in het overzicht zijn opgenomen, maar die specifiek voor de organisatie van belang kunnen zijn. Vaak wordt er immers veel gemeten binnen een organisatie en is deze informatie vlot beschikbaar.

Best start u met een beperkt aantal indicatoren, een tiental, waarna er stelselmatig wordt uitgebreid.

Bij het vaststellen van indicatoren moeten deze voldoen aan volgende voorwaarden:

* + Specifiek: de indicator moet eenduidig zijn. Stel een definitie op zodat iedereen begrijpt wat er precies wordt gemeten en welke gegevens moeten worden verzameld.
  + Meetbaar: de indicator moet uitgedrukt kunnen worden in een cijfer.
  + Acceptabel: voor iedere indicator moet een haalbaar doel vooropgesteld worden.
  + Relevant: de indicator moet exact uitdrukken wat de organisatie te weten wil komen.
  + Tijdsgebonden: de indicator moet periodiek worden gemeten. Bepaal op voorhand wanneer meetmomenten zullen plaatsvinden en welk moment als referentiepunt wordt gekozen.

In de workshop “Bepalen van indicatoren” gaat u met de stuurgroep aan de slag om aan de geselecteerde acties een aantal indicatoren te koppelen (zie bijlage 8).

5.4 Prioriteren

Op basis van de acties die de stuurgroep gekozen heeft wordt een workshop ‘Prioriteren’ georganiseerd; eventueel kan dit aansluitend op de workshop “Bepalen van duurzaamheidsthema’s” en/of “Bepalen van indicatoren”. (Zie bijlage 9)

De twintig geselecteerde projecten moeten nu een voor een worden bekeken. Dit houdt in dat voor elke actie de volgende denkoefening moet worden gemaakt:

STAP 1 NOODZAAK

Is de actie noodzakelijk b.v. omdat ze voldoet aan een wettelijke verplichting of omdat concurrenten hier ook aan voldoen? → MUST-HAVE, dit wil zeggen dat de actie hoe dan ook moet worden uitgevoerd.

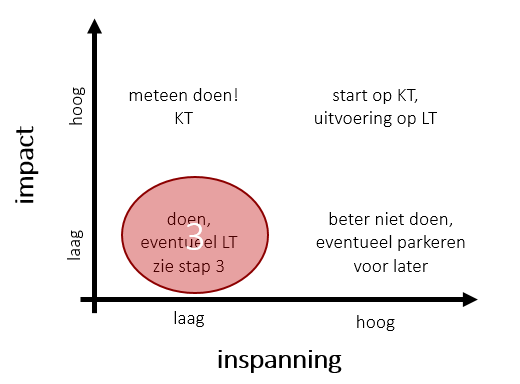
STAP 2 KOSTEN-BATEN

Is de actie niet noodzakelijk (**Nice-to-have**), dan moet ze worden gecategoriseerd naargelang de impact van de actie en de inspanningen die noodzakelijk zijn om ze te verwezenlijken.

Onder inspanning worden de tijdsinvestering, financiële middelen en noodzakelijke personeelsbezetting verstaan. Impact kan worden omschreven als het hebben van een positief effect op of een opbrengst voor de organisatie.

* Acties die weinig inspanning vragen maar een hoge impact hebben, kunnen op korte termijn worden ingepland → **METEEN DOEN**
* Acties die veel inspanning vragen en een hoge impact hebben, kunnen worden opgestart, met geplande uitvoering op lange termijn → **NU STARTEN, LATER UITVOEREN**
* Acties die veel inspanning vragen, maar weinig impact hebben, worden beter geparkeerd voor later → **VOORLOPIG NIET DOEN**
* Acties die een lage inspanning vragen en weinig impact hebben →**STAP 3**

**Figuur 3: impact-inspanninsgmatrix**



STAP 3 TIJDSHORIZON

Acties die weinig inspanning vragen, maar ook weinig impact genereren kunnen worden ingepland op korte termijn indien het gaat om acties die een positieve impact hebben op de medewerkers en hen een gunstig beeld doen krijgen over duurzaamheid in het algemeen en het Sustatool-project.

De andere acties kunnen op middellange termijn worden ingepland.

Op basis van deze prioritering kan vervolgens een projectplanning worden opgemaakt voor het globale Sustatool-project, waarin de geselecteerde acties in volgorde van uitvoering worden gerangschikt en er een concrete timing wordt vastgesteld.

**=> Resultaat**

Resultaat van deze derde fase is een lijst met een twintigtal acties:

* kaderend binnen de geselecteerde duurzaamheidsthema’s
* gekoppeld aan indicatoren, al dan niet KPI’s
* uitgewerkt in een concrete tijdlijn

6. Implementatiefase

6.1. Samenstelling werkgroepen

In de vorige fases is het raamwerk opgesteld waarbinnen per thema van de Sustatool de werkgroepen aan de slag kunnen. Deze werkgroepen worden samengesteld uit medewerkers die nauw betrokken zijn bij bepaalde thema’s of bij de diensten die de acties zullen uitvoeren; ook hier moet voldoende aandacht worden besteed aan de diversiteit in samenstelling. Het is aan te bevelen dat de werkgroepen worden getrokken door iemand uit de stuurgroep, aangezien deze ondertussen beschikt over de nodige bagage rond duurzaamheid. Bovendien vereenvoudigt dit de doorstroming van communicatie in beide richtingen.

6.2 Voorbereiding

Vooraleer concreet van start te gaan met de werkgroepen, is het aan te bevelen hen ook vertrouwd te maken met de Sustatool, de goedgekeurde duurzaamheidsvisie en waarden en het thema waarin zij zullen werken.

Hiervoor kunt u het materiaal uit de voorgaande fases gebruiken, beperkt tot de aspecten die voor de werkgroep relevant zijn.

6.3 Projectnota

De taak van de werkgroepen bestaat er allereerst in per actie een projectnota op te stellen waarin minstens volgende informatie is opgenomen:

* Projectnaam
* Omschrijving (Wat houdt het project in? Aan welke verzuchtingen komt het tegemoet?)
* Verantwoordelijke/trekker
* Leden van de werkgroep
* Sponsor (lid van de stuurgroep)
* Doelstellingen (specifiek formuleren)
* Evaluatiecriteria (Hoe gaat u na of de projectdoelstellingen zijn gehaald)
* Timing (Mijlpalen)
* Geschatte kosten
* Bedreigingen/bezorgdheden/afhankelijkheden en de oplossingen die hieraan worden gekoppeld
* Afdelingen/diensten die zullen worden betrokken
* Te betrekken stakeholders

Om u op weg te helpen is in bijlage 10 een ontwerp van projectfiche opgenomen (u kunt dit ontwerp ook gebruiken om regelmatig te rapporteren).

Deze projectnota’s worden voorgelegd aan de stuurgroep ter goedkeuring. De stuurgroep zet de strategische lijnen uit, terwijl de werkgroepen de nodige autonomie krijgen in de uitvoering van de projecten. De goedkeuring van de fiches gebeurt dan ook eerder onder de vorm van het geven van een GO! waarna de werkgroep aan de slag kan met de uitwerking van de actie.

U kunt de werkgroepen ook aansporen om binnen het thema andere voorstellen te doen, aangezien het best mogelijk is dat er zich bepaalde opportuniteiten voordoen die perfect passen binnen het Sustatool-project. Ook reeds lopende projecten die aansluiten bij het thema, komen in aanmerking om mee te worden genomen in het project.

6.4 Uitvoeren acties

Met de goedgekeurde projectnota’s kunnen de werkgroepen aan de slag. Ze koppelen op regelmatige basis terug aan de stuurgroep; op deze manier kan tijdig worden bijgestuurd en kunnen eventuele problemen worden ondervangen.

7. Controlefase

In de vijfde fase gaat de organisatie na of de concrete acties worden uitgevoerd en in hoeverre deze resultaten bijdragen aan de duurzaamheidsvisie en –doelstellingen. Hierover wordt gecommuniceerd aan de stakeholders (intern en extern) via een duurzaamheidsverslag.

7.1 Communicatie met de stakeholders

Gedurende het hele project is het belangrijk om voldoende te communiceren met alle stakeholders.

Interne communicatie gericht op de medewerkers zal ervoor zorgen dat er een grotere betrokkenheid ontstaat waarbij de medewerkers zich zullen gedragen als ambassadeurs voor het duurzaamheidsbeleid van de organisatie.

Ideale instrumenten voor een dergelijke communicatie zijn het personeelsblad, infoschermen, facebook, interne nieuwsbrief, intranet, … Maar ook mondelinge communicatie tijdens een personeelsbijeenkomst mag niet uit het oog worden verloren.

In de andere richting moet er ook voor worden gezorgd dat de medewerkers feedback kunnen geven, via bijvoorbeeld een ideeënbus of het intranet.

Ook de externe stakeholders moeten worden ingelicht over het duurzaamheidsbeleid van de organisatie. Deze communicatie kan zorgen voor een betere reputatie bij de verschillende (externe) stakeholders en een sterkere concurrentiële positie. Mogelijk zorgt dit zelfs voor een grotere aantrekkingskracht bij potentiële investeerders en medewerkers.

Externe stakeholders kan men inlichten door in de publiek toegankelijke ruimtes informatie over het duurzaamheidsbeleid uit te stallen. Organisaties die over een inkomhal, receptie of wachtkamer beschikken kunnen fotocollages of affiches over hun duurzaamheidsactiviteiten ophangen of brochures ter beschikking stellen. Naast gerichte reclamecampagnes en verkoopfolders, kan men ook gericht persberichten uitsturen naar aanleiding van de realisatie van een bepaalde duurzaamheidsactie.

Ten slotte kan het belang niet worden onderschat van een uitnodigende website die de nodige aandacht schenkt aan het duurzaamheidsbeleid. Dit geldt trouwens ook voor de aanwezigheid van de organisatie op social media, wat als bijkomende voordeel heeft dat men op de hoogte blijft van wat er bij de stakeholders leeft.

7.2 Rapportering

Een goed duurzaamheidsrapport bevat ten eerste de algemene elementen waarop het duurzaamheidsbeleid is opgebouwd. Zo is het aan te raden de duurzaamheidsvisie en de geselecteerde waarden op te nemen en een korte samenvatting te geven van het opstarttraject dat werd afgelegd.

Daarnaast moeten de thema’s waarrond wordt gewerkt worden opgenomen met de doelstellingen die voor deze thema’s zijn gesteld. In het Sustatool-dashboard vindt u de acties terug gegroepeerd per thema, gekoppeld aan de indicatoren en de metingen. In dit dashboard worden deze gegevens ook weergegeven in grafiekvorm.

8. Conclusie

Uw traject is niet afgelopen na fase 5. De Sustatool-projectaanpak is gebaseerd op het PDCA-principe van voortdurende verbetering.

Na Fase 5 is de organisatie zo geëvolueerd dat een aantal duurzaamheidsacties en -principes zijn verankerd; men moet dus niet van voren af aan beginnen. Zo zal na een eerste doorloop de analysefase zich kunnen beperken tot nieuwe, bijkomende sterke en verbeterpunten en kansen en bedreigingen. Ook zal een aantal thema’s steeds terugkeren, gelet op het belang ervan voor de organisatie.

Doordat de voorgaande acties en initiatieven worden verankerd en het duurzaamheidsbewustzijn groeit, zal het duurzaamheidsbeleid steeds groeien naar een hoger niveau.

Deze cultuur van continue verbetering of “kaizen” is de essentie van duurzaamheidsmanagement.

U hoeft echter niet te wachten tot een hele nieuwe cyclus. U kunt bijvoorbeeld kijken op welke manier u uw duurzaamheidsbeleid koppelt aan de Sustainable Development Goals. Ook hiervoor is er een speciale aanpak die volledig afgestemd is op Sustatool. Meer informatie vindt u op [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be).

Bijlagen

Hieronder vindt u het nodige materiaal dat u zal helpen het Sustatool-project binnen uw organisatie op te zetten, in chronologische volgorde. Op het einde volgt een literatuur- en bronnenlijst indien u zich in bepaalde thema’s zou willen verdiepen.

BIJLAGE 1: Assessment

Zie de mvo-scan en de sustatool-scan op [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be)

BIJLAGE 2: Confrontatiematrix

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Intern** | |
| **Sterke punten**  **1. …**  **2. …**  **3. …** | **Verbeterpunten**  **6. …**  **7. …**  **8. …** |
| **Extern** | **Kansen**  **a. …**  **b. …**  **c. …** | **1.a.**  **3.c.** | **6.b.** |
| **Bedreigingen**  **d. …**  **e. …**  **f. …** | **2.e.** | **7.d.**  **8.f.** |

BIJLAGE 3: Achtergrondinformatie duurzaamheid

Duurzaam ondernemen is het integreren van duurzaamheid en een duurzame aanpak in de volledige bedrijfsvoering. Het begrip duurzaamheid is sterk verwant met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Er bestaan enkele verschillen, maar voor het gebruik binnen de Sustatool-methode zullen deze buiten beschouwing worden gelaten. Er zal steeds gesproken worden over duurzaamheid.

***Oorsprong***

Het begrip ‘duurzaamheid’ of ‘duurzame ontwikkeling’ werd breed verspreid in 1987, toen de World Commission on Environment and Development van de VN het rapport ‘Our common future’ uitbracht. In dit rapport, ook wel het Brundtland-rapport genoemd naar de voorzitter van de commissie, wordt er voor het eerst een duidelijke link gemaakt tussen armoede en ontwikkeling, economische groei en milieuvraagstukken.

Duurzame ontwikkeling wordt er gedefinieerd als volgt:

*"Sustainable development is development that meets the* ***needs*** *of the* ***present*** *without compromising the ability of* ***future*** *generations to meet their own needs”* (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 41).

De discussie rond de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen nam toe, onder meer door de benadering van Edward Freeman die het belang van waarden en normen bij het besturen van ondernemingen benadrukt. Hij stelt dat naast de aandeelhouders ook andere partijen essentieel zijn omdat de organisatie moet voldoen aan ethische standaarden, internationale regels en wetgeving. De verantwoordelijkheid en sociale impact van organisaties komen centraal te staan.

In 1994 stelde John Elkington een model op voor duurzaamheid dat ook vandaag nog steeds erg populair is: de triple bottom line. De triple bottom line bestaat uit drie aspecten: de sociale performantie (people), de economische prestaties (profit) en het ecologische aspect (planet). Het model wordt in veel organisaties gebruikt om hun prestaties te kaderen die niet meteen aan financiële waarde kunnen worden gelinkt.



(Bron: RIDG, 2016)

De triple bottom line werd al vaak uitgebreid of aangepast door verschillende organisaties en auteurs. Een laatste belangrijke uitbreiding is deze tot een model met 5P’s voor duurzame ontwikkeling. De onderverdelingen ‘people’ en ‘planet’ blijven behouden, maar ‘profit’ wordt uitgebreid tot ‘prosperity’, en ‘partnership’ en ‘peace’ worden toegevoegd.



(Bron: CIFAL Flanders, 2016)

Dit model werd ontwikkeld op basis van de United Nations Sustatainable Development Goals (UN SDG’s). De Sustainable Development Goals zijn een set van 17 duurzaamheidsdoelstellingen voor landen en ze werden ontwikkeld door de Verenigde Naties. Het doel is om deze te behalen tegen 2030. Ondernemingen en organisaties worden gezien als een belangrijke partner om dit de verwezenlijken..



(Bron: CIFAL Flanders, 2016)

Net zoals de VN ondernemingen en organisaties als belangrijke partners ziet om de duurzaamheidsproblematiek aan te pakken, zo ziet ook de Sustatool hen niet als de oorzaak van het probleem, maar wel als een onderdeel van de oplossing. Investeren in duurzaamheid leidt tot een echte win-win situatie, want ook voor de organisatie is er dikwijls een goede businesscase:

* het investeren in proces-efficiëntie en de beperking van de ecologische voetafdruk leidt tot minder productie- en afvalkosten wanneer men kosten niet externaliseert;
* het investeren in een mensvriendelijke organisatie leidt tot meer opbrengsten door efficiëntere organisatie en meer gemotiveerde mensen;
* het nadenken over nieuwe business modellen die de organisatie wapenen tegen verandering en die leiden tot een competitief voordeel.

***Definities***

Twee veelgebruikte definities in Vlaanderen voor duurzaam ondernemen zijn de definities van MVO Vlaanderen en van de Europese Commissie.

Volgens MVO Vlaanderen is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO):

*“een**continu* ***verbeteringsproces****waarbij ondernemingen vrijwillig op systematische wijze* ***economische, milieu- en sociale overwegingen*** *op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen waarbij* ***overleg*** *met de stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming deel uitmaakt van dit proces.”* (MVO Vlaanderen, 2016)

De Europese Commissie (2011) stelt dan weer dat duurzaam ondernemen gelijk is aan:

*“De verantwoordelijkheid van ondernemingen over hun impact op de maatschappij, met nadruk op:*

* *het maximaliseren van* ***shared value creation*** *voor de eigenaars/aandeelhouders en voor andere stakeholders en de maatschappij in het algemeen;*
* *het identificeren, voorkomen en het matigen van hun mogelijke* ***ongunstige impact****.*

*Om de shared value te maximaliseren, worden ondernemingen aangemoedigd om een lange termijn, strategische aanpak te gebruiken t.o.v. MVO. Ze moeten de kansen onderzoeken om innovatieve producten, diensten en business modellen te ontwikkelen die bijdragen tot maatschappelijk welzijn en leiden tot een verbeterde kwaliteit en productievere job.”* (681 final, p. 6)

Duurzaam ondernemen volgens de Sustatool-methode is gebaseerd op deze twee definities. Duurzame bedrijfsvoering wordt gezien als een instelling of een proces in plaats van een toestand waartoe de organisatie moet komen. Duurzaam ondernemen bestaat eigenlijk al heel lang. Wanneer de organisatie reeds voorzichtigheid en gezond verstand aan de dag legt, is ze waarschijnlijk al goed op weg.

De Sustatool benadert duurzaamheid vanuit 3 standpunten:

* product en service excellentie;
* operationele excellentie;
* organisationele excellentie.

Maar duurzaamheid is veel meer dan louter het bedrijfsgerelateerde of optimalisatie. Het is een vorm van inspiratie, authenticiteit, leiderschap en zorgzaamheid voor mens en milieu. Het is ook de bereidheid tot compromissen en waardemaximalisatie i.p.v. winstmaximalisatie.

BIJLAGE 4: WORKSHOP 1 “Richting geven”.

**Doel**

* Elkaar leren kennen i.f.v. de duurzaamheidsstuurgroep
* Introductie Sustatool en methode
* Inzicht krijgen in duurzaamheid en de oorsprong
* Bepalen van duurzaamheidsdefinitie, -visie en de waarden voor de organisatie

**Output**

* Duurzaamheidsdefinitie en/of -visie voor de organisatie
* Duidelijke waarden met vertaalslag naar organisatie

**Duur: +/- 3 uur**

**Benodigd materiaal**

* Achtergrondinformatie (Bijlage 3) als ondersteuning voor de facilitator
* Post-its
* Eventueel Poll everywhere

**Opbouw**

1. Voorstelling – doel van de workshop

Voorstelling/kennismaking van de (eventueel externe) facilitator en de leden van de stuurgroep.

1. Wat is duurzaamheid?
   1. Van waar komt het ?
   2. Definitie
   3. Wat is duurzaamheid voor jullie ?

De leden van de stuurgroep overleggen per twee over de vraag : ’Waar denk je aan bij duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen in de context van onze organisatie’. Per groepje worden er vijf tot tien termen genoteerd op post-its die worden verzameld.

Daarna sorteert de facilitator de post-its volgens de vijf P’s van duurzaamheid (People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership). Tijdens dit sorteren worden de termen toegelicht door de leden die ze hebben gekozen en wordt er onderling gediscussieerd op basis van volgende vragen : ‘Wat komt er uit jullie woorden naar voor?’, ‘Is deze definitie toekomstgericht?’, ‘Welke woorden komen vaak voor?’ en ‘Werd dit verwacht?’.

* 1. Duurzaamheid volgens de sustatool

1. Waarom deze stuurgroep ?

Wat wordt er verwacht van de leden ?

1. Start!

Toelichting aan de leden van de stuurgroep rond de verschillende fases in de Sustatool.

1. Waarden
   1. Welke waarden wil jij in je organisatie ?

De leden van de stuurgroep antwoorden elk individueel op de vraag : *‘Welke waarden vind jij belangrijk in je organisatie?’* Iedereen mag vijf tot tien antwoorden neerschrijven op post-its.

Daarna sorteert de facilitator de post-its volgens de vijf P’s van duurzaamheid (People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership). Tijdens dit sorteren worden de termen toegelicht door de leden die ze hebben gekozen en wordt er onderling gediscussieerd over het feit of deze waarden al dan niet reeds leven en gehanteerd worden binnen de organisatie.

Vragen die in deze discussie kunnen worden gesteld zijn :

* + Indien een nieuwe medewerker zou worden aangeworven, welke eigenschappen en overtuigingen moet deze persoon zeker bezitten? Welke raad zou je deze medewerker geven?
  + Hoe voel je de genoemde waarden zelf in? Wat versta je onder deze waarden?
  + Hoe komen deze waarden concreet tot uiting in de dagelijkse werking?
  + Hoe kunnen deze waarden de organisatie onderscheiden van andere organisaties?
  1. Waarden en de 5P’s

De waarden die uit de brainstorm voortkomen worden gesorteerd volgens de vijf P’s van duurzaamheid (People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership).

1. En nu?

Korte toelichting van de volgende stappen.

Op basis van de input van deze workshop kan een duurzaamheidsvisie worden opgesteld. Dit is een duurzaamheidsomschrijving gericht op de toekomst die weergeeft wat de organisatie wil bereiken op het vlak van duurzaamheid. Deze visie moet aantrekkelijk, haalbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar zijn. Ze kan versterkt worden door een woordenwolk waarin de belangrijkste termen zijn opgenomen (hoe belangrijker de term, hoe groter deze wordt weergegeven).

Daarnaast moeten de organisatiewaarden worden bepaald waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren. Deze waarden moeten zo concreet mogelijk worden vastgelegd, waarbij blijkt op welke manier ze in de dagelijkse werking zullen worden toegepast.

Deze duurzaamheidsvisie en organisatiewaarden moeten worden gevalideerd in een volgende vergadering van de stuurgroep.

BIJLAGE 5: WORKSHOP 2 “Stakeholders”

**Doel**

Bepalen van de stakeholders van de organisatie en een inzicht verwerven welk belang deze hebben bij de organisatie en welke impact ze kunnen hebben op de organisatie.

**Output**

Oplijsting stakeholders van de organisatie met categorisering naargelang belang en impact.

**Duur: +/- 2 uur**

**Benodigd materiaal**

* Post-its in twee kleuren
* Als achtergrondinformatie kan worden verwezen naar de stakeholderstudie van Etion uit 2017. Deze wordt in de PPT ook gebruikt om het thema stakeholders te kaderen.

**Opbouw**

1. Wat zijn stakeholders?

Korte toelichting over het begrip stakeholder en over de manier waarop deze kan worden onderverdeeld naargelang het gaat over

* + Sleutelspelers: stakeholders met een grote impact op de organisatie en een groot belang bij de organisatie
  + (Potentiële) supporters: stakeholders met een lage impact op de organisatie, maar een hoog belang bij de organisatie
  + Contextbepalers: stakeholders met een grote impact op de organisatie, maar een laag belang bij de organisatie
  + Toeschouwers: stakeholders met een lage impact op de organisatie en een laag belang bij de organisatie.

1. Waarom stakeholders betrekken?
2. Een moderne visie op stakeholders

Om het belang van stakeholders te kaderen kan worden verwezen naar de stakeholderstudie zoals uitgevoerd door Etion in 2017.

1. Welke zijn de stakeholders van de organisatie?

Er wordt in groep overlegd welke de stakeholders zijn van de organisatie; de interne stakeholders worden op roze post-its geschreven, de externe op gele.

Daarna worden deze post-its geordend naar de categorie waartoe ze behoren (sleutelspelers, supporters, contextbepalers of toeschouwers) in een materialiteitsmatrix.

Eventueel kan per stakeholder worden opgelijst wat hun noden zijn en welke communicatiekanalen hiervoor ter beschikking staan.

BIJLAGE 6: WORKSHOP 3 “Op welke thema’s focussen we?”

**Doel**

Kiezen van duurzaamheidsthema’s.

**Output**

Vijf of zes thema’s waarbinnen het duurzaamheidsbeleid van de organisatie zal worden uitgewerkt.

**Duur: +/- 1 uur**

**Benodigd materiaal**

* Post-its of Poll everywhere

**Opbouw**

1. Workshop richting geven – de resultaten

Bespreking van het auditverslag en de SWOT-analyse.

1. Doel van deze workshop
2. Kiezen van duurzaamheidsthema’s

De thema’s van de Sustatool worden elk afzonderlijk toegelicht.

Hierna overleggen de leden van de stuurgroep in kleine groepjes (per twee of drie) over volgende vraag: “Rond welke thema’s zou het nuttig zijn dat de organisatie in eerste instantie werkt?” Na dit overleg selecteert ieder lid van de stuurgroep de vijf thema’s die voor hem of haar het belangrijkst zijn.De vijf à zes thema’s met de meeste stemmen worden gekozen.

1. En nu?

BIJLAGE 7: WORKSHOP 4 “Duurzaamheidsacties”

**Doel**

Concrete acties oplijsten rond de gekozen duurzaamheidsthema’s

**Output**

Een lijst met twintig mogelijke acties die passen binnen de vijf gekozen duurzaamheidsthema’s.

**Duur: +/- 1,5 uur**

**Benodigd materiaal**

* GPS-Toolkit
* Post-its

**Opbouw**

1. Doel van deze workshop
2. De Sustatool-methode: gekozen thema’s

Er wordt kort toegelicht welke de gekozen thema’s zijn, en wat deze thema’s inhouden.

1. Brainstorm duurzaamheidsinitiatieven

Bij deze brainstorm is het de bedoeling om zo concreet en specifiek mogelijke ideeën te genereren per thema. De volgende stappen moeten worden doorlopen:

* Plaats de fiches met daarop de vijf thema’s in het midden van het bord, zodat ze leesbaar zijn voor de deelnemers. Het zesde (lege) kader is bestemd voor acties/ideeën die niet binnen één van de vijf thema’s passen, maar die wel een plaats zouden kunnen hebben in een duurzaamheidsbeleid van de organisatie.
* Leg uit hoe de deelnemers met de tool gaan werken. De deelnemers worden eerst verdeeld in groepjes van 2 of 3. Zorg dat er maximaal 6 groepjes zijn. Deelnemers mogen nooit alleen aan een vlak zitten. De deelnemers moeten per thema ideeën neerschrijven op de post its aan de hand van de vraag *“Welke concrete acties kunnen we ondernemen op het vlak van thema X zowel op korte als lange termijn?”* Maak duidelijk dat elk idee een goed idee is en dat er in deze fase nog niet naar budgetten of andere beperkingen moet worden gekeken.
* De deelnemers werken voor een vastgelegde periode aan ieder vlak. Volgend tijdsschema kan hiervoor worden gebruikt:
  + Min. 8 – Max. 12 minuten, dan draaien
  + Min. 7 – Max. 12 minuten, dan draaien
  + Min. 6 – Max. 10 minuten, dan draaien
  + Min. 5 – Max. 10 minuten, dan draaien
  + Min. 4 – Max. 8 minuten, dan draaien
  + Min. 4 – Max. 8 minuten, dan draaien zodat ieder groepje terug bij het beginvlak komt.
  + Als laatste wordt aan de deelnemers gevraagd om hun eerste vak op te schonen, dit wil zeggen alle acties die ongeveer hetzelfde zijn, worden geclusterd.
* Elk groepje krijgt nu 8 rode (realiseerbaar op korte termijn) en 8 gele (realiseerbaar op lange termijn) stickers die ze mogen kleven op de post-its op het bord. Ze mogen maximaal twee stickers op eenzelfde actie kleven. Alle stickers moeten worden opgebruikt.

De GPS-toolkit is gratis te bekomen bij Flanders DC, <http://www.flandersdc.be/nl/de-creatieve-sector/gids/tools/gps>. Op deze website vindt u eveneens een uitgebreide handleiding.

1. Sorteren van duurzaamheidsinitiatieven

De meest gekozen ideeën worden op een flipchart gehangen, in twee kolommen (lange en korte termijn).

1. En nu?

BIJLAGE 8: WORKSHOP 5 “Bepalen van indicatoren”

**Doel**

Inzicht krijgen in het verschil tussen KPI’s en gewone indicatoren / maatstaven.

Een eerste aanzet geven tot de vaststelling van de indicatoren van de organisatie.

**Output**

Een eerste set van indicatoren die gekoppeld zijn aan de gekozen acties.

**Duur: +/- 1,5 uur**

**Benodigd materiaal**

* Sustatool-catalogus

**Opbouw**

1. Doel van deze workshop
2. Wat zijn indicatoren?
3. Bepalen van indicatoren voor de organisatie

De stuurgroep selecteert een aantal indicatoren (tiental) op basis van de Sustatool-catalogus of op basis van gegevens die reeds worden gemeten of reeds beschikbaar zijn.

BIJLAGE 9: WORKSHOP 6 “Prioritering”

**Doel**

De geselecteerde acties in een korte en lange-termijnplanning ordenen.

**Output**

Een concrete tijdlijn waarin de timing van de geselecteerde acties is opgenomen.

**Duur: +/- 1,5 uur**

**Opbouw**

1. Prioritering
2. Waardentoets

Ga met de groep na of de geselecteerde acties overeenstemmen met de gevalideerde waarden.

1. Noodzaak
2. Kosten/baten
3. Korte/lange termijn
4. Prioritering - finaal

BIJLAGE 10: Voorbeeld projectnota

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PROJECTNAAM** | | | |
| **Omschrijving**  *Wat houdt het project in? Aan welke verzuchtingen komt het tegemoet?* | | | |
| **Verantwoordelijke**  *Lid stuurgroep* | **Leden van de werkgroep** | | **Sponsor** |
| **Doelstellingen**  *Specifiek formuleren* | | | |
| **Evaluatiecriteria**  *Hoe ga je na of de projectdoelstellingen zijn gehaald?* | | | |
| **Timing** | **Mijlpalen** | | **Gerealiseerd?** |
| **Geschatte kosten** | | | |
| **Bedreigingen/bezorgdheden/afhankelijkheden** | | **Oplossingen die hieraan worden gekoppeld** | **Gerealiseerd?** |
| **Afdelingen/diensten die zullen worden betrokken** | | **Te betrekken stakeholders** | |
| **Tussentijdse rapportering**   * **Gehaalde mijlpalen** * **Opgedoken problemen** * **Gemeten evaluatiecriteria** * **Etc.** | |  | |

1. SDG’s: de United Nations Sustatainable Development Goals zijn een set van 17 duurzaamheidsdoelstellingen, ontwikkeld door de Verenigde Naties. Meer informatie op <http://www.sdgs.be/nl/sdgs>. [↑](#footnote-ref-1)