



# Handleiding Tool voor stakeholdermanagement op maat van KMO's

Met de steun van



MAATSCHAPPELIJK  
VERANTWOORD  
ONDERNEMEN



Vlaanderen  
is duurzaam ondernemen

In samenwerking met



Powered by the University of Antwerp

Myriam Heeremans  
mei 2018





# Inhoudstafel

Inhoudstafel .....	3
Inleiding.....	7
Opbouw handleiding .....	9
DEEL 1 KADERING STAKEHOLDERMANAGEMENT EN DUURZAAMHEID .....	11
A. Belang van stakeholdermanagement .....	13
1. Wat is een stakeholder? .....	13
2. Stakeholdermanagement en stakeholdersdialoog .....	14
3. Trends in stakeholderbenadering .....	14
3.1. Stakeholders zijn online.....	14
3.2. Stakeholder-engagement wordt steeds belangrijker .....	15
3.3. Samenwerken met stakeholders vaker hét uitgangspunt bij beleidsvoering.....	15
4. Waarom zou je als onderneming je stakeholders betrekken? .....	15
4.1. Stakeholders geven je projecten mee vorm .....	15
4.2. Waardevolle input dankzij deze extra bronnen .....	15
4.3. Opbouwen van begrip.....	16
4.4. Voorsprong nemen .....	16
5. Stakeholdermanagement en duurzaam ondernemen .....	16
6. Beperk je tot je belangrijke stakeholders.....	17
B. Duurzaam ondernemen en de duurzame ontwikkelings-doelstellingen .....	18
1. Duurzame ontwikkeling.....	18
2. Millenniumdoelstellingen.....	19
3. Agenda 2030: Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen.....	19
3.1. Van 3 naar 5 P's .....	20
3.2. 17 Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen .....	22
4. SDG-Cirkel .....	23
5. SDG's vertaald naar de bedrijfscontext.....	26
5.1. Pijler 1: Vrede .....	26
5.2. Pijler 2: Mensen.....	27
5.3. Pijler 3: Welvaart .....	32
5.4. Pijler 4: Planeet .....	37
5.5. Pijler 5: Partnerschap .....	42
DEEL 2 TOOL VOOR STAKEHOLDERMANAGEMENT .....	45
Inleiding bij de tool .....	47
A. Voorbereiding en behoeften .....	48
1. Wat kan je vooraf doen? .....	49



2. Planning .....	49
3. Van start .....	50
4. Brainstormmethodiek .....	51
5. Variaties .....	52
6. Tips om de brainstorm vlot te laten verlopen .....	52
B. Verschillende onderdelen van de tool .....	53
1. Stakeholders oplijsten/detecteren .....	53
1.1. Doelstelling .....	53
1.2. Methodiek .....	54
1.3. Praktisch .....	55
1.4. Materiaal .....	56
2. Indelen van de geïnventariseerde stakeholders .....	56
2.1. Doelstelling .....	56
2.2. Interne versus externe stakeholders .....	57
2.3. Primaire versus secundaire stakeholders .....	57
2.3.1. Praktisch .....	57
2.3.2. Materiaal .....	58
2.4. Belangrijke versus invloedrijke stakeholders .....	58
2.4.1. Praktisch .....	59
2.4.2. Materiaal .....	59
2.5. Stakeholders ingedeeld basis van de 5 P's .....	60
2.5.1. Praktisch .....	61
2.5.2. Materiaal .....	61
2.6. Stakeholders ingedeeld op basis van de SDG's .....	62
2.6.1. Praktisch .....	62
2.6.2. Materiaal .....	63
3. Relaties met stakeholders omschrijven .....	63
3.1. Doelstelling .....	63
3.2. Methodiek .....	64
3.3. Praktisch .....	65
3.4. Materiaal .....	65
4. Stakeholderconsultatie .....	66
4.1. Doelstelling .....	66
4.2. Methodiek .....	66
4.3. Moduleer naar jouw wensen .....	67
4.4. Stakeholders consulteren .....	67
4.5. Rapportage .....	68
4.6. Hoe begin je er aan? .....	68



4.7. Verwerking .....	68
5. UITWERKEN COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS.....	68
5.1. Doelstelling .....	69
5.2. Methodiek.....	69
5.3. Praktisch.....	71
5.4. Materiaal.....	72
6. Evaluatie en bijsturing stakeholderbeleid .....	72
6.1. Doelstelling .....	72
6.2. Methodiek.....	73
6.3. Praktisch.....	74
6.4. Materiaal.....	74
DEEL 3 BIJLAGEN BIJ DE TOOL - BIBLIOGRAFIE .....	75
A. Bijlagen bij de tool .....	77
B. Bibliografie .....	78





# Inleiding

Duurzaam ondernemen is een proces waarbij ondernemingen niet enkel economische maar ook milieu- en sociale overwegingen in hun bedrijfsactiviteiten en kernstrategie integreren in nauwe samenwerking met hun stakeholders. Duurzaam ondernemende bedrijven streven naar duurzame ontwikkeling die gestoeld is op vijf pijlers (1) Vrede (**P**ease) – (2) Mensen (**P**eople) – (3) Welvaart (**P**rosperity) – (4) Planeet (**P**lanet) – (5) Partnerschap (**P**artnership).

Bedrijven staan midden in de maatschappij en ontdekken dat een strategisch stakeholderbeleid noodzakelijk is voor hun beleidsvoering en duurzame ontwikkeling. Iedere stakeholder of belanghebbende heeft immers zijn eigen verwachtingen en behoeften. Inzicht krijgen in de verschillende stakeholders en in de stakeholderrelaties om te ontwikkelen tot meer duurzame relaties vormt de uitdaging voor elke bedrijfsleider en/of directieteam.

Een proactief duurzaam beleid leidt tot een beter inzicht in

- de economische, maatschappelijke, sociale en ecologische waarden en prestaties van het bedrijf
- beperking van de impact en belasting door de activiteiten van het bedrijf
- economische voordelen door preventie en proactieve houding
- een verbeterde stakeholderdialoog en communicatie met alle belanghebbende partijen: klanten, leveranciers, overheden, financiële partners, werknemers, omwonenden en omgeving...
- een verbeterde positie tegenover duurzaamheid, innovatie en business continuïteit

Kleine, middelgrote en grote ondernemingen hebben nood aan ondersteuning bij het vorm geven van hun duurzaamheidsbeleid. Pasklare recepten om duurzaam te ondernemen bestaan niet en de meningen over hoe een duurzame samenleving er moet uit zien zijn verdeeld. Daarenboven is het geen statisch gegeven maar een continu verbeteringsproces. Ondernemingen met een duurzaamheidsbeleid nemen vrijwillig op systematische en geïntegreerde wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op in hun strategie en bedrijfsvoering. Overleg met stakeholders, of belanghebbenden, van de onderneming is dan ook een essentieel onderdeel van dit proces.

Om ervoor te zorgen dat bedrijven en organisaties zoveel mogelijk werk maken van duurzaam ondernemen werd het Voka Charter Duurzaam Ondernemen gelanceerd waarbij de deelnemers de kans krijgen om acties vorm te geven met de steun van auditoren, experts en de evaluatiecommissie.

Hierbij wordt systematisch gewerkt aan een vertaling van de SDG's van de VN naar de eigen bedrijfscontext. Bedrijven worden uitgenodigd om jaarlijks een actieplan op te maken, voor te leggen aan een divers samengestelde evaluatiecommissie, en na afloop van de periode de resultaten opnieuw voor te leggen aan een auditcomité dat met de evaluatiecommissie beslist of het charter kan worden uitgereikt. Na drie jaar deelname en acties in elk van de 17 SDG's zal ook een certificaat van de VN (Unitar) worden uitgereikt aan deze bedrijven.

Het kennen van je stakeholders en het samenwerken met partners is in het kader van de realisatie van de SDG's – maar ook in het kader van de upgrade van managementsystemen als

ISO – cruciaal. Daarenboven blijken partnerships (met stakeholders), het ingebed zijn in een groter netwerk en het creëren van betrokkenheid cruciaal om innovatief te blijven ondernemen.

Daarom vond Voka – Kamer van Koophandel Mechelen (en na de fusie Voka – Kamer van Koophandel Mechelen-Kempen) het opportuun om een methodiek te ontwikkelen die stakeholdermanagement toegankelijk maakt voor KMO's. De bedoeling is een tool aan te reiken waarmee je als bedrijf zelf aan de slag kan om een stakeholdersanalyse te doen, een stakeholderbeleid op te zetten en dit te integreren in het duurzaamheidsbeleid van het bedrijf.

Voor Voka als werkgeversorganisatie – voor wie netwerken en partnerschappen deel uitmaakt van haar DNA – is een strategisch inclusief stakeholdermanagement een vereiste om een duurzaamheidsbeleid op te zetten. Tijdens dit project werden dan ook meerdere stakeholders benaderd als klankbord, inspirator en evaluator.

Dit project kwam tot stand met medewerking van volgende partners:

 <b>Kamer van Koophandel Mechelen- Kempen</b>	<p>Voka – Kamer van Koophandel Mechelen-Kempen is na de fusie van de beide Voka entiteiten de promotor van dit MVO-project. Het idee voor de tool is ontstaan uit de frequente begeleiding van organisaties/bedrijven en in het bijzonder van KMO's in het kader van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.</p>
 <b>Voka Charter Duurzaam Ondernemen</b>	<p>Het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO) biedt ondernemingen de mogelijkheid om via een actieplan op maat resultaatgericht en continu optimaliserend aan duurzaam ondernemen te werken. De Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties vormen hiervoor het universeel kader. Op Vlaams niveau zijn alle Voka entiteiten die een dienstverlening m.b.t. het Voka Charter Duurzaam Ondernemen aan bedrijven en organisaties aanbieden verenigd in de werkgroep VCDO. Deze werkgroep werd ook ingezet als klankbord bij de ontwikkeling van de Tool voor stakeholdermanagement op maat van KMO's.</p>
 <b>antwerp management school</b> <small>Powered by the University of Antwerp</small>	<p>Antwerp Management School is partner in het project. Zij ontwikkelden de Goodcrowd, de bedrijfstool voor stakeholderconsultatie. Deze tool is ook gebaseerd op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. De tool is modulair samengesteld.</p>
	<p>MVO Vlaanderen is een initiatief van de Vlaamse overheid, departement Werk en Sociale Economie. Het is een start- en ontmoetingsplaats voor iedereen met een interesse in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het bevat een ruim aanbod aan instrumenten en informatie met als doel organisaties te helpen om MVO in de praktijk om te zetten. Deze tool is mede tot stand gekomen dankzij de financiële steun van MVO-Vlaanderen.</p>



# Opbouw handleiding

Deze handleiding is opgedeeld in twee grote delen. Het is perfect mogelijk om beide delen apart te lezen. Je hebt deel 1 niet nodig om met de tool voor stakeholdermanagement aan de slag te gaan.

- Deel 1: Kadering stakeholdermanagement en duurzaamheid
  - In dit deel krijg je in eerste instantie meer achtergrond over de het belang van een goed stakeholderbeleid, trends en de meerwaarde van het betrekken van stakeholders. De link met duurzaam ondernemen wordt duidelijk.
  - Vervolgens wordt ingezoomd op de meest recente ontwikkelingen inzake duurzaam ondernemen en de vertaling van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen naar de bedrijfscontext.
- Deel 2: Tool voor stakeholdermanagement
  - Alvorens met de tool aan de slag te gaan, krijg je een aantal tips en tricks.
  - Vervolgens wordt je systematisch doorheen de tool geleid die je via verschillende brainstormonderdelen tot een strategisch stakeholderbeleid brengt dat jouw duurzaam ondernemen versterkt.
  - Er zijn werkbladen en hulpbladen ontwikkeld om efficiënt met de tool aan de slag te kunnen gaan. Deze vind je terug in deel 3.

Je kan als bedrijf zelf de rol van begeleider/facilitator opnemen en aan de slag gaan met de tool voor stakeholdermanagement.

Als je zelf graag ook deelneemt aan de brainstorm, kan je altijd terecht bij je Voka-entiteit om je te laten begeleiden doorheen dit traject. Het kan meteen al een actie zijn voor je actieplan dat leidt naar het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.







## DEEL 1

# KADERING STAKEHOLDERMANAGEMENT EN DUURZAAMHEID



## A. Belang van stakeholdermanagement

Ondernemingen zijn voortdurend in ontwikkeling binnen de ruimere context van de samenleving. Om tijdig te kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen vanuit de omgeving kan je je als onderneming niet langer opstellen als een geïsoleerde organisatie. Hoe langer hoe meer maken ondernemingen deel uit van een complex krachtenveld en krijgen ze te maken met allerlei belangengroepen. Ondernemingen beïnvloeden en worden beïnvloed door groepen en individuen, m.a.w. door hun stakeholders. Deze dagen de onderneming uit om prioriteiten te stellen, om zo adequaat mogelijk op hun behoeften en verwachtingen in te gaan en om zich te verantwoorden over hun beleid en activiteiten. Het beeld dat men van een onderneming heeft hangt meer en meer af van haar toegevoegde waarde, van haar transparant beleid en aantoonbare prestaties.

### 1. Wat is een stakeholder?

Stakeholders zijn individuele personen of organisaties die een invloed hebben op of belang hebben bij de werking van de onderneming. Hen betrekken bij je beleidsplanningstraject is dan ook een goed idee. Zo kun je hen vragen hoe ze je beleid, je product/dienst, je werking vandaag beoordelen, welke noden zij hebben en welke suggesties ze hebben voor de toekomst.

Onderzoek toont aan dat groei en verandering in ondernemingen succesvoller zijn als ze hun stakeholders er op een of andere wijze bij betrekken. Daarenboven zien succesvolle ondernemingen stakeholdermanagement als een instrument en een houding om de onderneming en haar omgeving op elkaar af te stemmen en maatschappelijk verantwoord ondernemen mogelijk te maken. Stakeholders dagen ondernemingen immers uit tot het maken van verantwoorde keuzes in dialoog met de omgeving.

Onder stakeholders verstaan we (Freeman, 1984) alle personen, groepen en organisaties (instituten, partijen, media, ..)

- die op een of andere wijze **nodig zijn** voor het goed functioneren van de onderneming, zoals de aandeelhouders/financierders, klanten en medewerkers, ...
- dan wel **baat hebben bij of geconfronteerd worden met de effecten** van het ondernemen, zoals de omgeving, de arbeidsmarkt, maatschappij, ...

= dus elke persoon/groep die invloed kunnen uitoefenen op of beïnvloed worden door het realiseren van ondernemingsdoelen.

Stakeholders zijn belangengroepen, zoals de markt, de concurrenten, de overheid, de aandeelhouders, de eigen medewerkers.

Alle personen of organisaties die op één of andere manier betrokken zijn (of denken betrokken te zijn) bij 'input' of 'output' van jouw organisatie, komen in aanmerking om als relevante stakeholders te beschouwen en te behandelen. Denk aan klanten, leveranciers, onderaannemers, aandeelhouders, eigen personeel, de burens op je bedrijfsterrein, drukingsgroepen, de overheid, collega's, concurrenten.

Stakeholders kunnen zowel organisaties als personen zijn. Het is belangrijk te beseffen dat je uiteindelijk altijd communiceert met personen. Het is dus belangrijk om de correcte individuele stakeholder te identificeren binnen de stakeholderorganisatie.

## 2. Stakeholdermanagement en stakeholdersdialoog

Stakeholder management gaat primair over het opbouwen en onderhouden van de relatie met stakeholders, binnen en buiten een organisatie met het oog op een proactief beleid, het bouwen van bruggen en mogelijk co-creëren. Communicatie en stakeholder participatie spelen hierbij een belangrijke rol.

Een onderneming kon het zich vroeger nog veroorloven om in een zeker isolement (vaak uitsluitend aanbodgericht) te werken. Tegenwoordig is een onderneming onderdeel van een complex krachtenveld en heeft zij te maken met allerlei belangengroepen.

Door een goed relatiebeheer heeft de organisatie de mogelijkheid om efficiënt en effectief te reageren op eventuele veranderingen, een duidelijk inzicht te krijgen in wat er zich afspeelt bij de stakeholders en is er sprake van een optimale samenwerking. Daarenboven krijgt een onderneming op deze manier ook inzicht in systemen en relaties en kunnen deze proactief ingezet worden in functie van strategische beslissingen, innovatie-opportunities, ...

Het gaat hier om

- het **in beeld brengen** en identificeren van je stakeholders,
- het **bewust worden** met wie je allemaal te maken hebt
- en inzicht te krijgen in welke mate stakeholders **macht of invloed** hebben op jouw organisatie
- in **beeld krijgen** van en **in dialoog treden** met de stakeholders die belangrijk zijn voor het duurzaamheidsbeleid in jouw onderneming.

Dankzij stakeholdermanagement krijg je:

- inzicht in je stakeholders en de verschillende types
- inzicht in de manier waarop je stakeholderrelaties verder kunnen ontwikkelen tot meer duurzame proactieve relaties

## 3. Trends in stakeholderbenadering

Sinds de uitgave van het boek Strategic Management, A Stakeholder Approach van R. Edward Freeman is het denken over het omgaan met belanghebbenden/stakeholders sterk geëvolueerd. Onderstaande trends hebben hier zeker toe bijgedragen:

### 3.1. Stakeholders zijn online

Stakeholders laten via social media, websites of discussieforums gevraagd en ongevraagd weten hoe ze over jouw onderneming denken. Via twitter, facebook, LinkedIn krijgen klachten, maar ook positieve berichten een wereldwijd forum; vaak weet de rest van de wereld het eerder dan jij

als ondernemer/werknemer. Veel bedrijven monitoren daarom actief het twitter- en facebookverkeer. Sommige bedrijven zetten zelfs digitale middelen in om aan stakeholders input te vragen over hun beleid, hun producten of diensten.

### **3.2. Stakeholder-engagement wordt steeds belangrijker**

De onderneming als ivoren toren die binnen de bedrijfspoorten ongehinderd haar gang kan gaan, is verleden tijd. De samenleving verwacht steeds meer transparantie. We evolueren van lineaire waardeketens naar open netwerken. Van ondernemingen wordt verwacht dat ze in staat zijn om te gaan met diverse maatschappelijke belangen en dus ook met hun stakeholders. Er is sprake van een toenemende afhankelijkheid tussen ondernemingen en hun stakeholders. Deze ontwikkelingen vinden ook hun weerslag in richtlijnen als ISO, GRI en andere, maar ook in de vertaling van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's).

### **3.3. Samenwerken met stakeholders vaker hét uitgangspunt bij beleidsvoering**

Bij koplopers is het besef intussen doorgedrongen dat maatschappelijke uitdagingen alleen opgelost kunnen worden in samenwerking met stakeholders. Stakeholders krijgen steeds meer expertise. Stakeholder-engagement krijgt langzaam maar zeker het karakter van het zoeken naar gemeenschappelijke ambities en aanvullende kwaliteiten. Dit wordt ook wel co-creatie genoemd. In dit kader wordt ook gesproken van 'triple helix' en 'quadriple helix'. Ondernemingen spreken eerder over 'open innovatie', 'creating shared value' of 'nieuwe business modellen'.

Natuurlijk kan je als onderneming niet met alle stakeholders persoonlijk in gesprek gaan. Daarom is het zinvol om te bekijken welke types of clusters van stakeholders er bestaan of welke focus je wil leggen. Op basis van die analyse kan je beslissen welke groep je wil interviewen, wie je aanspreekt voor een online bevraging en wie je uitnodigt voor een stakeholdersdag.

## **4. Waarom zou je als onderneming je stakeholders betrekken?**

Een stakeholdergebaseerde bedrijfsvoering en/of duurzaamheidsbeleid biedt jouw onderneming vier belangrijke voordelen:

### **4.1. Stakeholders geven je projecten mee vorm**

Je kan de adviezen van de meest krachtige belanghebbenden gebruiken om je projecten in een vroeg stadium te definiëren en te ontwikkelen. Deze stakeholders zullen je dan vanaf het begin ondersteunen, en hun input zal ook de kwaliteit van je projecten verbeteren.

### **4.2. Waardevolle input dankzij deze extra bronnen**

Steun van krachtige belanghebbenden kan je helpen om meer middelen te vinden, zoals mensen, tijd of geld. Je projecten zullen vermoedelijk sneller succesvol zijn dankzij de waardevolle input van je stakeholders.

### 4.3. Opbouwen van begrip

Door vroeg en vaak te communiceren met je stakeholders, zorg je ervoor dat ze beter begrijpen wat je doet en zullen ze sneller de voordelen van je project begrijpen. Dit betekent dat zij jou actiever kunnen ondersteunen wanneer dat nodig is.

### 4.4. Voorsprong nemen

Inzicht in de verwachtingen en behoeften van je stakeholders betekent dat je kan anticiperen op hun reacties en reeds tijdens de ontwikkelingsfase van je project hun reacties kan voorspellen. Dit geeft je de kans om acties te plannen die gemakkelijker hun steun zullen krijgen.

## 5. Stakeholdermanagement en duurzaam ondernemen

De laatste jaren is het appèl om duurzaam te ondernemen in interactie met de omgeving sterk toegenomen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een eerder softe benadering is de laatste jaren geëvolueerd naar duurzaam ondernemen waarbij ondernemingen zelf veel meer het belang ervan onderkennen. Het is niet langer een 'product', kortlopende activiteit of oplossing maar een dynamisch proces met aandacht voor belangen en invloeden vanuit de omgeving. Het is een proces waarbij – in dialoog met de stakeholders - constant gezocht wordt naar een balans tussen alle verwachtingen, belangen en invloeden.

Ondernemingen bepalen zelf hoe ver ze hierin gaan: relaties met stakeholders kunnen variëren op een continuüm van 'in orde zijn met wat wettelijk vereist is' (geen relaties) over 'in gesprek gaan met' (incidentele relaties) tot een 'geëngageerde/duurzame samenwerking' (structurele relaties) (Goodijk, R., p. 1-7).

Ondernemingen met een actief stakeholdermanagement zoeken bewust de dialoog met hun stakeholders. Ze zijn zich bewust van hun invloed en hun belang en van hun impact op de groei en continuïteit van de onderneming. Bij hun besluitvorming houden ze zoveel mogelijk rekening met de opvattingen, expertise, verwachtingen, wensen en mogelijke kritiek van hun stakeholders.

Niet alleen het kennen van jouw stakeholders, maar zich ook bewust zijn van hun invloed en relevantie vormen de basis voor een stakeholderbeleid. Je kan als onderneming nadenken over de relatie die je wenst met elk van de stakeholders en over hoe je hun betrokkenheid bij jouw (duurzaamheids-)beleid kan verhogen.

Een goede balans tussen de belangen en invloeden van alle stakeholders helpen je als ondernemer ook om een evenwicht te vinden tussen noodzakelijke veranderingen/vernieuwingen en voldoende draagvlak en tussen voldoende dynamiek en stabiliteit.



Om dit te garanderen is jouw stakeholderbenadering bij voorkeur een cyclisch proces dat deel uitmaakt van het strategisch beleid en de businessplanning binnen je bedrijf. Deze cyclus bestaat uit:

- het identificeren van je stakeholders
- het bepalen van het belang van je stakeholders
- het bepalen van de betrokkenheid bij jouw (duurzaamheids)beleid en/of activiteit
- het omschrijven van de relaties met je stakeholders
- het consulteren van je stakeholders
- het uitwerken van een communicatieplan voor je stakeholderbeleid
- het periodiek evalueren en bijsturen van je stakeholdermap en -relaties, en van de resultaten van je samenwerking

Deze cyclus zal je herkennen in deze tool voor stakeholdermanagement.



## 6. Beperk je tot je belangrijke stakeholders

Je kan alle stakeholders van je organisatie oplijsten, en hun gekende of vermeende interesses in kaart brengen. Het gevaar is dat je dan al snel op een veel te grote waslijst van mogelijke risico's en opportuniteiten zit te kijken, maar met wie ga je concreet wat beginnen?

Een realistische aanpak is dat je bepaalt wie de voorname stakeholders zijn, en dan voor deze beperkte groep met **specifieke gemeenschappelijke doelstellingen en projecten** 'naar buiten' komt. Projecten waarvoor je de doelstellingen voor de betrokken partijen kunt objectiveren.

Voorbeelden:

- beheer van een magazijn, bv. in het kader van nieuwe systemen, in het kader van een SLA (Service Level Agreement), een nieuwe entiteit, ...
- opzetten van een duurzaamheidsbeleid of het uitwerken van een duurzaamheidsverslag
- reduceren van transportkosten door met lokale leveranciers en dienstverleners te werken;
- projecten met je medewerkers rond 'Het Nieuwe Werken';
- periodiek overleg met vertegenwoordigers van aanpalende bedrijven;
- nieuwe producten en diensten ontwikkelen met klanten en toonaangevende leveranciers;
- of gewoon eens meedoen met de jaarlijkse Open Bedrijven Dag ...

Projecten met stakeholders kun je best professioneel aanpakken. Een **win-win attitude en goede communicatie** zijn essentieel. En dat gaat dan weer prima samen met wederzijds respect, met luisterbereidheid en met het goede oude concept van 'Appreciative Enquiry' !

## B. Duurzaam ondernemen en de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

De laatste jaren is het appèl om duurzaam te ondernemen in interactie met de omgeving sterk toegenomen. Daarom benadert deze tool stakeholdermanagement in functie van het duurzaamheidsbeleid van jouw onderneming. Hieronder schetsen we de meest recente ontwikkelingen m.b.t. duurzaam ondernemen. Hiervoor baseerden we ons op de vertaling van de SDG's die we met de werkgroep VCDO maakten in functie van de bedrijfscontext én op de input die de collega's van Voka – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen samenbrachten bij de ontwikkeling van de SDG-roadmap.

### 1. Duurzame ontwikkeling

Het begrip 'duurzame ontwikkeling' werd in 1987 gedefinieerd in het Brundtland-rapport 'Our common future' van de World Commission on Environment and Development (WCED):

*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:*

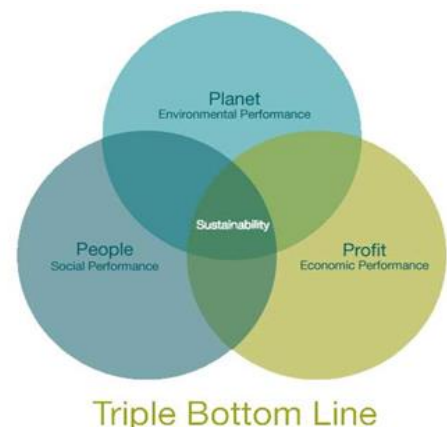
- *the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given;*
- *and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs (WCED, 1987, p. 43).*

*Een duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden zonder de behoeftevoorziening van de toekomstige generaties in het gedrang te brengen. Er liggen twee gedachten aan de grondslag:*

- *de notie van 'noden', vooral dan bedoeld met de basisbehoeften van de armen in de wereld die de allergrootste prioriteit moeten krijgen;*
- *het principe van de beperkingen door de huidige stand van de technologie en ons samenlevingsverband om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen”.*

Voor bedrijven en organisaties was het niet altijd duidelijk hoe zij het begrip 'duurzame ontwikkeling' konden omzetten in de praktijk.

In 1995 lanceerde John Elkington de 'Triple Bottom Line', dat is opgebouwd uit 3 P's: 'People (mensen), Planet (planeet/milieu), Profit (opbrengst/winst)'. Een harmonieuze benadering van deze 3 aspecten zou meer en meer leiden naar duurzame ontwikkeling. De drie P's worden nog altijd door ondernemingen gebruikt als richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.



## 2. Millenniumdoelstellingen

In 2000 ondertekenden de regeringsleiders van 189 landen de United Nations Millennium Declaration. Hierin verbonden deze landen zich tot een reeks concrete engagementen die erop gericht waren de wereldwijde armoede, honger, ziekte en ongelijkheid in vijftien jaar tijd sterk te verminderen.



De Verenigde Naties vertaalde deze engagementen in de 8 Millenniumdoelstellingen, de voorgangers van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Deze ontwikkelingsdoelstellingen waren echter moeilijk te vertalen naar de bedrijfscontext.

## 3. Agenda 2030: Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

In navolging van de millenniumdoelstellingen keurden de Verenigde Naties in september 2015 17 universele doelstellingen goed inzake duurzame ontwikkeling - en 169 subdoelstellingen - die tegen 2030 wereldwijd behaald moeten worden. Deze Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, of Sustainable Development Goals (SDG's), maken deze deel uit van een groter geheel, namelijk Agenda 2030.

TRANSFORMING OUR WORLD:



THE 2030 AGENDA FOR  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT



Deze Agenda is in de eerste plaats een politieke beleidstekst voor nationale overheden, maar kan vanuit verschillende oogpunten worden bekeken. De agenda kan bekeken worden als een nieuw actieplan voor duurzaamheid, een sociaal contract, een moreel kompas, een transitieagenda, een operationele mensenrechtenagenda, ... Elk van deze termen benadrukt een ander, weliswaar even belangrijk, aspect van de agenda.

Agenda 2030 vraagt ook expliciet aan ondernemingen om hun creativiteit en innoverend vermogen aan te spreken om de uitdagingen inzake duurzame ontwikkeling het hoofd te bieden. Agenda 2030 is niet enkel ambitieus, maar ook baanbrekend: de rol van ondernemingen wordt als waardevol beschouwd. Ondernemingen kunnen niet alleen bijdragen tot de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, ze kunnen de SDG's ook perfect gebruiken als kritisch reflectiekader bij de ontwikkeling van de eigen duurzame en toekomstgericht SDG actieplan.



### [Agenda 2030](#)

#### 3.1. Van 3 naar 5 P's



Agenda 2030 breidt de 3 P's uit naar 5 P's. 'Planet, People, Profit' wordt 'Planet, People, Prosperity, Peace en Partnership'.



Aan elke P wordt een eigen doelstelling verbonden:

#### Mensen (People)



We zijn vastberaden om een einde te maken aan armoede en honger, in al hun vormen en dimensies, en te verzekeren dat alle mensen hun potentieel ten volle kunnen ontwikkelen in waardigheid en gelijkheid en in een gezonde omgeving.

#### Planeet (Planet)



We zijn vastberaden om de planeet tegen aftakeling te beschermen, onder meer door duurzame consumptie en productie, waarbij we haar natuurlijke hulpbronnen duurzaam beheren en dringend actie tegen klimaatverandering ondernemen, zodat de planeet kan voldoen aan de behoeften van huidige en toekomstige generaties.

#### Welvaart (Prosperity)



We zijn vastbesloten om te verzekeren dat alle mensen een voorspoedig en bevredigend leven kunnen leiden en dat economische, sociale en technologische vooruitgang zich voordoet in harmonie met de natuur.

#### Vrede (Peace)



We zijn vastberaden om vreedzame, rechtvaardige en inclusieve maatschappijen op te bouwen, die vrij zijn van angst en geweld. Er kan geen duurzame ontwikkeling zijn zonder vrede en er kan ook geen vrede zijn zonder duurzame ontwikkeling.

#### Partnerschap (Partnership)



We zijn vastbesloten om de middelen te mobiliseren die nodig zijn om deze Agenda te implementeren via een vernieuwd mondiaal partnerschap voor duurzame ontwikkeling, dat op het idee van een versterkte mondiale solidariteit gebaseerd is, dat in het bijzonder op de behoeften van de armsten en meest kwetsbaren toegespitst is en waaraan alle landen, belanghebbenden en volkeren samenwerken.

### 3.2. 17 Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

De 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDG's) worden meestal afgebeeld in de vorm van een postkaart. Elke doelstelling heeft een eigen kleur en een symbool. Noch de kleur, noch de volgorde hebben een significante betekenis.



SDG 1	Beëindig <b>armoede</b> overal en in al haar vormen.
SDG 2	Beëindig <b>honger</b> , bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.
SDG 3	Verzeker een goede <b>gezondheid</b> en promoot welvaart voor alle leeftijden.
SDG 4	Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol <b>onderwijs</b> en bevorder levenslang leren voor iedereen.
SDG 5	Bereik <b>gendergelijkheid</b> en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.
SDG 6	Verzeker toegang en duurzaam beheer van <b>water</b> en sanitatie voor iedereen.
SDG 7	Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne <b>energie</b> voor iedereen.
SDG 8	Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig <b>werk</b> voor iedereen.
SDG 9	Bouw veerkrachtige <b>infrastructuur</b> , bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer <b>innovatie</b> .
SDG 10	Dring <b>ongelijkheid</b> in en tussen landen terug.
SDG 11	Maak steden en menselijke nederzettingen <b>inclusief</b> , veilig, veerkrachtig en duurzaam.
SDG 12	Verzeker duurzame <b>consumptie- en productiepatronen</b> .
SDG 13	Neem dringend actie om de <b>klimaatverandering</b> en haar impact te bestrijden.
SDG 14	Behoud en maak duurzaam gebruik van de <b>oceanen</b> , de zeeën en de maritieme hulpbronnen.
SDG 15	Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van <b>ecosystemen</b> , beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.
SDG 16	Bevorder <b>vreedzame en inclusieve samenlevingen</b> met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en creëer op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en open instellingen.
SDG 17	Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd <b>partnerschap</b> voor duurzame ontwikkeling.





Om deze doelstellingen te bereiken hebben we partnerschappen nodig op vlak van:

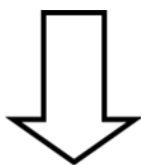
- Financiën
- Technologie
- Capaciteitsopbouw
- Handel
- Systemische kwesties

Om deze partnerschappen te kunnen opzetten is een stakeholderbeleid van fundamenteel belang.

Hieronder bespreken we elke SDG afzonderlijk. De focus ligt hier vooral op hoe een onderneming aan de slag kan gaan met deze doelstellingen. Vertrekkende vanuit de omschrijving van de SDG's door de VN, maken we hier de link naar bedrijfsdoelstellingen. Deze bedrijfsdoelstellingen zijn alles behalve limitatief en kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd.

## 4. SDG-Cirkel

Om met de SDG's praktisch aan de slag te gaan gebruikt Voka de visualisatie van CIFAL Flanders. De cirkel benadrukt de geïntegreerde, universele en ondeelbare aard van de Agenda. We gaan van het SDG-postkaartmodel naar de SDG-cirkel.



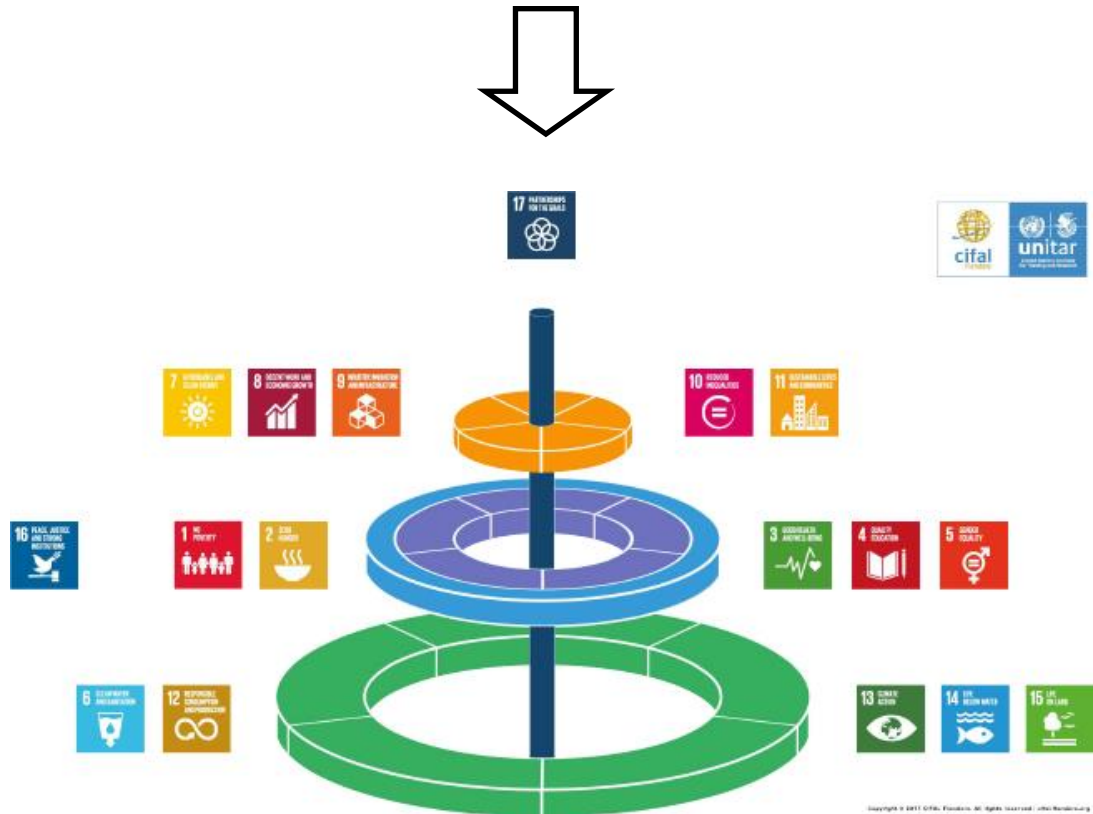


Om op een vlotte manier met de 17 SDG's aan de slag te gaan, is het handig om ze te kunnen groeperen. De SDG's groeperen op basis van de 5 P's sluit aan bij de basisvisie zoals beschreven in de preambule van Agenda 2030.





Cifal Flanders heeft intussen de weddingcake ontwikkeld waarin visueel zichtbaar wordt dat SDG 17 (partnerships) gelinkt is aan alle andere SDG's. Hier zit ook al onmiddellijk een link met stakeholdermanagement.



## 5. SDG's vertaald naar de bedrijfscontext

### 5.1. Pijler 1: Vrede

#### Doelstelling 16: Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten

Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en creëer op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en open instellingen.



De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 16.1 geweld en sterftcijfers;
- 16.2 kinderrechten; misbruik, exploitatie, handel, geweld,...;
- 16.3 rechtsregels en toegang tot het rechtssysteem;
- 16.4 ongewettigde smokkel, misdaadbestrijding;
- 16.5 anti-corruptie;
- 16.6 verantwoordelijke en transparante instellingen;
- 16.7 besluitvorming;
- 16.8 ontwikkelingslanden en mondiaal bestuur;
- 16.9 wettelijke identiteit en geboorteregistratie;
- 16.10 toegang tot informatie en fundamentele vrijheden

Wanneer je deze vertaalt naar een bedrijfscontext, kom je onder andere tot het volgende:

- Goede dialoog op de werkvloer (werkgever/werknemer)
- Sociale vrede / sociaal overleg
- Kinderrechten (geen kinderarbeid toestaan,...)
- Vredesinitiatieven: vredeseducatie op de werkvloer
- Bedrijven tegen de doodstraf
- Klachtenbehandeling
- Beveiliging: cyberveiligheid, data protection, verbeteren van het zorgvuldig gebruiken en beveiligen van persoonsgegevens
- Behoorlijk bestuur / corporate governance
  - Beleidsverklaring – visie/missie
  - Aspectenanalyse
  - Stakeholderanalyse
  - Prestatie-indicatoren definiëren
  - Participatief bedrijfsbeleid
- Conformiteit met de wetgeving aantoonbaar maken
- Anti-corruptie: financieel correct handelen, ethisch handelen, ontwikkelen van een anti-corruptiebeleid
- Goede dialoog bedrijf – omgeving/maatschappij
- Externe communicatie
- Interne communicatie



**Links en voorbeelden:**

[www.childrenandbusiness.be](http://www.childrenandbusiness.be)  
[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)  
[www.corporategovernancecommittee.be/nl](http://www.corporategovernancecommittee.be/nl)  
[www.overheid.vlaanderen.be/code-buysse](http://www.overheid.vlaanderen.be/code-buysse)

## 5.2. Pijler 2: Mensen

**Doelstelling 1: Geen armoede**

Beëindig armoede overal en in al haar vormen

**1 GEEN ARMOEDE**



De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 1.1 extreme armoede;
- 1.2 armoedebestrijding;
- 1.3 sociale beschermingssystemen;
- 1.4 inclusieve economie met toegang tot basisdiensten, microfinanciering;
- 1.5 weerbaarheid voor economische, sociale en ecologische rampen;

*De subdoelstellingen worden hier niet volledig weergegeven. Voor een goed begrip is het aangeraden om de volledige tekst door te nemen.*

Wanneer je deze vertaalt naar een bedrijfscontext, kom je onder andere tot het volgende:

- Engagement in duurzame projecten rond armoedebestrijding (lokaal)
- Ethisch verantwoorde handel
- Sociaal HR-beleid (bv. aandacht voor armoede, kwetsbaren, vierde wereld, allochtonen, ...) inclusief doorverwijsfunctie
- Ondersteunen van en deelnemen aan initiatieven die kansen geven aan personen uit de kansengroepen
- 

**Links en voorbeelden:**

[www.duodag.be](http://www.duodag.be)  
[www.netwerktegenarmoede.be/ons-aanbod/bedrijf/opleiding](http://www.netwerktegenarmoede.be/ons-aanbod/bedrijf/opleiding)



## Doelstelling 2: Geen honger

Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.

2 GEEN  
HONGER



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 2.1 honger beëindigen;
- 2.2 ondervoeding;
- 2.3 landbouwproductiviteit verhogen, tewerkstelling buiten landbouw;
- 2.4 voedselproductiesystemen en landbouwpraktijken;
- 2.5 genetische diversiteit; toegang en behoud zaden, planten en dieren

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Engagement opnemen in projecten die duurzame voeding ondersteunen
- Engagement opnemen in projecten die de voedselproductie en landbouwproductiviteit verhogen
- Versterken van de lokale landbouw en versterken van de korte keten
- Ondersteunen van ecologisch verantwoorde landbouw lokaal en internationaal
- Stimuleren/aanbieden van voedingsproducten met fair-trade label
- Inzetten op het verhogen van de voedselveiligheid zowel tegen besmetting van opzettelijke aard (food defense) als van onopzettelijke aard
- Stimuleren/aanbieden van voedingsproducten met bio-label
- Aandacht voor duurzaamheid in de catering op het bedrijf



### Links en voorbeelden:

### Doelstelling 3: Goede gezondheid en welzijn

Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaar voor alle leeftijden



#### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 3.1, 3.2 Moeder- en kindersterfte
- 3.3 beëindig epidemieën
- 3.4 vroegtijdige kindersterfte en mentale gezondheid
- 3.5 drugsmisbruik, verdovende middelen, alcohol
- 3.6 verkeersslachtoffers
- 3.7 seksuele en reproductieve gezondheidszorg

#### Als bedrijf kan je hier zo mee aan de slag:

- Bevorderen van het welzijn op de werkvloer: psychosociale aspecten
- Beleid ontwikkelen rond het gebruik van gevaarlijke chemicaliën op de werkvloer
- Productveiligheid : bijv. verbeteren van labels en gebruiksinstructies
- Ontwikkelen van een gezondheidsbeleid
- Realiseren van gezondheidsacties
- Engagement opnemen in lokale gezondheidsprojecten
- Sensibilisering en acties rond het gebruik van verslavende middelen: tabak, alcohol, ...
- Verkeersveiligheid : sensibilisatie en acties



#### Links en voorbeelden:

[www.nvgezond.be](http://www.nvgezond.be)  
[www.jobfit.be](http://www.jobfit.be)  
[www.gezondwerken.be](http://www.gezondwerken.be)  
[www.vigez.be](http://www.vigez.be)  
[www.10000stappen.be](http://www.10000stappen.be)  
[www.truckveilig.be](http://www.truckveilig.be)



## Doelstelling 4: Kwaliteitsonderwijs

Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen.

**4 Kwaliteits-  
Onderwijs**



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 4.1 lager en middelbaar onderwijs
- 4.2 kwalitatieve ontwikkeling in vroege kindertijd
- 4.3 toegang tot onderwijs incl. universiteiten
- 4.4 technische en beroepsvaardigheden
- 4.5 genderongelijkheden, kwetsbare mensen
- 4.6 geletterdheid en rekenvaardigheid
- 4.7 kennis en vaardigheden, duurzame ontwikkeling

### In een onderneming kan je hiermee zo aan de slag:

- Competentie- en talentbeleid
- Opleiding werknemers
- Levenslang leren voor iedereen: opstellen van opleidingsprogramma, opleidingsmatrix, competentiebeleid
- Samenwerking met scholen en opleidingsorganisaties: bedrijfsbezoeken, stages, begeleiding eindwerken, gastcolleges, donatie/uitwisseling materiaal, ontwikkelen van opleidingen
- Loopbaanontwikkeling
- Coaching
- Werkplekleren/duaal leren
- Aanbieden van stages (lokaal en internationaal)
- Engagement in nationale opleidingsprojecten
- Opleidingen rond duurzaam ondernemen, duurzame ontwikkeling



**Links en voorbeelden:**  
[www.voka.be/over-welt](http://www.voka.be/over-welt)

## Doelstelling 5: Gendergelijkheid

Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.

5 GENDER-  
GELIJKHEID



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 5.1 discriminatie vrouwen en meisjes
- 5.2 geweld, vrouwenhandel en seksuele uitbuiting
- 5.3 kind-, en gedwongen huwelijken, vrouwelijke genitale verminking
- 5.4 erkennen van onbetaalde zorg en thuiswerk, gedeelde verantwoordelijkheden
- 5.5 vrouwenleiderschap
- 5.6 seksuele en reproductieve gezondheidszorg
- 5.a gelijke vrouwenrechten op economische middelen, eigendom, financiële diensten*

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Diversiteit en gelijke kansen
- Aandacht voor vrouwen in de kansengroepen
- Bevorderen doorstroom vrouwen naar management posities, in raad van bestuur
- Equal pay
- Acties tegen seksuele discriminatie
- Competentie- en talentbeleid ifv doorstroom vrouwen
- Engagement in lokale diversiteitsprojecten
- Inzetten op een gezins- en familievriendelijk HR-beleid en mogelijk maken van het opnemen van gedeelde verantwoordelijkheden binnen het gezin en de familie



### Links en voorbeelden:



### 5.3. Pijler 3: Welvaart

<b>Doelstelling 7: Betaalbare en duurzame energie</b>  Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen	
<b>De subdoelstellingen hebben betrekking op:</b> 7.1 toegang moderne energiediensten 7.2 hernieuwbare energie 7.3 energie-efficiëntie	
<b>Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruiken van energie uit hernieuwbare bronnen (wind, zon, waterkracht, rest- en aardwarmte, biomassa): aansluiten bij/deelnemen aan projecten van derden</li><li>• Productie van duurzame energie: zelf elektriciteit en warmte produceren uit hernieuwbare bronnen en uit restwarmte</li><li>• Rationeel energiegebruik in het bedrijf incl. sensibilisering, ontwikkeling van reductiedoelstellingen en een actieplan</li><li>• Verhoging van de energie-efficiëntie in het bedrijf</li><li>• Engagement in lokale duurzame energieprojecten</li></ul>	
	<b>Links en voorbeelden:</b>



## Doelstelling 8: Eerlijk werk en economische groei

Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen

**8 EERLIJK WERK  
EN ECONOMISCHE  
GROEI**



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 8.1 economische groei per capita
- 8.2 economische productiviteit
- 8.3 job creatie, ondernemerschap, innovatie, financiële diensten
- 8.4 globale hulpbronnefficiëntie
- 8.5 tewerkstelling en waardig werk
- 8.6 jongerenwerkloosheid
- 8.7 gedwongen arbeid en kinderarbeid
- 8.8 arbeidsrechten, inclusief migrantenarbeiders
- 8.9 duurzaam toerisme
- 8.10 toegang tot financiële instellingen

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Beleid rond duurzame economische groei ontwikkelen o.a. KPI's bepalen en opvolgen
- Economische productiviteit door diversificatie, innovatie en technologische modernisatie
- Efficiëntie, productie en consumptie van hulpbronnen verbeteren
- Beleid rond duurzame economische groei ontwikkelen o.a. KPI's bepalen en opvolgen
- Economische productiviteit door diversificatie, innovatie en technologische modernisatie
- Efficiëntie, productie en consumptie van hulpbronnen verbeteren
- Tewerkstelling bevorderen, ook van kansengroepen en jongeren
- Streven naar een gezonde en veilige werkomgeving: acties rond veiligheid en ergonomie
- Waardig en werkbaar werk aanbieden (o.a. goed onthaalbeleid ontwikkelen, verhogen van de werknemersbetrokkenheid)
- Evenwicht werk/privé
- Integreren van sociale economie en maatwerk op het bedrijf
- Engagement in duurzaam toerisme
- Kinderarbeid in eigen waardeketen beëindigen



### Links en voorbeelden:

[www.voka.be/over-welt](http://www.voka.be/over-welt)  
[www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)  
[www.voeljegoedophetwerk.be](http://www.voeljegoedophetwerk.be)  
[www.fitinjehoofd.be](http://www.fitinjehoofd.be)  
[www.dejuistestoel.be](http://www.dejuistestoel.be)  
[www.wellfie.be](http://www.wellfie.be)



## Doelstelling 9: Industrie, innovatie en infrastructuur

Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 9.1 infrastructuur
- 9.2 industrialisering
- 9.3 toegang tot financiële diensten
- 9.4 efficiënt hulpbronnen gebruik, milieuvriendelijke technologieën en industriële processen
- 9.5 wetenschappelijk onderzoek, technologische capaciteiten
- 9.c ICT, toegang tot internet

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Beleid rond duurzame economische groei ontwikkelen o.a. KPI's bepalen en opvolgen
- Duurzaam bouwen van eigen bedrijfsinfrastructuur
- Investeren in het verduurzamen en moderniseren van de bedrijfsinfrastructuur
- Waardetoevoeging aan producten door innovatie en industriële diversificatie
- Contingency planning - disaster recovery planning
- Duurzame ICT infrastructuur;
- Wetenschappelijk onderzoek: eigen R&D, samenwerken met en ondersteunen van collectief onderzoek
- Reduceren van de negatieve impact van de bedrijfsactiviteiten op de kwaliteit van de leefomgeving
  - Geurhinder/Luchtemissies
  - Geluid / trillingen
  - Bodemverontreiniging
- Visuele integratie van bedrijf in de omgeving
- Investeren op vlak van vrachtvervoer ter verhoging van verkeersveiligheid, verlaging van de emissies en verbetering van de efficiëntie
- Lean manufacturing



### Links en voorbeelden:

<http://vil.be/lean-green/>



## Doelstelling 10: Ongelijkheid verminderen

Dring ongelijkheid in en tussen landen terug

10 ONGELIJKHEID  
VERMINDEREN



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 10.1 inkomenstoename
- 10.2 sociale, economische en politieke inclusie
- 10.3 gelijke kansen, ongelijkheid als resultaat
- 10.4 Fiscaal, loons en sociaal beschermingsbeleid
- 10.5 globale financiële markten en instellingen
- 10.6 vertegenwoordiging van ontwikkelingslanden in instellingen
- 10.7 migratie- en mobiliteitsbeleid

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Gelijkheid binnen bedrijf realiseren
- Religieuze beleving mogelijk maken
- Ethisch verantwoord handelen naar leveranciers en klanten (onderhandelings- en contractmanagement)
- Ethisch beleggen en ethisch bankieren
- Participeren aan acties ter bevordering van de integratie van migranten



### Links en voorbeelden:

<http://vil.be/lean-green/>



## Doelstelling 11: Duurzame steden en gemeenschappen

Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 11.1 huisvesting en basisdiensten
- 11.2 openbaar vervoer, en verkeersveiligheid
- 11.3 verstedelijking en menselijke nederzettingen
- 11.4 cultureel en natuurlijk erfgoed
- 11.5 natuurlijke ramp
- 11.6 luchtkwaliteit, afvalbeheer
- 11.7 groene en openbare ruimtes

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Risico beheersing t.a.v. omgeving
  - Milieurisico's
  - Orde en netheid
  - Noodprocedures - disaster recovery planning
- Visuele integratie bedrijf in omgeving
- Smart-city: innovatie en duurzaamheid
- Maatschappelijk engagement
  - Relatie met de buurt en de maatschappij
  - Ondersteunen lokale economie
  - Cultureel engagement
  - Behoud van erfgoed
- Steun aan goede doelen met een lokale impact
- Delen bedrijfsinfrastructuur met omgeving
- Inzetten op het verduurzamen van bebouwde omgeving
- Duurzame mobiliteit: pendelverkeer, dienstverplaatsingen
- Duurzame mobiliteit vrachtvervoer: acties waarmee het aantal km's over de weg verminderd worden; acties ter bevordering van gecombineerd vervoer; deelname aan 'last mile distribution'-projecten, ...
- Flexwerken om dienstverplaatsingen te vermijden





### Links en voorbeelden:

[carfreeday.be](http://carfreeday.be)  
[biketowork.be](http://biketowork.be)  
[weekvandemobiliteit.be](http://weekvandemobiliteit.be)  
[mobiliteitsmanagement.be](http://mobiliteitsmanagement.be)



## 5.4. Pijler 4: Planeet

<b>Doelstelling 6: Schoon water en sanitair</b>  Verzekeren toegang en duurzaam beheer van water en sanitatie voor iedereen.	
<b>De subdoelstellingen hebben betrekking op:</b> 6.1 toegang drinkwater 6.2 sanitaire voorzieningen en hygiëne 6.3 waterkwaliteit and hergebruik 6.4 efficiënt watergebruik 6.5 geïntegreerd beheer van waterhulpbronnen 6.6 op water gebaseerde ecosystemen	
<b>Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beperken van waterverontreiniging door aanpassingen aan het proces (effluentbehandeling valt onder SDG14)</li><li>• Duurzaam watergebruik incl. sensibiliseringsacties</li><li>• Engagement in lokale waterprojecten</li><li>• Watergebaseerde ecosystemen beschermen</li><li>• Voorzien van drinkwaterfonteinen, aanwenden van regenwater, goed beheer en optimaliseren van eigen waterzuivering, ...</li></ul>	
	<b>Links en voorbeelden:</b>

## Doelstelling 12: Verantwoorde consumptie en productie

Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 12.1 duurzame consumptie- en productiepatronen
- 12.2 natuurlijke hulpbronnen en gebruik
- 12.3 voedselverspilling
- 12.4 chemicaliën en afval
- 12.5 afvalreductie
- 12.6 duurzame praktijken, rapportering
- 12.7 overheidsopdrachten; relevante informatie en bewustzijn voor duurzame ontwikkeling

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Integratie van duurzaamheid in het beleid
- Duurzame productontwikkeling
- Duurzaam aankoopbeleid
- Duurzaam investeringsbeleid
- Duurzaam voorraadbeheer
- Circulaire economie Sluiten materiaalstromen
- Duurzaamheid integreren in de leveranciersketen
- Toepassen meten is weten: monitoring
- Duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen, chemicaliën en afval (opm.: water valt onder SDG 6 of 14)
  - Procesoptimalisatie
  - Grondstoffengebruik
  - Duurzaam verpakken
  - Afvalreductie / verwerking
  - Paperless office
- Voedselverspilling en voedselverlies in productie/bevoorradingketen reduceren
- Duurzaamheidsinformatie integreren in rapporteringscyclus, duurzaamheidsbeleid en -acties integreren in de interne en externe communicatie, duurzaamheidsverslaggeving



### Links en voorbeelden:



## Doelstelling 13: Klimaatactie

Neem dringend actie om de klimaatverandering en haar impact te bestrijden.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

13.1 klimaatgerelateerde gevaren en natuurlijke rampen

13.2 beleid klimaatverandering

13.3 bewustwording klimaatverandering

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Ontwikkelen van een klimaatbeleid door het bedrijf, monitoring (KPI's)
- Reductie broeikasgassen uit het productieproces
- Bepaling CO2 voetafdruk - acties CO2 reductie
- Beperking gebruik airco's, controle airco's, gebruik klimaatvriendelijke koelmiddelen
- Reductie van de uitstoot van broeikasgassen van producten die op de markt gebracht worden
- Acties rond het verlagen van de emissies van vrachtvervoer, woon-werk en dienstverplaatsing
- Sensibilisatie rond klimaatverandering



### Links en voorbeelden:



## Doelstelling 14: Leven in het water

Behoud en maak duurzaam gebruik van oceanen, zeeën en mariene hulpbronnen.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 14.1 zeevervuiling
- 14.2 zee- en kust ecosystemen
- 14.3 verzuring oceanen
- 14.4 visserij
- 14.5 kust- en zeegebieden behouden
- 14.6 visserijsubsidies
- 14.7 economische voordelen van mariene rijkdommen

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Ondersteunen van onderzoek inzake duurzaam gebruik van maritieme hulpbronnen
- Watervcontreiniging beperken door effluentbehandeling: reductie debiet, vuilvracht, soort vervuiling
- Engagement in lokale projecten
- Promotie van duurzame visvangst
- Ondersteunen onderzoek inzake duurzaam gebruik van maritieme hulpbronnen (bv gebruik algen)
- Vermijden verzuring oceaan door emissies van CO<sub>2</sub>, zwaveldioxide, stikstofoxiden, ammoniak en hun reactieproducten te reduceren



### Links en voorbeelden:





## Doelstelling 15: Leven op het land

Bescherm, herstel, bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.



### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

- 15.1 terrestrische en inlandse zoetwaterecosystemen
- 15.2 bebossing en herbebossing
- 15.3 woestijnvorming
- 15.4 ecosystemen in de bergen
- 15.5 biodiversiteit, natuurlijke leefgebieden en soorten
- 15.6 delen genetische hulpbronnen
- 15.7 wilde dieren
- 15.8 controle uitheemse soorten
- 15.9 ecosysteem en biodiversiteitswaarden

### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Meewerken aan projecten en acties van klanten/leveranciers ter bevordering van de biodiversiteit
- Acties biodiversiteit/natuurbehoud op eigen terrein of daarbuiten
- Duurzaam ruimtegebruik
- Voorkomen ontbossing door in te zetten op het gebruik/aankoop van duurzaam hout, duurzame palmolie, duurzame soja, duurzaam papier, enz.
- Engagement in lokale biodiversiteits- en natuurprojecten
- Natuur- en milieueducatie werknemers



### Links en voorbeelden:

- Aanplanting en onderhoud omgeving bedrijf met respect voor de biodiversiteit (vlinderkastjes, bijenhotel, kiezen voor inheemse planten, insectvriendelijke planten, behouden van natuurlijke poelen,...)
- Zwerfvuilacties
- Groen dak
- Voorzien van groene rust- en eetzones rondom het bedrijf



## 5.5. Pijler 5: Partnerschap

### Doelstelling 17: Partnerschap om doelstellingen te bereiken

Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling

**17** PARTNERSCHAP OM  
DOELSTELLINGEN  
TE BEREIKEN



#### De subdoelstellingen hebben betrekking op:

##### Financiën:

- 17.1 mobilisatie van binnenlandse middelen
- 17.2 ontwikkelingsbijstandsverplichtingen
- 17.3 financiële middelen
- 17.4 schuldfinanciering, verlichting en herstructurering
- 17.5 promotie van investeringen

##### Technologie:

- 17.6 wetenschap, technologie en innovatie
- 17.7 milieuvriendelijke technologieën
- 17.8 technologie bank

##### Capaciteitsopbouw

- 17.9 capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden

##### Handel:

- 17.10 WHO handelssysteem
- 17.11 mondiale export
- 17.12 belasting- en quotavrije markttoegang

##### Beleids- en institutionele coherentie:

- 17.13 macro-economische stabiliteit
- 17.14 beleidscoherentie
- 17.15 respecteren van de landelijke beleidsruimte en leiderschap

##### Partnerschappen met meerdere belanghebbenden:

- 17.16 Globaal Partnerschap
- 17.17 openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen

##### Gegevens, monitoring en verantwoordingsplicht:

- 17.18 steun voor capaciteitsopbouw
- 17.19 Metingen van vooruitgang

#### Deze kunnen we vertalen naar volgende mogelijke bedrijfsdoelstellingen:

- Samenwerking tussen bedrijven, burgers, organisaties, overheden en NGO's rond technologie, kennisoverdracht, handel, data, financiële stromen, wetenschap, innovatie
- Lokaal en internationaal deelnemen aan multistakeholder partnerschappen
- Kennis, expertise en financiële hulpmiddelen rond duurzame ontwikkeling delen
- ecologische technologieën ontwikkelen en verspreiden naar ontwikkelingslanden aan gunstige voorwaarden
- Engagement in internationale projecten rond armoede



- Engagement in internationale opleidingsprojecten
- Engagement in internationale projecten ter promotie van duurzaamheid in de landbouw en bestrijding van honger
- Engagement in internationale diversiteitsprojecten
- Engagement in internationale duurzame energieprojecten
- Steunen van projecten in het Zuiden (micro-financiering, crowdfunding, ...) die inzetten op de creatie van waardige jobs, ondernemerschap, creativiteit en innovatie, groei aanmoedigen
- Engagement in internationale waterprojecten
- Engagement in internationale projecten rond biodiversiteit
- Bijdragen tot eerlijke mondiale handel



**Links en voorbeelden:**

[www.exchange.be](http://www.exchange.be)

[www.ondernemersvoorondernemers.be](http://www.ondernemersvoorondernemers.be)

[www.youca.be](http://www.youca.be)







## DEEL 2

# TOOL VOOR STAKEHOLDERMANAGEMENT



## Inleiding bij de tool

Overleg en dialoog met stakeholders is een essentieel onderdeel van duurzaam ondernemen. Een onderneming die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opneemt – en aan de slag gaat rond de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen – heeft er alle belang bij in overleg te gaan met de maatschappij, en dat zijn haar stakeholders. Deze identificeren, beluisteren en betrekken bij hun beleid noemen we stakeholdermanagement.

De kern van stakeholdermanagement is dat ondernemingen rekening houden met hun stakeholders en bij voorkeur ingaan op hun wensen en vragen die doorgaans gerechtvaardigd zijn. De achterliggende gedachte is dat ondernemingen hun 'mandaat om te handelen' (licence to operate) te danken hebben aan het feit dat ze zich bewegen binnen maatschappelijke normen. Ondernemingen die buiten de lijntjes kleuren worden teruggefloten door wetgeving, banken, boycots, media, ... Met stakeholders aan tafel gaan zitten, zorgt ervoor dat gevoelige thema's snel geïdentificeerd worden en dat het beleid kan bijgestuurd worden.

Daarenboven verwacht de samenleving meer en meer dat ook ondernemingen helpen een oplossing te bieden voor maatschappelijke problemen zoals klimaatverandering en vervuiling, sociale uitbuiting, armoede, genderongelijkheid, ...

Met deze tool willen we een methodiek aanreiken die KMO's helpt bij:

- het **in beeld brengen** en identificeren van je stakeholders,
- het **bewust worden** met wie je allemaal te maken hebt
- het krijgen van inzicht in welke mate stakeholders **macht of invloed** hebben op jouw organisatie
- het **in beeld krijgen** van en **in dialoog treden** met de stakeholders die belangrijk zijn voor het duurzaamheidsbeleid in jouw onderneming.

Dankzij stakeholdermanagement krijg je:

- inzicht in je stakeholders en de verschillende types
- inzicht in de manier waarop je stakeholderrelaties verder kunnen ontwikkelen tot meer duurzame proactieve relaties

De tool is opgedeeld in verschillende onderdelen:

1. Stakeholderidentificatie
2. Indeling stakeholders volgens belang en betrokkenheid bij het duurzaamheidsbeleid
3. Relaties met stakeholders omschrijven
4. Stakeholderconsultatie
5. Uitwerken communicatieplan stakeholders
6. Periodiek evalueren van stakeholdermap en -relaties, resultaten



## A. Voorbereiding en benodigdheden

Als bedrijf lijkt een strategisch stakeholdermanagement – in functie van duurzaamheid – een hele klus. Deze tool ondersteunt je hierin door pragmatisch en toegankelijk materiaal aan te bieden. Er is gekozen voor de brainstormmethodiek omdat

- je op deze manier niet alleen veel materiaal kan verzamelen
- maar ook omdat de verzamelde input draagvlak heeft dankzij de discussies tussen de deelnemers aan de brainstorm

Dankzij deze tool heb je op een paar uur tijd (halve dag tot een dag) een degelijke aanzet voor een strategisch stakeholderbeleid. Op het einde van de brainstorm

- ken je je stakeholders
- weet je wie de belangrijkste en meest invloedrijke zijn
- krijg je een nog beter/fijner inzicht in je netwerk van stakeholders dankzij de link met de SDG's
- heb je alle materiaal in handen om je stakeholders te consulteren
- ken je hun behoeften en verwachtingen
- weet je hoe je met elk van hen bij voorkeur communiceert
- heb je een plan van aanpak om je stakeholderbeleid up-to-date te houden.

Een goede brainstorm start met een degelijke voorbereiding. Als facilitator binnen het bedrijf ben je absoluut gebaat met het grondig doornemen van deze tool voor stakeholdermanagement. Het stelt je in staat om duiding te kunnen geven aan collega's over het belang van stakeholdermanagement en het belang van stakeholders in de context van de verschillende duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Deze tool ondersteunt jou om de vertaalslag te maken naar de context binnen jouw bedrijf en om creatief met de brainstorm aan de slag te gaan.

Wil je zelf ook graag deelnemen aan de verschillende brainstormonderdelen dan kan je een beroep doen op een externe facilitator. Je kan hiervoor ook terecht bij je Voka-entiteit die graag deze rol voor je opnemen binnen hun duurzaamheidswerking.

Binnen jouw bedrijf zijn er heel wat belanghebbenden/stakeholders die input kunnen geven rond de strategie van jouw bedrijf, maar zeker ook rond duurzaam ondernemen. Hoogstwaarschijnlijk ken je al heel wat stakeholders. Het kan een goed vertrekpunt zijn voor jezelf om deze belanghebbenden op voorhand al eens op te lijsten en trachten onder te brengen binnen de 5 pijlers van duurzaam ondernemen. Op die manier start je met een aantal concrete voorbeelden en toon je aan dat het betrekken van stakeholders vaak vanzelf gebeurt en op diverse domeinen, maar doorgaans niet gestructureerd en planmatig verloopt.

Is dit niet het geval, dan start je van een blanco canvas en is er ongetwijfeld al een eerste overzicht van stakeholders waarmee je aan de slag kan.

Naast deze train-de-trainer handleiding bestaan er nog vele inspiratiebronnen die je kan gebruiken bij je voorbereiding. In de bibliografie vind je heel wat andere publicaties met betrekking tot stakeholderanalyse en stakeholdermanagement. Aangezien de SDG's een levende materie zijn kan je een overzicht van de laatste ontwikkelingen steeds terugvinden op de website van Unitar Cifal Flanders.



Alles wat je nodig hebt zit alleszins vervat in de train-de-trainer bundel:

- Deze handleiding
- Een inleiding in stakeholdermanagement (deel 1)
- Een inleiding in duurzaam ondernemen en de SDG's (deel 1)
- Een beknopte presentatie, te gebruiken tijdens de verschillende brainstormonderdelen (deel 3)
- Werkbladen om alle info te inventariseren tijdens de verschillende brainstormonderdelen (deel 3)
- Hulpbladen bij de werkbladen die info bevatten voor de deelnemers aan de verschillende brainstormonderdelen (deel 3)
- Het overzicht van de SDG's en de bedrijfsdoelstellingen (SDG-kaarten) (deel 1)

Enkel het volgende dien je nog zelf te voorzien:

- Pc en projectie (beamer / scherm / ...)
- Een tafel waarrond je met de deelnemers aan de brainstorm kan zitten
- Post-its, gekleurde stickers en stiften

## 1. Wat kan je vooraf doen?

- Reserveer een vergaderruimte met een tafel en voldoende stoelen voor de brainstormsessie.
- Zorg dat je alle werkbladen op minimum A3 formaat hebt geprint. Leg ze in de juiste volgorde klaar op de tafel waarrond de brainstorm zal gebeuren.
- Zorg dat je voor elke deelnemer een mapje hebt met alle nodige info (hulpbladen en overzicht SDG's)
- Voldoende post-its
- Schrijfgerei

## 2. Planning

Om de brainstormoefening zo vlot mogelijk te laten verlopen, is het goed om op voorhand je sessie goed te plannen en stil te staan bij een aantal praktische zaken.



Om de brainstormsessies uit de tool stakeholdermanagement voor KMO's volledig uit te voeren, voorzie je best twee halve dagen. Deze hoeven niet noodzakelijk op één dag afgewerkt te worden; het kan wel.

- Als je de brainstorm in meerdere halve dagen opsplijt kan je tussendoor ook nog even een aantal zaken overdenken en er bij de start van de tweede halve dag nog even op terugkomen.
- Organiseer je de brainstorm in één dag, dan heb je het voordeel dat je na een dag intensief samenwerken buiten komt met een degelijke aanzet voor een gedragen stakeholderbeleid.



Bij voorkeur organiseer je de brainstormsessies op het einde of aan het begin van een werkingsjaar zodat je de input kan meenemen in je beleidsplan.



Idealiter nemen 3 tot 6 personen deel aan de oefening. Dit kan het managementteam zijn of een werkgroep die bezig is met duurzaam ondernemen, of op het niveau van een specifieke dienst of product. Het is aangewezen om personen van verschillende afdelingen te betrekken en, indien de organisatiecultuur dit toelaat, van verschillende hiërarchische niveaus. Het zorgt ervoor dat je verschillende inzichten en intenties rond de tafel krijgt, waarbij elk vanuit zijn of haar expertise en referentiekader kan spreken.



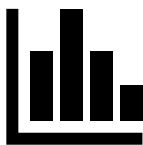
Besprek met de deelnemers aan de brainstorm het doel van de oefening en leg dit ook vast. Bepaal welk mandaat je als groep krijgt; mogelijk moet het resultaat van de oefening gevalideerd (en eventueel aangevuld) worden door het managementteam/de CEO.

Verder is het een goed idee om aan de deelnemers te vragen om de brainstormoefening voor te bereiden. Zo komt er meer ruimte om met elkaar in overleg te gaan en een gedragen visie te ontwikkelen. Je kan hen hiervoor het hulpblad\_oplijsten stakeholders bezorgen (zie bijlagen bij de tool).

### 3. Van start



Start de brainstormsessie met een inleiding. Waarom doen jullie deze oefening? Waar willen jullie naartoe met een stakeholderbeleid? Sta ook even stil bij het duurzaamheidsbeleid van je bedrijf en wat de visie op lange termijn is. Prikkel de deelnemers met concrete voorbeelden over een eerste succesvolle actie met betrokkenheid van stakeholders in jouw of in een ander bedrijf. Sta ook even stil bij het kader van de Sustainable Development Goals (SDG's) indien deze nog niet actief gebruikt worden in je onderneming.



De bijgevoegde presentatie biedt houvast tijdens de brainstormsessie. Het is de bedoeling om de verschillende stappen in de brainstormsessie te doorlopen. Sta alvorens te starten voldoende stil bij het begrip stakeholder en bij de opportuniteiten van een stakeholderbeleid.

Voor bedrijven die minder vertrouwd zijn met de SDG's kan het interessant zijn om in een eerste fase de stakeholders wel in te delen in de 5 pijlers (people, planet, prosperity, partnership en peace). Aan de hand daarvan kan dan verder verfijnd worden naar de verschillende SDG's.

De stakeholderconsultatietool GoodCrowd – die in het kader van dit project ontwikkeld werd door AMS - is ook gebaseerd op de SDG's en past dus naadloos in de ontwikkelde tool.





Maak tijdens de inleiding ook een aantal afspraken met de groep en leg deze vast.

- Wanneer wordt er pauze gehouden?
- Worden telefoons en mails beantwoord?
- Bevestig ook dat elke inbreng tijdens de brainstorm van belang is, zeker in de eerste fase.



Enkele tips om de brainstorm aangenaam te laten verlopen

- Een leuke locatie met licht en ruimte faciliteert een vlotte brainstorm.
- Voorzie koffie, thee en water en eventueel iets om te eten. Alvast een kans om de duurzame catering van één van je stakeholders te testen!
- Start de sessie met een brainteaser, om het creatieve brein te prikkelen. Even googelen bezorgt je al snel wat leuke tips.
- Kom verrassend uit de hoek, toon dat brainstormen een intensieve maar leuke oefening kan zijn.

#### 4. Brainstormmethodiek



Na de inleiding kan je van start gaan met de eerste fase van de brainstorm. Het eerste werkblad wordt samen met de post-its en het schrijfgerei op tafel gelegd. Leg de groep uit hoe de brainstorm in z'n werk gaat en zorg dat iedereen goed weet wat er verwacht wordt. De deelnemers krijgen ook het eerste hulpblad bij het werkblad.

Leg uit dat ze elke stakeholder op een post-it dienen te schrijven (één stakeholder per post-it). Ze mogen lukraak op het werkblad 'oplijsting van stakeholders' worden gekleefd. Vraag in HOOFDLETTERS te schrijven, met de klevende zijde van de post-it naar onder (hierdoor blijven ze leesbaar ook als ze beginnen te krullen) en ZO CONCREET mogelijk te zijn.

Het moet duidelijk zijn dat tijdens deze eerste fase kwantiteit boven kwaliteit gaat. Elke idee rond stakeholder/belanghebbende/betrokkene mag genoteerd worden op een aparte post-it.



Vervolgens doorloop je de verschillende werkbladen. Gemiddeld is een tijdsspanne van een 30-tal minuten per onderdeel voorzien. Mogelijk gaat hier meer tijd naar uit, afhankelijk van de ervaring van je onderneming met brainstormen, stakeholders, de SDG's, ...

Let erop dat bij elke fase van de brainstorm extra stakeholders kunnen worden toegevoegd. De deelnemers kunnen extra ideeën en krijgen door de indelingen die worden aangereikt of kunnen aangezet worden om de stakeholdergroepen op te delen en te verfijnen.



## 5. Variaties



Afhankelijk van de scope van de oefening kan ervoor gekozen worden om te brainstormen rond een beperkt aantal pijlers, of om te werken rond een aantal specifieke SDG's.

Er kan gekozen worden om niet over het volledige bedrijf te brainstormen, maar om een bepaald (nieuw) product, proces of een specifieke dienst onder de loep te nemen aan de hand van de brainstorm.

De oefening kan ook in verschillende fasen worden uitgewerkt waardoor de tijd tussen de verschillende fasen kan gebruikt worden om in je onderneming verder te informeren naar input om die tijdens een volgende meeting bij het verzamelde materiaal te leggen.

## 6. Tips om de brainstorm vlot te laten verlopen



- **Introverte** personen vinden het vaak moeilijk om openlijk ideeën op een groep los te laten. Om ervoor te zorgen dat de input van iedereen ten volle benut kan worden kan je starten met **vijf minuten stilte**. Tijdens deze vijf minuten stilte krijgt iedereen de tijd om individueel stakeholders neer te schrijven op de post-its.
- **Timekeeping**: hou de tijd in de gaten en wees strikt. Projecteer bijvoorbeeld een klok op het scherm of maak gebruik van een eierwekker.
- Maak tijdens de brainstormoefening tijd voor een **pauze**. Ga even naar buiten en beweeg, zodat er ruimte ontstaat voor frisse ideeën.



## B. Verschillende onderdelen van de tool

Hieronder worden de verschillende onderdelen van de tool voor stakeholdermanagement op maat van KMO's besproken:

1. Stakeholderidentificatie
2. Indeling stakeholders volgens belang en betrokkenheid bij het duurzaamheidsbeleid
3. Relaties met stakeholders omschrijven
4. Stakeholderconsultatie
5. Uitwerken communicatieplan stakeholders
6. Periodiek evalueren van stakeholdermap en -relaties, resultaten

Bij elk van de verschillende onderdelen van de tool houden we eenzelfde opdeling aan:

- Doelstelling
- Methodiek
- Praktisch
- Materiaal

### 1. Stakeholders oplijsten/detecteren



#### 1.1. Doelstelling

Het kan heel onoverzichtelijk zijn wie er allemaal belang hebben bij jouw project of onderneming. Met stakeholder mapping kun je voor jouw bedrijf de betrokkenen in kaart brengen. Je krijgt dus inzicht in de manier waarop stakeholders voor jou belangrijk zijn en andersom.

- Het wordt duidelijk wat hun positie is ten opzichte van jouw organisatie.
- Je brengt in kaart welke belangen zij hebben bij jouw organisatie.
- Je bekijkt of zij de organisatiedoelen ondersteunen of tegenwerken.
- Je komt te weten of de stakeholders en jouw organisatie afhankelijk zijn van elkaar.

## 1.2. Methodiek

De stakeholders bepalen mee jouw duurzame prioriteiten. Het is dus belangrijk om ze in kaart te brengen. Onderstaande vragen helpen je bij de oplijsting van je stakeholders. Je kan ook onmiddellijk de relaties tussen jouw onderneming en je stakeholders in kaart brengen (een- of tweerichtingsverkeer, intensiteit, frequentie, ...). Hiervoor kan je gebruik maken van een mindmap.

Hulpvragen om te ontdekken wie je stakeholders zijn:

- Wie beslist?
- Wie betaalt ervoor?
- Wie gebruikt jouw product/jouw dienst dagelijks?
- Wie raadde iemand anders aan om je organisatie te bezoeken?
- Wie communiceert erover?
- Wie levert?
- Wie installeert het? (Technische ondersteuning)
- Wie ondervindt positieve gevolgen van je activiteit?
- Wie ondervindt negatieve gevolgen?
- Wie heeft al eens een klacht ingediend bij jouw onderneming?
- Wie monitoren, beoordelen of volgen jouw onderneming?
- Wie wordt positief of negatief beïnvloed door de besluiten en activiteiten van jouw onderneming, bv. wanneer je nieuwe producten aanbiedt?
- Wie is in het verleden betrokken geweest bij vergelijkbare aandachtspunten?
- Wie kan helpen om de maatschappelijke impact van je onderneming aan te pakken?
- Wie wordt benadeeld als je niet met hem/haar in gesprek gaat?
- Wie maakt zich zorgen over de activiteiten van je onderneming? Wie zou ongerustheid kunnen uiten over de besluiten en activiteiten van je onderneming, bv. wanneer jullie bijvoorbeeld verhuizen naar een nieuwe site?
- Wie wordt benadeeld indien hij/zij niet wordt betrokken, bv. wanneer je bijvoorbeeld nieuwe (kwaliteits)procedures uitwerkt?
- Wie beïnvloedt het vermogen van jouw onderneming om haar verantwoordelijkheden na te komen? (financiële instellingen, aandeelhouders, overheden, enz.)
- Wie schakel je als adviesverlener in voor bv. aanwervingen, strategisch advies, productontwikkeling, enz?
- Wie helpt jou op het gebied van duurzame thema's? (onderzoeksinstellingen, werkgeversorganisaties, consultants, enz.)
- Tegenover wie heb je wettelijke verplichtingen? (medewerkers, klanten, overheden, enz.)

Voorbeelden van stakeholders zijn:

- De CEO, zaakvoerder, baas
- De aandeelhouders
- De regering
- Senior executives
- Alliantiepartners
- Handelsverenigingen

- Je medewerkers
- Onze leveranciers
- De pers
- Jouw team
- Onze kredietverstrekkers
- Belangengroepen
- Klanten
- Analisten
- Het publiek
- Toekomstige klanten
- Toekomstige medewerkers
- De maatschappij
- Jouw familie
- Onze sleutel medewerkers
- Onze sleutel adviseurs
- .....

### 1.3. Praktisch



**collectief**





**benodigde tijd: 30 minuten**

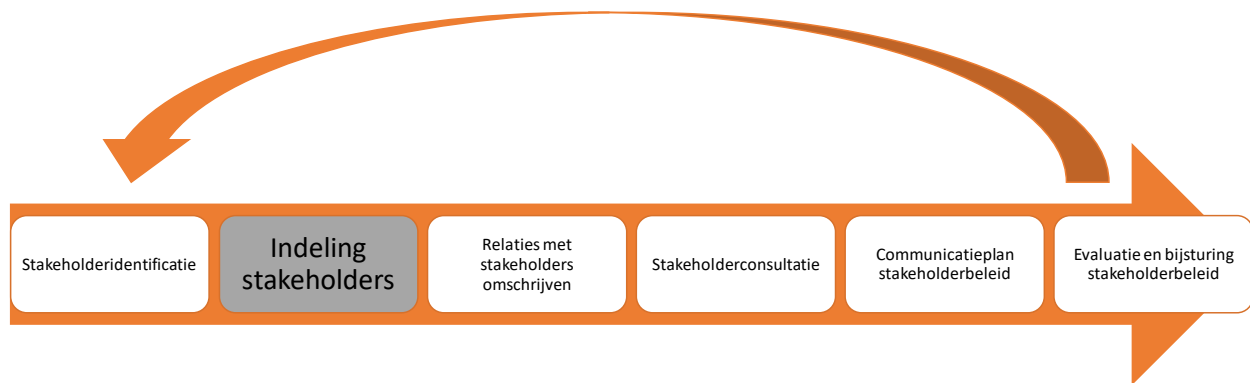
- Gebruik het WERKBLAD1 \_OPLIJSTEN STAKEHOLDERS
- Zorg voor voldoende post-its en schrijfgerei
- Zet in het midden van het werkblad de naam van jullie bedrijf
- Alle deelnemers schrijven per post-itje 1 stakeholder/belanghebbende op
- Plak alle post-its op het werkblad
- Cluster de post-its (zelfde stakeholders bij elkaar) en vraag naar verduidelijking.
- Vervang indien nodig na discussie een of meerdere post-its door een duidelijkere omschrijving waar iedereen zich in kan vinden
- Overloop aan het einde van de discussie alle stakeholders
- Bevrage of er nog stakeholders vergeten zijn en vul eventueel aan
- Optioneel: breng in kaart hoe de relaties met de stakeholders zijn:
  - Eenrichtingsverkeer of tweerichtingsverkeer
  - Betrokken bij core-business (materialiteit)
  - Frequentie van de contacten
  - Intensiteit
  - ....



## 1.4. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD1 \_OPLIJSTEN STAKEHOLDERS
-  Hulpblad bij Werkblad Oplijsten stakeholders
- Post-its
- Schrijfgerei

## 2. Indelen van de geïnventariseerde stakeholders



### 2.1. Doelstelling

In de stakeholdermapping zijn alle stakeholders opgenomen waar je als onderneming op een of andere manier contact mee hebt. Om met stakeholders in overleg te gaan, is het aangewezen deze lijst te verfijnen en te structureren. Het is ook belangrijk om in een later stadium als je gesprekken wil voeren met stakeholders deze op persoonsniveau te benoemen. Op basis van deze indelingen krijg je ook input over de manier waarop je je stakeholders strategisch kan benaderen.

Het indelen van stakeholders is geen exacte wetenschap. Je gaat voor een deel op je gevoel af. Daarom is het belangrijk ook in deze fase collega's van verschillende afdelingen te betrekken en hierover in discussie te gaan.

Stakeholders zijn er in alle soorten en maten. Er zijn meerdere manieren om ze op te delen. De meest gebruikte zijn de opdelingen in interne/externe, primaire/secundaire stakeholders en in meer en minder belangrijke stakeholders.

In het kader van deze tool voegen we er nog enkele pragmatische indelingen aan toe die jou in functie van duurzaam ondernemen op weg kunnen helpen om te bepalen welke stakeholders je voor welke duurzame ontwikkelingsdoelstellingen en concrete acties kan benaderen en met welke je bij voorkeur in dialoog gaat.



## 2.2. Interne versus externe stakeholders

- De **interne stakeholders** bestaan in het bijzonder uit de betrokkenen binnen je bedrijf. Dit zijn bijvoorbeeld werknemers, uitzendkrachten, aandeelhouders of bestuursleden.
- De **externe stakeholders** zijn de betrokkenen buiten je bedrijf.
  - Binnen de keten: partijen waarmee jouw onderneming zaken doet. Dit zijn o.a. klanten of bedrijven waar diensten of producten worden afgenomen, leveranciers, banken, transporteurs, ...
  - Buiten de keten: personen/organisaties waar je niet direct zaken mee doet maar die wel in de omgeving van je bedrijf zitten. Dit zijn o.a. concurrenten, media, omwonenden, milieuorganisaties, overheden, vakbonden, ...

Met deze indeling gaan we niet verder werken binnen deze tool. Belangrijk is te beseffen dat:

- verschillende stakeholders zich ook binnen het bedrijf bevinden
- er ook stakeholders zijn die buiten jouw keten liggen maar die ook heel wat invloed hebben

## 2.3. Primaire versus secundaire stakeholders

- De **directe of primaire stakeholders** zijn vaak duidelijk te identificeren: ze hebben directe en specifieke belangen bij jouw duurzame bedrijfsvoering; ze zijn van groot belang voor jouw onderneming. Voorbeelden hiervan zijn je klanten, je medewerkers, leveranciers, lokale overheden, ...
- Daarnaast zijn er ook **indirecte of secundaire stakeholders**: ze hebben geen direct belang bij jouw onderneming maar kunnen wel van invloed zijn op jouw duurzame bedrijfsvoering. Deze stakeholders worden bij een beleidsplanning vaak vergeten en dat is jammer, want zij hebben vaak een verrassend andere kijk op jouw organisatie. Denk bijvoorbeeld aan de burgers, internationale organisaties, journalisten, milieuorganisaties, de EU, ....

### 2.3.1. Praktisch



**collectief**




**benodigde tijd: 30 minuten**

- Gebruik het WERKBLAD2\_INDELING STAKEHOLDERS primair vs secundair
- Verzamel de post-its waarop je alle stakeholders hebt geïnventariseerd
- Overleg bij elke post-it of het over een primaire of een secundaire stakeholder gaat
- Plak vervolgens elke post-it in de desbetreffende kolom op het werkblad
- Vul eventueel extra stakeholders aan
- Overloop alle input aan het einde van de brainstormsessie

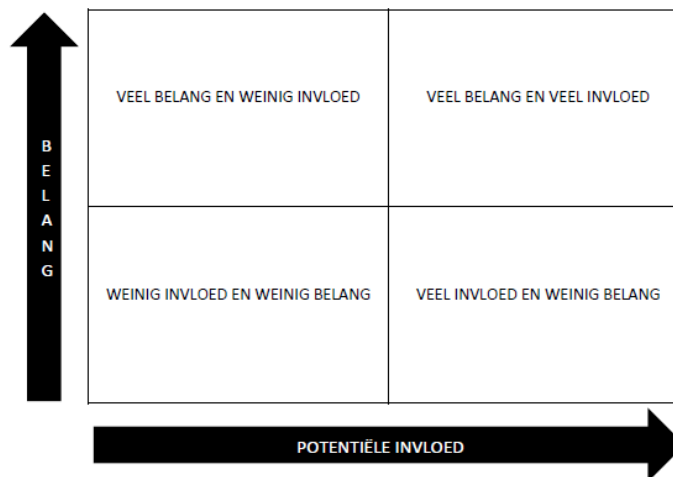


### 2.3.2. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD2\_INDELING STAKEHOLDERS primair vs secundair
- Post-its
- Schrijfgerei

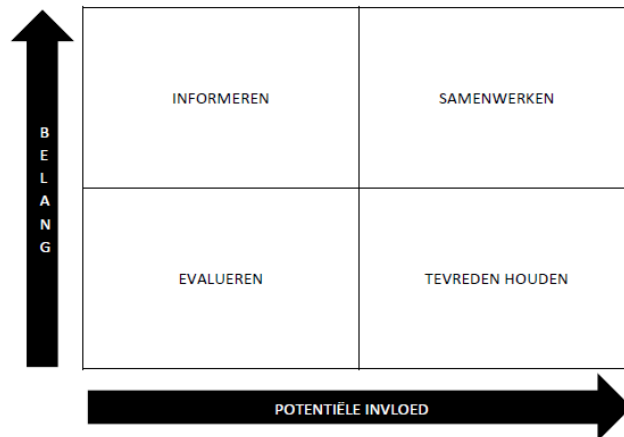
### 2.4. Belangrijke versus invloedrijke stakeholders

Niet alle stakeholders hebben evenveel invloed en belang bij jouw onderneming. Met een invloed/belangenmatrix kan je al je stakeholders opdelen in vier kwadranten. Op deze manier bepaal je voor iedere stakeholder hoeveel invloed (macht) deze heeft op jouw organisatie en hoeveel belang hij heeft bij jouw organisatie.



- Sommige stakeholders hebben **weinig invloed** op jou en hebben **evenmin** een groot **belang** bij jouw onderneming. Alleen in bijzondere omstandigheden is het nodig deze stakeholders te raadplegen of actief te informeren. Voor de rest is het niet echt nodig om aan deze stakeholders veel aandacht te besteden.
- Er zijn stakeholders met **veel invloed** op jouw onderneming maar die zelf **geen groot belang** hierbij hebben. Het komt er op aan hen te informeren op hun verzoek.
- Sommige stakeholders **merken veel** van jouw ondernemingsactiviteiten maar hebben er zelf **weinig invloed** op. Belangrijk is om hen te vriend te houden.
- Stakeholders die **veel invloed** en een **groot belang** hebben bij jouw duurzaamheidsbeleid worden sleutelfiguren genoemd. Zij kunnen je helpen of zelfs dwarsbomen. Uiteraard verdienen zij alle aandacht en heb je best een open en actieve dialoog met hen.

Deze indeling bepaalt ook de aard en de intensiteit van de communicatie en de dialoog die je met je stakeholders hebt. Verder in de handleiding gaan we dieper in op de verschillende mogelijke interactietypes met stakeholders.



#### 2.4.1. Praktisch





**collectief**



**benodigde tijd: 30 minuten**

- Gebruik het WERKBLAD3\_INDELING STAKEHOLDERS volgens belang
- Verzamel de post-its waarop je alle stakeholders hebt geïnventariseerd
- Overleg bij elke post-it in welk kwadrant de stakeholder thuis hoort.
- Plak vervolgens elke post-it in het desbetreffende kwadrant op het werkblad
- Vul eventueel extra stakeholders aan
- Overloop aan het einde van de discussie de stakeholders per kwadrant

#### 2.4.2. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD3\_INDELING STAKEHOLDERS volgens belang
-  Hulpblad bij Werkblad3\_Indeling stakeholders volgens belang
- Post-its
- Schrijfgerei



## 2.5. Stakeholders ingedeeld basis van de 5 P's

In functie van de betrokkenheid van de stakeholders bij duurzaam ondernemen kunnen we hen verder indelen. Als referentiekader hanteren we hiervoor de SDG's. Een interessante – niet noodzakelijke – indeling is deze op basis van de betrokkenheid van de verschillende stakeholders bij de vijf verschillende P's. Deze indeling helpt om een eerste ruwe indeling te maken richting de indeling cfr. de SDG's, zeker als je bedrijf minder vertrouwd is met de SDG's.

Het is goed mogelijk dat stakeholders betrokken zijn bij verschillende P's.

Er zijn verschillende opties om deze indeling te maken:

- Iedere deelnemer aan de brainstorm brengt de stakeholders onder bij de verschillende P's. Deze input kan een extra perspectief op de stakeholders werpen omwille van de verschillende referentiekaders van de verschillende deelnemers. De verschillende indelingen worden na de individuele oefening samengelegd en na discussie worden de post-its op het werkblad aangebracht.
- In groep worden alle stakeholders overlopen en pas na de discussie ingedeeld onder de verschillende P's. Deze manier van werken zorgt onmiddellijk voor een open gesprek. Nadeel is dat stillere deelnemers mogelijk onvoldoende hun inbreng kunnen doen. Als facilitator is dit hier een aandachtspunt.

<b>Mensen (People)</b> 	<p>We zijn vastberaden om een einde te maken aan armoede en honger, in al hun vormen en dimensies, en te verzekeren dat alle mensen hun potentieel ten volle kunnen ontwikkelen in waardigheid en gelijkheid en in een gezonde omgeving.</p>
<b>Planeet (Planet)</b> 	<p>We zijn vastberaden om de planeet tegen aftakeling te beschermen, onder meer door duurzame consumptie en productie, waarbij we haar natuurlijke hulpbronnen duurzaam beheren en dringend actie tegen klimaatverandering ondernemen, zodat de planeet kan voldoen aan de behoeften van huidige en toekomstige generaties.</p>
<b>Welvaart (Prosperity)</b> 	<p>We zijn vastbesloten om te verzekeren dat alle mensen een voorspoedig en bevredigend leven kunnen leiden en dat economische, sociale en technologische vooruitgang zich voordoet in harmonie met de natuur.</p>
<b>Vrede (Peace)</b> 	<p>We zijn vastberaden om vreedzame, rechtvaardige en inclusieve maatschappijen op te bouwen, die vrij zijn van angst en geweld. Er kan geen duurzame ontwikkeling zijn zonder vrede en er kan ook geen vrede zijn zonder duurzame ontwikkeling.</p>
<b>Partnerschap (Partnership)</b> 	<p>We zijn vastbesloten om de middelen te mobiliseren die nodig zijn om deze Agenda te implementeren via een vernieuwd mondiaal partnerschap voor duurzame ontwikkeling, dat op het idee van een versterkte mondiale solidariteit gebaseerd is, dat in het bijzonder op de behoeften van de armsten en meest kwetsbaren toegespitst is en waaraan alle landen, belanghebbenden en volkeren samenwerken.</p>

### 2.5.1. Praktisch





**collectief**



**benodigde tijd: 30 minuten**

- Gebruik het WERKBLAD4\_INDELING STAKEHOLDERS per P
- Verzamel de post-its waarop alle stakeholders zijn neergeschreven.
- Je kan hier kiezen voor een methodiek die vertrekt vanuit een individuele oefening of onmiddellijk opteren voor een groepsbenadering
- Geef elke deelnemer het Hulpblad bij Werkblad4\_Indeling stakeholders per P
- Overloop alle post-its en laat elke deelnemer elke stakeholder die hij/zij kan inschatten neerschrijven onder één of meerdere P's (als je kiest voor de individuele oefening)
- Overloop vervolgens in groep waar iedere deelnemer de betrokken stakeholder heeft ondergebracht.
- Tracht tot een consensus te komen en plak vervolgens elke post-it onder de betreffende P's
- Vul eventueel extra stakeholders aan
- Overloop aan het einde van de discussie de stakeholders per P's

### 2.5.2. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD – INDELING STAKEHOLDERS volgens P's
-  Hulpblad bij Werkblad4\_Indeling stakeholders per P
- Post-its
- Schrijfgerei



## 2.6. Stakeholders ingedeeld op basis van de SDG's

Vervolgens kunnen de stakeholders aan de hand van de SDG-cirkel verder opgedeeld worden naar hun belang bij of invloed op de vertaling van de verschillende SDG's in jouw onderneming.



### 2.6.1. Praktisch



**collectief**





**benodigde tijd: 60 minuten**

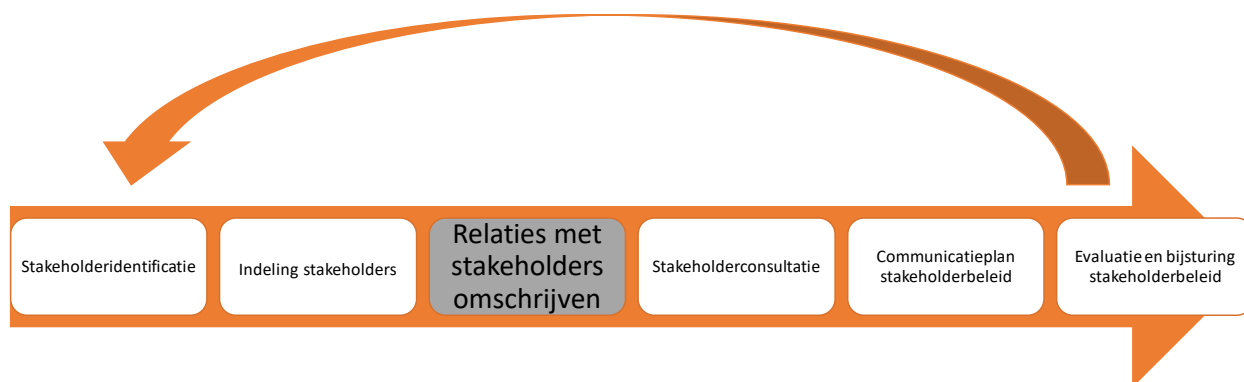
- Gebruik het WERKBLAD5\_INDELING STAKEHOLDERS per SDG
- Verzamel de post-its waarop alle stakeholders zijn neergeschreven.
- Geef elke deelnemer het Hulpblad bij Werkblad5\_Indeling stakeholders per SDG
- Overloop alle post-its en bepaal in de vorm van een discussie bij welke SDG('s) de stakeholder betrokken is, belang heeft, invloed heeft
- Tracht tot een consensus te komen en plak vervolgens elke post-it bij de betreffende SDG's. Hiervoor kan het nodig zijn om een aantal post-its met stakeholders te dupliceren en/of te verfijnen.
- Bekijk bij welke SDG's geen stakeholders zijn ondergebracht. Ga samen op zoek naar mogelijke stakeholders
- Overloop aan het einde van de discussie de stakeholders per SDG



## 2.6.2. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD5\_INDELING STAKEHOLDERS per SDG
-  Hulpblad bij Werkblad5\_Indeling stakeholders per SDG
- Post-its
- Schrijfgerei

## 3. Relaties met stakeholders omschrijven



### 3.1. Doelstelling

Nadat de stakeholders in kaart zijn gebracht en er een duidelijk zicht is op de belangen en invloed die ze hebben op jouw onderneming bestaat de volgende stap erin om met elkaar te communiceren. Doordat de maatschappelijke issues steeds belangrijker worden, krijgen alle betrokkenen een grotere behoefte aan informatie over belangen, intenties, verwachtingen en ingenomen standpunten.

Er is tweerichtingsverkeer nodig:

- Enerzijds dienen de verwachtingspatronen duidelijk te zijn: ondernemingen hebben immers niet altijd een helder en duidelijk beeld van de diverse, concrete, en soms tegenstrijdige verwachtingen van de verschillende stakeholders.
- Anderzijds dient ook ingezet te worden op de perceptie: de prestaties en activiteiten die de ondernemingen realiseren zijn immers niet altijd even duidelijk voor de stakeholders.

### 3.2. Methodiek

De stakeholders bepalen mee jouw duurzame prioriteiten. Het is dus belangrijk dat je in kaart brengt welke verwachtingen en behoeften ze hebben t.a.v. jouw onderneming.

In deze brainstormsessie heb je de keuze om gefaseerd de oefening te maken:

- Je kan bepalen per stakeholder (zie methodiek 'indeling stakeholders naar belang') wat deze van jouw onderneming verwacht en welke behoefte deze heeft t.a.v. jouw onderneming. Vervolgens kan je samen bepalen welke vorm van communicatie/dialoog je opzet met elke stakeholder. Belangrijk is om dit op een zo laag mogelijk niveau te doen, bv. niet je leveranciers in het algemeen benaderen als stakeholders, maar wel je specifieke leveranciers benoemen. Vertrek van de stakeholders die zowel veel belang als invloed hebben.

Je kan ze oplijsten in onderstaande tabel:

STAKEHOLDERS	VERWACHTINGEN EN BEHOEFTE	COMMUNICATIE/DIALOOG

- Je kan vervolgens (of onmiddellijk als je voorgaande stap niet zet) bepalen per SDG welke stakeholders - zie indeling stakeholders per SDG - wat van jouw onderneming verwachten en welke behoeften ze hebben t.a.v. jouw onderneming. Vervolgens kan je samen bepalen welke vorm van communicatie/dialoog je opzet per SDG (naargelang het belang dat je eraan geeft) en dit verfijnen naar de verschillende stakeholders.

Dit kan je oplijsten in onderstaande tabel:

SDG	STAKEHOLDERS	VERWACHTINGEN EN BEHOEFTE	COMMUNICATIE/DIALOOG
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			





SDG	STAKEHOLDERS	VERWACHTINGEN EN BEHOEFTE	COMMUNICATIE/DIALOOG
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

### 3.3. Praktisch





**collectief**



**benodigde tijd: 60 minuten**

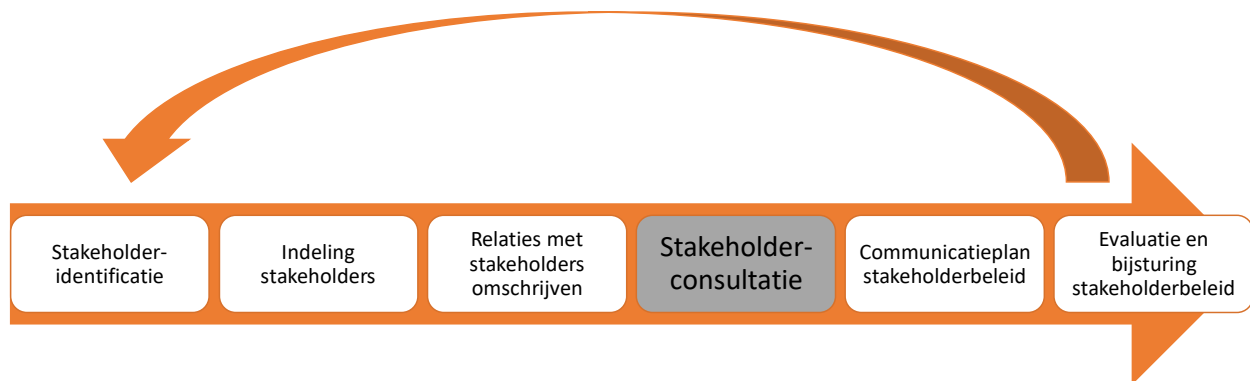
- Gebruik het WERKBLAD6\_RELATIES MET STAKEHOLDERS voor de eerste oefening en/of WERKBLAD6\_RELATIES MET STAKEHOLDERS per SDG
- Zorg voor voldoende post-its en schrijfgerei
- Start ofwel
  - met de stakeholders die veel belang en veel invloed hebben
  - met SDG 1 en de stakeholders die hierop betrokken zijn
- Brainstorm over hun verwachtingen/behoefte en schrijf ze neer
- Bepaal vervolgens in overleg hoe je met elk van hen in dialoog kan gaan/welke communicatie je wil voeren
- Overloop aan het einde van de discussie alle input en vul aan indien er nog extra input komt.
- Bevraag of er nog stakeholders vergeten zijn en vul eventueel aan

### 3.4. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  Werkblad6 \_RELATIES MET STAKEHOLDERS
-  Werkblad6 \_RELATIES MET STAKEHOLDERS per SDG
- Post-its
- Schrijfgerei



## 4. Stakeholderconsultatie



### 4.1. Doelstelling

Een volgende stap in stakeholdermanagement en stakeholderdialoog is het consulteren van je belangrijkste stakeholders. Op basis van deze consultatie kan je het overzicht met de relaties met je stakeholders aanvullen, verfijnen en aanpassen. Je kan een gerichte consultatie doen naar die stakeholders waarvan je weinig weet, naar je belangrijkste stakeholders of je kan er bewust voor kiezen om al je stakeholders te benaderen. Mogelijk kan je in een eerste fase al je stakeholders consulteren om vervolgens een jaarlijkse gerichte consultatie te doen in functie van bepaalde bedrijfsdoelstellingen of SDG's.

Stakeholderconsultatie heeft tot doel om je stakeholders nadrukkelijk te betrekken bij jouw inspanningen op het vlak van duurzaam ondernemen. Hierdoor kan jouw bedrijfsvoering verbeteren, ontstaat er meer draagvlak voor en wordt de betrokkenheid bij jouw inspanningen op het gebied van duurzaamheid groter.

Stakeholderconsultatie is een belangrijk onderdeel van duurzaam ondernemen. Door je stakeholders te bevragen, kan je onder meer verwachtingen, reacties en suggesties van belanghebbenden van jouw organisatie in kaart brengen.

### 4.2. Methodiek

Voor de ontwikkeling van een methodiek voor stakeholderconsultatie werd samengewerkt met Antwerp Management School. Zij ontwikkelden een gratis online tool voor het consulteren van stakeholders, gebaseerd op de Sustainable Development Goals, m.n. GoodCrowd.

GoodCrowd is een onmisbaar instrument

- bij het ontwikkelen, evalueren en herzien van je duurzaamheidsbeleid
- bij het verkrijgen van reacties op je engagement op de Sustainable Development Goals
- bij het vragen om feedback op je duurzaamheidsrapportage.

GoodCrowd werkt heel eenvoudig én is deels aan te passen aan jouw eigen wensen en doelstellingen. Of je nu een onderneming, een maatschappelijke organisatie, een overheidsinstantie of een onderwijsinstelling bent, met GoodCrowd kan je je duurzaamheidsbeleid op een interactieve manier versterken.



<https://goodcrowd.be/nl>

ontwikkeld door



GoodCrowd is opgebouwd rond de SDG's. Deze vertegenwoordigen de belangrijkste duurzaamheidsvraagstukken van deze tijd. Ze hebben zich ondertussen ontwikkeld tot een belangrijk referentiekader voor de activiteiten van overheden, ondernemingen en maatschappelijke organisaties.

**GoodCrowd is modulair opgezet** en werkt daardoor heel eenvoudig.

De structuur van GoodCrowd bestaat uit zeven modules.

- Module 1 is een introductiemodule, bedoeld om je stakeholders welkom te heten.
- De modules 2 t/m 6 bevatten items die expliciet zijn gebaseerd op de Sustainable Development Goals en volgen een flexibel ontwerp.
- Module 7 is een algemene module die je geheel naar eigen inzicht kan gebruiken.

Voor ieder van de modules geldt dat je zelf kan bepalen of je de module gebruikt en welke vragen je selecteert binnen de modules.

#### 4.3. Moduleer naar jouw wensen

Het aanpassen van de modules werkt heel eenvoudig. Bij het maken van je stakeholderconsultatie selecteer je welke modules je in jouw stakeholderconsultatie wil opnemen. Vervolgens bepaal je welke items je binnen de modules wilt opnemen en welke aanpassingen je wil doen. Je kan de stakeholderconsultatie personaliseren door je bedrijfslogo toe te voegen. Tevens kan je je eigen documentatie uploaden die respondenten als achtergrondinformatie bij de consultatie kunnen bekijken.

Module 1 – Introductie

Module 2 – Ons engagement aan de SDG's

Module 3 – Onze interpretatie van de SDG's

Module 4 – SDG in focus

Module 5 – Onze performantie op de SDG's

Module 6 – Onze communicatie over de SDG's

Module 7 – Overig

#### 4.4. Stakeholders consulteren

Zodra je het ontwerp van je stakeholderconsultatie gereed hebt, kan je een URL (weblink) genereren. Deze URL stuur je via je eigen emailadres met een eigen begeleidend bericht naar de stakeholders die je wil bevragen.



## 4.5. Rapportage

Je kan op ieder moment een rapportage genereren via GoodCrowd. Deze rapportage is volledig gebaseerd op jouw eigen stakeholderconsultatie.

## 4.6. Hoe begin je er aan?

Als je direct aan de slag wilt met GoodCrowd, dan volg je onderstaand stappenplan:

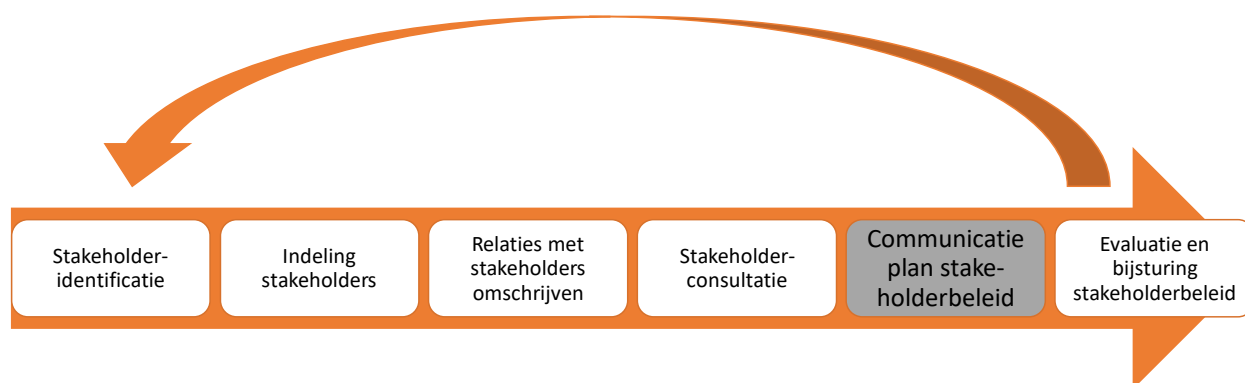
- Stap 1. Maak een gratis bedrijfsaccount aan
- Stap 2. Voor je gegevens in (en upload je bedrijfslogo)
- Stap 3. Selecteer de modules en pas ze aan
- Stap 4. Genereer een URL
- Stap 5. Verstuur een uitnodiging met URL naar je stakeholders
- Stap 6. Haal je resultaten binnen

## 4.7. Verwerking

Op basis van de resultaten van de stakeholderconsultatie kan je:

- Je duurzaamheidsbeleid bijsturen en/of verder ontwikkelen
- Nieuwe duurzaamheidsinitiatieven ontwikkelen
- Concrete duurzaamheidsacties vorm geven
- Je strategisch beleid verder vorm geven en/of bijsturen
- ....

# 5. UITWERKEN COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS



## 5.1. Doelstelling

Nadat je goed weet wat de behoeften en verwachtingen zijn van de verschillende stakeholders (via de brainstormoefening en de stakeholderconsultatie) is het belangrijk om een communicatieplan op te maken dat jouw stakeholderbeleid en duurzaamheidsbeleid ondersteunt en mee vorm geeft.

Niet elke stakeholder verwacht een actieve participatie; sommige zijn tevreden en hebben voldoende aan geïnformeerd zijn en blijven. Harris (2002) onderscheidt vijf manieren om te communiceren met stakeholders. Elke interactievorm is te verantwoorden als je maar vertrekt van de achterliggende behoeften en invloeden van de stakeholders. Elke interactievorm vraagt een aparte benadering. De bedoeling van dit onderdeel van de stakeholdertool is hierover consensus te krijgen binnen je organisatie zodat het duidelijk is op welke manier met welke stakeholder gecommuniceerd wordt, hoe vaak, via welk kanaal, ...

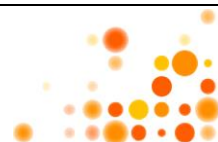
## 5.2. Methodiek

De stakeholders bepalen mee jouw duurzame prioriteiten. Het is dus belangrijk dat je in kaart brengt wat het doel is van de communicatie, hoe vaak je communiceert, op welke manier, ... . Onderstaande tabel geeft je een zicht op de verschillende communicatiewijzen.

Ook in deze brainstormsessie heb je de keuze om gefaseerd de oefening te maken:

- Je kan vertrekken van het WERKBLAD3\_INDELING STAKEHOLDERS volgens belang: je bekijkt welk type interactie de voorkeur geniet bij de stakeholders in elk kwadrant.
- Je kan dit nog verfijnen door achter elke stakeholders op WERKBLAD6\_RELATIES MET STAKEHOLDERS per SDG het interactietype aan te geven. Per SDG kan je dus verschillende interactietypes hebben.

Interactietype	Doel	Wanneer	Voorbeelden / vorm
INFORMATIE-VERSTREKKING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informeren van stakeholders die er behoefte aan zouden kunnen hebben</li><li>• zonder de mening van deze stakeholders te achterhalen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• om te informeren over het gevoerde beleid</li><li>• om te informeren over bepaalde acties/activiteiten</li><li>• om verantwoording af te leggen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• website</li><li>• folders</li><li>• jaarverslagen</li><li>• brieven</li><li>• boodschappen via media</li><li>• mondeling contact</li></ul>
INFORMATIE-VERZAMELING	<ul style="list-style-type: none"><li>• input voor besluitvormingsproces</li><li>• geen beïnvloeding of actieve participatie van stakeholders</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• in oriënterende fase</li><li>• in verkennende fase</li><li>• in ontwikkelingsfase</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• focusgroepen</li><li>• expertenpanels</li><li>• surveys (consultatie)</li><li>• enquêtes</li><li>• interviews</li><li>• bv. GoodCrowd</li></ul>
CONSULTATIE	<ul style="list-style-type: none"><li>• feedback op voorstel waarover stakeholders geïnformeerd werden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• om beleidsvoorstel aan te scherpen via input</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• participatieve workshops</li><li>• klankbordgroepen</li><li>• consumentenplatforms</li><li>• burgerpanels</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• op zoek gaan naar meningen, standpunten en gevoelens van stakeholders</li> <li>• mogelijkheid tot inspraak</li> <li>• nadruk op inventariserend luisteren</li> <li>• om plannen bij te stellen of aan te scherpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niet noodzakelijk verwerking van input van stakeholders</li> </ul>	
BEGRENSDE DIALOOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• om draagvlak te zoeken voor beslissingen</li> <li>• zoektocht naar partners bij implementatie van beleid</li> <li>• partners voor verdere uitwerking van de strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het eigenaarschap blijft liggen bij de organisatie (initiator)</li> <li>• overleg gewenst om fiat te krijgen voor actie/beleid/groei/...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participatieve workshops en meetings vertrekkende vanuit de initiator</li> <li>• hulp van een onafhankelijke derde, facilitator of mediator</li> </ul>
OPEN DIALOOG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samenwerking in een ver doorgedreven vorm</li> <li>• zoeken naar consensus</li> <li>• verregaande samenwerking in implementatie en ontwikkeling van strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerships en gedeelde verantwoordelijkheid is nodig om oplossing te vinden voor vraagstuk</li> <li>• gedeeld eigenaarschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interactieve meetings met een zekere regelmaat</li> <li>• opbouwen van wederzijds vertrouwen</li> <li>• betrokkenen bepalen samen de agenda, de spelregels en het verloop</li> </ul>

Bron: vrij naar Harris (2002)

De resultaten van de eerste oefening kan je oplijsten in onderstaande tabel (cfr. WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per interactietype):

Interactietype	Stakeholders	Wanneer?	Hoe?
INFORMATIE-VERSTREKKING	• • •	• • •	• • •
INFORMATIE-VERZAMELING	• • •	• • •	• • •
CONSULTATIE	• • •	• • •	• • •
BEGRENSDE DIALOOG	• • •	• • •	• • •
OPEN DIALOOG	• • •	• • •	• • •

De resultaten van de tweede oefening kan je oplijsten in onderstaande tabel (WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per SDG):

SDG	STAKEHOLDERS	COMMUNICATIEVORM	WANNEER - FREQUENTIE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

### 5.3. Praktisch



**collectief**






**benodigde tijd: 60 minuten**

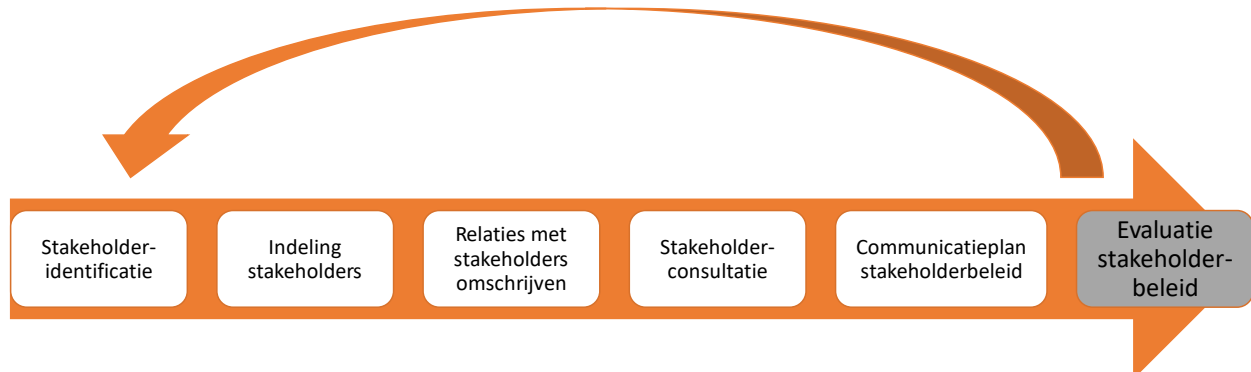
- Gebruik het WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per interactietype en/of het WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per SDG
- Deel het Hulpblad bij Werkblad7\_communicatieplan stakeholders per interactietype en sta even stil bij de verschillende interactietypes
- Zorg voor voldoende post-its en schrijfgerei
- Maak een keuze tussen de verschillende benadering. We raden aan om zeker de oefening per SDG te maken. Uit de testcases kwam duidelijk aan het licht dat dit je niet alleen extra stakeholders aan het licht brengt maar ook een sterke verfijning van je stakeholders oplevert. Hierdoor kan je heel gericht met hen gaan werken wat je duurzaamheidsbeleid sterk ten goede komt.
- Start
  - ofwel met de stakeholders die veel belang en veel invloed hebben
  - ofwel met SDG 1 en de stakeholders die hierop betrokken zijn
- Brainstorm over:
  - Welk interactietype aangewezen is afhankelijk van hun belang en invloed op WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per interactietype

- Welke interactievorm, tijdstip, frequentie van communicatie aangewezen is voor elke stakeholder per SDG op WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per SDG
- Overloop aan het einde van de discussie alle input en vul aan indien er nog extra input komt.
- Bevraag of er nog stakeholders vergeten zijn en vul eventueel aan

#### 5.4. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  Werkblad7 \_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per interactietype
-  Werkblad7 \_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per SDG
-  Hulpblad bij Werkblad7\_communicatieplan stakeholders per interactietype
- Post-its
- Schrijfgerei

## 6. Evaluatie en bijsturing stakeholderbeleid



### 6.1. Doelstelling

Nadat je goed weet wat de behoeften en verwachtingen zijn van de verschillende stakeholders (via de brainstormoefening en de stakeholderconsultatie) en je een communicatieplan hebt opge maakt, besteed je best nog even aandacht aan de opvolging van je stakeholderbeleid.

Het is aangewezen om een jaarlijkse update te doen, om jaarlijks de betrokkenheid van de stakeholders en de communicatie met de stakeholders onder de loep te nemen. Op deze manier kan je tijdig bijsturen, aanvullingen doen en je (duurzaamheids)beleid strategisch verder vorm geven.



## 6.2. Methodiek

De stakeholders bepalen mee jouw duurzame prioriteiten. Het is dus belangrijk dat je regelmatig een evaluatie van je stakeholderbeleid – in functie van je duurzaamheidsbeleid - inplant.

Je kan hiervoor onderstaande tabel gebruiken of een eigen evaluatietool.

Leg een jaarlijkse meeting vast waarop je deze evaluatie doet en maak afspraken over de opvolging van de evaluatie.

Bedoeling is dat je:

- evalueert of er stakeholders extra zijn bijgekomen of van positie verschoven (belang en invloed – SDG's)
- vervolgens bepaalt welke stakeholderrelaties je wil evalueren (bv. in functie van duurzaamheidsbeleid, nieuw product of nieuwe dienst, uitbreiding of groei, innovatie, internationalisatie, ...)
- de wederzijdse betrokkenheid evalueert
- evalueert hoe de communicatie met hen is verlopen
- samen zoekt naar eventuele verbeterpunten of aanvullingen

Evaluatie inventarisatie en indeling stakeholders	Evaluatie betrokkenheid	Evaluatie communicatie met stakeholders	Verbeterpunten en aanvullingen

De bijsturingen kan je ook opvolgen via volgend overzicht. Uiteraard staat het je vrij om je eigen systeem van opvolging te voorzien, gekoppeld aan je eigen managementsysteem of opvolgingstool.

Verbeterpunten en aanvullingen	Wie volgt op?	Tegen wanneer?	Evaluatiemoment?



### 6.3. Praktisch





**collectief**



**benodigde tijd: 60 minuten**

- Gebruik het WERKBLAD8\_EVALUATIE STAKEHOLDERBELEID
- Deel het Hulpblad bij Werkblad8\_Evaluatie stakeholderbeleid en geef de kans om de oefening eerst individueel voor te bereiden.
- Zorg voor voldoende post-its en schrijfgerei
- Brainstorm over:
  - extra stakeholders en/of gewijzigde posities (belang en invloed)
  - stakeholderrelaties die je wil evalueren
  - evaluatie van de wederzijdse betrokkenheid
  - evaluatie van de communicatie met deze stakeholders
  - bepalen verbeterpunten of aanvullingen
- Overloop aan het einde van de discussie alle input en vul aan indien er nog extra input komt.

### 6.4. Materiaal

- Begeleidende presentatie bij de methodiek
-  WERKBLAD8\_EVALUATIE STAKEHOLDERBELEID
-  Hulpblad bij Werkblad8\_Evaluatie stakeholderbeleid
- Post-its
- Schrijfgerei





## DEEL 3

# BIJLAGEN BIJ DE TOOL - BIBLIOGRAFIE



## A. Bijlagen bij de tool

- Begeleidende powerpoint
- WERKBLAD1\_OPLIJSTEN STAKEHOLDERS
  - Hulpblad bij Werkblad Oplijsten stakeholders
- WERKBLAD2\_INDELING STAKEHOLDERS primair vs secundair
- WERKBLAD3\_INDELING STAKEHOLDERS volgens belang
  - Hulpblad bij Werkblad Indeling stakeholders volgens belang
- WERKBLAD4\_INDELING STAKEHOLDERS per P
  - Hulpblad bij Werkblad indeling stakeholders per P
- WERKBLAD5\_INDELING STAKEHOLDERS SDG's
  - Hulpblad bij Werkblad indeling stakeholders per SDG
- WERKBLAD6\_RELATIES MET STAKEHOLDERS
- WERKBLAD6\_RELATIES MET STAKEHOLDERS per SDG
- WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per interactietype
  - Hulpblad bij Werkblad communicatieplan stakeholders per interactietype
- WERKBLAD7\_COMMUNICATIEPLAN STAKEHOLDERS per SDG
- WERKBLAD8\_EVALUATIE STAKEHOLDERBELEID
  - Hulpblad bij Werkblad evaluatie stakeholderbeleid



## B. Bibliografie

- Dheedene, M. & Moens, K., SDG-roadmap, een project gesubsidieerd door MVO-Vlaanderen, mei 2018.
- 3 eenvoudige manieren om uw stakeholders te identificeren, [www.invoorzorg.nl](http://www.invoorzorg.nl)
- De Strategische Stakeholderdialoog
- Goodijk, R.R., Ondernemen in interactie met de omgeving - Het belang van stakeholdermanagement in Basisleerboek MVO
- Leereenheid 2 – Stakeholders – Requirements voor informatiesystemen, Open Universiteit
- Van Goethem, J. & Gouwy, D., Instrument voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse voor het project 'Buren helpen buren', Vakgroep Sociologie van de Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen van de Universiteit Gent, januari 2017
- De Vries, F. & Reinhoudt, J., Praktisch e-book over Stakeholdermanagement & waardecreatie, <https://mvonederland.nl/stakeholders/aan-de-slag>, geraadpleegd maart 2018
- Van den Berghe, L., Baeten, X. & Somers, L., Stakeholdermanagement: een bedrijfsgerichte verkenning. Trivisi, 2002.
- Thompson R., Stakeholder Analysis. Winning support for your projects, [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm), geraadpleegd maart 2018
- Morris, J. & Baddache, F., Back to Basics - How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company, januari 2012. [www.bsr.org](http://www.bsr.org).
- Olson, E., Prepscius, J. & Baddache, F., Stakeholder mapping in BSR. November 2011.
- Freeman, R., Velamuri, S.R. & Moriarty Brian, Company Stakeholder Responsibility - A New Approach to CSR. Bridge Paper, 2006
- Hohnen, P. & Potts, J., Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development, 2007.
- Morsing, M. & Schultz, M., Corporate social responsibility communication - Stakeholder information, response and involvement strategies. Business Ethics: A European Review Volume 15, nummer 4, oktober 2006
- Moratis, L. & Brandt, S., Corporate stakeholder responsiveness - Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures. [www.wileyonlinelibrary.com](http://www.wileyonlinelibrary.com), 2017.
- Recognizing social responsibility and engaging stakeholders in ISO 26000 on Stakeholder Engagement, 2014.
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. Managing CSR Stakeholder Engagement - A New Conceptual Framework
- Noguera, S.N. & Houillier, S., Minding your stakeholders' business: the key to sustainability. Deloitte.
- International Finance Corporation, Stakeholder Engagement - A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, 2007.
- McIvor, L. & Bertels, S., Stakeholder Engagement Quicksheet. Network for Business Sustainability & Beedie School of Business, 2014.
- Olson, E., Prepscius, J. & Baddache, F., Stakeholder Engagement Strategy, BSR, 2011
- International Institute for Sustainable Development, Stakeholder Engagement, ISO and Corporate Social Responsibility, mei 2004



- Ackerman, F. & Eden C., Strategic Management of Stakeholders - Theory and Practice. In Long Range Planning 44, 2011, 179-196
- Metzger, E, Putt del Pino, S. e.a., sWOT a Sustainability SWOT, 2012.
- Krick, T., Forstater, M. e.a., From words to action. The Stakeholder Engagement Manual, 2005
- Mitchell, R.K., Agle, R.B. & Wood, D.J., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience - Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, vol. 22, nr. 4, oktober 1997, p. 853-886.
- Vilma, L.A., Understanding Stakeholder Engagement - Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. Research Journal of the Institute for Public Relations. Vol. 2, nr. 1, 2015.

