



SUSTAINABLE
futures for enterprise centres

Toolkit DEEL I

Stappenplan

INTREEGUE – Hilda Weges / Hans Blankestijn



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

INHOUD

Introductie

- Toolkit en actieplan
- Duurzaamheid en de SDG's
- Stappenplan
- Waarom dit stappenplan?
- Het stappenplan in het kort

Opstarten: voorbereidingsfase

- Beoogde resultaten
- Activiteiten
- Tips & trucs

Stap A: Bewustzijn en visie

- Beoogde resultaten
- Activiteiten
- Tips & trucs

Stap B: Baseline analyse

- Beoogde resultaten
- Activiteiten
- Tips & trucs

Stap C: Creatieve oplossingen

- Beoogde resultaten
- Activiteiten
- Tips & trucs

Stap D: Bepaal prioriteiten

- Beoogde resultaten
- Activiteiten
- Tips & trucs

INTRODUCTIE

Toolkit en actieplan

Een van de hoofddoelen van het SFEC-project is het ontwikkelen van een toolkit en actieplan om bedrijvencentra en de klanten van deze centra (hierna samen organisaties genoemd) te helpen bij het starten en/of opvolgen van een duurzame beweging binnen de organisatie. De Toolkit en actieplan bevat verschillende soorten bronnen en gereedschappen zoals in een echte gereedschapskist.

In het kort bevat de Toolkit en actieplan de volgende onderdelen:

Deel I : Stappenplan - Stapsgewijze gids voor duurzame ontwikkeling

Deel II : WEA-model - Kader voor duurzame ontwikkeling

Deel III : WEA-model - Nulmeting vragenlijst

Deel IV : Inspiratiegids WEA-model

Deel V: Actieplan

Dit rapport bevat het Stappenplan en is tevens uw belangrijkste vertrekpunt. Terwijl we de verschillende stappen uitleggen, zullen we naar de andere delen verwijzen als waardevolle bronnen en hulpmiddelen die u tijdens een specifieke stap zou kunnen gebruiken.

Duurzaamheid en de SDG's

Duurzame ontwikkeling is op veel manieren gedefinieerd, maar de meest geciteerde definitie komt uit Our Common Future , ook wel bekend als het Brundtland-rapport:

"Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen."

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Duurzaamheid is de basis voor het huidige leidende wereldwijde raamwerk voor internationale samenwerking: de 2030 Agenda voor Duurzame Ontwikkeling en de [Duurzame Ontwikkelingsdoelen](#) (SDG's). Deze doelen zijn in 2015 door alle VN-lidstaten aangenomen, met 169 doelen die in 2030 moeten worden bereikt. De doelen zijn universeel, wat betekent dat ze van toepassing zijn op alle landen over de hele wereld. Het bereiken van de doelen vereist actie op alle fronten: regeringen, bedrijven, het maatschappelijk middenveld en mensen overal ter wereld hebben allemaal een rol te spelen. Meer informatie is te vinden op de VN <https://sdgs.un.org/goals>. De EU heeft een positieve en constructieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Agenda 2030. Ze zetten zich in om de SDG's in al hun beleid te implementeren en moedigen EU-landen aan hetzelfde te doen. Meer informatie: https://ec.europa.eu/international-partnerships/sustainable-development-goals_en. Dit is ook opgenomen in de nieuwe groeistrategie van de EU de [Europese Green Deal](#) streven naar een [klimaatneutrale EU in 2050](#).

Binnen het SFEC - project heeft het consortium de keuze gemaakt om zich te focussen op de volgende doelen:

1. Duurzame infrastructuur/gebouwen – SDG11 Duurzame steden en gemeenschappen en SDG13 Klimaatactie.
2. Energie- en hulpbronnefficiëntie – SDG7 Betaalbare en schone energie en SDG12 Verantwoorde consumptie en productie.
3. Duurzame ecosystemen en collectieve actie – SDG4 Kwaliteitsonderwijs, SDG12 Verantwoorde consumptie en productie en SDG17 Partnership for the Goals.
4. Digitale technologie voor centra voor duurzaam ondernemen – SDG8 Fatsoenlijk werk en economische groei en SDG13 Klimaatactie.
5. Sustainable Futures for Enterprise Centers – SDG9 -Industriële innovatie en infrastructuur en SDG17

Stappenplan

Het Stappenplan in dit rapport faciliteert organisaties om te verduurzamen. De stappen in deze handleiding zijn gebaseerd op de Natural Step-methode. Dit raamwerk is een wetenschappelijk onderbouwd en in de praktijk getest raamwerk dat door veel organisaties wereldwijd wordt gebruikt. Het raamwerk biedt een wetenschappelijk onderbouwde definitie van duurzaamheid en een stapsgewijs maar ook iteratief proces om concrete acties te ondernemen.

De gids zorgt ervoor dat uw ambities en richtingen ook daadwerkelijk vertaald kunnen worden in strategische en concrete acties. De methode stelt mensen en organisaties in staat om een gedeelde taal te spreken over duurzaamheid, zodat iedereen weet wat ermee wordt bedoeld.

The Natural Step bevat vier op wetenschap gebaseerde duurzaamheidsprincipes, of 'spelregels' voor duurzame ontwikkeling die vrij eenvoudig kunnen worden toegepast.

In a sustainable society, nature is not subject to systematically increasing...



1... concentrations of substances from the earth's crust (such as fossil CO₂, heavy metals and minerals)



2... concentrations of substances produced by society (such as antibiotics and endocrine disruptors)



3... degradation by physical means (such as deforestation and draining of groundwater tables).



4. And in that society there are no structural obstacles to people's health, influence, competence, impartiality and meaning.

Wilt u er meer uitgebreid over lezen? Ga naar: <https://thenaturalstep.org/approach/>

Waarom dit stappenplan?

Er is steeds meer consensus dat duurzaamheid een belangrijk thema moet zijn voor iedereen en elke organisatie en als onderdeel van de rol die zij spelen voor hun klanten en in lokale en regionale netwerken. Maar de problematiek is in de praktijk ook moeilijk hanteerbaar. Waar begin je, welke acties zijn nodig en hoe kunt u deze acties financieren?

Duurzaamheid is een divers onderwerp, met veel samenhangende vraagstukken. Kijk maar naar de [Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties](#) en alle onderling verbonden vraagstukken die hierin zijn opgenomen, van klimaat tot circulaire economie, tot biodiversiteit, mensenrechten, gezondheid, onderwijs en meer. Dit alles in een keer aanpakken is onmogelijk, maar het is wel belangrijk om die onderliggende verbanden voor ogen te houden. Daarom volgt deze stapsgewijze handleiding een systeembenadering.

Het idee van een systeembenadering kan worden toegepast op organisatieniveau en is gebaseerd op het uitgangspunt dat alles met elkaar samenhangt en onderling afhankelijk is. Een systeem is samengesteld uit gerelateerde en afhankelijke elementen die in interactie een unitair geheel vormen. Een systeem is een verzameling of combinatie van onderdelen die een complex geheel vormen.

Functies

- Een systeem bestaat uit op elkaar inwerkende elementen. Het is een verzameling onderling gerelateerde en onderling afhankelijke delen die zo zijn gerangschikt dat ze een verenigd geheel vormen.
- De verschillende subsystemen moeten worden bestudeerd in hun onderlinge relaties in plaats van afzonderlijk van elkaar.
- Een organisatiesysteem heeft een grens die bepaalt welke delen intern en welke extern zijn.
- Een systeem bestaat niet in een vacuüm. Het ontvangt informatie, materiaal en energie van andere systemen als input. Deze input ondergaan een transformatieproces binnen een systeem en verlaten het systeem als output aan andere systemen.
- Een organisatie is een dynamisch systeem omdat het reageert op zijn omgeving. Het is kwetsbaar voor veranderingen in zijn omgeving.

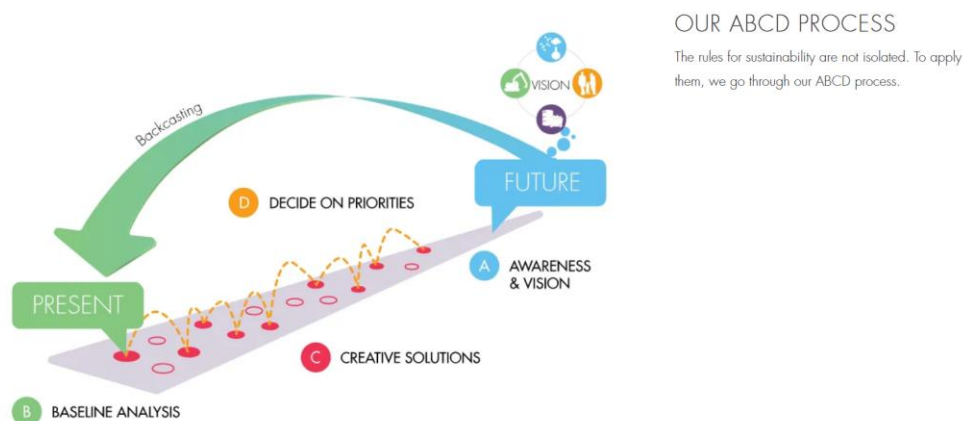
Het stappenplan in het kort

Het Stappenplan is bedoeld voor gebruik door directeuren, management en medewerkers van organisatie en hun klanten. De focus ligt op het ontwikkelen van een visie en strategie voor duurzaamheid en het ontwikkelen van een Plan van Aanpak om uw ambities en doelen te realiseren.

Het Stappenplan (of Roadmap) bestaat uit de vier stappen (A t/m D) van de Natural Step-methode en een Voorbereidingsfase.

- Opstarten: Voorbereidingsfase
- Stap A: Bewustzijn en visie
- Stap B: Baseline analyse
- Stap C: Creatieve oplossingen
- Stap D: Bepaal prioriteiten

Na het creëren van bewustzijn en het definiëren van uw visie (A) is het belangrijk om uw huidige organisatie in kaart te brengen en te analyseren door middel van een baseline analyse (B). Welke ontwikkelingen en initiatieven zijn er al gestart? En wat is de mate van integratie in uw organisatie? Na het analyseren van de huidige situatie kunt u gaan nadenken over creatieve oplossingen (C) en uw prioriteiten bepalen (D). Welke SDG's zijn bijvoorbeeld het belangrijkste voor uw organisatie, klanten en netwerk? Na elke stap verfijnt u de huidige stappen waardoor het een continu cyclisch proces wordt.



NB Het uitvoeren van de strategie door middel van activiteiten maakt geen onderdeel uit van de roadmap.

In de volgende paragrafen van dit rapport zullen we de verschillende stappen uitleggen en verwijzen we naar andere delen van de SFEC Toolkit en actieplan om u te helpen en te inspireren om deze verschillende stappen te realiseren.

Opstarten

Vorbereidingsfase

Beoogde resultaten

Aan het einde van deze voorbereidingsfase zijn de volgende resultaten beschikbaar

1. Gemeenschappelijke taal door sleutelconcepten zoals de SDG's en het WEA-model voor duurzame ontwikkeling te introduceren.
2. Analyserapport met intentie, drijfveren en ideeën van uw stakeholders.
3. Opdracht en werkplan waarin de achtergronden, hoofddoelen, planning en budget zijn beschreven.

Activiteiten

Substap	Werkzaamheid	Toolkit-bronnen
Initiatieffase	<ul style="list-style-type: none"> — Bepalen opdracht, omvang en randvoorwaarden — Bepalen van het eindresultaat (richtlijn) — Positionering van deze opdracht in de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> — SFEC Best Practice Compendium — Deel II Duurzaam Kader WEA-model voor Duurzame Ontwikkeling
Een werkgroep samenstellen uit alle lagen van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> — De klant bepalen — Identificeer kernlagen van de organisatie die bij het proces moeten worden betrokken — Identificeer de belangrijkste spelers op het gebied van duurzaamheid in de organisatie — Stel een werkgroep samen en bepaal de rol en taakverdeling, verantwoordelijkheden en mandaten — Check: zijn alle onderdelen van het WEA-model vertegenwoordigd in de werkgroep? — Opzetten governance structuur: werkgroep - opdrachtgever - stuurgroep 	
Financiering	<ul style="list-style-type: none"> — Financiering van uw plan regelen — Onderzoek duurzame bedrijfsmodellen — Denk in businesscases 	Deel IV Inspiratiegids WEA-model →Financiering en businessmodellen/cases
Projectorganisatie en planning	<ul style="list-style-type: none"> — Definieer rollen en taak — Procesplanning en mijlpalen 	
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> — Ontwikkel een communicatieplan over hoe de organisatie door de verschillende fasen wordt geleid — Maak een communicatiematrix om interne en externe stakeholders te informeren over het proces en desgewenst input te leveren. 	Deel IV Inspiratiegids WEA-model →Communicatie & Marketing
Opstart-enquête	<ul style="list-style-type: none"> — Organisatiebreed onderzoek waarmee u inzicht krijgt in de wensen, ideeën en drijfveren over duurzaamheid volgens uw medewerkers. — Interview met enkele sleutelpersonen om meer diepgaande informatie te krijgen over wensen, ideeën en drijfveren. — Resultaten rapporteren en bespreken met uw stakeholders 	
Beleid &	<ul style="list-style-type: none"> — Analyseer strategische beleidsdocumenten en 	Deel IV Inspiratiegids WEA-model

Certificatiedocument	<ul style="list-style-type: none"> — certificeringskwesities — Resultaten rapporteren en bespreken met uw stakeholders 	→Certificering
Trendscan	<ul style="list-style-type: none"> — Analyseer best practices — Resultaten rapporteren en bespreken met uw stakeholders 	— SFEC Best Practice Compendium
Werkplan	<ul style="list-style-type: none"> — Maak een werkplan met uw werkgroep — Maak afspraken over werkwijze en afspraken. — Creëer een draagvlak voor uw plan 	

Tips & trucs

- Focus op de relatie met uw klanten en belanghebbenden in uw lokale en regionale netwerk en niet alleen op de inhoud. De transitie naar een duurzame bedrijfsvoering doet u niet alleen. Samenwerking is voor de start-up erg belangrijk om bewustwording, draagvlak en eigenaarschap te creëren.
- Zorg ervoor dat alle niveaus van uw organisatie actief zijn en deelnemen.
- Zoek naar echte betrokkenheid en wees u bewust van 'greenwashing' (je groener of maatschappelijk verantwoord voordoen dan een organisatie in werkelijkheid is).

Stap A

Bewustzijn en visie

Beoogde resultaten

Aan het einde van deze Stap A - Bewustzijn en Visie - zijn de volgende resultaten beschikbaar:

1. Eerste schets van ambities en visie: de stip op de horizon (raison d'être, kernwaarden, strategische doelen + narratieve en visuele beschrijving)
2. Opstarttraining van uw personeel en andere interne stakeholders

Activiteiten

Substap	Werkzaamheid	Toolkit-bronnen
Programma-ontwerp Bewustwording en Visie	<ul style="list-style-type: none"> — Programma Bewustwording en Visie workshop (1 dag, of 2x dagdeel) — Denk na over de doelen en resultaten die u wilt behalen. Welke SDG's zijn het belangrijkste voor uw organisatie, klanten en netwerk? — Waarom is deze workshop belangrijk? — Het programma dient minimaal de volgende drie onderdelen te bevatten: 1) Kennis (WEA-model, SDG's en Systeemdenken) 2) Visieontwikkeling en 3) Reflectie — Kies verschillende werkmethodes om ervoor te zorgen dat iedereen actief is tijdens het programma — Wie moet deelnemen aan de workshop? 	<ul style="list-style-type: none"> — Deel IV Inspiratiegids WEA-model → Professionele ontwikkeling
Praktische organisatorische voorbereidingen	<ul style="list-style-type: none"> — Prik een datum — Organiseer een locatie — Inspirerende duurzame uitnodiging 	
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> — Rapporteer de resultaten van het programma — Bespreek de resultaten met uw stakeholders 	

Tips & trucs

- Zorg ervoor dat alle niveaus en rollen worden uitgenodigd voor het bewustzijn en visieprogramma. Het is belangrijk om vertegenwoordigers van al uw interne stakeholders en klanten uit te nodigen om vanaf het begin draagvlak en eigenaarschap te krijgen.
- Een deel van de kennisoverdracht over bijvoorbeeld het WEA-model naar Duurzame ontwikkeling en de SDG's kan ook worden overgedragen als onderdeel van de voorbereiding van de workshop.
- Zorg ervoor dat discussies over definities en gemeenschappelijke taal uw programma niet frustreren. Dit zal gaandeweg groeien. Voor nu is het belangrijk om energie en draagvlak te creëren.
- Probeer aansluiting te vinden bij persoonlijke drijfveren en drijfveren rondom duurzaamheid. Dat zorgt voor energie en draagvlak.
- Kies werkvormen die bijdragen aan een creatieve, ontspannen en productieve sessie.
- Maak uw melding sterk visueel (geen lange rapporten die niet gelezen worden) en zorg dat iedereen in de organisatie op de hoogte is. Maak bijvoorbeeld een video, een poster, banners, etc. Koppel het aan de SDG's. Het tonen ervan is niet genoeg.
- Huur een illustrator in om deel te nemen aan de workshop om tegelijkertijd visuals te maken. Het voordeel hiervan is dat u direct na de workshop duidelijke visuele resultaten hebt.

Stap B

Baseline analyse

Beoogde resultaten

Aan het einde van deze stap B – Baseline analyse - hebben alle belanghebbenden een duidelijk overzicht van waar de organisatie staat met betrekking tot de visie en de strategische doelen, inclusief een indicatie van de problemen die meer groei en acties nodig hebben.

Activiteiten

Substap	Werkzaamheid	Toolkit-bronnen
WEA-modelonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> — Verzamel alle activiteiten en resultaten die de afgelopen jaren zijn ondernomen. — U kunt de enquête op drie niveaus gebruiken: 1) Quick scan - alleen de MC-vragen beantwoorden, 2) Medium scan - MC-vragen en toelichtende tekst of 3) Volledige scan - MC-vragen, toelichtende tekst en bewijslast. — U kunt de punten gebruiken om uzelf een score te geven om later te vergelijken en om te belonen wanneer u de vragenlijst na een of twee jaar gaat herhalen. 	<ul style="list-style-type: none"> — Deel III WEA-model Vragenlijst nulmeting
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> — Analyseer en rapporteer de resultaten van het onderzoek. Hoe verhouden de resultaten zich tot uw visie. Op welke punten is er groei, op welke onderdelen niet. Welk onderdeel heeft aandacht en acties nodig, etc. Waar zitten de grootste gaten tussen uw visie en de werkelijke situatie. 	
Werkplan	<ul style="list-style-type: none"> — Bespreek de resultaten met uw stakeholders, klanten en netwerk: 1) Waar zitten de grootste gaten tussen uw visie en de werkelijke situatie en 2) stel vast aan welke zaken u moet werken. 	

Tips & trucs

- Zorg ervoor dat alle medewerkers activiteiten kunnen toevoegen die ze de afgelopen tijd hebben ondernomen: van directie tot beheerders, HRM, opvoeders, kantine-medewerkers en baliemedewerker. Elke activiteit is belangrijk.
- Denk ook aan uw leveranciers en klanten en hun duurzame activiteiten. Ze kunnen gevolgen hebben voor uw bedrijfsvoering of dienstverlening, etc.
- Denk na over de rol die u binnen uw netwerk kunt spelen. Hoe wordt duurzaamheid in deze rol verwerkt?
- Neem de tijd om een volledige nulmeting uit te voeren. Dit kost behoorlijk wat tijd maar u wordt beloond met veel informatie, inspiratie en energie en vooral goed inzicht in de huidige situatie. Houd er rekening mee dat er altijd een groot verschil is tussen wat we denken dat de situatie is en wat het werkelijk is. Alleen met de volledige scan heeft u betrouwbare en valide resultaten!

Stap C

Creatieve oplossingen

Beoogde resultaten

Stap C - Creatieve oplossingen - zal resulteren in een grote hoeveelheid ideeën die kunnen helpen de kloof te overbruggen met de huidige realiteit. De ideeën dienen duidelijk geclusterd te zijn, bijvoorbeeld op basis van verschillende SDG's of in de verschillende veranderdomeinen binnen het WEA-model naar Duurzame Ontwikkeling.

Activiteiten

Substap	Werkzaamheid	Toolkit-bronnen
Programma ontwerp Creatieve brainstorm	<ul style="list-style-type: none"> — Programma opzet creatieve brainstorm workshop(s) (1 dag, of 2x dagdeel) — De workshop dient in ieder geval de volgende onderdelen te bevatten: 1) Samenvatting van resultaten, 2) Formuleren van de meest creatieve, slimme en flexibele oplossingen, maatregelen en acties die u kunt nemen om de kloof tussen de huidige realiteit en uw visie te overbruggen. — Kies werkvormen die bijdragen aan een creatieve, ontspannen en productieve sessie. 	<ul style="list-style-type: none"> — Deel IV Inspiratiegids WEA-model → Alle nummers
Workshop praktische organisatorische voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> — Prik een datum — Organiseer een locatie — Inspirerende duurzame uitnodiging 	
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> — Rapporteer de resultaten van het programma — Bespreek de resultaten met uw stakeholders 	

Tips & trucs

- Het is waardevol om voor deze stap een brede en diverse groep mensen (zowel intern als extern) uit te nodigen, naast de bestaande werkgroep, die allemaal hun eigen kijk op de problematiek inbrengen.
- Het kan handig zijn om **Deel IV Inspiratiegids** van de Toolkit voor de workshop op te sturen om nieuwe ideeën en creatieve oplossingen op gang te brengen.
- Probeer individuele ideeën en oplossingen te belonen. Iedereen zou moeten bijdragen aan het realiseren van de visie en doelen door deze in hun dagelijkse werk te implementeren. Vertrouw ook op hen, maak de juiste keuzes. Dat zorgt voor energie en draagvlak.
- Kies werkvormen die bijdragen aan een creatieve, ontspannen en productieve sessie.
- Maak uw melding sterk visueel (geen lange rapporten die niet gelezen worden) en zorg dat iedereen in de organisatie op de hoogte is. Maak bijvoorbeeld een video, een poster, banners, etc.
- Huur een illustrator in om deel te nemen aan de workshop om tegelijkertijd visuals te maken. Het voordeel hiervan is dat u direct na de workshop duidelijke visuele resultaten hebt.
- Het kan ook handig zijn om alle ideeën en oplossingen voor uw medewerkers online te zetten, zodat ze kunnen kiezen welke ze in hun dagelijkse werk willen implementeren.
- Betrek ook uw klanten en netwerk bij het bedenken en uitvoeren van ideeën en oplossingen. Dit versterkt de band met uw klanten en uw netwerk.

Stap D

Bepaal prioriteiten

Beoogde resultaten

Stap D - Prioriteiten bepalen - resulteert in een Strategisch Actieplan met een overzicht van de acties, hoe deze met elkaar samenhangen, wie wat wanneer gaat doen en de business case.

Activiteiten

Substap	Werkzaamheid	Toolkit-bronnen
Programma ontwerp Prioriteren workshop	<ul style="list-style-type: none"> — Programma opzet prioriteren workshop(s) (1 dag, of 2x dagdeel) — Prioriteer de creatieve oplossingen op een systematische en structurele manier volgens verschillende criteria die voortkomen uit: <ul style="list-style-type: none"> ○ de gevestigde visie ○ de bijbehorende SDG's ○ de duurzaamheidsprincipes ○ de businesscase ○ WEA-model naar duurzame ontwikkeling ○ het vermogen om te veranderen en capaciteit ○ ... en andere criteria die belangrijk zijn voor de organisatie — Strategisch actieplan maken (waarschijnlijk meerdere iteraties) <ul style="list-style-type: none"> ○ Een overzicht van de acties op korte, middellange en lange termijn met de grootste impact ○ Beschrijving wie doet wat en wanneer ○ Beschrijving hoe de verschillende acties en oplossingen zich tot elkaar verhouden ○ Beschrijving van de businesscase in termen van kosten en opbrengsten 	Deel V Actieplan
Workshop praktische organisatorische voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> — Prik een datum — Organiseer een locatie — Inspirerende duurzame uitnodiging 	
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> — Actieplan — Lancering van het Strategisch Actieplan aan uw interne en externe stakeholders 	Deel V Actieplan
Resultaten monitoren en impact	<ul style="list-style-type: none"> — Bewaken van de resultaten en impact van uw actieplan door jaarlijks de nulmetingsvragenlijst te herhalen en het Strategisch Actieplan indien nodig bij te stellen. 	Deel III WEA-model Vragenlijst nulmeting

Tips & trucs

- Zet alle activiteiten en planning in een openbare GANTT Chart (<https://www.gantt.com/>) en maak het online beschikbaar of hang het aan de muur zodat uw medewerkers en klanten het elke dag kunnen bekijken.
- Zorg ervoor dat de monitoring ook gepland is. Maak er een vast agendapunt van in uw vergaderingen met uw personeel, medewerkers en klanten.