

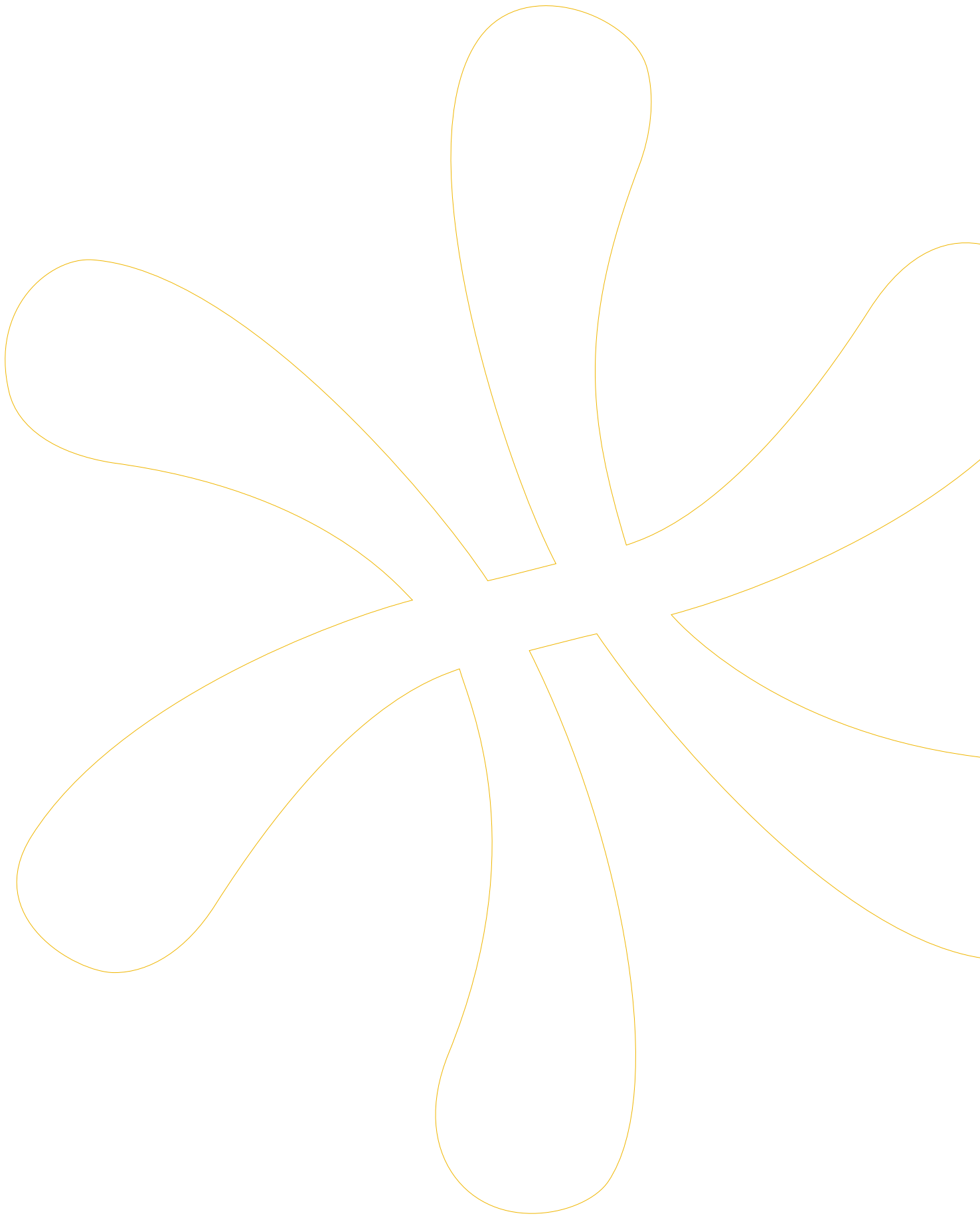
Motivatie. Integratie. Innovatie

# Leidraad voor het opstellen van GRI G4-verslagen door overheidsdiensten



**Motivatie. Integratie. Innovatie**

# Leidraad voor het opstellen van GRI G4-verslagen door overheidsdiensten



## INHOUD <

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inleiding</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1 – Duurzaamheidsverslaggeving in theorie: basisbegrippen</b>   | <b>8</b>  |
| 1. Wat is GRI G4-verslaggeving?  | 10        |
| 1.1. Principes   | 10        |
| 1.1.1. Principes voor het bepalen van de inhoud  | 10        |
| 1.1.2. Principes voor het waarborgen van de kwaliteit  | 10        |
| 1.2. De informatie-elementen   | 11        |
| 1.2.1. Algemene informatie-elementen   | 11        |
| 1.2.2. Specifieke informatie-elementen   | 11        |
| 1.3. Essentiële criteria en limitatieve criteria   | 12        |
| <b>Hoofdstuk 2 – Verslaggeving in de praktijk: de formule om (gemakkelijk) een (goed) GRI G4-verslag op te stellen</b> | <b>14</b> |
| 1. Het verslaggevingsproces organiseren  | 16        |
| 1.1. Het verslaggevingskader bepalen   | 16        |
| 1.2. De verslaggevingsoptie kiezen (Core of Comprehensive)   | 16        |
| 1.3. Een planning opstellen  | 17        |
| 1.4. Een team samenstellen   | 17        |
| 1.5. De steun van de hiërarchie verwerven  | 17        |
| 2. De algemene beschrijvende informatie verzamelen   | 18        |
| 2.1. Het profiel van de organisatie  | 19        |
| 2.2. Missie en visie   | 21        |
| 2.3. Bestuur   | 21        |
| 2.4. Ethiek en integriteit   | 22        |
| 3. De algemene procedurele informatie verzamelen   | 23        |
| 3.1. Geïdentificeerde materiële aspecten en afbakening   | 23        |
| 3.2. Betrokkenheid van belanghebbenden   | 23        |
| 3.3. Werkwijze om de algemene 'procedurele' informatie te verzamelen   | 23        |
| 3.3.1. Schematische weergave van de werking van de organisatie en de impact van haar activiteiten                      | 24        |
| 3.3.2. De belanghebbenden van de organisatie identificeren   | 24        |
| 3.3.3. Gewicht toekennen aan de stem van de belanghebbenden  | 25        |
| 3.3.4. Een eerste lijst van 'aandachtspunten' opstellen  | 27        |
| 3.3.5. De belanghebbenden om hun mening vragen over de lijst van aandachtspunten                                       | 30        |
| 3.3.6. Kiezen welke onderwerpen in het verslag aan bod komen: de materialiteitsmatrix                                  | 31        |
| 4. De specifieke informatie verzamelen   | 33        |
| 4.1. De DMA's opstellen  | 33        |
| 4.1.1. Belang van het onderwerp voor de organisatie  | 33        |
| 4.1.2. Maatregelen van de organisatie om de uitdaging aan te pakken  | 34        |
| 4.1.3. De resultaten analyseren van de managementbenadering  | 34        |
| 4.2. De KPI's berekenen  | 35        |
| 4.3. De informatie centraliseren   | 37        |
| 5. Het verslag opmaken   | 38        |
| 5.1. De informatie toegankelijk maken voor de lezers   | 38        |
| 5.2. De stijl van de verschillende redacteurs laten overeenstemmen   | 42        |
| 5.3. Het grafische ontwerp verzorgen   | 42        |
| <b>Bijlagen</b>  | <b>45</b> |
| 1. Kernvragen en actiedomeinen inzake MVO volgens de ISO 26000 standaard   | 46        |
| 2. Voorbeeld van verslaggevingsformulier van de FOD Justitie   | 47        |

## INLEIDING <

Deze leidraad is specifiek voor de overheidsdiensten ontwikkeld. Aan de hand hiervan kunnen ze een duurzaamheidsverslag opstellen volgens de GRI G4-richtlijnen.

Deze leidraad is bewust synthetisch en pragmatisch gehouden. Hij is gebaseerd op de ervaring van zes Belgische, federale overheidsdiensten<sup>1</sup>, die in 2014 met raad aan daad werden bijgestaan door de gespecialiseerde adviesbureau CAP conseil en slidingdoors bij het uitwerken van hun duurzaamheidsverslag.

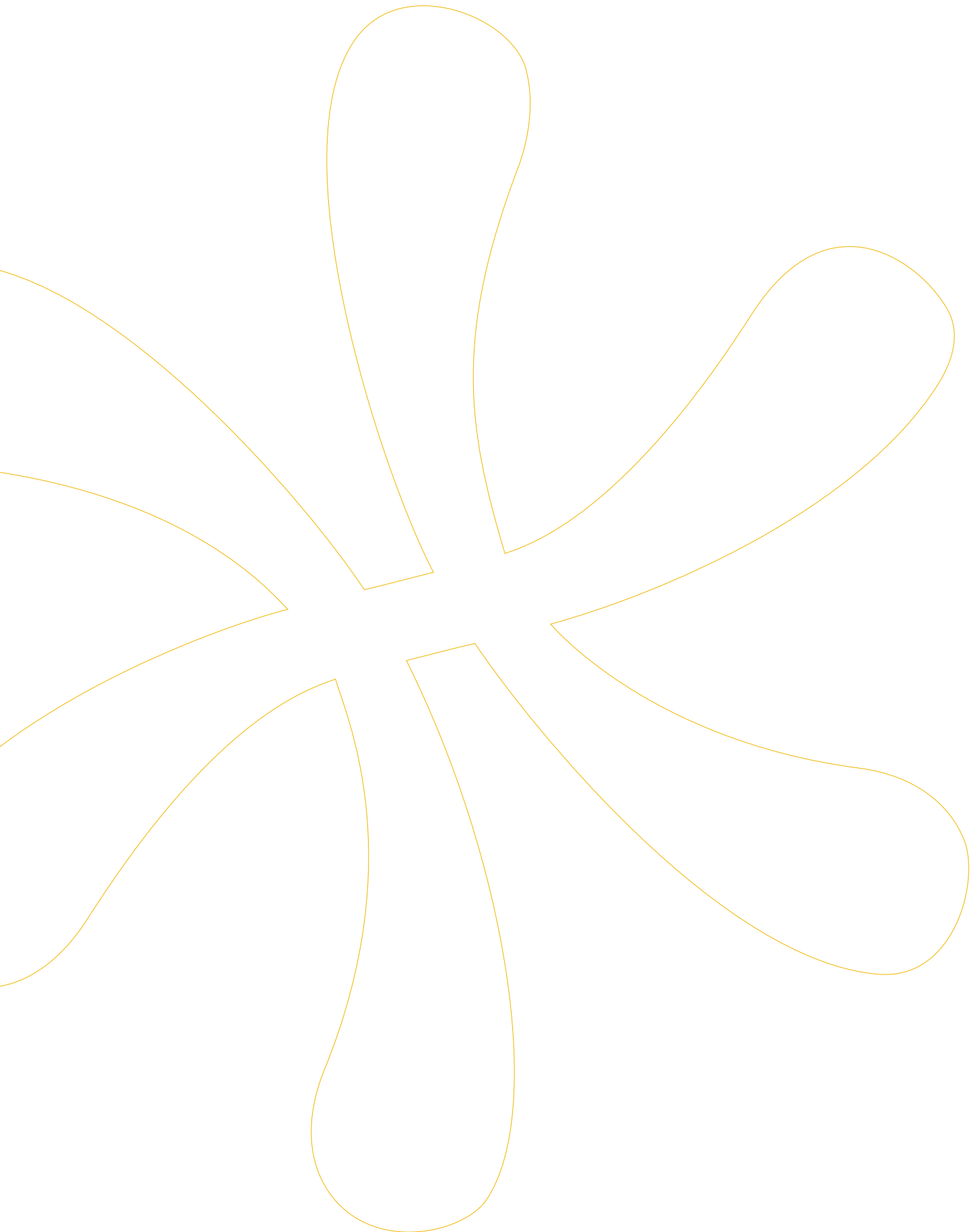


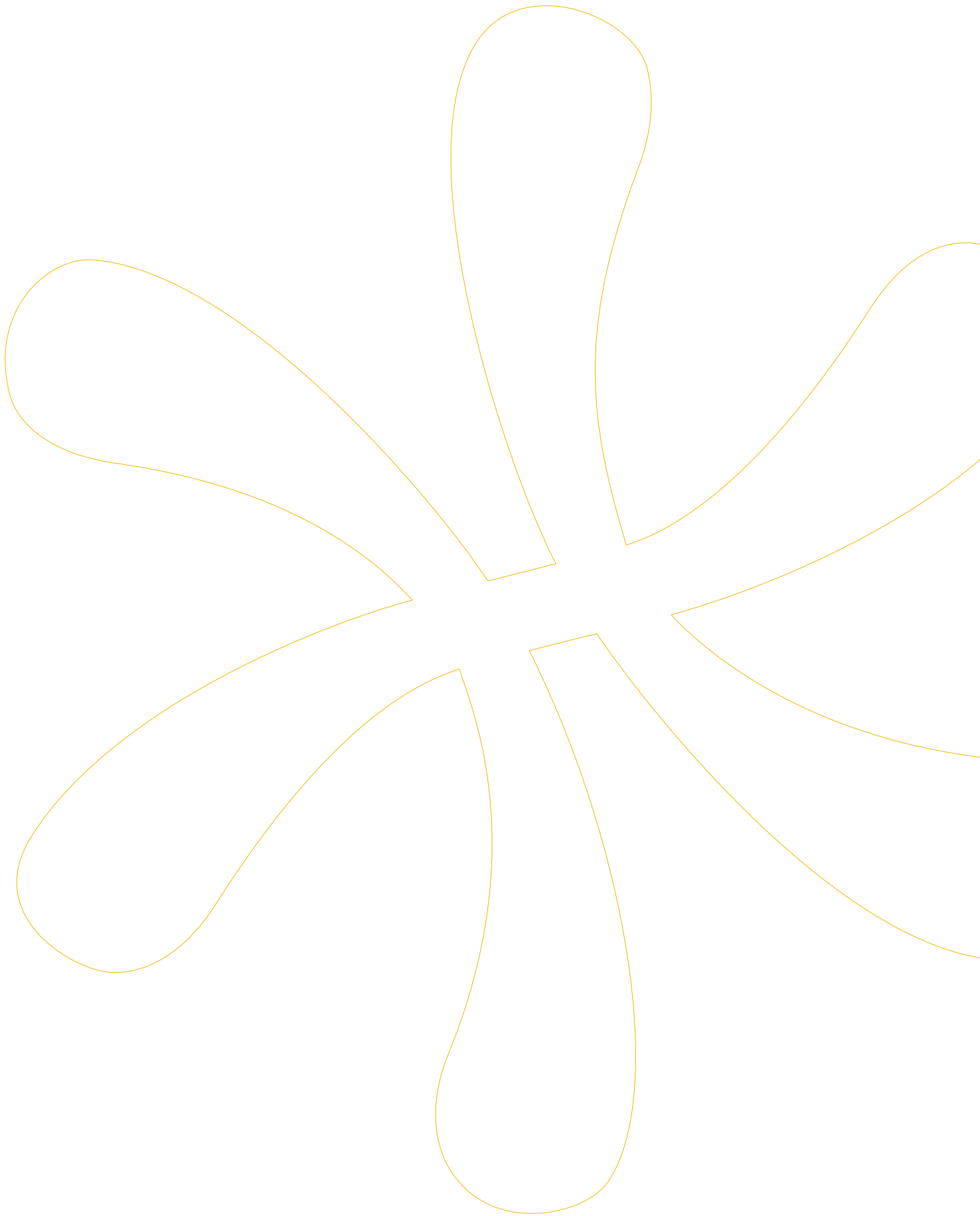
Federale Overheidsdienst  
**Justitie**



Federale  
Overheidsdienst  
**FINANCIËN**

Federaal Instituut voor  
**Duurzame  
Ontwikkeling** 



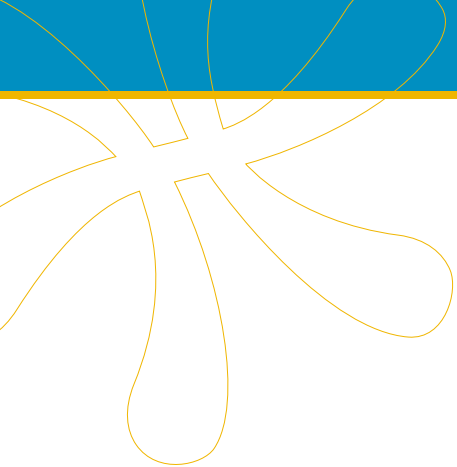






## Hoofdstuk 1 <

Duurzaamheidsverslaggeving in theorie:  
basisbegrippen



## 1. WAT IS GRI G4-VERSLAGGEVING? <

Maatschappelijke of duurzaamheidsverslaggeving is de belangrijkste manier waarop een organisatie over haar economische, milieugerelateerde, sociale en bestuursgerichte prestaties kan communiceren. Deze verslaggeving verloopt deels aan de hand van een duurzaamheidsverslag waarin alle positieve en negatieve gevolgen van de activiteiten en diensten van de organisatie aan bod komen. De aspecten die de organisatie op basis van de verwachtingen en belangen van haar belanghebbenden als relevant beschouwt, vormen de drijvende kracht achter het duurzaamheidsverslag.

In dit verslag beschrijft de organisatie beknopt hoe haar strategie, bestuur, prestaties en vooruitzichten na verloop van tijd maatschappelijke waarde creëren. Er bestaat een wisselwerking tussen dit verslag en andere verslagen en mededelingen. Zo wordt in het verslag verwezen naar andere, meer uitvoerige informatie die afzonderlijk beschikbaar is.

Dit soort verslaggeving houdt rekening met de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en met de prioriteiten en kernthema's op dat vlak.

In tien jaar tijd is een vrijwillige standaard ontstaan: de richtlijnen van het GRI of Global Reporting Initiative. In 2013 werd de G4-versie gepubliceerd. Deze standaard, die geleidelijk aan in een methode is omgezet, komt aan bod in deze gids. De GRI G4-richtlijnen zijn gratis op het internet<sup>2</sup> terug te vinden.

### 1.1 Principes

De GRI G4-richtlijnen bepalen een aantal principes waaraan een goed verslag moet beantwoorden.

#### 1.1.1 Principes voor het bepalen van de inhoud

Deze vier principes helpen de organisatie de onderwerpen te kiezen die in het verslag aan bod zullen komen.

- **Betrokkenheid van belanghebbenden:** de organisatie moet haar belanghebbenden identificeren en in het verslag verklaren hoe ze is omgegaan met hun redelijke verwachtingen en belangen.
- **Duurzaamheidscontext:** het verslag moet de prestaties belichten van de organisatie in de meest brede context van duurzame ontwikkeling.
- **Materialiteit:** het verslag moet betrekking hebben op de aspecten die:
  - ofwel een beeld geven van de significante economische, milieugerelateerde en sociale impact die de organisatie teweegbrengt;
  - ofwel een aanzienlijke invloed uitoefenen op de beoordelingen en besluiten van belanghebbenden.
- **Volledigheid:** het verslag moet de materiële aspecten en de bijbehorende afbakening voldoende belichten, zodat de significante economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen worden weergegeven en zodat de belanghebbenden de prestaties en de maatschappelijke waarde van de organisatie gedurende de verslagperiode kunnen beoordelen.

#### 1.1.2 Principes voor het waarborgen van de kwaliteit

Deze principes helpen de organisatie om een zicht te krijgen op de omvang van de gegevens en de mate van detail van de informatie die voor elk gekozen onderwerp in het verslag moet aanwezig zijn.

2 De GRI G4 bestaat uit twee volumes:

1. Verslaggevingsprincipes en informatie-elementen: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>; en  
2. Toepassingshandleiding: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>.

- **Evenwichtigheid:** het verslag moet positieve en negatieve aspecten van de organisatie weergeven om een doordachte beoordeling van de prestaties als geheel mogelijk te maken.
- **Vergelijkbaarheid:** de organisatie moet de informatie consequent selecteren, samenstellen en in het verslag verwerken. Deze informatie moet zodanig worden gepresenteerd dat belanghebbenden veranderingen in de prestaties van de organisatie van jaar tot jaar kunnen analyseren. Bovendien moet het mogelijk zijn om de prestaties te vergelijken met die van andere organisaties.
- **Nauwkeurigheid:** de informatie in het verslag moet dusdanig nauwkeurig en gedetailleerd zijn dat belanghebbenden de prestaties van de organisatie kunnen beoordelen.
- **Tijdigheid:** de organisatie moet met regelmatige tussenpozen een verslag publiceren, zodat belanghebbenden tijdig over informatie beschikken om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen.
- **Duidelijkheid:** de organisatie moet de informatie begrijpelijk en toegankelijk beschikbaar stellen voor belanghebbenden die het verslag gebruiken.
- **Betrouwbaarheid:** de organisatie moet de informatie en processen die worden gebruikt bij het opstellen van het verslag zodanig verzamelen, registreren, samenstellen, analyseren en publiceren dat deze toetsbaar zijn, zodat de kwaliteit en relevantie van de informatie bepaald kan worden.

## 1.2 De informatie-elementen

In een GRI G4-verslag moeten twee soorten informatie-elementen aan bod komen.

### 1.2.1 Algemene informatie-elementen

Dit is informatie over de organisatie zelf die noodzakelijk is om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen en om te verklaren hoe de organisatie duurzame ontwikkeling inpast in haar dagelijkse werking en haar verslag.

1. Strategie en analyse
2. Organisatieprofiel
3. Geïdentificeerde materiële aspecten en afbakening
4. Betrokkenheid van belanghebbenden
5. Verslagprofiel
6. Bestuur
7. Ethiek en integriteit

Deze zeven informatie-categorieën omvatten in totaal 58 indicatoren op basis waarvan de organisatie beslist om de betreffende informatie al dan niet uitgebreid in het verslag aan bod te laten komen (zie hoofdstuk 1.3).

### 1.2.2 Specifieke informatie-elementen

De specifieke informatie-elementen zijn de behandelde onderwerpen die een antwoord bieden op de vraag "Waarover moet de organisatie zeker communiceren om de impact die ze zelf teweegbrengt ten volle aan bod te laten komen?". Deze elementen verschillen van organisatie tot organisatie en daarom schrijft het GRI G4 ze niet voor. Het GRI G4 bevat een lijst van elementen die vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling relevant kunnen zijn. De organisatie kiest hieruit de elementen die op haar van toepassing zijn en/of voegt er andere aan toe. Deze keuze vloeit voort uit het voorbereidingsproces voor het verslag. Dit proces komt aan bod in de volgende hoofdstukken van deze gids.

De GRI-richtlijnen rangschikken de specifieke informatie-elementen in drie categorieën: economie, milieu en maatschappij.

**Beschrijving van de managementbenadering: elk relevant aspect moet uiterst nauwkeurig worden behandeld**

De beschrijving van de managementbenadering (DMA, Disclosures on Management Approach) is bedoeld om de organisatie te helpen toelichten hoe ze de economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen van deze materiële aspecten beheert. Het gaat om beschrijvende informatie over hoe de organisatie haar reële en potentiële gevolgen identificeert, analyseert en hoe ze erop reageert.

**Indicatoren**

De indicatoren verschaffen kwantitatieve of kwalitatieve informatie over de economische, milieugerelateerde en sociale prestaties en gevolgen van de organisatie met betrekking tot deze materiële aspecten. De G4-indicatoren komen afzonderlijk aan bod in de toepassingshandleiding.

**1.3 Essentiële criteria en limitatieve criteria**

De richtlijnen reiken de organisaties twee opties aan om hun duurzaamheidsverslag op te stellen: ofwel publiceren ze alleen de 'essentiële' criteria (Core), ofwel voegen ze hieraan de 'limitatieve' criteria toe (Comprehensive). Deze opties bepalen wat er in het verslag moet staan opdat het 'conform' de GRI G4-richtlijnen wordt opgesteld. De eerste en kortste optie bevat alleen de basiselementen van een duurzaamheidsverslag. De tweede en meest uitgebreide optie vereist bijkomende informatie over de strategie, het bestuur, de ethiek en de integriteit van de organisatie. Bovendien moet in dit soort verslag elk specifiek onderwerp in voorkomend geval zo gedetailleerd mogelijk worden behandeld.

Een organisatie moet de optie kiezen die het best aansluit bij haar verslaggevingsbehoeften en bij de verwachtingen van haar lezers/belanghebbenden, ongeacht of de opstellers van het verslag hier weinig of veel ervaring mee hebben.

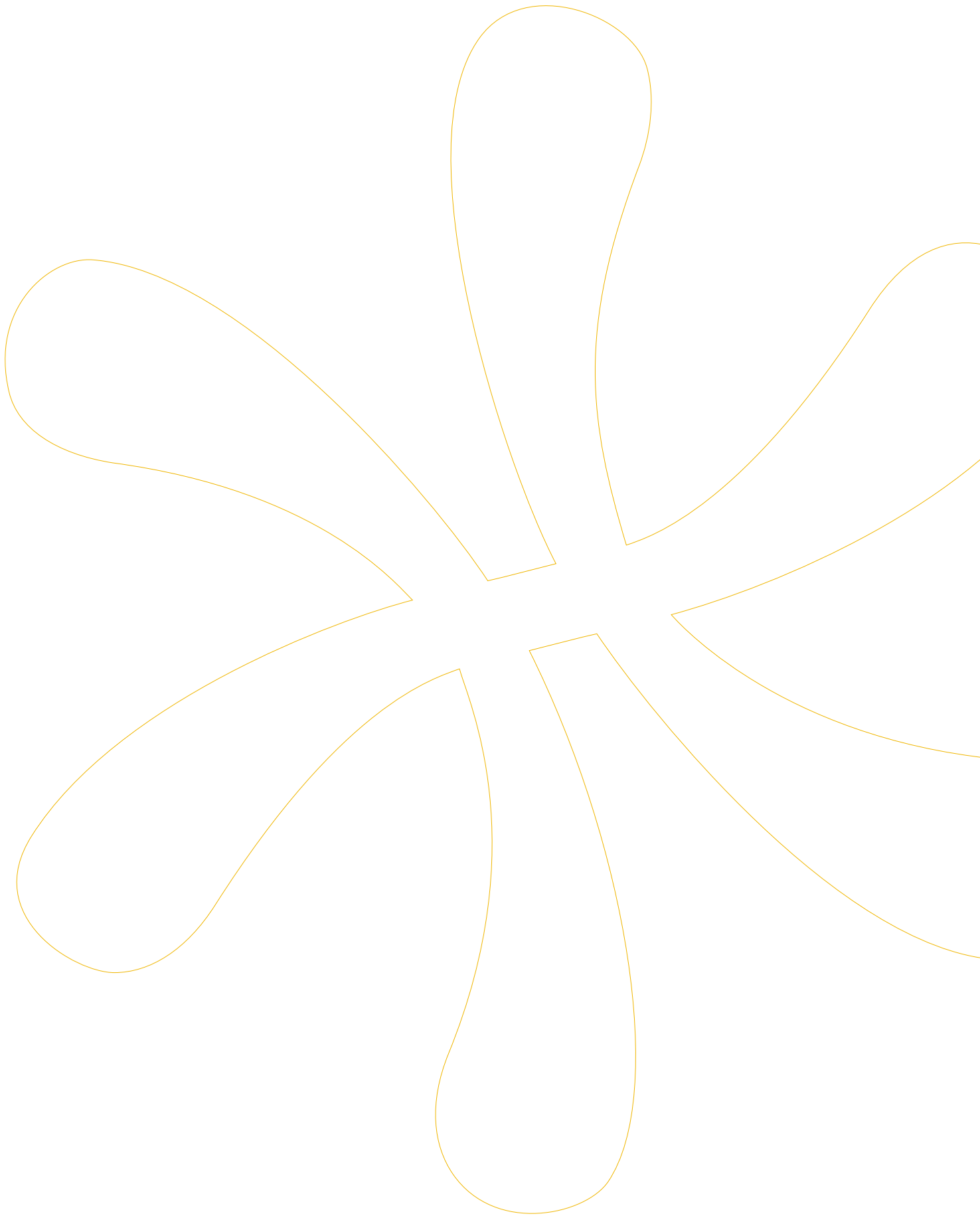
In onderstaande tabellen ziet u de informatie-elementen voor elke optie (de informatie-elementen die specifiek met de limitatieve criteria verband houden, staan in een geel kader):

**Tabel 1** <  
algemene informatie-elementen

| TABLE 3: REQUIRED GENERAL STANDARD DISCLOSURES |   |  |
|--|---|--|
| General Standard Disclosures                   | 'In accordance' – Core<br>(This information should be disclosed in all cases) | 'In accordance' – Comprehensive<br>(This information should be disclosed in all cases) |
| Strategy and Analysis                          | G4-1  | G4-1 G4-2  |
| Organizational Profile                         | G4-3 to G4-16   | G4-3 to G4-16  |
| Identified Material Aspects and Boundaries     | G4-17 to G4-23  | G4-17 to G4-23   |
| Stakeholder Engagement                         | G4-24 to G4-27  | G4-24 to G4-27   |
| Report Profile                                 | G4-28 to G4-33  | G4-28 to G4-33   |
| Governance                                     | G4-34   | G4-34<br>G4-35 to G4-55(*)   |
| Ethics and Integrity                           | G4-56   | G4-56<br>G4-57 to G4-58(*)   |
| General Standard Disclosures for Sectors       | Required, if available for the organization's sector(*)                       | Required, if available for the organization's sector(*)                                |

**Tabel 2** <  
specifieke informatie-elementen (DMA en indicatoren)


| TABLE 4: REQUIRED SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES (DMA AND INDICATORS) |   |   |
|--|---|---|
| Specific Standard Disclosures  | 'In accordance' – Core  | 'In accordance' – Comprehensive   |
| Generic Disclosures on Management Approach                           | For material Aspects only(*)  | For material Aspects only(*)  |
| Indicators   | At least one Indicator related to each identified material Aspect(*)    | All Indicators related to each identified material Aspect(*)            |
| Specific Standard Disclosures for Sectors                            | Required, if available for the organization's sector and if material(*) | Required, if available for the organization's sector and if material(*) |





## Hoofdstuk 2 <

Verslaggeving in de praktijk: de formules om (gemakkelijk) een (goed) GRI G4-verslag op te stellen



Dit hoofdstuk beschrijft de werkmethode van alle FOD's die aan het proefproject 'GRI@FOD' hebben meegewerkt. Dankzij deze eenvoudige en praktische methode kan elke organisatie die voor de eerste keer een GRI-verslag wil publiceren gestructureerd te werk gaan. In het onderstaande schema ziet u de belangrijke fasen van het proces.



## 1. HET VERSLAGGEVINGSPROCES ORGANISEREN <

Voor een verslaggevingsproces van start gaat, moeten een aantal zaken worden uitgeklaard en voorzien om rustig aan dit project te kunnen beginnen.

### 1.1 Het verslaggevingskader bepalen

Om het verslaggevingsproces te kunnen beginnen, moet het kader van het toekomstige verslag worden bepaald. De inhoud ervan hangt af van meerdere elementen:

- De bestreken periode: 1 jaar? 2 jaren? Het kalenderjaar 2014? Het boekjaar juli 2013 - juni 2014?
- Het geografische gebied: Zal het verslag alleen betrekking hebben op de maatschappelijke zetel van de overheidsdienst in Brussel? Of ook op de verschillende vestigingen buiten de hoofdstad?
- Zal het verslag alleen ingaan op de uitdagingen van de organisatie op het vlak van duurzame ontwikkeling? Of zal het samen met de financiële gegevens in het jaarverslag worden opgenomen?

De antwoorden op deze vragen hebben gevolgen voor de tijd en het team die nodig zijn om het verslag op te stellen. De directie moet deze keuzes goedkeuren om 'onaangename verrassingen' in de loop van het proces te vermijden. Het is tegenwoordig de gewoonte om één enkel document of één enkele website op te stellen waarin men het financiële en het extra-financiële (duurzame ontwikkeling, milieu, maatschappij) luik samenbrengt.

### 1.2 De verslaggevingsoptie kiezen (Core of Comprehensive)

Zoals hierboven beschreven reiken de GRI G4-richtlijnen twee 'verslaggevingsopties' aan: Core of Comprehensive.

Bij aanvang van het verslaggevingsproces moet een organisatie één van deze twee opties kiezen.

In de meeste gevallen gaat de voorkeur naar de Core optie. Het vereiste niveau om een verslag volgens de Comprehensive optie op te stellen is namelijk zo hoog dat het voor bepaalde organisaties nagenoeg onmogelijk is om hieraan te voldoen of dat het amper strookt met hun dagelijkse realiteit. Dat is bijvoorbeeld het geval voor overheidsdiensten. Deze Comprehensive optie is voorbehouden voor entiteiten van een zekere omvang die ruime ervaring hebben met extra-financiële verslaggevingsmechanismen en met de GRI-richtlijnen in het bijzonder.



Vanuit deze optiek gaat deze leidraad voornamelijk in op de werkwijze om een GRI G4-verslag te publiceren volgens de verslaggevingsoptie Core. Een organisatie die een verslag volgens de verslaggevingsoptie Comprehensive wil publiceren, kan hiervoor gebruikmaken van de officiële GRI-documenten (beschikbaar op de volgende website: <https://g4.globalreporting.org>) ter aanvulling van de uitleg in deze leidraad.

### 1.3 Een planning opstellen

De duur van het verslaggevingsproces kan verschillen, met name naar gelang van de omvang van de organisatie in kwestie, de beschikbare informatie en de verwachtingen die de belanghebbenden over het verslag hebben. Over het algemeen moet een organisatie die de GRI-richtlijnen nog nooit heeft gebruikt, ervan uitgaan dat ze minstens drie tot zes maanden nodig heeft om een eerste verslag op te stellen.

Bij het opstellen van de projectplanning moet de organisatie zich in de eerste plaats afvragen wanneer het verslag moet worden gepubliceerd. Het antwoord op die vraag zal bepalen hoeveel tijd er kan gaan naar:

- nadenken over de prestaties en impact;
- de belanghebbenden raadplegen;
- de informatie voor in het verslag selecteren;
- de verspreidingswijze(n) voor het verslag bepalen.

De eerste maanden van de planning zijn even belangrijk als de maanden waarin het eindproduct wordt nagekeken, geschreven en samengesteld. De meeste belangrijke redactionele beslissingen worden namelijk tijdens de beginfase genomen.

### 1.4 Een team samenstellen

Door intern een kleine werkgroep samen te stellen, verloopt de opstelling van het verslag eenvoudiger. Hierdoor worden namelijk diverse vaardigheden en interne knowhow bijeengebracht en is de continuïteit tot aan de opstelling van het verslag gewaarborgd.

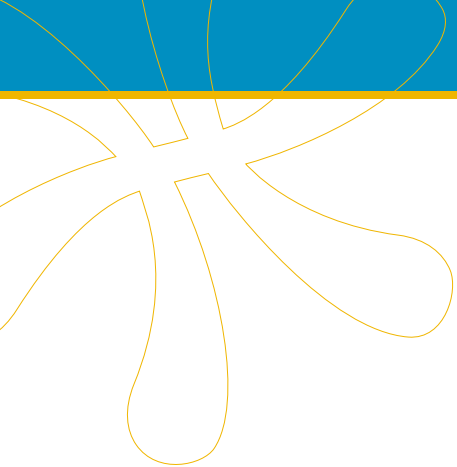
Praktisch gezien is een team van minstens drie personen ideaal:

- de verantwoordelijke van de cel duurzame ontwikkeling;
- een communicatieverantwoordelijke;
- een 'strategisch' persoon, m.a.w. iemand met een zekere beslissingsbevoegdheid en de autoriteit om het personeel om medewerking te vragen.

Andere collega's (bijvoorbeeld verantwoordelijken voor human resources of logistiek) kunnen indien nodig als vast of tijdelijk lid het team komen versterken. Wanneer andere medewerkers bij het verslaggevingsproces worden betrokken, wakkert hun plichtsbefes aan en ontstaat er een gevoel van samenhang.

### 1.5 De steun van de hiërarchie verwerven

Verslaggeving volgens de GRI-richtlijnen is meer dan een eenvoudige oefening van externe communicatie, maar een echt managementinstrument. Via deze aanpak stelt de organisatie haar reële meerwaarde voor de maatschappij tijdens het afgelopen jaar in vraag en wordt ze ertoe aangezet om haar uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling te identificeren en er een concreet, doeltreffend en meetbaar antwoord op te bieden.



De steun van de hogere kaderleden van de organisatie is dan ook van essentieel belang om het verslaggevingsproces tot een goed einde te brengen. Het is belangrijk dat zij de waarde van een dergelijk project erkennen en dat zij alle medewerkers die informatie verschaffen vragen om aan dit project het belang te hechten dat het verdient. Zo niet is het risico groot dat er in de loop van het proces obstakels opduiken (censuur, belemmering van het monitoringproces, vertragingen ...) waardoor het fataal kan aflopen.



## 2. DE ALGEMENE BESCHRIJVENDE INFORMATIE VERZAMELEN <

Zoals in punt 1.2 is uitgelegd, moet een organisatie voor een goed GRI-verslag twee soorten informatie verspreiden:

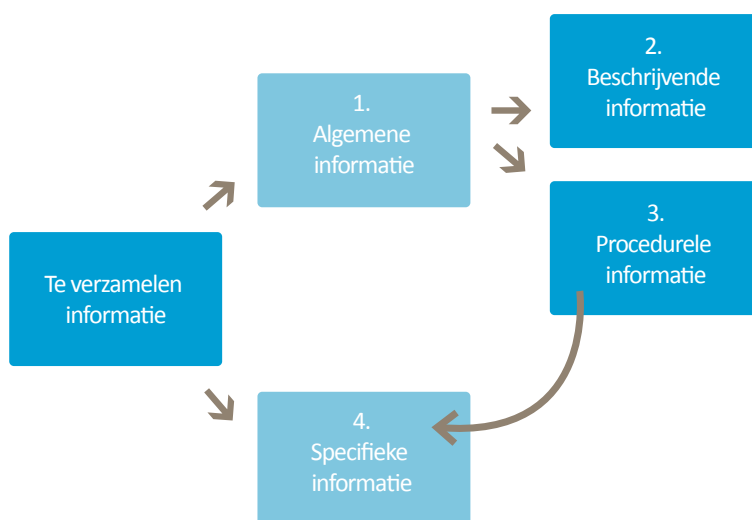
- algemene informatie en
- specifieke informatie.

De algemene informatie kunnen we in twee categorieën verdelen: beschrijvende informatie (naam van de organisatie, rechtsvorm, waarden, opdrachten) en procedurele informatie. Die laatste categorie gaat over het keuzeproces voor de inhoud van het verslag. Ze maakt de overgang naar de specifieke informatie mogelijk, die op haar beurt de onderwerpen beschrijft die voor een organisatie relevant zijn.

Het onderstaande schema geeft deze verschillende soorten informatie en de onderlinge verbanden weer.

**Figuur 1 <**

Schema van noodzakelijke informatie om een GRI G4-verslag op te stellen.



Alle organisaties die een verslag volgens de GRI-richtlijnen opstellen, moeten bepaalde algemene beschrijvende informatie verstrekken. Die informatie is dezelfde voor alle organisaties (naam van de onderneming, omvang, producten en diensten, rechtsvorm ...). Bovendien is deze informatie elk jaar grotendeels te hergebruiken (naam van de onderneming, rechtsvorm ...).

De verschillende hierboven beschreven fasen in de ontwikkeling van het verslaggevingsproces bieden al een antwoord op een hele rist indicatoren die het GRI vereist.

**Tabel 3** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de ontwikkeling van het verslaggevingsproces

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld voor de FOD Economie  |
|-----------|---|---|
| G4-28     | Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft                                       | 2012-2013-2014 (van 1 januari tot 31 december)  |
| G4-29     | Datum van het meest recente verslag   | Eerste GRI-verslag  |
| G4-30     | Verslaggevingscyclus  | Om de twee jaar   |
| G4-31     | Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan   | U kunt met al uw vragen of suggesties over dit duurzaamheidsverslag terecht op: XXX   |
| G4-32     | Core/Comprehensive GRI-inhoudsopgave  | Optie Core. De GRI-inhoudspagina bevindt zich op pagina XX van het GRI-verslag 2014 van de FOD Economie.  |
| G4-33     | Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe verificatie van het verslag | Externe verificatie door peers van het materialiteitsproces (FIDO, FOD Justitie, FOD Financiën, FOD P&O, FOD Kanselarij) tijdens een werksessie vóór de publicatie van het verslag. |

## 2.1 Het profiel van de organisatie

Het GRI G4 vraagt veertien informatie-elementen om voor 'niet-geïnformeerde' lezers een betrouwbaar beeld te schetsen van de activiteiten van de organisatie en haar sociaal-economische realiteit. Op die manier kunnen deze lezers persoonlijk oordelen over de materialiteit van de onderwerpen die in het verslag aan bod komen, net als over de maatregelen die de organisatie voorstelt voor de uitdagingen die ze zelf als belangrijk aanstipt.

In de onderstaande tabel ziet u de informatie-elementen die het GRI vereist.

**Tabel 4** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot het profiel van de organisatie

| Indicator | Vereist informatie-element   | Voorbeeld voor de FOD P&O  |
|-----------|--|--|
| G4-3      | Naam van de organisatie  | Federale overheidsdienst Personeel & Organisatie (FOD P&O)   |
| G4-4      | Voornaamste merken, producten en/of diensten   | De FOD P&O ondersteunt en begeleidt zijn klanten bij de verwezenlijking van hun HR-beleid, zodat ze aantrekkelijke werkgevers en goede dienstverleners zijn. |
| G4-5      | Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie  | Wetstraat 51 in 1040 Brussel   |
| G4-6      | Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor de duurzaamheidskwesties) | 1 (België)   |
| G4-7      | Eigendomsstructuur en rechtsvorm   | De FOD P&O is een ministerieel departement dat deel uitmaakt van het algemene bestuur van de federale staat.   |
| G4-8      | Afzetmarkten   | Ten dienste van 77.600 federale ambtenaren in België   |



|       |  |  |
|-------|--|--|
| G4-9  | Omvang (aantal werknemers, aantal vestigingen, netto-omzet of netto-inkomsten, totaal kapitaal, aantal producten of geleverde diensten)            | De FOD P&O omvat de diensten van het departement zelf (gelegen in de Wetstraat 51 in 1040 Brussel) en twee agent-schappen: OFO en Selor<br><br>Totale begroting:<br>€ 56.170.00<br>(inclusief OFO en kabinet)<br><br>Werkingskosten: € 1.430.000<br>Investerings: € 340.000<br>Aantal leveranciers: 618  |
| G4-10 | Medewerkers (per geslacht, leeftijd, contracttype ...)   | 202 loontrekkenden<br><br>Statutairen: 177, contractuelen: 25<br>Mannen: 93, vrouwen: 109<br>Nederlandstaligen: 99, Franstaligen: 103<br><br>In totaal 470 medewerkers binnen de FOD (OFO en Selor inbegrepen)   |
| G4-11 | Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt  | 100 procent (sectorakkoord)  |
| G4-12 | Beschrijf de toeleveringsketen   | Beheer van personeelsgegevens op federaal vlak / verslaggeving<br>Openbare aanbestedingen<br>Toepassing en controle van HR-beleid en -regelgeving<br>Interne federale communicatie<br>Sociale dialoog<br>Coördinatie (organisatie en bevordering van uitwisselingen tussen de organisaties)<br>Advisering en ondersteuning van de organisaties (ontwikkeling van de organisatie en het personeel)<br>Intern beheer / ondersteuning |
| G4-13 | Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom   | Geen significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat de omvang, structuur of toeleveringsketen van de organisatie betreft.  |
| G4-14 | Beschrijf op welke manier het voorzorgsprincipe wordt gehanteerd   | De FOD P&O houdt in het kader van de risicobeheersing rekening met het voorzorgsprincipe en heeft hiervoor een instrument ontwikkeld dat zich op zowel strategisch als operationeel vlak tot in de diepste lagen van de organisatie uitstrekt.   |
| G4-15 | Extern ontwikkelde MVO handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft   | Statuut van de staatsambtenaren<br>Federaal Plan Duurzame Ontwikkeling<br>EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)<br>CAF (Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten)<br>CARS (Zelfevaluatiekader voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (ISO 26000): ondersteund bij de klanten)<br>Deontologisch kader (FOD Budget en Beheerscontrole)<br>Klachtenbeheer   |
| G4-16 | Lidmaatschap van verenigingen, waarbinnen de organisatie functies uitoefent, financiële bijdragen levert of lidmaatschap als strategisch beschouwt | Lid van:<br>OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling)<br>EUPAN (European Public Administration Network)<br>EIPA (European Institute of Public Administration)<br>HR Public  |

## 2.2 Missie en visie

Dit deel van het verslag is belangrijk omdat het laat zien welke meerwaarde de organisatie heeft voor de omringende maatschappij. Tegelijkertijd schetst de organisatie de grote lijnen van haar strategie om deze missies te vervullen en de bijbehorende uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling aan te pakken. Voor een overheidsdienst kan het enigszins verrassend of zelfs overbodig lijken om nogmaals de maatschappelijke meerwaarde van zijn activiteiten uit te leggen. Toch is dit van fundamenteel belang om de vertrouwensband (her)op te bouwen tussen de burgers en de overheid(sdiensten) waaraan ze het beheer van de overheidsmiddelen toevertrouwen.

Tabel 5 <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de missie en visie van de organisatie

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld                    |
|-----------|---|------------------------------|
| G4-1      | Een verklaring van raad van bestuur over relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie | Voorwoord door de voorzitter |

## 2.3 Bestuur

Het bestuur van een organisatie wordt gekenmerkt door besluitvormingsstructuren die de organisatie ontwikkelt om haar missie ten aanzien van de maatschappij te vervullen, rekening houdend met duurzaamheidsoverwegingen. Voor een overheidsdienst is dit bestuursluik van het grootste belang om aan te tonen dat hij zijn missies transparant en op een gezonde manier tot een goed einde probeert te brengen.

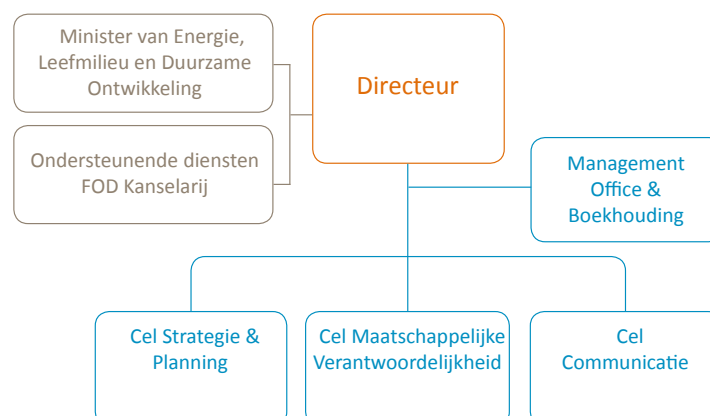
Tabel 6 <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de missie en het bestuur van de organisatie

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld              |
|-----------|---|------------------------|
| G4-34     | De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam De commissies identificeren die verantwoordelijk zijn voor beslissingen over de economische, milieugerelateerde en sociale impact van de organisatie. | Zie onderstaand schema |

Figuur 2 <

Schema van de bestuursstructuur van het FIDO





## 2.4 Ethiek en integriteit

Dit deel van het verslag geeft een overzicht van de waarden van de organisatie en de middelen die ze inzet om ervoor te zorgen dat alle werknemers en, in voorkomend geval, de belanghebbenden deze waarden respecteren.

Tabel 7 <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de ethiek en integriteit van de organisatie

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld                           |
|-----------|---|-------------------------------------|
| G4-56     | Intern ontwikkelde missie- of beginselverklaringen, gedragscodes en uitgangspunten met belang op vlak van MVO | Gedragscode, ethische code, waarden |

Figuur 3 <

Missie, visie en waarden van de FOD P&O





### 3. DE ALGEMENE PROCEDURELE INFORMATIE VERZAMELEN <

De algemene procedurele informatie heeft betrekking op hoe de onderwerpen van het verslag worden gekozen.

#### 3.1 Geïdentificeerde materiële aspecten en afbakening

Het is van cruciaal belang dat de onderwerpen die in het verslag aan bod komen, correct worden vastgesteld. Het GRI vat dit werk in één zin samen: "Report about what matters, where it matters." Dit kunnen we als volgt vertalen: "Vermeld in het verslag alleen wat van belang is en waar dit van belang is." Zo is fiscale rechtvaardigheid alleen relevant voor het departement Fiscaliteit van de FOD Financiën. De mensenrechten zijn dan weer vooral van belang in de gevangenissen en dus voor het directoraat-generaal (DG) Penitentiaire Inrichtingen van de FOD Justitie, en niet voor de andere DG's.

U moet durven aan te kaarten wat echt belangrijk is op het vlak van duurzame ontwikkeling en niet alleen wat het imago van de organisatie ten goede komt. Omgekeerd moet u ook niet koste wat het kost volledigheid nastreven. Als er te veel onderwerpen aan bod komen, dreigt het verslag namelijk oneindig lang te worden. Het resultaat is dat uiteindelijk niemand het leest.

De keuze van de onderwerpen van het verslag is dus een kwestie van compromissen. Het is hierbij vooral belangrijk om duidelijk uit te leggen hoe de onderwerpen zijn gekozen en om openlijk over deze keuzes te spreken. Zo voorkomt u ergernis bij de lezers. Dit betekent niet dat de lezers het sowieso eens moeten zijn met de keuzes. Maar op deze manier worden ze wel aangemoedigd om hun opmerkingen en commentaar kenbaar te maken, zodat hiermee bij de voorbereiding van de volgende verslagen rekening kan worden gehouden.

#### 3.2 Betrokkenheid van belanghebbenden

De belanghebbenden zijn entiteiten waarop of personen op wie de organisatie een significante invloed kan hebben en waarvan/van wie de activiteiten van invloed kunnen zijn op het vermogen van de organisatie om haar doelen te bereiken.

De belanghebbenden betrekken bij de keuze van de onderwerpen versterkt enigszins de geloofwaardigheid van het verslag. Deze aanpak is haast onontbeerlijk om een verslag conform de GRI G4-richtlijnen op te stellen.

#### 3.3 Werkwijze om de algemene 'procedurele' informatie te verzamelen

3.3.1 Schematische weergave van de werking van de organisatie en de impact van haar activiteiten



3.3.2 De belanghebbenden van de organisatie identificeren



3.3.3 Gewicht toekennen aan de stem van de belanghebbenden



3.3.4 Een eerste lijst van 'aandachtspunten' opstellen



3.3.5 De belanghebbenden om hun mening over de lijst van aandachtspunten vragen



3.3.6 De onderwerpen kiezen die in het verslag aan bod komen: de materialiteitsmatrix



### 3.3.1 Schematische weergave van de werking van de organisatie en de impact van haar activiteiten

Om te bepalen wat er in het verslag moet komen, moet eerst de werking van de organisatie in schematische vorm worden weergegeven. Hoe is ze georganiseerd om haar ambities daadwerkelijk te verwezenlijken? Wat zijn de hoofdactiviteiten of verschillende departementen van de organisatie?

#### TIPS & TRICKS:

- Veel organisaties bestaan uit meerdere departementen die voor afzonderlijke activiteiten bevoegd zijn. Deze indeling in departementen kan soms dienst doen als basis om de werking van een organisatie schematisch weer te geven.
- Maak een lijst van de verschillende functies binnen de organisatie, zodat alle personeelsleden eronder vallen.
- Maak een kolom 'invloedssfeer' aan voor de belangrijke impact of aspecten die zich (ook) buiten de organisatie ontwikkelen.

#### Figuur 4 <

Schematische weergave van de werking van de Kanselarij

Dit zijn de activiteiten van de FOD:

|  |  |  |  |   |                                |
|--|--|--|--|---|--------------------------------|
| Optimale organisatie van de besluitvorming van de regering | Inhoudelijke ondersteuning van de eerste minister en hulp bij de coördinatie van het regeringsbeleid | Vertaling van de beslissingen van de regering naar de buitenwereld toe | Coördinatie van de administratieve en budgettaire opvolging van de federale culturele instellingen | Administratieve en logistieke ondersteuning van diensten opgericht bij de FOD | Audit van de federale overheid |
|--|--|--|--|---|--------------------------------|

### 3.3.2 De belanghebbenden van de organisatie identificeren

De organisatie kan vrij gemakkelijk een initiële lijst samenstellen van haar voornaamste belanghebbenden: klanten, leveranciers, werknemers, politieke wereld, media ...

Om die lijst te bevestigen of zo nodig aan te vullen, kan de organisatie zich een reeks vragen stellen:

- Tegenover wie heeft de organisatie wettelijke verplichtingen?
- Wie kan er positief of negatief worden beïnvloed door de beslissingen of activiteiten van de organisatie?
- Wie kan er zich ongerust maken over de beslissingen en activiteiten van de organisatie?
- Wie voelde zich in het verleden aangesproken toen er vergelijkbare kwesties werden aangekaart?
- Wie kan de organisatie helpen om specifieke impact van haar activiteiten aan te pakken?
- Wie kan er invloed uitoefenen op het vermogen van de organisatie om haar verantwoordelijkheden op te nemen?
- Wie wordt er benadeeld indien hij of zij niet wordt gehoord?
- Wie wordt geraakt in de waardeketen?

Het is belangrijk dat deze lijst meer is dan gewoon maar een opsomming van allerhande categorieën van belanghebbenden. Uw belanghebbenden moeten identificeerbaar en individualiseerbaar zijn. De ngo's of leveranciers van de ene organisatie zijn namelijk niet per se die van andere organisaties!



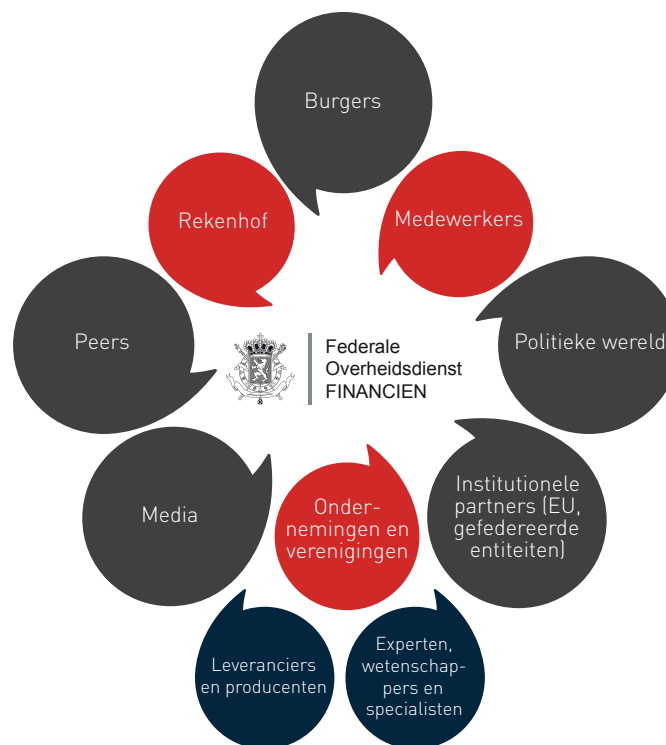
**Tabel 8** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de belanghebbenden van de organisatie

| Indicator | Vereist informatie-element   | Voorbeeld              |
|-----------|--|------------------------|
| G4-24     | Lijst van relevante groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken | Zie onderstaand schema |
| G4-25     | Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders                         | Zie onderstaand schema |

**Figuur 5** <

Schema van belanghebbenden van de FOD Financiën

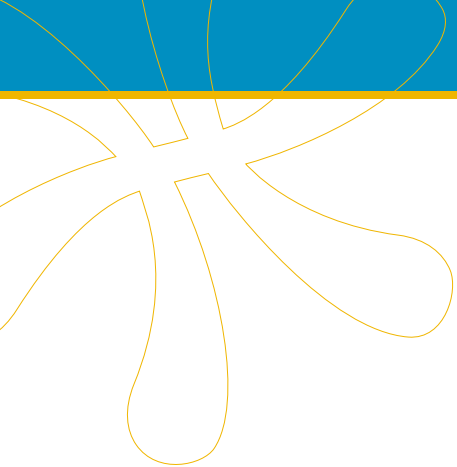


**3.3.3 Gewicht toekennen aan de stem van de belanghebbenden**

Hoewel dit niet specifiek door het GRI wordt geëist, willen veel organisaties een soort hiërarchische indeling van hun belanghebbenden hanteren. Sommige belanghebbenden kennen de uitdagingen van de organisatie namelijk beter, hebben een sterkere band met de organisatie of oefenen meer invloed uit binnen de organisatie dan anderen. De stem van deze 'hooggeplaatste' belanghebbenden weegt zwaarder tijdens het proces om de onderwerpen van het verslag te kiezen..

Het is mogelijk om een eenvoudige hiërarchische indeling van de belanghebbenden uit te werken aan de hand van twee vragen:

- Welke impact heeft mijn organisatie op deze belanghebbende (groot/klein)?
- Welke impact heeft deze belanghebbende op mijn organisatie (groot/klein)?



Op basis van de antwoorden op deze twee vragen kunt u een hiërarchische indeling met drie niveaus uitwerken:

- De twee antwoorden zijn 'groot' → 'Geprivilegieerde' belanghebbende (weging = 3)
- Een van de antwoorden is 'groot', het andere is 'klein' → 'Klassieke' belanghebbende (weging = 2)
- De twee antwoorden zijn 'klein' → 'Geïsoleerde' belanghebbende (weging = 1)

De volgende tabel illustreert deze wegingsmethode van de belanghebbenden.

**Tabel 9** <

Prioritisering van de belanghebbenden van de FOD Kanselarij

| OVERZICHT VAN DE BELANGHEBBENDEN                                |   |       |   |       |                      |
|---|---|-------|---|-------|----------------------|
| Belanghebbenden   | Impact van de organisatie op de belanghebbenden |       | Impact van de belanghebbenden op de organisatie |       | Weging van de mening |
|   | Groot   | Klein | Groot   | Klein |                      |
| <b>0. Topmanagement van de FOD</b>                              |   | x     |   | x     | 1                    |
| <b>I. Burgers</b>   |   | x     | x   |       | 2                    |
| <b>II. Media</b>  | x   |       |   | x     | 2                    |
| <b>III. Politieke wereld</b>                                    | x   |       | x   |       | 3                    |
| <b>IV. Peers (gewesten, EU, andere ministeries)</b>             |   | x     | x   |       | 2                    |
| <b>V. Interne HR (personeel)</b>                                | x   |       | x   |       | 3                    |
| <b>VI. Institutionele partners</b>                              |   | x     | x   |       | 2                    |
| <b>VII. Private partners</b>                                    |   | x     |   | x     | 1                    |
| <b>VIII. Leveranciers</b>                                       | x   |       |   | x     | 2                    |
| <b>IX. Secretariaten en beleidscellen van de regeringsleden</b> | x   |       |   | x     | 2                    |

Het kan nuttig zijn om voor elke groep van belanghebbenden ook het volgende te noteren:

- Hun vermoedelijke bekommernissen en interesses: welke onderwerpen zou een lezer uit deze categorie van belanghebbenden willen terugvinden in het GRI-verslag van de organisatie?
- De communicatiemethode: Hoe kan mijn organisatie een feitelijke dialoog met deze groep van belanghebbenden aangaan zodat ze bij de keuze van onderwerpen voor het toekomstige verslag van mijn organisatie worden betrokken (peiling, enquête, rondetafelgesprek, opendeurdagen, ...)? Deze dialoog moet verder gaan dan een eenvoudige informatiemededeling in één richting.

**Tabel 10** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot de dialoog tussen de organisatie en haar belanghebbenden

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld              |
|-----------|---|------------------------|
| G4-26     | Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden  | Zie onderstaand schema |
| G4-27     | Voornaamste feedback van de belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd Aangeven door welke groepen van belanghebbenden elk van de kernthema's en -kwesties is geopperd | Zie onderstaand schema |

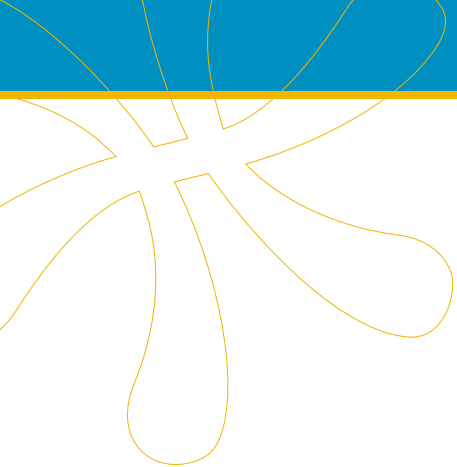
**Figuur 6** <

Voorbeeld – De bekommernissen van de belanghebbenden van de FOD P&O en de communicatiemethode

| BELANGHEBBENDEN                             | HUN VERWACHTINGEN EN BELANGEN  | PROCES VAN DIALOOG  |
|---|--|---|
| Directiecomité                              | Bestuurt de FOD, onder leiding van de voorzitter en in nauwe samenwerking met de minister. De heersende trend van maatschappelijke verantwoordelijkheid integreren binnen P&O, ondersteund door het federale beleid                      | Brengt tweemaal per maand de mandatarissen van de FOD en de afgevaardigde van de minister bijeen  |
| Personeel                                   | Personeelsleden die bijdragen aan de beleidslijnen inzake ambtenarenzaken; een visie op lange termijn inzake duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen aannemen en in de dagelijkse werking van de FOD integreren  | Enquêtes (met name over welzijn), reflectiegroepen (teams), cel Duurzame ontwikkeling, elektronisch informatiemagazine op vrijdag (news P&O), organisatie van evenementen, informatie op Fedweb |
| Vakbonden                                   | Een essentieel onderdeel van het participatieve bestuur; verdediging van de rechten van ambtenaren, welzijn, verhouding werkgever-werknemer, statuten, onderhandelingen over overeenkomsten (comité B), inachtneming van hun voorstellen | Overleg en raadplegingen die in het vakbondsstatuut zijn opgenomen  |
| Federale ambtenaren                         | De begunstigen van het HR-beleid; verwachtingen: visie op lange termijn voor ambtenarenzaken, hulp om de kwaliteit van de dienstverlening aan de bevolking te verbeteren   | Fedweb, Fedra (elektronisch informatiemagazine), thematische evenementen  |
| Andere FOD's, POD, parastatale instellingen | De begunstigen van het HR-beleid; verwachtingen: consensus bij de vakbondsonderhandelingen, hulp bij hun verbeteringsprojecten (tevredenheidsenquêtes, CAF enz.)   | Tevredenheidsenquête, netwerk van P&O-directeurs, colleges van leidende ambtenaren  |
| Kabinet/ministers                           | Bepaalt het beleid in samspraak met de regering en legt verantwoording af aan het parlement; verwachtingen: het beleid voorbereiden en uitvoeren, FOD als entiteit die voorstellen doet  | De mandatarissen staan permanent in contact met de minister en het kabinet  |
| Parlement                                   | De minister is verantwoording verschuldigd aan het parlement   | Algemene beleidsnota, begroting, parlementaire vragen   |
| Burgers                                     | De eindbegunstigen van het HR-beleid (onrechtstreekse impact)  | Gerichte tevredenheidsenquêtes  |
| Leveranciers                                | De erkenning van hun engagement op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen, administratieve vereenvoudiging van processen, faire handelspraktijken   | Bepalingen in de openbare aanbestedingen, functionele ondersteuning van de FOD's  |
| Academische wereld                          | Het referentiesysteem voor openbaar bestuur wordt opgevolgd en toegelicht  | Onderzoeksprogramma's BELSPO  |
| Beroepscommissies                           | Geschillen in verband met het tuchtrechtelijke aspect en met de evaluatie  | Casueel   |
| Interne controle / Rekenhof                 | Controle van de opportuniteit (iF) en 'verschuldigheid'  | Controles die in wetten en organieke reglementeringen zijn vastgelegd   |

### 3.3.4 Een eerste lijst van 'aandachtspunten' opstellen

Het is nu de bedoeling om een lijst op te stellen met aandachtspunten (of relevante uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling) waarmee de organisatie in het kader van haar activiteiten te maken krijgt. Op basis van de schematische weergave van de werking van de organisatie moet de volgende vraag worden gesteld: "Welke sociale, milieugerelateerde, economische en ethische impact hebben onze activiteiten? "



De 'eerste versie' van deze lijst kan aan de hand van verscheidene instrumenten worden uitgewerkt:

- De ISO 26000-standaard: deze standaard bevat richtlijnen inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Deze standaard omvat meerdere actiedomeinen rond zeven kernthema's op basis waarvan een organisatie kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling (zie bijlage 1). Door de schematische weergave van de werking van de FOD te vergelijken met de lijst van actiedomeinen uit de ISO 26000-standaard, kunnen er nieuwe aandachtspunten worden vastgesteld.
- De specifieke informatie-elementen van het GRI G4: de GRI-richtlijnen brengen een hele reeks indicatoren samen die organisaties in hun duurzaamheidsverslag kunnen opnemen. Door deze lijst van indicatoren ook met de schematische weergave van de werking van de FOD te vergelijken, kunnen er nieuwe aandachtspunten worden vastgesteld.
- De leidraad 'Sustainability topics for sectors: What do stakeholders want to know?'<sup>13</sup>: Deze leidraad bevat voor 52 activiteitensectoren een lijst van onderwerpen die in een GRI-verslag aan bod kunnen komen. Eén van deze lijsten heeft betrekking op 'overheidsagentschappen'.

In de online databank van GRI-verslagen<sup>4</sup> zijn de verslagen van duizenden andere organisaties te vinden. De verslagen van vergelijkbare organisaties vormen een enorme inspiratiebron om een eigen lijst van aandachtspunten op te stellen. Voor elke vastgestelde uitdaging moet het volgende worden vermeld:

- de belanghebbenden die door deze uitdaging worden beïnvloed;
- de departementen/activiteiten binnen mijn organisatie die deze uitdaging tot een goed einde kunnen brengen.

Deze informatie is erg nuttig wanneer u gegevens verzamelt en het verslag opstelt. Ze kan ook worden gebruikt om voor elke categorie van belanghebbenden een verslag 'op maat' op te maken (een verslag dat alleen informatie bevat die als relevant wordt beschouwd voor de betreffende belanghebbenden).

De onderstaande tabel bevat een voorbeeld van de aandachtspunten die de FOD Justitie heeft vastgesteld. De cijfers verwijzen naar hoe betrokken de verschillende departementen van de FOD zijn bij het beheer van deze aandachtspunten (1 = beperkte betrokkenheid; 2 = gemiddelde betrokkenheid; 3 = sterke betrokkenheid).

3 <https://www.globalreporting.org/resource/library/sustainability-topics.pdf>

4 <http://database.globalreporting.org/>

**Tabel 11** <

Betrokkenheid van de verschillende departementen van de FOD Justitie bij het beheer van de vastgestelde aandachtspunten (1 = beperkte betrokkenheid; 2 = gemiddelde betrokkenheid; 3 = sterke betrokkenheid).

| Lijst van aandachtspunten  | FOD Justitie                             |  |  |                                |                                     |
|--|--|--|--|--------------------------------|-------------------------------------|
|  | Activiteit 1<br>Rechterlijke organisatie | Activiteit 2<br>Wetgeving, fundamentele rechten en vrijheden | Activiteit 3<br>Penitentiaire inrichtingen | Activiteit 4<br>Justitiehuisen | Activiteit 5<br>Omkaderingsdiensten |
| Efficiëntie van de rechterlijke orde                             | 3  | 2  | 1  | 2                              | 2                                   |
| Verbetering van het juridische kader in burgerlijk en strafrecht | 2  | 2  | 2  | 2                              | 2                                   |
| Duurzame aankopen  | 2  | 2  | 2  | 2                              | 3                                   |
| Bescherming van informatie                                       | 2  | 2  | 2  | 2                              | 3                                   |
| Verbetering van de gerechtelijke doorlooptijden                  | 3  | 2  | 2  | 2                              | 1                                   |
| Effectieve uitvoering van de straffen                            | 2  | 2  | 2  | 2                              | 1                                   |
| Maatschappelijke zekerheid en veiligheid                         | 2  | 1  | 3  | 2                              | 2                                   |
| Het imago van justitie   | 2  | 2  | 2  | 2                              | 3                                   |
| Toegang van burgers tot justitie                                 | 2  | 2  | 2  | 2                              | 2                                   |
| Reïntegratie van gedetineerden                                   | 1  | 1  | 3  | 2                              | 1                                   |
| Mensenrechten en waardigheid                                     | 2  | 1  | 3  | 1                              | 1                                   |
| Bouwwaardigheid van de gebouwen                                  | 2  | 2  | 2  | 2                              | 2                                   |

Deze tabel komt overeen met indicator G4-20. Er kan een vergelijkbare tabel worden opgemaakt voor alle personen of belanghebbenden buiten de organisatie die door deze aandachtspunten worden getroffen. Die tabel komt dan overeen met indicator G4-21.



**Tabel 12** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot materiële aspecten van de organisatie en de afbakening ervan

| Indicator | Vereist informatie-element                          |
|-----------|---|
| G4-20     | Afbakening materiële aspecten binnen de organisatie |
| G4-21     | Afbakening materiële aspecten buiten de organisatie |

### 3.3.5 De belanghebbenden om hun mening over de lijst van aandachtspunten vragen

Zodra de lijst van aandachtspunten is opgesteld, is het gepast om de verschillende geïdentificeerde categorieën van belanghebbenden om hun mening te vragen over het resultaat van deze interne oefening. Deze fase dient om de lijst van aandachtspunten goed te keuren, aan te vullen of eventueel te wijzigen, maar vooral om de onderwerpen te rangschikken volgens prioriteit. In deze fase wordt grotendeels bepaald welke onderwerpen in het verslag aan bod zullen komen en welke u links zult laten liggen.

De mening van de belanghebbenden kan op verschillende manieren worden gevraagd:

- rechtstreeks contact, face to face of via de telefoon/skype;
- een rondetafelgesprek met vertegenwoordigers van de verschillende groepen van belanghebbenden;
- een online-enquête (onlinevragenlijst die naar de verschillende groepen van belanghebbenden wordt gestuurd);
- een focusgroep gericht op een categorie van belanghebbenden of een specifiek onderwerp.

Er zijn oneindig veel manieren om de belanghebbenden te raadplegen en de organisatie is hier vrij in. Het is vooral belangrijk dat de gekozen manier zo nauw mogelijk aansluit bij een gedachtewisseling waarbij zowel kwalitatieve (meningen, suggesties, toelichtingen) als kwantitatieve (stemmen, scores ...) informatie wordt verzameld. Deze informatie is erg waardevol om correcte teksten op te stellen.

Ongeacht de gehanteerde methode is het verwachte resultaat van deze fase een lijst van uitdagingen voor de organisatie op het vlak van duurzame ontwikkeling die door de belanghebbenden volgens prioriteit zijn gerangschikt. Zo kunt u aan verschillende personen vragen om de onderwerpen op de lijst een score tussen 0 en 10 toe te kennen qua belang. Krijgt een onderwerp een hoge score? Dan betekent dit dat de belanghebbenden het erg belangrijk vinden dat de organisatie hiervoor een beheerstrategie ontwikkelt en concrete stappen onderneemt om de gevolgen ervan te beheersen (de positieve impact voor de maatschappij verbreden en de negatieve impact beperken).

Vervolgens kunt u de antwoorden op deze enquête groeperen per groep van belanghebbenden (fase 2). Daarvoor wordt voor elk onderwerp het gemiddelde berekend van de scores die alle respondenten uit de verschillende groepen van belanghebbenden hebben gegeven. Zo kunt u uiteindelijk per onderwerp één enkel waarderingscijfer (alle belanghebbenden samen) berekenen door het gewogen gemiddelde (op basis van de in fase 3 toegekende weging) te bepalen van de scores die de verschillende groepen van belanghebbenden hebben gegeven.

**Tabel 13** <

Prioritering van de uitdagingen door de belanghebbenden van het FIDO

| Aandachtspunten  | FIDO | Experten DO<br>overheidsdiensten | Federale<br>overheidsdiensten | Maatschappelijk<br>middenveld | Subsidieontvangers | Minister | Parlement en poli-<br>tieke partijen | Ondersteunende<br>diensten | Evaluatie- en<br>controleorganen | Leveranciers | Gewogen<br>gemiddelde |
|--|------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------|
| Weging   | 3    | 3                                | 2                             | 2                             | 1,5                | 3        | 1                                    | 1,5                        | 2                                | 1,5          | 17,5                  |
| De complexiteit en de abstractie van het concept 'duurzame ontwikkeling'   | 7,4  | 6,9                              | 6,6                           | 7,3                           | 7,0                | 7,0      | 5,2                                  | 8,0                        | 4,3                              | 8,5          | 6,8                   |
| De toegevoegde waarde van het FIDO   | 9,1  | 7,9                              | 6,9                           | 8,0                           | 8,3                | 7,0      | 6,4                                  | 9,0                        | 6,8                              | 8,0          | 7,6                   |
| De politieke prioriteit en het politieke draagvlak                         | 9,0  | 7,6                              | 6,7                           | 7,0                           | 7,3                | 7,0      | 6,7                                  | 4,5                        | 5,8                              | 6,5          | 6,7                   |
| Duurzame ontwikkeling in andere overheidsdiensten                          | 7,6  | 8,3                              | 8,0                           | 6,7                           | 7,7                | 8,0      | 4,9                                  | 9,0                        | 3,2                              | 8,0          | 7,2                   |
| De bepaling en de opvolging van prioritaire DO-thema's                     | 8,4  | 6,6                              | 7,1                           | 7,3                           | 6,3                | 8,0      | 6,3                                  | 5,0                        | 3,7                              | 6,5          | 6,5                   |
| Het coherente beleid inzake DO in België (beleidsactoren)                  | 7,9  | 7,2                              | 5,0                           | 8,0                           | 7,3                | 9,0      | 6,2                                  | 4,0                        | 5,0                              | 8,0          | 6,9                   |
| De samenwerking met andere actoren (middenveldorganisaties)                | 8,0  | 6,8                              | 5,1                           | 9,0                           | 8,7                | 9,0      | 5,8                                  | 4,5                        | 4,3                              | 7,0          | 6,9                   |
| Het verduidelijken/expliciet maken van de DO-impact                        | 8,7  | 7,3                              | 7,0                           | 8,0                           | 6,7                | 6,0      | 7,5                                  | 9,0                        | 7,2                              | 6,5          | 7,1                   |
| De personeelstevredenheid  | 8,0  | 5,9                              | 4,0                           | 6,0                           | 7,3                | 7,0      | 1,9                                  | 8,5                        | 1,3                              | 6,0          | 5,5                   |
| Het FIDO is zelf een toonbeeld voor maatschappelijk verantwoord ondernemen | 8,0  | 7,3                              | 7,7                           | 7,3                           | 8,0                | 7,0      | 5,6                                  | 8,0                        | 3,7                              | 7,5          | 6,9                   |

**3.3.6 De onderwerpen kiezen die in het verslag aan bod komen: de materialiteitsmatrix**

Het resultaat van de voorgaande fasen wordt vervolgens weergegeven in de vorm van een grafiek: de materialiteitsmatrix. In deze grafiek wordt in kruisvorm het belang weergegeven van de verschillende onderwerpen zoals beoordeeld:

- enerzijds door de organisatie zelf (of haar bestuurders) en
- anderzijds door de belanghebbenden van de organisatie.

De punten bovenaan rechts in de grafiek worden zowel door de organisatie als haar belanghebbenden als belangrijk beschouwd. Het gaat dus om strategische onderwerpen inzake duurzame ontwikkeling voor de organisatie. Het zijn precies deze strategische onderwerpen die in het GRI-verslag van de organisatie aan bod moeten komen.



We raden aan om in een GRI-verslag niet meer dan tien uitdagingen te behandelen (zodat het verslag niet te lang wordt). Als de materialiteitsmatrix meer dan tien onderwerpen bevat, moet er dan ook worden gekozen welke in het verslag aan bod zullen komen. Daartoe kan er een drempel worden vastgesteld.

Bijvoorbeeld: 'Alle onderwerpen met een belang voor de organisatie van > 5/10 en met een belang voor de belanghebbenden van > 5/10 worden in het verslag opgenomen.' Deze drempels kunnen willekeurig worden vastgesteld, zodat alleen de belangrijkste tien onderwerpen overblijven. Het is in dat geval gepast om de lezer duidelijk uit te leggen hoe deze drempels zijn bepaald.

Het is belangrijk dat de uiteindelijke keuze door de directie wordt goedgekeurd (risico van censuur). Te strategische of te gevoelige onderwerpen die wel in de materialiteitsmatrix voorkomen, worden niet altijd in het verslag opgenomen (in dat geval moet deze keuze worden toegelicht om kritiek over een gebrek aan transparantie te voorkomen).

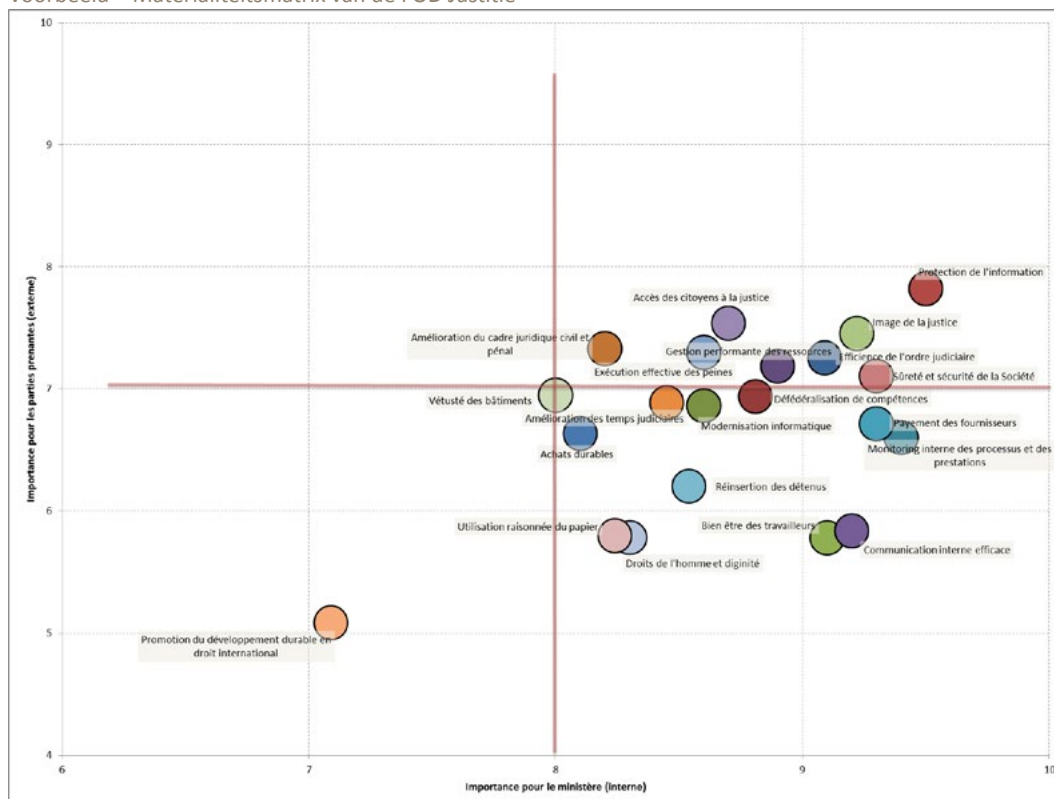
**Tabel 14** <

GRI G4-indicatoren met betrekking tot het proces om de inhoud van het verslag te bepalen

| Indicator | Vereist informatie-element  | Voorbeeld              |
|-----------|---|------------------------|
| G4-18     | Beschrijving proces voor bepalen inhoud van het rapport en toepassing verslaggevingsprincipes | Zie onderstaand schema |
| G4-19     | Oplijsting materiële aspecten   | Zie onderstaand schema |

**Figuur 7** <

Voorbeeld – Materialiteitsmatrix van de FOD Justitie

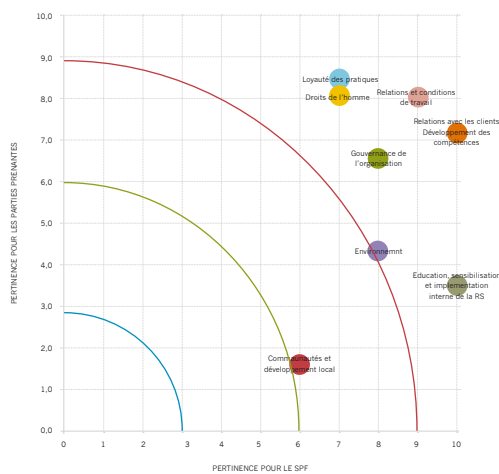




**Figuur 8** <

Voorbeeld – Beschrijving van het proces om de inhoud te bepalen (FOD P&O)

## /La matrice de pertinence



Un rapport GRI est un rapport qui présente les activités clés du SPF en offrant une lecture critique des points d'attention essentiels qui caractérisent ses métiers et les attentes sociétales.

Il est entièrement dédié à la matérialité de l'information: la matérialité est le degré de pertinence des sujets abordés. Ceci signifie que le contenu du rapport est déterminé par la volonté du SPF d'aborder les vrais sujets, ce qui importe réellement, et d'expliquer la façon dont il s'acquitte de ses tâches en réponse aux attentes de la Société et de ses parties prenantes.

Trouver et sélectionner ces sujets est un exercice crucial qui se fait en début de processus, avec l'apport de la haute direction du SPF. Cela permet de lister une série d'enjeux clés, de les prioriser, et de veiller à que ces thèmes soient traités de façon équilibrée, chiffrée et illustrée, en sélectionnant les informations nécessaires pour offrir une vision à la fois synthétique et complète.

Un rapport pertinent peut ne cibler que quelques sujets phares, expliquer ce choix, et se concentrer sur un traitement professionnel de ceux-ci.

C'est l'ambition de ce rapport : offrir un regard neuf, critique et inédit sur les sujets qui comptent réellement pour le top management, les employés et les parties prenantes du SPF.

/12



## 4. DE SPECIFIEKE INFORMATIE VERZAMELEN <

Zodra de materialiteitsmatrix klaar is, weet de organisatie welke onderwerpen in haar verslag aan bod zullen komen. Het GRI vereist dat er in het verslag voor elk specifiek onderwerp minstens twee soorten informatie worden opgenomen:

- een beschrijving van de managementbenadering (DMA)
- een prestatie-indicator (KPI)

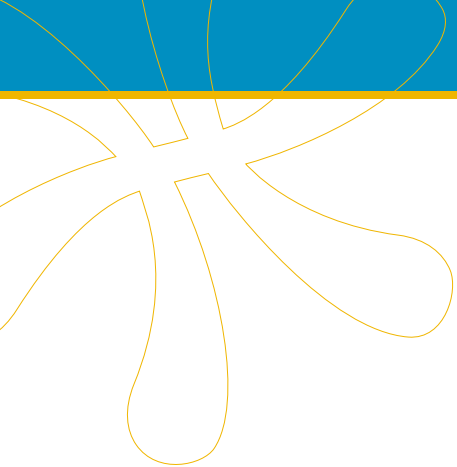
### 4.1 De DMA's opstellen

De DMA voor een specifiek onderwerp biedt een antwoord op de drie volgende vragen:

- Waarom is dit onderwerp belangrijk voor mijn organisatie (en wordt dit *de facto* in dit verslag opgenomen)?
- Wat doet mijn organisatie om deze uitdaging op 'verantwoorde' wijze aan te pakken?
- Wat zijn de resultaten van het beheersysteem van mijn organisatie ten aanzien van deze uitdaging?

#### 4.1.1 Belang van het onderwerp voor de organisatie

Het gaat er in de eerste plaats om de uitdaging in kwestie duidelijk en precies te beschrijven. Dit is normaal gezien al gebeurd toen de organisatie de belanghebbenden om hun mening vroeg over de eerste lijst van uitdagingen die ze had opgesteld (zie hoofdstuk 3.3.5). Deze toelichting moet in het verslag te vinden zijn, zodat de lezer de reikwijdte en de (werkelijke en potentiële) gevolgen van de uitdaging in detail kan overzien. Het kan nuttig zijn om deze toelichting aan de hand van een concreet cijfer te illustreren.



#### **VOORBEELD: FOD ECONOMIE: UITDAGING – KLANTGERICHTHEID**

##### **Beschrijving en belang van de uitdaging voor de FOD Economie**

In de huidige, veranderlijke sociale en economische situatie moet een organisatie meer doen met minder. In dit opzicht wil de FOD Economie een nieuwe bedrijfscultuur ontwikkelen, zodat de overheidsdienst als een aantrekkelijk departement voor zijn talentvolle medewerkers en als een 'klantgerichte' organisatie wordt gezien. Deze mentaliteitsverandering, die door de cel Change binnen het Bureau van de voorzitter wordt aangestuurd, berust onder meer op een beleid voor stakeholders. Door zijn strategie voor hen uiteen te zetten en voor zover mogelijk rekening te houden met hun behoeften en prioriteiten, wil de FOD Economie zijn toegevoegde waarde en positie versterken.

#### **4.1.2 Maatregelen van de organisatie om de uitdaging aan te pakken**

Nu is het tijd om de maatregelen toe te lichten die de organisatie tijdens de verslagperiode heeft genomen om deze uitdaging beter het hoofd te kunnen bieden. In dit deel van het verslag kan de organisatie uit de doeken doen met welke strategie ze de negatieve impact van haar activiteiten beperkt (uitsluit) en de positieve impact ervan bevordert (verbreedt).

Het komt er voor de organisatie op aan eerlijk te zijn tegenover de lezer. Het is niet de bedoeling om de zaken koste wat het kost op te smukken. Een bescheiden, realistische maar vrijwillige uiteenzetting heeft meer waarde dan een overdreven toelichting die de werkelijkheid fraaier voorstelt.

#### **VOORBEELD: FOD ECONOMIE: UITDAGING – KLANTGERICHTHEID**

In 2011 werd onze FOD lid van het Federaal Netwerk Klachtenmanagement. Dat is opgericht om de klachten bij alle federale overheidsdiensten op een uniforme wijze te behandelen. In 2013 werd het klachtenmanagement gestructureerd en geharmoniseerd op basis van omzendbrief nr. 626 van de staatssecretaris voor Ambtenarenzaken. Er werd ook een specifieke procedure ontwikkeld en een opvolgingsysteem uitgewerkt.

In 2013 registreerde de FOD Economie 41 klachten over zijn werking en/of prestaties, waarvan er 31 onontvankelijk en 17 gegrond waren. 90 % van de onontvankelijke klachten (ofwel 28 van de 31) werd binnen de vooropgestelde termijn beantwoord: binnen 15 werkdagen. Het merendeel van de gegronde klachten (13 van de 17) ging over de kwaliteit van de geleverde dienst (bv. een e-mail niet of te laat beantwoorden), bij twee klachten ging het om de ambtenaar met wie de respondent contact had (bv. onbeleefdheid), één klacht draaide om het behandelingsproces en de laatste om het klachtenmanagement zelf.

Het Contact Center is het centrale aanspreekpunt waar burgers en ondernemingen terecht kunnen met al hun vragen die verband houden met de bevoegdheden van de FOD Economie. Dit is bereikbaar via een gratis telefoon- en faxnummer, net als via voicemail, e-mail, brief of de formulieren op onze website.

#### **4.1.3 De resultaten analyseren van de managementbenadering**

Tot slot vraagt het GRI de organisatie om een beoordeling van de eerder beschreven managementbenadering. Eigenlijk krijgt de organisatie de vraag om te beoordelen hoe goed ze de uitdaging aanpakt door het volgende te verduidelijken:

- de mechanismen om de efficiëntie van het beheersysteem te beoordelen;
- de resultaten van de doorlichting van het beheersysteem;
- indien nodig, de geplande aanpassingen van het beheersysteem.

Dit deel van het verslag is een goede illustratie van zowel de complexiteit als de rijkdom van het verslaggevingsproces volgens het GRI. Een organisatie die voor het eerst een GRI-verslag opstelt, kan wellicht nog niet al deze informatie verstrekken. Het is dan ook de beste manier om deze organisaties aan te sporen om het volgende op poten te zetten:

- een systeem om hun uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling te identificeren;
- een constructieve dialoog met hun belanghebbenden;
- een operationeel beheersysteem om hun uitdagingen op verantwoorde wijze aan te pakken;
- een beoordelingssysteem voor hun beheersystemen.

Dit alles stelt organisaties in staat om in hun dagelijkse activiteiten op een meer verantwoorde manier te handelen. De organisatie kan haar toelichting bij de publicatie van de beoordeling van haar managementbenadering rond drie elementen opbouwen:

- de mechanismen om de efficiëntie van deze benadering te controleren. Het kan met name gaan om:
  - een audit en interne of externe controles (type, systeem, onderzoeksgebied vermelden);
  - meetsystemen;
  - externe prestatiebeoordelingen;
  - vergelijkende analyses;
  - opmerkingen van belanghebbenden;
- de resultaten, namelijk:
  - GRI-indicatoren of indicatoren van de organisatie zelf die worden gebruikt om verantwoording af te leggen voor de resultaten;
  - verwezenlijkte prestaties ten opzichte van de doelstellingen en doelen (voornaamste verwezenlijkingen en aandachtspunten);
  - de wijze waarop de resultaten worden bekendgemaakt;
  - uitdagingen en lacunes op het vlak van de managementbenadering;
  - alle ondervonden obstakels, vruchteloze initiatieven en getrokken lessen in de loop van het proces;
  - de geboekte vooruitgang bij de ontwikkeling van de managementbenadering;
- de veranderingen die de organisatie derhalve heeft doorgevoerd:
  - wijzigingen in verband met de toewijzing van middelen of met de doelstellingen, doelen en specifieke maatregelen om de prestaties te verbeteren;
  - elk andere verandering die in de managementbenadering is doorgevoerd.

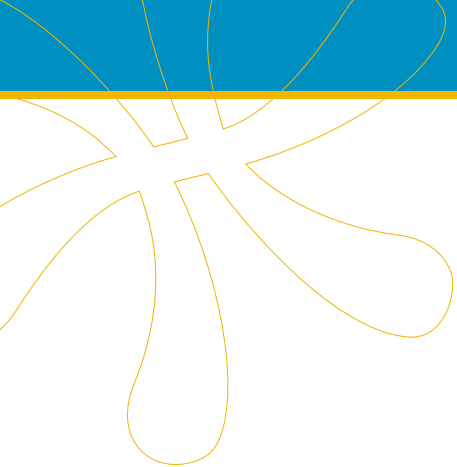
#### 4.2 De KPI's berekenen

Ter aanvulling van de DMA krijgt elke organisatie de vraag om een relevante indicator (KPI) te verschaffen die de economische, sociale en milieugerelateerde gevolgen van de uitdaging in kwestie illustreert. Aan de hand van deze indicator moet een niet-geïnformeerde lezer de omvang van de uitdaging voor de organisatie kunnen begrijpen. In het ideale geval verschaft de organisatie ook informatie over de evolutie van deze indicator in de loop van de tijd om een algemene tendens aan te geven (worden de gevolgen almaar groter of lijken ze de voorbije jaren daarentegen af te zwakken?).

Aan de hand van deze indicator kan de lezer de prestaties van de organisatie voor deze uitdaging ook vergelijken met die van soortgelijke organisaties (in dit geval kunnen de prestaties van de Belgische federale overheidsdiensten bijvoorbeeld worden vergeleken met die van de Franse of Nederlandse ministeries).

#### Welke indicatoren moeten er worden gekozen om de uitdagingen het best weer te geven?

Het is voor een organisatie die een duurzaamheidsverslag publiceert uiteraard verleidelijk om indicatoren te hanteren die een positief beeld van de organisatie tonen. Toch zijn die indicatoren niet per se relevant om de onderliggende gevolgen van de specifieke uitdagingen van de organisatie correct weer te geven.

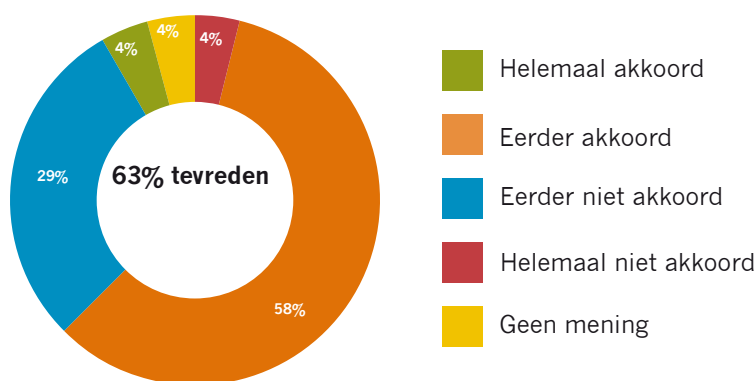


Om de organisaties te helpen de indicatoren voor hun verslag op objectieve wijze te kiezen, bevat het GRI een reeks indicatoren voor verschillende categorieën van uitdagingen<sup>5</sup>. De organisaties worden dan ook aangemoedigd om deze lijst van categorieën te overlopen en indien mogelijk één of meerdere indicatoren in hun verslagen te gebruiken<sup>6</sup>.

### Figuur 9 <

Voorbeeld van een indicator van de FOD P&O: Algemene tevredenheid over de FOD P&O. Deze indicator komt overeen met de indicator GRI G4-PR5.

#### Algemene tevredenheid over de FOD P&O



36

Bepaalde uitdagingen zijn echter zo specifiek voor een organisatie dat er in de leidraden van het GRI geen relevante indicator voor bestaat. In dat geval mag de organisatie in haar verslag een alternatieve indicator naar keuze opnemen. Ze moet zich hierbij wel laten leiden door de GRI-principes om de kwaliteit te waarborgen (zie hoofdstuk 1.1.2), zodat ze er zeker van kan zijn dat de indicator in kwestie relevant is.

#### TIPS & TRICKS:

- Hebt u moeite om een relevante indicator voor een van uw uitdagingen te bepalen? Dan kunt u inspiratie halen uit de verslagen van soortgelijke organisaties. U vindt er misschien goede indicatoren om in uw verslag op te nemen.
- De FOD P&O werkt momenteel voor de overheidsdiensten aan en leidraad voor zelfevaluatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze leidraad bevat een schema om de verwezenlijkingen van een FOD op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen objectief te analyseren.
- Voor de huidige en toekomstige EMAS-geregistreerde overheidsdiensten kunnen de EMAS-indicatoren relevant blijken om bepaalde milieugerelateerde uitdagingen te illustreren.

5 Het GRI noemt deze categorieën van uitdagingen 'aspecten'.

6 Naast deze twee basisleidraden heeft het GRI aanvullende leidraden gepubliceerd die op specifieke sectoren zijn gericht. Deze leidraden worden de 'sectors supplement' van het GRI genoemd. Ze bevatten alle indicatoren die organisaties uit bepaalde sectoren in hun GRI-verslagen moeten opnemen. Zo bestaat er met name een leidraad voor overheidsdiensten.

**Tabel 15** <

Alternatieve indicatoren die de FOD Justitie heeft uitgewerkt om de uitdaging 'Effectieve uitvoering van de straffen' te illustreren:

|   |
|---|
| Uitvoeringsgraad voor straffen in België in 2014              |
| Overbevolkingsgraad in Belgische gevangenissen in 2014        |
| Gemiddelde uitvoeringstermijn voor straffen in België in 2014 |

**Tabel 16** <

Indicatoren die de FOD P&O heeft uitgewerkt om de uitdaging 'Verantwoord, efficiënt en resultaatgericht handelen' te illustreren:

|  |
|--|
| Besparingen in het budget van de FOD P&O in 2014 = € 2.977.000 (- 5,8 %) |
| Aantal ontvangen klachten: 3   |
| Percentage klachten die binnen dertig dagen werden behandeld: 100 %      |

**4.3 De informatie centraliseren**

Sommige uitdagingen die in een GRI-verslag aan bod komen, kunnen erg complex zijn. Daarom is het soms nodig om ontbrekende informatie in te winnen bij andere contactpersonen:

- de HR-verantwoordelijke voor bepaalde sociale aspecten;
- de milieuverantwoordelijke voor onderwerpen in verband met energieverbruik of verschillende onderliggende verontreinigingsrisico's van uw activiteit;
- ...

Deze interne samenwerking is de ideale gelegenheid om collega's te betrekken bij dit project van sociale verslaggeving en, ruimer gezien, bij de uitdagingen op het vlak van duurzame ontwikkeling van de organisatie. Om deze samenwerking goed te laten verlopen, moet erover worden gewaakt dat:

- de juiste personen bij het project worden betrokken;
- hun duidelijk wordt uitgelegd wat er van hen wordt verwacht;
- de kwaliteit van de ontvangen informatie wordt gecontroleerd;
- de informatie op een centrale plaats wordt bijeengebracht zodat de eigenlijke opstelling en opmaak van het verslag kan worden voorbereid.

Er zijn twee hulpmiddelen beschikbaar om de informatie te centraliseren:

- een Excel-tabel waarin de beschikbare informatie voor elke uitdaging wordt bijeengebracht. Zo kan de persoon die bevoegd is voor het duurzaamheidsverslag in een oogopslag zien voor welke uitdagingen hij de hulp van andere medewerkers moet inroepen;

| Titel van de uitdaging | Beschrijving | Waarom is deze uitdaging belangrijk? | Wat doet de FOD op dit vlak? | Beoordeling van de maatregelen van de FOD | G4-indicator of alternatief |
|------------------------|--------------|--------------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|
|------------------------|--------------|--------------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|

- verslaggevingsformulieren die aan de contactpersonen moeten worden bezorgd. Dankzij deze formulieren kunnen de personen die zich over bepaalde onderwerpen ontfermen, naar behoren inspelen op de verwachtingen van de persoon die bevoegd is voor de opstelling van het GRI-verslag. Een voorbeeld van een verslaggevingsformulier van de FOD Justitie (zoals het aan de verantwoordelijke voor de uitdaging wordt bezorgd) vindt u in bijlage 2 van deze leidraad.



## 5. HET VERSLAG OPMAKEN <

Dit is de laatste fase in het project van de duurzaamheidsverslaggeving. Alle noodzakelijke informatie om een duurzaamheidsverslag te publiceren volgens de GRI-richtlijnen, is verzameld. Nu moet ze alleen nog in de juiste vorm worden gegoten.

Het gaat erom het verslag zo onderhoudend en aantrekkelijk mogelijk te maken, zodat het door zo veel mogelijk mensen wordt gelezen. In de volgende hoofdstukken komen verschillende punten aan bod waaraan u aandacht moet besteden.

### 5.1 De informatie toegankelijk maken voor de lezers

Een verslag dat volgens de GRI-richtlijnen is geschreven, bevat veel informatie. Daarom is het belangrijk om het rapport zo inzichtelijk mogelijk te structureren zodat het gemakkelijk leest.

De basisstructuur kan vrij eenvoudig zijn. Bijvoorbeeld:

- **Inleiding / Over dit verslag:** Wat is het doel van het verslag, hoe wordt het opgesteld, over welke verslagperiode gaat het ...
- **Voorwoord door de voorzitter**
- **Voorstelling van de organisatie:**
  - Activiteiten
  - Organigram
  - Belanghebbenden
- **Keuze van onderwerpen:**
  - Beschrijving van hoe de onderwerpen zijn gekozen, mate van betrokkenheid van belanghebbenden
  - Materialiteitsmatrix
- **De uitdagingen van de organisatie** op het vlak van duurzame ontwikkeling
- **Conclusies – Meer weten**

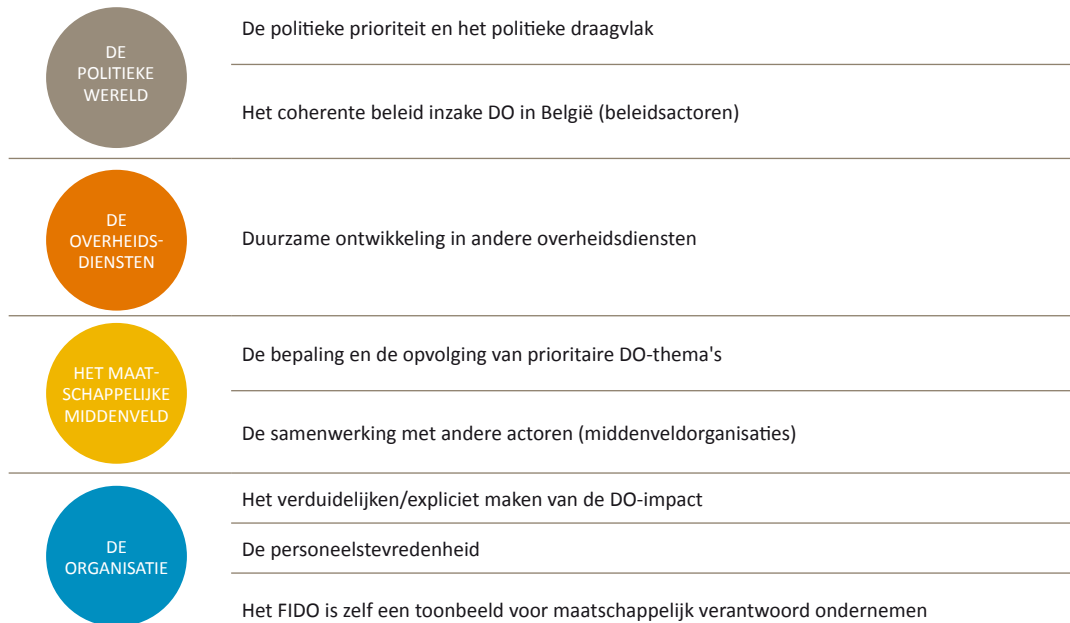
Het meest delicate deel is doorgaans dat over de specifieke uitdagingen voor de organisatie.

Het is vaak een goed idee om bepaalde uitdagingen die in dit deel worden behandeld, te groeperen zodat het geheel vlotter leest. De meest voorkomende drie vormen van groeperingen zijn:

- Groepering in categorieën:
  - economische aspecten
  - milieugerelateerde aspecten
  - sociale aspecten
- Groepering per belanghebbende:
  - onze uitdagingen ten aanzien van onze consumenten
  - onze uitdagingen ten aanzien van onze werknemers
  - onze uitdagingen ten aanzien van het maatschappelijke middenveld
  - onze uitdagingen ten aanzien van onze leveranciers

**Figuur 10** <

Groepering van onderwerpen in het GRI-verslag van het FIDO volgens de belangrijkste belanghebbenden



- Groepering naargelang ambities of waarden

De groepering per categorie is doorgaans vrij eenvoudig. Bovendien rangschikken de GRI-richtlijnen hun indicatoren per aspect (aankooppraktijken, gezondheid en veiligheid op het werk, transport) en zijn deze aspecten op hun beurt ingedeeld volgens de drie bovengenoemde categorieën (economie, milieu, maatschappij).










De groepering per groep van belanghebbenden is vaak moeilijker toe te passen. Anderzijds heeft deze groepering wel het voordeel dat de lezer onmiddellijk ziet welke uitdagingen precies op hem betrekking hebben, wat hij allicht erg zal waarderen.

In elk geval is het een goed idee om een of twee overzichtstabellen te geven, zodat de lezer zich een globaal beeld kan vormen van de uitdagingen die in het verslag aan bod komen. Bijvoorbeeld een overzichtstabel van de uitdagingen per groep van belanghebbenden, van de resultaten en doelstellingen per uitdaging, ...



**Figuur 11** ◀

Voorbeeld – Groepering van uitdagingen met betrekking tot de ambities en waarden van de FOD P&O

|                                   |   |  |   |   |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| Missie                            | Een dynamisch en strategisch federaal HR-beleid uitwerken, net als producten en diensten leveren die beantwoorden aan de tendensen en behoeften van de klanten, namelijk de federale overheidsdiensten.<br>De FOD P&O ondersteunt en begeleidt zijn klanten bij de verwezenlijking van hun HR-beleid, zodat ze aantrekkelijke werkgevers en goede dienstverleners zijn. |  |   |   |
| Waarden                           | Ruimte voor talent binnen de federale overheid  | Klantgerichtheid   | Het meesterschap van de FOD P&O   |   |
| Ambities                          | een aantrekkelijke, dynamische en vooruitstrevende werkgever zijn   | klantgericht zijn en een participatieve aanpak hanteren  | een voorbeeldfunctie als werkgever vervullen  | verantwoordelijk, efficiënt en resultaatgericht te werk gaan  |
| Aandachtspunten m.b.t. de waarden | <br>Arbeidsverhoudingen en -omstandigheden<br><br>Ontwikkeling van bekwaamheden<br><br>Mensenrechten           | Relaties met de klanten<br> | <br>Arbeidsverhoudingen en -omstandigheden<br><br>Ontwikkeling van bekwaamheden<br><br>Mensenrechten<br><br>Eerlijkheid van de handelspraktijken | <br>Bestuur van de organisatie<br>Maatschappelijk verantwoord ondernemen<br>Milieu |

Om volledig te zijn, moet een GRI-verslag ook een specifieke GRI-inhoudsopgave bevatten (de GRI Content Index). Deze inhoudsopgave vermeldt waar de verschillende GRI-indicatoren precies te vinden zijn in het verslag. Sommige informatie kan ook rechtstreeks in deze GRI-inhoudsopgave worden opgenomen om de tekst van het verslag niet onnodig zwaar te maken.

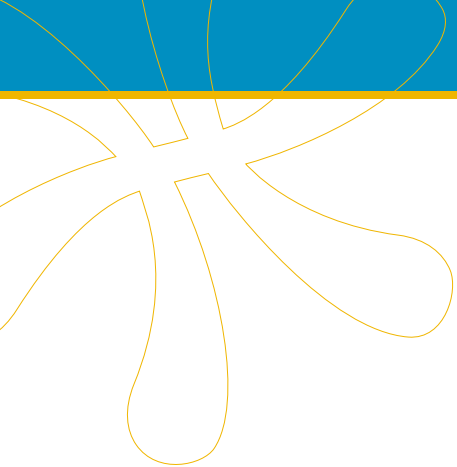


**Figuur 12** <

GRI-inhoudsopgaven in te vullen door elke organisatie die een GRI-verslag publiceert

| GENERAL STANDARD DISCLOSURES  |      |   |
|-------------------------------|------|---|
| General Standard Disclosures  | Page | External Assurance<br>Indicate if the Standard Disclosure Item has been externally assured.<br>If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report. |
| <b>STRATEGY AND ANALYSIS</b>  |      |   |
| G4-1                          |      |   |
| <b>ORGANIZATIONAL PROFILE</b> |      |   |
| G4-3                          |      |   |
| G4-4                          |      |   |
| G4-5                          |      |   |
| G4-6                          |      |   |
| G4-7                          |      |   |
| G4-8                          |      |   |
| G4-9                          |      |   |
| G4-10                         |      |   |
| G4-11                         |      |   |
| G4-12                         |      |   |
| G4-13                         |      |   |
| G4-14                         |      |   |
| G4-15                         |      |   |
| G4-16                         |      |   |

| SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Material Aspects<br>(As in G4-19)<br>List identified material Aspects. | DMA and Indicators<br>List Specific Standard Disclosures related to each identified material Aspect, with page number (or link). | Omissions<br>In exceptional cases, if it is not possible to disclose certain required information, provide the reason for omission (as defined on p. 13). | External Assurance<br>Indicate if the Standard Disclosure has been externally assured.<br>If yes, include the page reference for the External Assurance Statement in the report. |
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |



## 5.2 De stijl van de verschillende redacteurs laten overeenstemmen

Bij het verzamelen van informatie kunnen meerdere redacteurs zijn ingeschakeld. In dat geval moet er zeker worden gecontroleerd of de teksten dezelfde stijl hebben. Enkele van de klassieke stijlverschillen die u moet wegwerken:

- het gebruik van de tijd: sommige passages zijn in de tegenwoordige tijd geschreven, andere in de toekomstige tijd;
- het gebruik van verschillende voornaamwoorden: sommigen spreken over 'ons', terwijl anderen de naam van de organisatie gebruiken;
- het gebruik van actieve of passieve zinnen.

Door zulke verschillen komt de algemene samenhang en dus ook de aantrekkelijkheid van de tekst in het gedrang.

### TIPS & TRICKS:

- Op basis van onze ervaring geven wij de voorkeur aan een korte, directe stijl. Dit resulteert namelijk in beknopte en duidelijke verslagen die meer kans hebben gelezen te worden. Het verslag moet op zichzelf kunnen worden gelezen (dus zonder andere informatie of voorkennis), maar kan wel naar andere bronnen verwijzen om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan (specifieke verslagen, brochures, website ...).

## 5.3 Het grafische ontwerp verzorgen

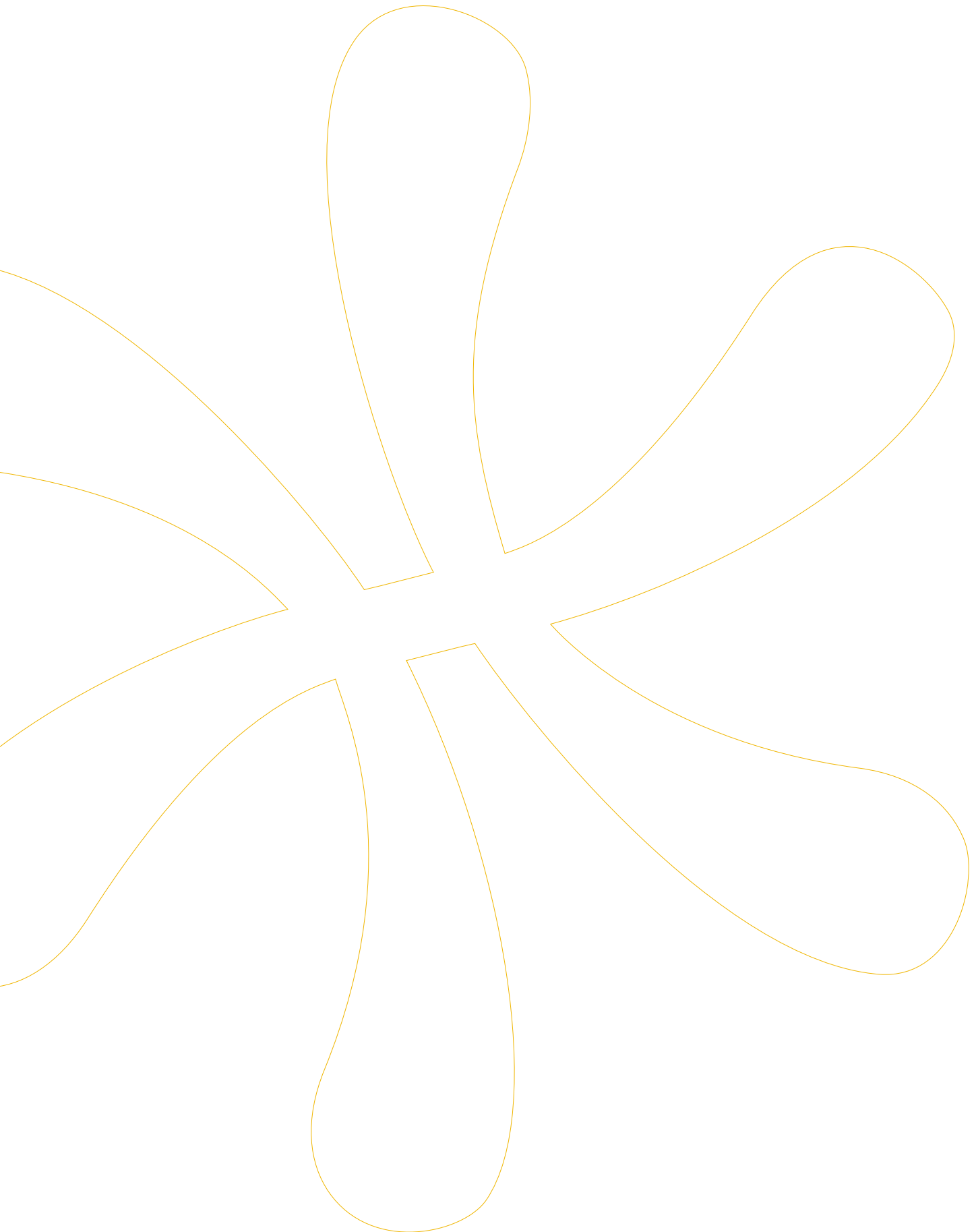
Tot slot moet het grafische aspect van het verslag worden verzorgd. Uiteraard hoeft het verslag geen kunstwerk te zijn, maar toch moet het een nette en overzichtelijke opmaak hebben. Grafieken, afbeeldingen of tabellen maken het verslag doorgaans gemakkelijker om te lezen. Ze verdienen dan ook de voorkeur boven lange en moeilijk begrijpbare paragrafen.

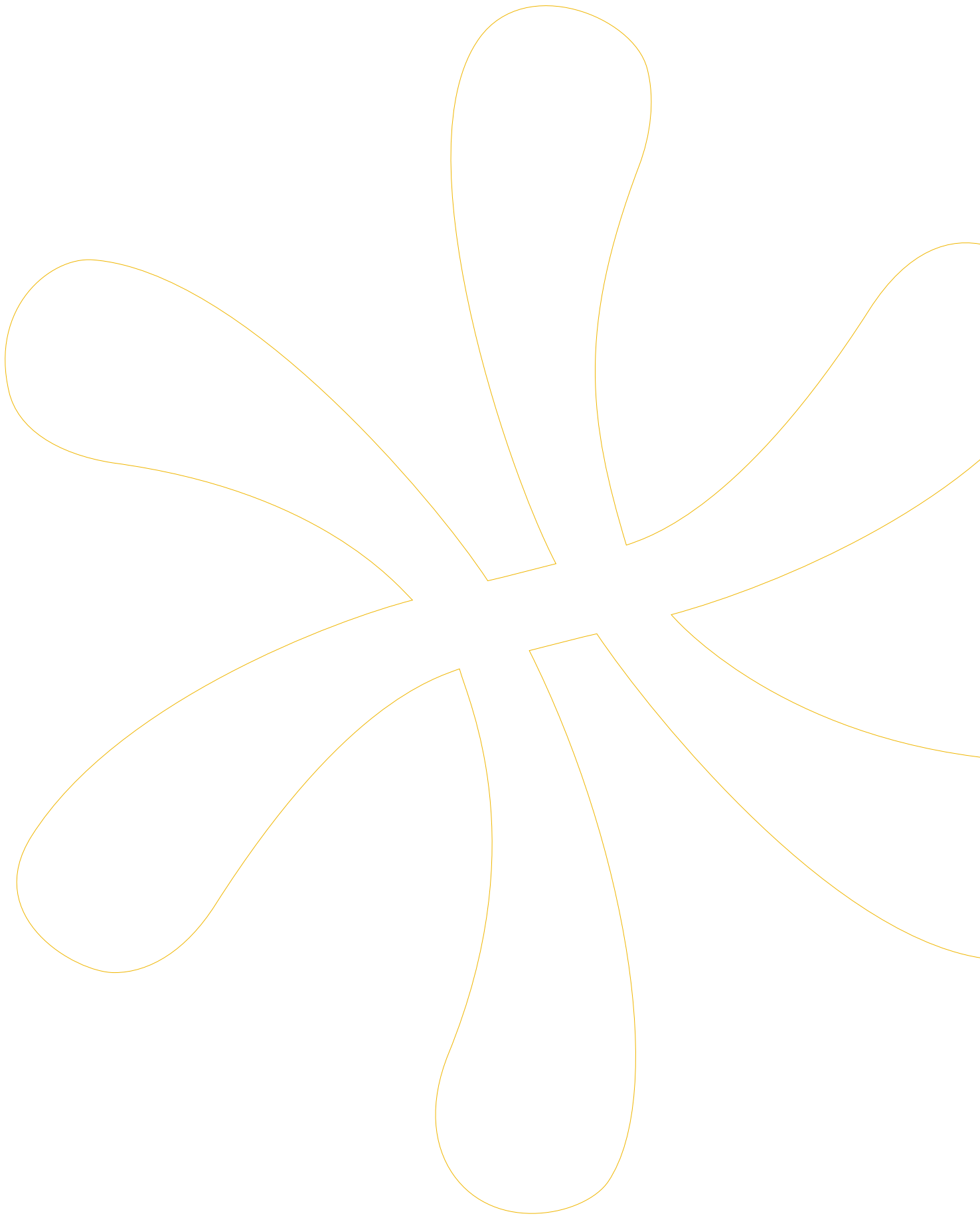
Daarnaast moet u nadenken over de drager waarop u het verslag gaat verspreiden. De tijd van de lange verslagen in A4-formaat is lang vervlogen. Durf originele dragers te gebruiken. Benut de technologie op doordachte wijze. Zo kan een verslag op de website handige interactieve elementen en audio- of videobestanden bevatten.

De mogelijkheden zijn eindeloos om een verslag aantrekkelijker te maken. Zo zet u niet alleen de maatschappelijke betrokkenheid van uw organisatie, maar ook uw werk in de verf.

Wees dus creatief en beleef er plezier aan!









Bijlagen I <

## 1. KERNVRAGEN EN ACTIEDOMEINEN INZAKE MVO VOLGENS DE NORM ISO 26000 <

| Kernvragen   | Actiedomein   |
|--|---|
| <b>I. Bestuur van de organisatie</b>               |   |
| <b>II. Mensenrechten</b>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verplichting tot waakzaamheid</li> <li>2. Situaties die een risico voor de mensenrechten inhouden</li> <li>3. Medeplichtigheid voorkomen</li> <li>4. Aantastingen van de mensenrechten verhelpen</li> <li>5. Discriminatie en kwetsbare groepen</li> <li>6. Burgerrechten en politieke rechten</li> <li>7. Economische, sociale en culturele rechten</li> <li>8. Grondbeginselen en recht op arbeid</li> </ol>  |
| <b>III. Arbeidsverhoudingen en -omstandigheden</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeid en verhoudingen werkgever/werknemer</li> <li>2. Arbeidsomstandigheden en sociale bescherming</li> <li>3. Sociale dialoog</li> <li>4. Gezondheid en veiligheid op het werk</li> <li>5. Ontwikkeling van het menselijke kapitaal</li> </ol>  |
| <b>IV. Milieu</b>                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestrijding van verontreiniging</li> <li>2. Duurzaam gebruik van grondstoffen</li> <li>3. Matiging van de klimaatveranderingen en aanpassing</li> <li>4. Bescherming van het milieu, biodiversiteit en herstel van natuurlijke habitats</li> </ol>  |
| <b>V. Eerlijk zakendoen</b>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestrijding van corruptie</li> <li>2. Verantwoord politiek engagement</li> <li>3. Eerlijke concurrentie</li> <li>4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen bevorderen binnen de waardeketen</li> <li>5. Respect voor eigendomsrechten</li> </ol>  |
| <b>VI. Consumentenaangelegenheden</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eerlijke praktijken op het vlak van verkoop, informatie en contracten</li> <li>2. Bescherming van de gezondheid en veiligheid van consumenten</li> <li>3. Duurzame consumptie</li> <li>4. Klantendienst, bijstand en oplossingen voor klachten van en geschillen met consumenten</li> <li>5. Bescherming van de gegevens en het privéleven van consumenten</li> <li>6. Toegang tot essentiële diensten</li> <li>7. Opleiding en bewustmaking</li> </ol> |
| <b>VII. Sociaal engagement</b>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betrokkenheid bij de gemeenschappen</li> <li>2. Vorming en cultuur</li> <li>3. Werkgelegenheid creëren en bekwaamheden ontwikkelen</li> <li>4. Ontwikkeling van technieken en toegang tot technologie</li> <li>5. Welvaart en inkomsten creëren</li> <li>6. Gezondheid</li> <li>7. Investering in de maatschappij</li> </ol>  |

## 2. VOORBEELD VAN EEN VERSLAGGEVINGSFORMULIER VAN DE FOD JUSTITIE – GRI-VERSLAG: UITDAGING #1 – EFFICIËNTIE VAN DE RECHTERLIJKE ORDE <

- Aandachtspunt m.b.t. deze uitdaging in 2014: de familierechtbank
- Geïnterviewde persoon:
- Informatiebronnen:
- Presentatie 'Justice on tour' (hervorming van het gerechtelijke landschap vóór-na) - 14 keer
- Managementplan 2013 - 2019

### 2.1 Inleiding: Inhoudelijk deel (kort): Beschrijving van de uitdaging met cijfermateriaal

→ Uitleggen waarom deze uitdaging vanuit het oogpunt van MVO belangrijk is voor de FOD

De FOD Justitie moet de RO op efficiënte wijze bijstaan bij:

1. de **hervorming van het gerechtelijke landschap**
  - cijfer: efficiëntie-indicator van de FOD?
2. de **oprichting van de familierechtbank**
  - cijfer: aantal dossiers met 'familieproblemen' (vast bureau voor werklastmeting + brochure die in september verschijnt - Alain Tacq WL & Dieter Geeraert RO) – dat de oprichting van deze rechtbank rechtvaardigt
3. de **invoering van een nieuw beheermodel**
  - cijfer?
4. de **uitbreiding van de mobiliteit** van magistraten en gerechtelijk personeel
  - cijfer: mobiliteit van magistraten? Huidige vs toekomstige actieradius?

### 2.2 Hoofdstuk: Concreet deel (uitwerken): Wat doet de FOD op dit vlak?

→ Uitleggen hoe de FOD dit onderwerp of de gevolgen ervan aanpakt en of dit al dan niet werkt (beoordeling van de aanpak van het onderwerp door de FOD).

1. **hervorming van het gerechtelijke landschap:** verantwoordelijk: DG RO + voorzitter Er is een cel opgericht om de hervorming door te voeren
  - cijfer: datum van oprichting; aantal personen in de cel? herverdeling van het budget van de FOD (budget toegekend aan elk project)?
2. **familierechtbank:** Wetten zijn goedgekeurd, de KB's moeten nog worden goedgekeurd (autonomie nog niet bepaald + nodige bevoegdheden toekennen); oprichting van familierechtbanken in september
  - cijfers: percentage aangenomen constitutieve wetteksten; aantal zaken en type zaken die op een geharmoniseerde wijze worden behandeld (namelijk door eenzelfde gespecialiseerde rechter)
3. **nieuw beheermodel:** Er wordt misschien een dienst 'Studie en ondersteuning' opgericht om o.a. statistieken over de efficiëntie op te stellen
  - cijfer: datum van oprichting; aantal personen in de cel?
4. **uitbreiding van de mobiliteit** van magistraten en gerechtelijk personeel: minder arrondissementen, minder magistraten, maar meer gespecialiseerd en mobiel
  - cijfer: evolutie van het aantal magistraten, aantal afzonderlijke competenties



**AUTEURS:**

**CAP conseil** | [www.capconseil.be](http://www.capconseil.be)  
Chemin du Stocquoy, 3, B-1300 Waver, België  
Tel. +32 10 24 25 47 | [info@capconseil.be](mailto:info@capconseil.be)

**slidingdoors** | [www.slidingdoors.be](http://www.slidingdoors.be)  
Doornstraat 233, B-8200 Brugge, België  
Tel. +32 50 69 79 97 | [info@slidingdoors.be](mailto:info@slidingdoors.be)





---

Zonder voorafgaande uitdrukkelijke toestemming van de FIDO is het niet toegestaan om deze publicatie te reproduceren. Voor meer uitleg over de informatie in deze leidraad kunt u contact opnemen met de dienst Communicatie: [communicatie@fido.be](mailto:communicatie@fido.be) of 02/501.04.62

**Verantwoordelijke uitgever:** Dieter Vander Beke, Directeur a.i. FIDO, Hertogstraat 4, 1000 Brussel

Wettelijk depot D/2015/11945/3.

---

