



LOKALE INDICATOREN VOOR AGENDA 2030 (DUURZAME ONTWIKKELINGSDOEL- STELLINGEN)



Vlaanderen
verbeelding werkt

Met de steun van
**DE BELGISCHE
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING**





Inhoudsopgave

1 MONDIALE DOELSTELLINGEN LOKAAL WAARMAKEN.....	1
1.1 Wat zijn de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's)?	1
1.2 SDG's en de lokale besturen.....	2
1.3 Kernboodschappen: monitoring als onderdeel, maar ook katalysator van een breed SDG-beleid	3
2 INDICATOREN: WAAR HEBBEN WE HET OVER?.....	4
2.1 Wat zijn indicatoren?	4
2.1.1 Soorten indicatoren.....	4
2.1.2 Kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren.....	6
2.2 Lokale indicatoren voor de SDG's.....	6
2.2.1 Boordtabel.....	7
2.2.2 Verfijn de indicatorenset op maat van het bestuur	8
2.2.3 Timing	9
3 AAN DE SLAG.....	10
3.1 Stap 1: maak een koppeling tussen het meerjarenplan en de SDG's	10
3.1.1 Selecteer de doelstellingen die je wil opvolgen.....	11
3.2 Stap 2: Denk na over de inrichting van jouw proces	12
3.3 Stap 3: Kies de geschikte indicatoren	13
3.3.1 Beleidsthema's linken aan de SDG's.....	14
3.3.2 Voorbeeld kansarmoede.....	16
3.3.3 Voorbeeld geïntegreerd karakter SDG's.....	16
3.4 Stap 4: Dataverzameling	17
3.4.1 Analyseren en interpreteren van de gegevens	17
3.4.2 Voorbeeld dataverzameling	18
3.5 Stap 5: Rapportage	19
3.5.1 Excel-rapportage in Harelbeke.....	20
3.5.2 Swing mosaic als basis in Willebroek	21
3.5.3 Microsoft Power BI (gratis versie)	22
3.6 Stap 6: Evalueer het gelopen traject	22
4 SUCCESFACTOREN.....	23
4.1 Medewerkers meenemen in jouw verhaal.....	23
4.2 Enthousiasmeer.....	24
5 AANBEVOLEN LITERATUUR.....	25
6 BIJLAGEN	26

6.1 Bijlage 1. Inhoudelijk overzicht 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen 26
6.2 Bijlage 2. Interne en externe partners per SDG 28

Bijhorend excel-document

Deze handleiding maakt regelmatig verwijzingen naar een [SDG-indicatorenset](#) in een bijhorend excel-document waarin de indicatoren voor de SDG's meer uitgebreid worden beschreven. De handleiding en het excel-document moeten m.a.w. samen gelezen worden.

Gebruikt jouw bestuur indicatoren die momenteel niet in de SDG-indicatorenset zijn opgenomen, maar die wel gekaderd kunnen worden binnen de SDG's? Laat het ons dan zeker weten via internationaal@vvsb.be!

Dit document werd in 2018 opgesteld door Idea Group, in opdracht van en in samenwerking met de VVSG. Dit document werd in april 2022 aangepast naar aanleiding van de update van de SDG-indicatorenset.

Bart Van Herck
Senior adviseur IDEA

Valentijn Vanoeteren
Consultant IDEA

Katrin Janssen
Consultant MONDEA

Jozef II straat 40, bus 1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15

info@mon-dea.be

www.mon-dea.be

1 MONDIALE DOELSTELLINGEN LOKAAL WAARMAKEN

1.1 Wat zijn de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's)?

In september 2015 keurden alle 193 lidstaten van de Verenigde Naties, waaronder ook België, de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling goed. Deze agenda omvat 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of SDG's). De bedoeling is om tegen 2030 wereldwijd een duurzame ontwikkeling te realiseren, waarbinnen op een evenwaardige manier aandacht is voor:

- ▶ Mensen
- ▶ Planeet
- ▶ Welvaart
- ▶ Vrede
- ▶ Partnerschap

Binnen deze vijf pijlers zijn 17 doelstellingen geformuleerd (zie onderstaande figuur, alsook bijlage 1), verder doorvertaald in 169 subdoelstellingen. Deze Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling is universeel en richt zich tot elke actor wereldwijd – overheden, bedrijven, onderwijsinstellingen, verenigingen en individuele burgers – om samen, via partnerschappen, deze doelstellingen te realiseren. Het is bovendien een inclusie agenda, we mogen niemand achterlaten en moeten de meest kwetsbare groepen in de samenleving bereiken.



1.2 SDG's en de lokale besturen

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) zet samen met de lokale besturen in op de vertaling van Agenda 2030 op het lokale niveau. Hiertoe biedt VVSG promotiemateriaal en tools aan en verspreid ze gemeentelijke praktijkvoorbeelden. Van 2017 tot 2019 coördineerde de VVSG een **piloottraject** waarin ze samen met een testgroep van 20 lokale besturen naging hoe de SDG-agenda geïntegreerd kan worden in het **gemeentelijk beleid** en in de lokale meerjarenplannen. Alle tools en aanbevelingen die voortkwamen uit dit traject worden ter beschikking gesteld op de [VVSG-website](#).



In januari 2018 werd een inspiratienota gefinaliseerd over de integratie van de SDG's in de lokale [omgevingsanalyse](#) (en de administratieve beleidsnota's/memoranda), geïllustreerd met concrete voorbeelden uit de pilootgemeenten. De omgevingsanalyse schetst de gemeentelijke context op vlak van verschillende thema's, zoals demografie, mobiliteit, werk en samenleven. De omgevingsanalyse is voornamelijk gebaseerd op cijfermateriaal en vormt onderdeel van het beleidsplanningsproces van de Vlaamse gemeenten, in relatie tot lokale verkiezingen. Eventuele beleidsvoorstellen vanuit de administratie worden meestal opgenomen in het administratief memorandum.

Een volgende stap was de meerjarenplanning. Ook hierin kunnen de SDG's een belangrijke plaats krijgen, onder meer via indicatoren, zowel in de uitwerking en uitvoering. VVSG ontwikkelde een set van lokale SDG-indicatoren (excel-document) met deze bijhorende handleiding. We beschrijven hoe we aan de hand van indicatoren de bijdrage kunnen opvolgen van de gemeentelijke acties en doelstellingen aan de realisatie van de SDG's.

Kiezen voor de SDG's is geen gratuite keuze

Besturen die hun schouders zetten onder de SDG's, kiezen zowel inhoudelijk als organisatorisch voor een boeiende, maar tegelijk stevige opgave. De SDG's zijn niet iets dat je er even tussendoor bijneemt.

Het opvolgen van de inspanningen en bereikte resultaten via indicatoren, past binnen zo'n structurele aanpak.

Kiezen voor de SDG's is:

- ▶ een engagement op de lange termijn;
- ▶ een verhaal waarin je als bestuur samenwerkt met burgers, organisaties en andere stakeholders;
- ▶ een coherent beleid voor duurzame ontwikkeling, bv. stevig inzetten op hernieuwbare energie, maar beleggen bij een bank die sterk investeert in fossiele brandstoffen, is een verhaal dat wringt;
- ▶ zorgen voor een geïntegreerde aanpak, waarbij thema's en acties in hun samenhang worden bekeken en gemeentelijke diensten met elkaar samenwerken.



1.3 Kernboodschappen: monitoring als onderdeel, maar ook katalysator van een breed SDG-beleid

Deze handleiding richt zich op het opvolgen (of 'monitoren') van de SDG's aan de hand van indicatoren. Meer informatie over SDG-monitoring en -rapportering in relatie tot de lokale beleidscyclus lees je in de nota ['Duurzaamheidsmonitoring en rapportering voor een lokaal beleid met impact'](#).

Monitoring is een belangrijk onderdeel, maar vanzelfsprekend ook maar een stukje van een **breder SDG-beleid**. Zo kan niet alle informatie in cijfers gevat worden. De SDG's waarmaken gaat in de eerste plaats over concrete initiatieven nemen en medewerkers en bewoners sensibiliseren voor deze globale ambitie.

Indicatoren zijn maar één manier om de bijdrage aan de SDG's op te volgen. Andere interessante werkvormen zijn bijvoorbeeld het gebruik van de [VVSG-cirkeleefening](#) waarbij je de bijdrage aan de SDG's op een kwalitatieve manier in kaart brengt of 'mapt'. Je kan de SDG's ook opnemen in de visie van je gemeente. Neem duurzame ontwikkeling ook mee bij de opmaak van je meerjarenplan. Maak een [SDG-impactanalyse om mee de prioriteiten van je bestuur te bepalen](#). Gebruik de SDG's als toetssteen voor je doelstellingenboom en actieplannen. Een kwalitatief, geïntegreerd beleid voor duurzame ontwikkeling waarbij intersectoraal gewerkt wordt, staat hierbij centraal.

Kernboodschappen

Om een maximaal effect te ressorteren met het monitoringverhaal, adviseren we om het breed in te steken, dit wil zeggen:

- ▶ Gebruik de SDG's als hefboom voor meer transversaal werken binnen het bestuur;
- ▶ Bedenk bij het kiezen van indicatoren dat elke doelstelling zowel intern (de eigen organisatie), extern (de inwoners), als mondiaal (Europese en internationale samenwerkingsverbanden) kan vertaald worden;
- ▶ Ontrafel de data die je verzamelt indien mogelijk op een voldoende detailniveau (uitsplitsen naar doelgroepen, wijken, etc.) om een zo gericht mogelijk beleid te kunnen ontwikkelen;
- ▶ Bepaal niet enkel wat je wil bereiken, maar heb altijd ook aandacht voor de manier waarop. Het kwaliteitsniveau van de woningen verbeteren bijvoorbeeld is één ding, maar we willen dat daarbij ook duurzame materialen worden gebruikt. Inzetten op economische groei is belangrijk, maar hou hierbij rekening met sociale en ecologische aspecten. Kies met andere woorden bij de realisatie van de doelstellingen maximaal voor duurzame wegen.

2 INDICATOREN: WAAR HEBBEN WE HET OVER?

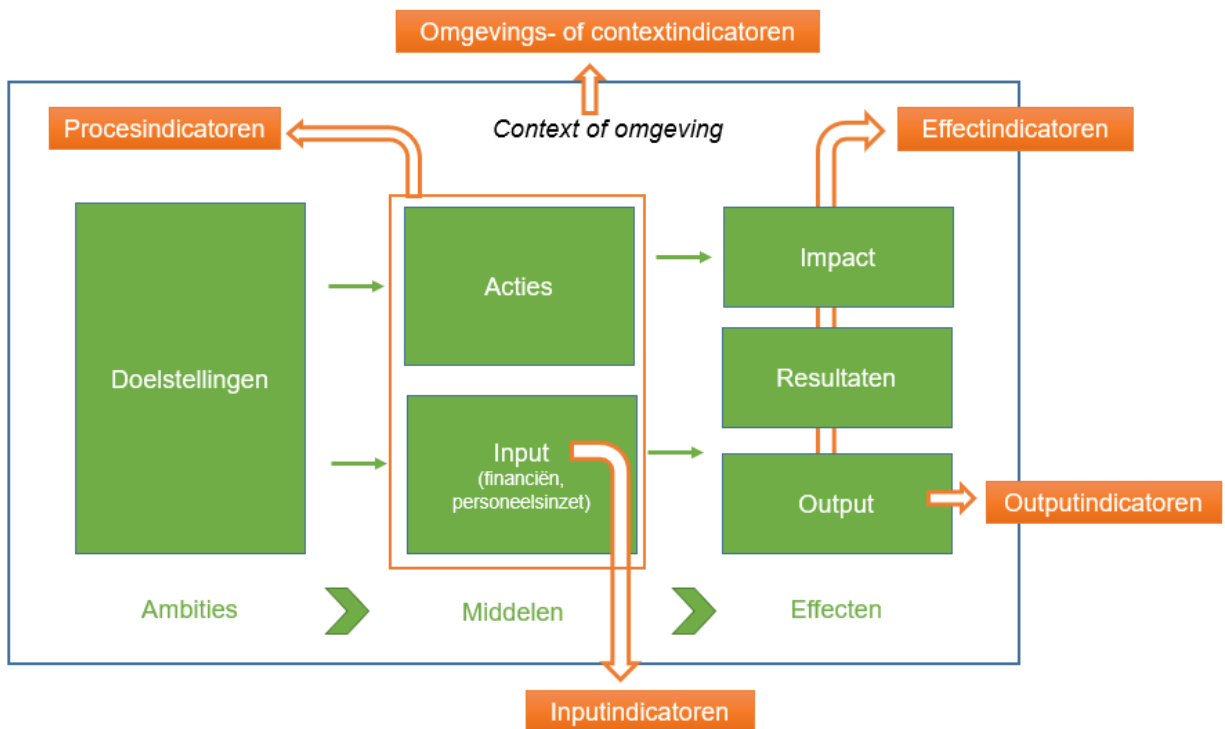
Voor het opvolgen van de SDG's binnen jouw bestuur kan je gebruik maken van indicatoren. In dit hoofdstuk leggen we uit wat we daaronder verstaan en welke indicatoren het meest geschikt zijn.

2.1 Wat zijn indicatoren?

Elk bestuur heeft ambities. Die ambities worden vertaald in doelstellingen. Door mensen en middelen in te zetten, worden de doelstellingen omgezet in acties. Tenslotte wil het bestuur weten of deze acties succesvol waren en of de doelstellingen werden behaald.

We illustreren de hierboven geschetste 'interventiologica' in onderstaande figuur. De verschillende onderdelen worden opgevolgd door verschillende types van indicatoren, we maken dat duidelijk in de volgende paragraaf.

Figuur 1: de samenhang tussen doelstellingen, middelen en resultaten



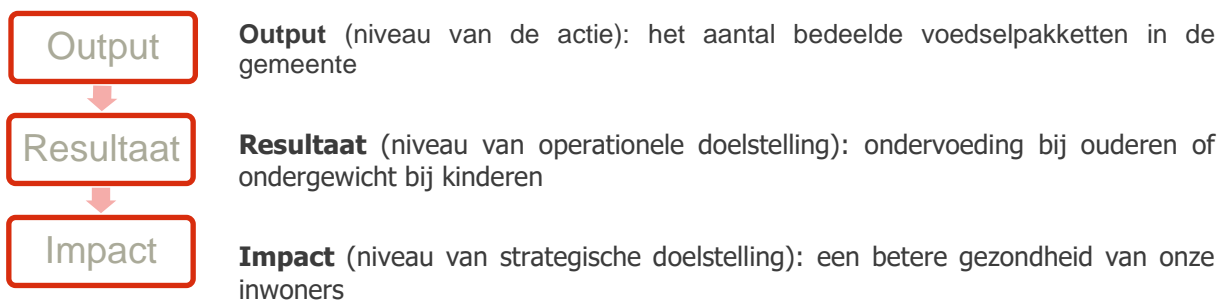
2.1.1 Soorten indicatoren

De beoogde resultaten van het beleid worden gemeten op basis van **indicatoren**. Bijvoorbeeld: als het bestuur meer inwoners aan het bewegen wil krijgen, kan ze dit opvolgen door het aantal leden in de sportverenigingen bij te houden, of de cijfers over sportparticipatie op te volgen uit de gemeentemonitor (procentueel aandeel van de inwoners dat minstens wekelijks aan sport doet).

We onderscheiden vier soorten van indicatoren, naargelang hun aard:

- ▶ **Omgevings- of contextindicatoren:** deze indicatoren beschrijven de context waarin een lokaal bestuur werkt. Het zijn situaties en evoluties waar het lokaal bestuur slechts in beperkte mate vat op heeft. Denk aan de armoedecijfers, de tewerkstelling in de gemeente, de samenstelling van de bevolking... Niettemin is het belangrijk om ze op te volgen, want finaal zijn dat de domeinen waarin we verandering nastreven.
- ▶ **Inputindicatoren:** deze indicatoren geven info over de mensen en middelen die ingezet worden om een bepaalde doelstelling of actie te realiseren. Klassieke inputindicatoren zijn de financiële middelen die we inzetten voor een bepaalde actie of doelstelling, of het aantal medewerkers.
- ▶ **Procesindicatoren:** deze indicatoren geven informatie over de organisatie of de aanpak van een actie of maatregel. Voorbeelden hiervan zijn de wachttijden bij het onthaal, de doorlooptijd van een omgevingsvergunning of de betrokkenheid van burgers bij een actie.
- ▶ **Effectindicatoren:** deze indicatoren meten de impact (van een strategische doelstelling), het resultaat (van een operationele doelstelling) of de output van een actie. We meten met andere woorden de effecten op verschillende niveaus, in lijn met de hiërarchie in het meerjarenplan: acties en actieplannen, operationele en strategische doelstellingen.

Als voorbeeld, passen we de indeling hieronder toe op de tweede duurzame ontwikkelingsdoelstelling: “Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw”.



Veel indicatoren die we verder in deze handleiding voorstellen voor de opvolging van de SDG's zijn omgevingsindicatoren of impactindicatoren. De SDG's zijn overwegend gericht op minder armoede, meer gezondheid, beter klimaat... De inspanningen van de gemeente zullen deze factoren slechts ten dele beïnvloeden, maar niettemin is het belangrijk om deze globale evoluties op te volgen.

Daarnaast worden ook outputindicatoren gebruikt zoals bv. het aantal bedeelde voedselpakketten, het water- en energiegebruik of het engagement in het burgemeestersconvenant. Dat zijn indicatoren die meer rechtstreeks binnen het bereik van de gemeente liggen.

2.1.2 Kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren

Bedenk dat indicatoren niet altijd cijfers moeten zijn. Indicatoren kunnen zowel kwantitatief (cijfers) als kwalitatief van aard zijn. Voor de opvolging van de SDG's stellen we een combinatie van beide voor.

Kwalitatieve indicatoren kunnen bijvoorbeeld zijn: de mate van samenwerking rond duurzaamheid met burgers en organisaties binnen de gemeente, de inspanningen om te sensibiliseren rond fairtrade, het uitwerken van een strategisch plan om inheemse soorten en de biodiversiteit te beschermen, etc. Het 'meten' ervan kan gebeuren tijdens een werksessie met ambtenaren, met politici, en/of met andere stakeholders.

2.2 Lokale indicatoren voor de SDG's

De Verenigde Naties formuleerden voor elk van de 169 subdoelstellingen van de SDG's één of meerdere indicatoren.¹ Deze globale indicatoren zijn niet lineair toepasbaar of beschikbaar op niveau van elke Vlaamse gemeente. Om als gemeente de voortgang van de SDG's te kunnen monitoren, is met andere woorden een vertaalslag nodig.

De vertaal oefening naar de lokale bestuurscontext in Vlaanderen heeft ons gebracht bij een set van 241 indicatoren. Deze indicatoren werden geselecteerd op basis van volgende criteria:

- ▶ **Relevantie voor de Vlaamse lokale besturen:** niet alle subdoelstellingen uit het VN-kader zijn relevant voor Vlaamse gemeenten. Voor sommige subdoelstellingen worden geen indicatoren voorgesteld, omdat ze eerder gericht zijn op landen uit het globale Zuiden.²
- ▶ **Mate waarin het lokale bestuur er impact op heeft:** sommige doelstellingen zijn een quasi exclusieve bevoegdheid van het Vlaamse of federale niveau. De gemeente heeft er zo goed als geen vat op. We hebben enkel indicatoren geselecteerd in domeinen waar het lokale beleid mee een verschil maakt.
- ▶ **Beschikbaarheid van data:** we selecteerden indicatoren waarvoor de data doorgaans eenvoudig beschikbaar zijn. Zo beperken we de extra administratieve lasten en verhogen we de kans dat besturen daadwerkelijk aan de slag gaan met het opvolgen van hun SDG-bijdrage.

Voor SDG-(sub)doelstellingen waar geen goede centrale data beschikbaar zijn, kan de informatie aangevuld worden door de lokale besturen. In het voorstel van indicatoren (het excel-document) zijn reeds een aantal van deze indicatoren toegevoegd, zoals de productie van restafval, PMD, papierkarton, GFT, uitgedrukt in kilogrammen door de gemeente (SDG 8).

- ▶ **Link met indicatoren op Vlaams, Belgisch of mondiaal niveau:** de SDG's zijn doelstellingen die wereldwijd aandacht verdienen. Indicatoren die tegelijk een beeld geven van de situatie op lokaal, Vlaams, nationaal of op mondiaal niveau, genieten onze voorkeur. Door deze link, kan beter gerapporteerd worden naar het Vlaamse en federale niveau en naar de VN.

¹ [Lijst met VN-indicatoren](#)

² Voor gemeenten met een internationale samenwerkingsverband, zijn deze subdoelstellingen wel relevant.



Merk op:

- ▶ Voor sommige subdoelstellingen hebben we meerdere indicatoren geselecteerd. Het bestuur kan ze allemaal gebruiken, of een keuze maken;
- ▶ 38 indicatoren worden in verschillende subdoelstellingen gebruikt, we spreken over cross-thematische indicatoren.
- ▶ Besturen die werken met indicatoren, beschikken over een permanent monitoringssysteem. Een omgevingsanalyse wordt op dat moment eenvoudig en is ten allen tijde beschikbaar.

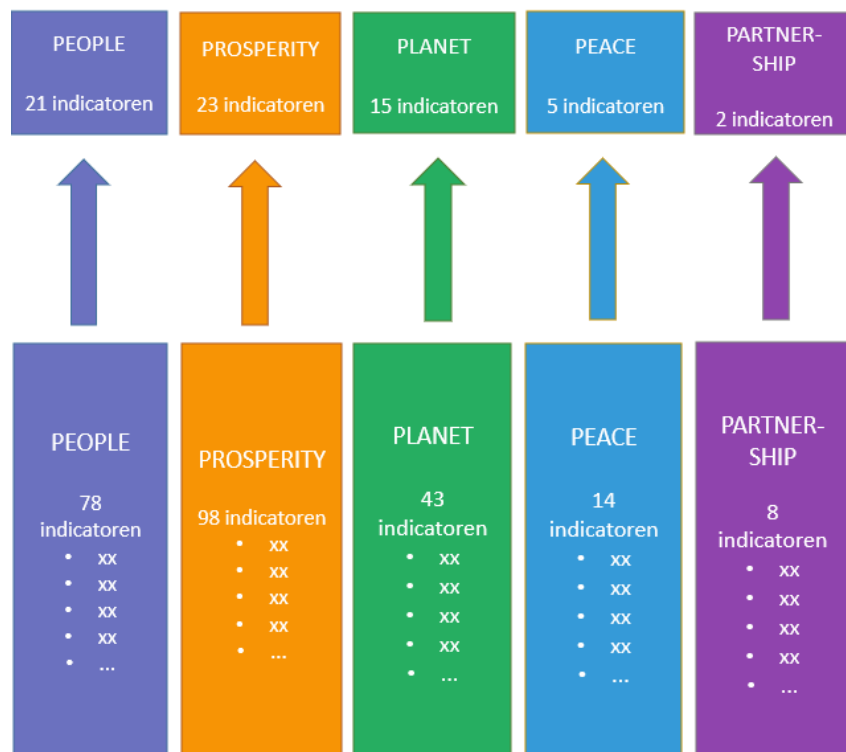
2.2.1 Boordtabel

Een basisset van 241 indicatoren is heel wat. Het laat jouw gemeente toe om keuzes te maken voor die indicatoren die het best aansluiten bij de doelen, actieplannen en acties die het bestuur wil opvolgen.

Voor het gebruiksgemak van besturen, hebben we zelf een boordtabel ontworpen met **65 basisindicatoren**. Samen dekken ze de 17 SDG's af. Per duurzame ontwikkelingsdoelstelling werden er 1 tot 5 indicatoren weerhouden. Onze keuze is gevallen op representatieve indicatoren die samen een goed beeld geven van het geheel van SDG's, waarvan de data over het algemeen centraal beschikbaar is, die een link hebben met de globale indicatoren, en die van toepassing kunnen zijn op meerdere SDG's (bv. indicatoren als woonquote, groen in de gemeente en verharding zijn ook van toepassing bij SDG 11), maar de selectie blijft in zekere zin subjectief.

De boordtabel is een handige 'ready and go' indicatorenset, maar ons advies blijft om de set op maat te verfijnen en specifiek te richten op de prioriteiten van het bestuur. In onderstaande figuur zie je hoe de 65 indicatoren uit de boordtabel zich verhouden tot de basisset van 241 indicatoren.

Figuur 2: samenstelling van de indicatorenset (basisset en boordtabel)



2.2.2 Verfijn de indicatorenset op maat van het bestuur

Het is aan het bestuur om de voorgestelde indicatoren op maat verder aan te vullen. De eigen indicatoren kunnen zowel betrekking hebben op interne acties binnen het bestuur (bv. duurzaam aankoopbeleid), externe acties naar de bevolking (bv. armoedebeleid), als mondiale acties (bv. fairtradegemeente). Ook in het excel-document gebruiken we dezelfde driedeling om de focus van de indicator aan te geven: **intern, extern of mondiaal**.³

Hou er wel rekening mee dat verschillende indicatoren die als intern en extern benoemd zijn, ook een **globale impact** hebben. Zo zijn er verschillende gemeenten die in een internationaal samenwerkingsverband rond specifieke thema's werken, zoals afvalverwerking of armoedebestrijding. Voor deze gemeenten hebben de SDG-subdoelstellingen dan ook een mondiale component.

De indicatorenset is een **levend document**. Beschikbaarheid van de data was een belangrijk selectie criterium voor het opstellen van de huidige set. Je kan er als bestuur echter voor kiezen om ambitieuze indicatoren te gebruiken die een sterkere opvolging van de SDG-subdoelstelling garanderen, maar waarvoor meer inspanning geleverd moet worden om de data lokaal te verzamelen. Dit geldt onder meer voor thema's als gezondheid, duurzame landbouw, circulaire economie en leven op het land en in

³ In het excel-document de lokale SDG-indicatoren is het type indicator niet opgenomen. Wat voor het ene bestuur een omgevingsindicator is, kan voor het andere bestuur namelijk een effectindicator (impact) zijn.



het water.

Bv. subdoelstelling 2.2 (tegen 2030 komaf maken met alle vormen van ondervoeding): de indicator over ondervoeding bij ouderen zou kunnen evolueren naar 'het aandeel van de bevolkingsgroep 65+ met een BMI lager dan 18,5'.

Bv. subdoelstelling 8.5 (tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde): de indicator 'tewerkstelling via trajectbegeleiding OCMW' zegt in principe niets over de kansen die deelnemers al dat niet krijgen en benutten op de reguliere arbeidsmarkt. Als je de persoonlijke groei mee in kaart kan brengen, heb je ook meting op kwalitatief niveau.

2.2.3 Timing

De opvolging van de SDG's vereist een zekere periodiciteit. Het is door op gezette tijdstippen de voortgang te meten dat er inzicht groeit en dat het monitoringkader mensen aanzet tot initiatief.

Denk dan ook na over de frequentie waarmee je de indicatoren opvolgt. Aangewezen is om dat jaarlijks te doen – zeker voor de prioriteiten van jouw bestuur – maar niet voor alle indicatoren zal dat mogelijk zijn. Voor de omgevingsindicatoren uit de gemeentemonitor die via survey worden verkregen, zijn pas om de drie jaar nieuwe gegevens.

3 AAN DE SLAG

Heb je als bestuur beslist om jouw bijdrage aan de SDG's via indicatoren op te volgen? In dit hoofdstuk leggen we uit hoe je concreet aan de slag kunt. Er zijn 6 stappen te zetten.

Stap 1	Maak een koppeling tussen het meerjarenplan en de SDG's
Stap 2	Denk na over de inrichting van jouw proces
Stap 3	Bepaal indicatoren
Stap 4	Verzamel data (lokaal of centraal)
Stap 5	Rapporteer
Stap 6	Evalueer het gelopen traject

3.1 Stap 1: maak een koppeling tussen het meerjarenplan en de SDG's

Elk bestuur dat met de SDG's aan de slag gaat, heeft te maken met twee doelstellingenkaders:

- ▶ Het BBC-doelstellingenkader van de gemeente, waarbij de doelstellingen in het meerjarenplan (MJP) vertaald worden in actieplannen en acties;
- ▶ De SDG's: 17 doelstellingen, verder uitgewerkt in 169 subdoelstellingen.

Het is wenselijk om deze kaders zoveel mogelijk met elkaar in relatie te brengen, zodat er in de praktijk maar één doelstellingen- en één monitoringkader is. Een eerste stap hiertoe kan zijn om een [SDG-impactanalyse uit te voeren om zo de prioriteiten voor je bestuur mee te bepalen](#). Hanteer daarna de Agenda 2030 als reflectiekader om je meerjarenplan te ontwikkelen en af te toetsen, bijvoorbeeld via de [VVSG cirkeloefening](#).

Twee kaders (MJP en SDG's), los van elkaar, blijft mogelijk, vooral wanneer je pas met de SDG's gaat werken nadat het meerjarenplan al is opgesteld.

Als de koppeling wordt gemaakt tussen het MJP en de SDG's, bedenk dan dat één gemeentelijke doelstelling doorgaans kan verbonden worden met meerdere SDG's, en ook omgekeerd, één SDG kan met meerdere doelstellingen of acties uit het MJP worden verbonden. We illustreren dit met twee voorbeelden:

- ▶ Een strategische doelstelling in het MJP rond het versterken van het economisch weefsel kan zich zowel richten op duurzame bedrijventerreinen (SDG 9), sociale economie en ondernemerschap bij jongeren (SDG 8), het stimuleren van korte keten (SDG 2 en 12), het ondersteunen van de kringwinkel (SDG 12), etc.
- ▶ SDG 13 'Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden' kan verbonden worden met verschillende doelstellingen, zoals het reduceren van de CO₂-uitstoot op het gemeentelijk

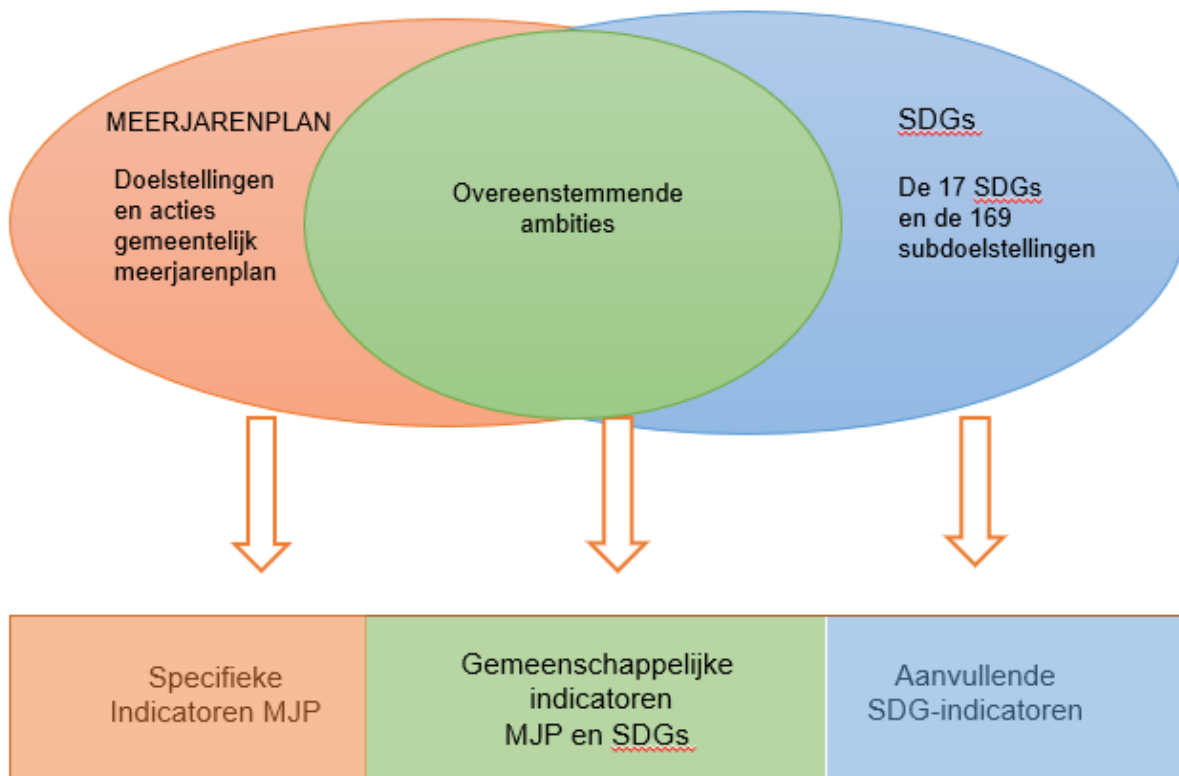
grondgebied, en acties in het meerjarenplan, zoals LED-straatverlichting, collectieve acties rond isolatie van muren of daken, energiescan gemeentelijke gebouwen, lokale duurzame voedselstrategie, fietsacties met de scholen, etc.

3.1.1 Selecteer de doelstellingen die je wil opvolgen

In de praktijk, zullen we te maken krijgen met de situatie in onderstaande figuur. Een deel van de SDG's overlappen met de doelstellingen in het MJP (het groene ovaal). Daarnaast zullen er SDG-doelstellingen zijn die niet in het MJP voorkomen (blauw) en doelstellingen in het MJP die je niet meteen kan linken aan een SDG (rood).

In stap 1 maken we de keuze welke doelstellingen we in het bijzonder willen opvolgen, zowel uit het MJP, als uit de SDG's. Een [SDG-impactanalyse](#) kan hierbij helpen. Vervolgens bouwen we een geïntegreerde indicatorenset voor de geselecteerde doelstellingen.

Figuur 3: kiezen van de SDG-(sub)doelstellingen die we via indicatoren willen opvolgen



3.2 Stap 2: Denk na over de inrichting van jouw proces

Voor je start met de opvolging van de SDG's, denk je na hoe je de dingen gaat aanpakken. Zorg ook dat jouw aanpak 'SDG-proof' is: zorg voor een stevig draagvlak (lange termijn), neem alle diensten in bad (geïntegreerd) en heb aandacht voor alle geledingen in de organisatie.

Beslissingen die moeten worden genomen:

▶ **Hoe ga je te werk?**

We stellen in deze handleiding een werkwijze voor in 6 stappen, maar ga na of deze aanpak ook kan werken binnen jouw organisatie en stuur bij waar nodig.

▶ **Welke timing voorzie je voor de verschillende stappen?**

Voorzie het stappenplan ook van een timing. We spreken idealiter over een participatief traject, dat al snel een paar maanden in beslag neemt. Het verzekert jou wel van een stevig draagvlak.

▶ **Welke periodiciteit voorzie je?**

Bepaal waar de klemtonen liggen voor jouw bestuur en de interne organisatie. Die indicatoren zal je frequenter opvolgen. Voor omgevingsindicatoren op langere termijn, is het voldoende om de indicatoren om de drie jaar op te volgen (bijvoorbeeld via stads- of gemeentemonitor).

▶ **Welke interne stakeholders betrek je in het proces?**

We hadden het hierboven al over participatie. Dit traject loop je niet zonder een mandaat van het college van burgemeester en schepenen, zonder overleg in het managementteam of zonder de inbreng van collega's. Denk op voorhand na wat je met hen wil afspreken en wat je van hen verwacht.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van onderwerpen die je met beleid, management of collega's kan opnemen. Zie ook bijlage 2 voor een overzicht van mogelijk interne partners per SDG.

Tabel 1: de monitoring van de SDG's is een zaak van zowel beleid, management als medewerkers

Beleid	Management	Medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afbakening: welke SDG-doelen willen we in het bijzonder opvolgen, of kiezen we voor het opvolgen van alle SDG's? ▶ Bespreek de samenhang tussen de opvolging van de doelstellingen uit het MJP en de SDG's. Streef naar één systeem. ▶ Leg de periodiciteit vast van rapportage: hoe vaak wordt de opvolging van de SDG's door het college besproken? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bepaal samen met het managementteam welke indicatoren je zal gebruiken voor de monitoring. Bepaal welke extra indicatoren er nodig zijn. ▶ Evalueer de indicatorenset op periodieke basis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zorg ervoor dat medewerkers zich bewust zijn van het doel van de indicatoren. Sensibiliseer hen rond de duurzame ontwikkelings-doelstellingen. ▶ Betrek medewerkers in de dataverzameling ▶ Rapporteer over de resultaten ▶ Vier successen

▶ **Welke externe stakeholders betrek je?**

Naast interne stakeholders, kun je externe stakeholders in het traject betrekken. Dat kan van structureel en heel intensief (ze kiezen mee de indicatoren, brengen data aan, etc.) tot eerder occasioneel (jaarlijkse bijeenkomst waar de gemeente rapporteert over de voortgang m.b.t. de SDG's en waarbij verenigingen en ondernemingen uitgenodigd worden om aanvullende initiatieven te nemen).

Zie ook bijlage 2 voor een overzicht van mogelijke externe partners per SDG.

▶ **Wat zijn mogelijke valkuilen en hoe kun je ze vermijden?**

Verhoog jouw slaagkansen door op voorhand na te denken hoe je van de SDG-monitoring een succes maakt; of omgekeerd, denk na wat er fout kan lopen en hoe je dat kunt vermijden. Hou er een brainstorm over met een of meerdere collega's. Kost je een uurtje tijd, maar het vermijdt problemen nadien.

3.3 Stap 3: Kies de geschikte indicatoren

Eens je bepaald hebt welke doelstellingen je wil opvolgen (stap 1), moet je uitmaken hoe je die zal opvolgen. In deze fase kiezen we onze indicatoren.

Daarvoor kun je als bestuur terugvallen op het excel-document. Je vindt er indicatoren voor alle subdoelstellingen, tenzij ze niet relevant zijn voor Vlaamse lokale besturen.

Hoeveel indicatoren je uiteindelijk opneemt in jouw gemeentelijk opvolgingssysteem, is afhankelijk van de ambitie van het bestuur:

- ▶ In het excel-document bieden we een set aan van 241 basisindicatoren om de SDG's op te volgen. Voor verschillende SDG-subdoelstellingen, zijn er meerdere indicatoren weerhouden waaruit het bestuur kan kiezen. Een aantal van deze indicatoren zijn cross-thematische indicatoren die voorkomen bij meerdere SDG's.
- ▶ De boordtabel van 65 indicatoren is een afgeslankte set, waarbij voor elk van de 17 doelstellingen gemiddeld 3 tot 5 indicatoren worden weerhouden. Besturen kunnen ook deze set als vertrekpunt gebruiken.
- ▶ In elk geval raden we aan om los van het vertrekpunt (de basistabel of de boordtabel) de indicatorenset op maat aan te vullen met specifieke indicatoren voor het bestuur: eigen interne ambities, ambities naar de bevolking toe of mondiale ambities. Eerder wezen we er al op dat we weinig output-indicatoren opnemen omdat we geen voorafnames willen doen op de gemeentelijke autonomie. Output-indicatoren zijn sterk gelinkt aan gemeentelijke beleidskeuzes (deelnemen aan de burgemeestersconvenant, subsidies voor ontwikkelingssamenwerking...).

Als je zelf bijkomende indicatoren kiest, bewaak de kwaliteit ervan. Toets jouw indicatoren af aan de SMART-kwaliteitscriteria uit onderstaande tabel.

Tabel 2: Kwaliteitscriteria voor indicatoren

SMART: kwaliteitscriteria voor indicatoren
▶ Specifiek: het moet voor iedereen die de indicator gebruikt, duidelijk zijn wat de indicator wil meten;
▶ Meetbaar: de indicator moet eenvoudig te kwantificeren zijn en uit te drukken zijn in een duidelijke meeteenheid;
▶ Aanvaardbaar: indicatoren mogen zo min mogelijk weerstand oproepen bij de betrokkenen;
▶ Relevant: er moet een duidelijke link zijn tussen de geselecteerde indicatoren en de objectieven van het onderwerp dat men wil opvolgen;
▶ Tijdigheid/Periodiciteit: indicatoren moeten periodiek en tijdig kunnen verzameld worden en moeten na verloop van tijd een evolutiepad kunnen weergeven;

Ook is het mogelijk om indicatoren verder op te splitsen (bv. per leeftijd, per doelgroep, gender...) om een genuanceerder beeld te krijgen over evoluties die voor het bestuur belangrijk zijn. In de SDG-agenda wordt geadviseerd om dit zoveel mogelijk te doen. Hoe meer diepgang, hoe gericht het beleid kan worden gevoerd.

3.3.1 Beleidsthema's linken aan de SDG's

Indien je meerjarenplan vertrekt vanuit een aantal gemeentelijke beleidsthema's (zoals mobiliteit, veiligheid en wonen), en niet vanuit de SDG's, kan het moeilijk zijn om bijpassende SDG-indicatoren te vinden in het excel-document. Onderstaande tabel helpt je om de brug te maken tussen gemeentelijke beleidsthema's en de lokale SDG-indicatoren. Per thema is indicatief aangegeven bij welke SDG's je in het excel-document één of meerdere SDG-indicatoren kan terugvinden. De lijst met thema's is niet exhaustief. Gebruik deze tabel samen met bijlage 1, die elke SDG meer in detail uitlegt.

Onderstaande tabel is louter van toepassing op de lokale SDG-indicatorenset. De thema's hebben inhoudelijk namelijk betrekking op meer SDG's dan in de tabel aangegeven, maar er zijn geen specifieke SDG-indicatoren voorhanden. Zo hebben zorginstellingen ook aandacht voor ecologische aspecten, maar is hierrond geen SDG-indicator. Een ander voorbeeld is de belangrijke link tussen mobiliteit en armoede en mobiliteit en werk en economie, maar ook hier zijn geen specifieke SDG-indicatoren voor handen.

Tabel 3: Gemeentelijke beleidsthema's en lokale SDG-indicatoren

Thema	SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
Armoede	X	X	X	X		X	X	X		X	X						
Kinderopvang	X			X													
Woonzorg (oa thuiszorg, WZC, LDC, ouderenzorg)	X	X	X		X					X	X						
Wonen	X					X	X		X	X	X	X	X				
Lokale voedselstrategie		X										X					
Gezondheid	X	X	X			X		X			X						
Integratie en diversiteit				X	X			X		X	X					X	
Vrije tijd (jeugd, sport, cultuur)			X							X	X						
Onderwijs	X			X				X									
Energie	X		X				X		X		X	X	X				
Water						X							X				
Milieu en natuurbeheer		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		
Afvalbeheer								X			X	X		X			
Ruimtelijke ordening						X			X		X		X		X		
Werk en economie		X		X	X			X	X	X	X	X	X				
Mobiliteit			X						X		X	X					
Veiligheid			X		X						X					X	
Lokaal mondiaal beleid				X				X		X		X					X
GIS						X				X			X				
Aankoopbeleid								X				X					
Burgerzaken											X						X
Bestuurszaken					X					X							X
Personeelsbeleid			X	X	X			X		X	X						X
Financiën	Financiën zijn een essentieel onderdeel van elke SDG. Een aantal indicatoren verwijzen specifiek naar budget, namelijk bij SDG 8, 10, 11 en 17.																
Participatie	Participatie is een onderdeel van elke SDG. Een aantal indicatoren verwijzen specifiek naar participatie, namelijk bij SDG 3, 10, 11 en 16.																
Dienstverlening	Kerntaak van een lokaal bestuur. Bij SDG 16 zijn er een aantal specifieke indicatoren rond dienstverlening.																

3.3.2 Voorbeeld kansarmoede

Jouw bestuur hecht veel belang aan het terugdringen van kansarmoede. Actieplannen en acties daarrond passen tenvolle bij de eerste SDG (aantal armen tegen 2030 minstens tot de helft terugbrengen).

In het excel-document vind je rond armoede 16 indicatoren waaruit het bestuur een keuze kan maken.

We kiezen als voorbeeld twee indicatoren over de betaalbaarheid van het wonen: de wachtlijst voor sociale woningen en de woonquote (het % inwoners waar de gezinsuitgaven voor wonen minstens 30% bedraagt van het gezinsinkomen). Dit zijn cross-indicatoren die ook gelinkt zijn aan SDG 11 over duurzame steden en gemeenschappen.

3.3.3 Voorbeeld geïntegreerd karakter SDG's

De SDG's zijn onderling verbonden. Bij één beleidsdoelstelling of actieplan zal je dan ook indicatoren kunnen opnemen die gelinkt zijn aan verschillende SDG's en verschillende pijlers van duurzame ontwikkeling. Deze indicatoren kunnen daarenboven aansluiten bij het doelstellingen-, actieplan- of actieniveau. Volgend voorbeeld komt uit het meerjarenplan 2014-2019 van de gemeente Berlaar.

BELEIDSDOELSTELLING: In Berlaar is het aangenaam werken.

⇒ **Indicator** SDG 8.1: Bruto toegevoegde waarde per inwoner

ACTIEPLAN: Berlaar profileert zich als een goede werkgever die voor haar werknemers een veilige en gezonde werkomgeving creëert. (SDG 3 en 8)



ACTIE: Berlaar voorziet de nodige middelen voor een accurate werking rond preventie en bescherming.

- ⇒ **Indicator** SDG 3.4: psychische gezondheid bij het lokaal bestuur, zijnde ziekteverzuim bij gemeenten en OCMW's wegens psycho-sociale redenen zoals burn-out en depressie
- ⇒ **Indicator** SDG 8.8: aantal arbeidsongevallen bij gemeentepersoneel

ACTIEPLAN: Berlaar zorgt voor de promotie en ontwikkeling van de lokale economie. (SDG 2, 8 en 9)



- ⇒ **Indicator** SDG 8.3: Netto-groei aantal ondernemingen
- ⇒ **Indicator** SDG 2.3: Aantal verkooppunten streek- en hoeveproducten
- ⇒ **Indicator** SDG 2.3: Aantal korte keten landbouwbedrijven
- ⇒ **Indicator** SDG 9.2: Bezettingsgraad van bedrijventerreinen

ACTIE: Berlaar organiseert en ondersteunt acties met en voor de lokale handelaars.

ACTIE: Berlaar ondersteunt de plaatselijke markten en de ambulante handel.

ACTIE: Berlaar voert een actief beleid rond detailhandel.

- ⇒ **Indicator** SDG 8.2: leegstand detailhandel, namelijk het aandeel (%) leegstaande winkelvloeroppervlakte op het totale aanbod

ACTIE: Berlaar biedt ondersteuning en informatie aan startende ondernemers.

- ⇒ **Indicator** SDG 8.10: subsidies ondernemerschap, namelijk het aandeel (%) startende ondernemingen dat beroep doet op subsidies ondernemerschap vanuit gemeente tov het totale aantal startende ondernemingen

3.4 Stap 4: Dataverzameling

Eens het indicatorenkader is opgesteld (stap 3), is de architectuur klaar. In stap 4 vullen we de indicatoren concreet in. We verzamelen data die ons vertellen waar we staan in relatie tot de verschillende SDG-(sub)doelstellingen.

Ook hiervoor kan je terugvallen op het excel-document. Daarin wordt voor elke indicator de bron aangeduid waar de gegevens te vinden zijn. Afhankelijk of het gaat om centrale of lokale data vraagt de dataverzameling meer of minder inspanningen:

▶ **Centrale data**

Deze gegevens moet je niet zelf verzamelen. In het excel-document vind je de link naar de bron waar je de data eenvoudig kan terugvinden.

Het grootste deel van de indicatoren zijn centrale data. Een beperkt deel van de centrale data is tot op vandaag enkel voor de centrumsteden beschikbaar.

▶ **Lokale data**

Deze gegevens worden niet centraal geregistreerd, en vind je terug binnen de eigen organisatie. Als je relevante gegevens nodig hebt, en je registreert ze nog niet, is het belangrijk om hier een eenvoudig systeem voor op te zetten. De collega's kunnen hier zeker bij helpen. Het advies is om de gegevens zo dicht mogelijk bij de bron te verzamelen.

Geef duidelijk aan tegen wanneer je welke data verwacht, zodat jouw collega's hier de nodige tijd voor kunnen vrijmaken.

3.4.1 Analyseren en interpreteren van de gegevens

Eens je de data verzameld hebt, moet je er ook inzicht uit verkrijgen. Je gaat de data analyseren en interpreteren. Het helpt om daarvoor een maatstaf te gebruiken:

- ▶ **Evolutie in de tijd:** een vergelijking met gegevens uit het verleden;
- ▶ **Benchmark:** een vergelijking met het Vlaamse gemiddelde, een vergelijking met een andere gemeente. Dit kan via de gemeentemonitor;
- ▶ **Streefgetal:** een vergelijking met de ambitie die het bestuur heeft gesteld.

3.4.2 Voorbeeld dataverzameling

We geven hieronder twee voorbeelden rond dataverzameling en grijpen daarvoor terug naar de twee indicatoren over de betaalbaarheid van het wonen, zoals in het voorbeeld van kansarmoede in stap 3.

De eerste indicator (**de wachtlijst voor sociale woningen**) is een lokale indicator waarvoor de data door het bestuur zelf te verzamelen zijn. Daarvoor kan het bestuur jaarlijks het aantal inwoners opvragen op de wachtlijst bij de sociale huismaatschappijen die op haar grondgebied werkzaam zijn. Door dit systematisch te doen, krijgt ze een beeld hoe de situatie in de tijd evolueert en kan ze initiatief nemen indien nodig.

De tweede indicator (**woonquote**) is een centrale indicator uit de gemeentemonitor, die door de Vlaamse overheid via survey wordt verzameld. Nadeel ervan is dat hij slechts om de drie jaar wordt bevroegd. De bron waar de data zich bevinden is in het excel-document aangeduid. De data bevatten voor elke gemeente eerst de algemene woonquote, vervolgens ook een opsplitsing tussen eigenaars en huurders. In het voorbeeld hieronder zie je bv. dat de betaalbaarheid zich sterker stelt bij huurders. Voor 46% van de huurders bedraagt het aandeel voor wonen meer dan 30% van hun inkomen, terwijl dat voor eigenaars maar 12% is.

Woonquote: het % inwoners waar de gezinsuitgaven voor wonen minstens 30% bedraagt van het gezinsinkomen (Bron gemeentemonitor 2017)	minder of gelijk aan 30% (%)	meer dan 30% (%)
Woonquote algemeen	81	19
Woonquote eigenaar	88	12
Woonquote huurder	54	46

3.5 Stap 5: Rapportage

Eens alle data zijn verzameld (stap 4), heb je een totaalbeeld van de bijdrage van het bestuur aan de (geselecteerde) SDG's. Tijd om dit te delen met de bestuurders van de gemeente en met de collega's.

Rapporteren over de SDG's kun je op verschillende manieren doen. Denk na:

- ▶ of je in de rapportage onderscheid maakt naar doelgroepen. Maak je één rapport voor iedereen? Maak je een rapport voor bewoners, of enkel voor medewerkers en bestuur? En zelfs in dat laatste geval, kan je nog verschillende accenten leggen naargelang het gaat over bijvoorbeeld het managementteam of medewerkers?
- ▶ hoe je de gegevens rapporteert? Ben jijzelf of een van jouw collega's sterk in excel, dan kan je daarin al heel wat voor mekaar krijgen. Maar er bestaat ook meer specifieke software om dashboards te maken. We tonen hierna een aantal voorbeelden van Vlaamse besturen ter inspiratie.

Burgers, verenigingen en bedrijven engageren in het SDG-verhaal

Het moment van rapportage, is een uitgelezen gelegenheid om bewoners, organisaties en bedrijven te engageren in het SDG-verhaal.

Tijdens een jaarlijks stakeholdersmoment kan de voortgang m.b.t. de SDG-doelstellingen aan de hand van Excel, PowerPoint of andere visualisaties worden geduid. Vervolgens gaan we na waar de gemeente beter kan doen, maar ook waar burgers, organisatie en bedrijven kunnen bijdragen.

Om zo'n sessie te ondersteunen is de [VVSG cirkeloefening](#) een interessante tool. Je kan aangeven rond welke SDG's in de gemeente reeds goed gewerkt wordt. Je kan ook hiaten zien, waarrond verder gebrainstormd kan worden.

Aan het eind vieren we vanzelfsprekend de successen die het afgelopen jaar zijn geboekt.



3.5.1 Excel-rapportage in Harelbeke

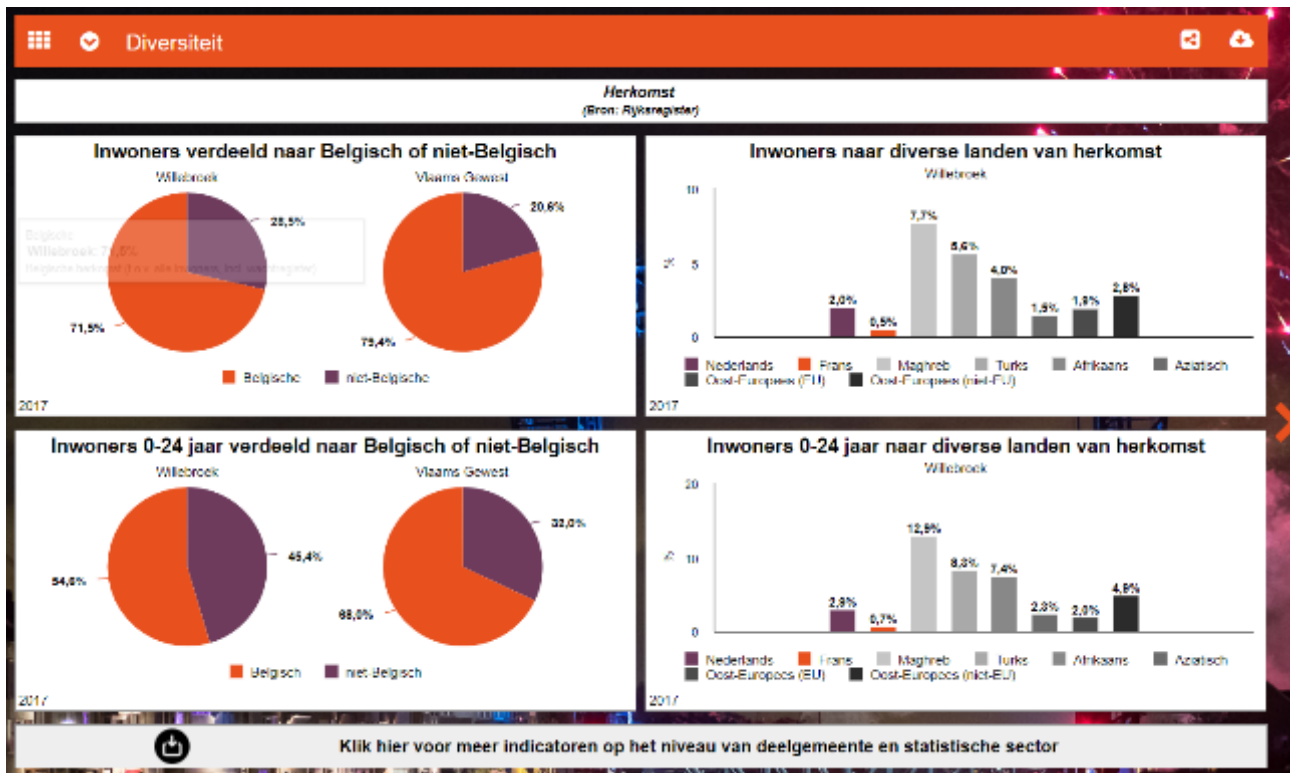
Het gemeentebestuur van Harelbeke heeft in kader van haar omgevingsanalyse voor elke pijler van duurzame ontwikkeling (mensen, planeet, welvaart, vrede en partnerschap) een tabblad uitgewerkt met een visualisatie van de data. Hieronder een klein stukje uit hun uitgebreide overzicht.



Bron: gemeente Harelbeke, <https://www.harelbeke.be/strategisch-meerjarenplan-2020-2025>

3.5.2 Swing mosaic als basis in Willebroek

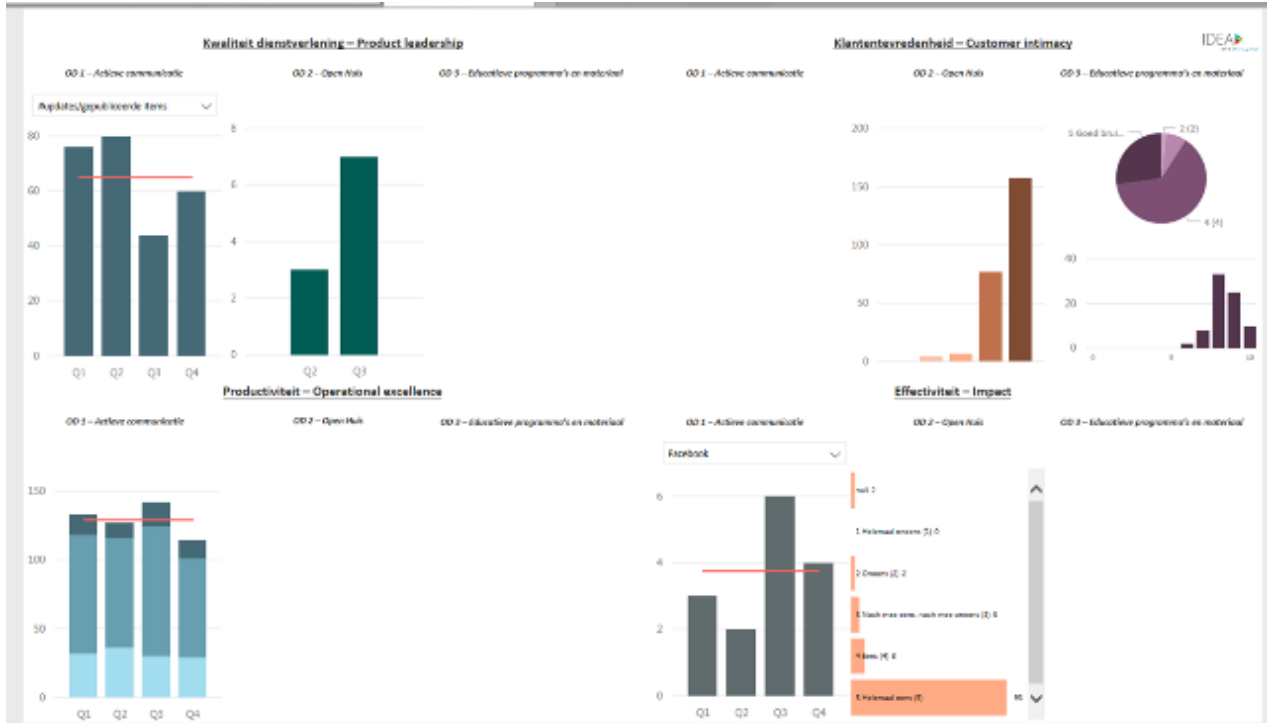
In Willebroek gebruikt men de (betalende) applicatie Swing Mosaic om de resultaten te presenteren. Deze applicatie maakt het mogelijk om op een eenvoudige manier dashboards op te maken van je organisatie. In Willebroek maken ze deze info openbaar en zetten ze deze info op hun website. Hieronder zie je een voorbeeld uit 'Willebroek in cijfers'. Deze applicatie kan je ook gebruiken om je gekozen SDG-indicatoren visueel weer te geven.



Bron: <https://willebroek.incijfers.be/dashboard/Diversiteit/>

3.5.3 Microsoft Power BI (gratis versie)

Je kunt voor een sterke visualisatie ook gebruik maken van de gratis versie van Microsoft Power BI om snel en eenvoudig de gegevens van jouw organisatie visueel voor te stellen. Een korte voorstelling van de mogelijkheden, kun je vinden op youtube via deze link: <https://www.youtube.com/watch?v=yKTSLffVGbk>. Deze applicatie kan je bijgevolg ook gebruiken om je gekozen SDG-indicatoren visueel weer te geven.



Bron: IDEA Consult

3.6 Stap 6: Evalueer het gezamenlijke traject

Zeker na de eerste ervaring met indicatoren en de rapportage ervan, is het wenselijk om de bevindingen te evalueren. Als laatste stap in het proces, evalueer je samen met een aantal sleutelfiguren binnen het bestuur hoe alles is gelopen en waar je bij een volgende oefening het proces moet bijsturen.

- ▶ Is onze informatiebehoefte met de keuze van indicatoren voldaan? Weten we wat we wilden weten?
- ▶ Welke indicatoren halen we uit onze selectie? Welke voegen we toe? Welke moeten worden verwijfd?
- ▶ Welke gegevens zijn moeilijk te verzamelen? Gebruiken we de meest efficiënte methode om onze gegevens te verzamelen? Waar missen we gegevens?
- ▶ Waar moeten we onze werkwijze aanpassen?
- ▶ Is de groep van sleutelfiguren goed samengesteld?

4 SUCCESFACTOREN

Het introduceren van SDG-indicatoren in het bestuur is geen evidentie, zeker als er nog weinig traditie is in monitoring. Vandaar dit laatste hoofdstuk met tips om dit op een succesvolle manier aan te pakken.

4.1 Medewerkers meenemen in jouw verhaal

Werken met indicatoren is relatief nieuw in de lokale besturen. Niet zelden roept het weerstand op. Neem daarom de tijd om de beleidsmedewerkers en de collega's mee te nemen in jouw verhaal.

We geven hieronder een aantal vuistregels voor het bereiken van een stevig draagvlak voor jouw traject.

▶ **Zorg voor duidelijkheid: doel en rollen bepalen**

Neem voldoende tijd om uit te leggen waarom deze oefening belangrijk is. Herinner aan het doel van deze opdracht: als lokaal bestuur jouw steentje bijdragen in de globale uitdagingen.

Het BBC-besluit moedigt aan beleidsdoelstellingen 'in de mate van het mogelijke en het nuttige' meetbaar te maken. Door te kiezen voor SDG-indicatoren, engageert jouw bestuur zich voor een internationale transitie naar duurzame ontwikkeling.

Geef duidelijk aan wie welke verantwoordelijkheid heeft, zowel administratief als politiek.

▶ **Hou het eenvoudig**

Hanteer de voorgelegde structuur van 5 pijlers en 17 doelstellingen. Bepaal welke acties en doelstellingen je zal evalueren aan de hand van indicatoren. Een duidelijke en begrijpbare rapportage die de realisaties in beeld brengt, werkt bovendien erg motiverend voor jouw collega's.

▶ **Benoem de voordelen**

Het gebruik van indicatoren helpt onder meer om evoluties op te volgen, je beleid te verantwoorden en om naar de toekomst te kijken. Door de opvolging van tussentijdse realisaties, leren jij en jouw collega's bij en kan er flexibel bijgestuurd worden. Door via indicatoren na te gaan of processen verlopen zoals voorzien, beantwoord je ook de verwachtingen op vlak van organisatiebeheersing.

▶ **Win tijd**

Zorg er voor dat de verzamelde info optimaal gebruikt wordt zodat de inspanningen die jouw collega's leveren niet in vraag worden gesteld, en wel bijdragen tot een heldere rapportering. Stem verschillende systemen op elkaar af en maak optimaal gebruik van bestaande data zodat de inspanning die je vraagt aan jouw collega's niet te tijdrovend wordt.

▶ **Ondersteun/coach medewerkers**

Ondervind je toch weerstand? Probeer in eerste instantie te ontdekken waarom er weerstand is en of de weerstand van die aard is dat je actie moet ondernemen. Is actie nodig? Ga dan in gesprek met

jouw collega om te weten te komen wat de achterliggende oorzaken zijn. Leg uit waarom dit project belangrijk is en vraag hoe je kan helpen om tot een oplossing te komen.

Voorbeeld: je merkt dat een collega de gevraagde info niet verzamelt. Als je doorvraagt, geeft de medewerker aan dat er meer nodig is dan enkel kwantitatieve info om het verhaal weer te geven. Reik hem/haar dan aan om mee te zoeken naar kwalitatieve informatie die geïntegreerd kan worden.

4.2 Enthousiasmeer

▶ Geef vertrouwen

Sommige medewerkers staan wantrouwig ten opzichte van jouw project en hebben schrik dat ze op de resultaten afgerekend zullen worden. Een oplossing hiervoor is dat je waardering koppelt aan de resultaten die ze behalen.

▶ Verplaats je in de ander

Praat op maat van de doelgroep. Als je voorbeelden geeft, probeer die dan zoveel mogelijk te linken aan de thema's waar de betrokkene aan werkt.

▶ Bouw bruggen

Medewerkers kunnen het gevoel hebben dat enkel zij aan dit project moeten meewerken. Leg voldoende verbindingen in de organisatie en toon dat dit een organisatiebreed project is.

▶ Zoek sleutelfiguren

Creëer draagvlak door een kleine overtuigde groep te betrekken bij dit project. Een groepje van ambassadeurs die het project uitdragen, kunnen het project vleugels geven.

▶ Blijf authentiek en oprecht

Straal enthousiasme uit, maar wees tegelijk geduldig met iedereen. Breng niet enkel een 'good news show', maar ga ook in op dingen die moeilijk lopen.

▶ Vier succes

Slaag je erin om resultaat te boeken met een enthousiast team? Beloon hen dan en vier dit succes.



5 AANBEVOLEN LITERATUUR

Heb je de smaak helemaal te pakken? Dan zijn de volgende linken en publicaties zeker de moeite waard om door te nemen.

VVSG en de SDG's

- ▶ [VVSG-webpagina](#) over de SDG's
- ▶ De brochure '[Lokale schouders voor mondiale uitdagingen](#)': deze publicatie concretiseert de 17 universele doelstellingen naar de lokale besturen.
- ▶ Publicatie '[Duurzaamheidsmonitoring en rapportering voor een lokaal beleid met impact](#)'

SDG's

- ▶ De [Verenigde Naties](#) en de SDG's
- ▶ [Europa](#) en de SDG's
- ▶ Website van het [Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling](#) over de SDG's
- ▶ Implementatie van de SDG's door de [Vlaamse Overheid](#)

Evaluatie en monitoring in het algemeen

- ▶ [Online toolbox Vlaamse Overheid rond evaluatie en monitoring](#)
- ▶ Handleiding monitoring door het Instituut van de overheid (2007), over [evaluatiedesign- en management](#) en [monitoring van beleid](#)

6 BIJLAGEN

6.1 Bijlage 1. Inhoudelijk overzicht 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen



Beëindig armoede overal en in al haar vormen: Vandaag overleven vele mensen in ontwikkelingslanden met minder dan 1,25 dollar per dag. Ook in België echter blijft armoede een prangend probleem. We moeten armoede op nationaal vlak halveren tegen 2030. Het uiteindelijke doel is om armoede overal en in al haar vormen uit te roeien.



Beëindig honger, zorg voor voedselveiligheid /-zekerheid en promoot duurzame landbouw: Iedereen heeft toegang tot betaalbare voeding. Nieuwe landbouwtechnieken zullen gezond en kwalitatief voedsel op een duurzame manier verbouwen. Zo heeft elk mens voedselzekerheid.



Goede gezondheid en welzijn voor alle leeftijden: Kinder- en moedersterfte moeten dalen. Hetzelfde geldt voor drank- en druggebruik. Informatie over besmettelijke ziektes is noodzakelijk om de verspreiding ervan tegen te gaan. De VN wil mentale ziektes meer onder de aandacht brengen en pleit voor minder verkeersdoden.



Inclusief, gelijkwaardig, kwalitatief onderwijs en kansen voor levenslang leren voor iedereen: Jongens en meisjes kunnen vrij naar de lagere en middelbare school gaan. Ze krijgen ook de kans om verder te studeren. Technisch, beroeps-of universitair onderwijs moet vrij toegankelijk zijn, ongeacht geslacht of afkomst. De leeromgeving moet veilig en inclusief zijn. Daarnaast gaat deze doelstelling ook op een kwalitatieve voorschoolse zorg en ontwikkelen en over het opvoeden van leerlingen tot wereldburgers.



Gender gelijkheid en empowerment van vrouwen en meisjes: We moeten komaf maken met genderongelijkheid: het glazen plafond, de loonkloof en gendergeweld. Vrouwen hebben, net zoals mannen, recht op een goede gezondheid en kennis over seksualiteit. Er is nood aan een beleid en rechtspraak dat inzet op gendergelijkheid.



Toegang tot water en sanitair voor iedereen en duurzaam watergebruik: Iedereen heeft recht op veilig drinkbaar water en sanitaire voorzieningen. Waterschaarste moet aangepakt worden. Daarnaast moet er ook gewerkt worden aan duurzaam waterbeheer en verhoogde waterkwaliteit. Dit kan door vervuiling te verminderen, een stop op de dumping van chemicaliën en een goede behandeling van afvalwater.



Betaalbare en duurzame energie: Iedereen moet toegang hebben tot betaalbare, betrouwbare en duurzame energie. We moeten energiearmoede bestrijden en onze energie efficiënter produceren en gebruiken. Daarnaast worden hernieuwbare energiebronnen steeds belangrijker.



Langdurige, inclusieve en duurzame economische groei, volledige tewerkstelling en waardig werk voor iedereen: De VN wil slavernij, dwangarbeid en kinderarbeid uitroeien. Jeugdwerkloosheid moet aangepakt worden. Ondernemerschap moet ondersteund worden en we moeten streven naar economische groei, maar zonder schade toe te brengen aan het milieu.



Veerkrachtige/robuuste infrastructuur, inclusieve en duurzame industrialisering en innovatie: Een sterke economie en maatschappelijk welzijn steunen op een degelijke duurzame infrastructuur. Ook innovatieve industrie en internet voor iedereen zijn essentieel.



Vermindering van ongelijkheid binnen en tussen landen: Dit gaan onder meer over ongelijkheid op basis van inkomen, leeftijd, sekse en beperking. Discriminerende wetgeving en beleid kunnen niet. Sociale bescherming is belangrijk. Ontwikkelingslanden moeten ook meer inspraak krijgen in de besluitvorming van internationale financiële en economische instellingen.



Inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame steden en gemeenschappen: Het heeft te maken met adequate en betaalbare woningen, duurzame mobiliteit en de milieu-impact van steden en gemeenten. Daarnaast maken ook veilige en groene publieke ruimtes, rampenbestrijding, duurzame ruimtelijke ordening en erfgoedbeheer deel uit van SDG 11.



Zorgen voor duurzame consumptie-en productiepatronen: Onze consumptiemaatschappij produceert veel afval. Grondstoffen duurzaam beheren en efficiënt gebruiken is dan ook een must. Daarnaast moeten we inzetten op een minder vervuilende en afvalarmere productie, een duurzaam aankoopbeleid en op duurzaam toerisme. Duurzaam consumeren kan ook door voedselverlies tegen te gaan en door recyclage en hergebruik van afvalproducten.



Dringende maatregelen nemen om de klimaatverandering en de gevolgen ervan te bestrijden: De klimaatverandering treft elk land in elk continent. Daarom dient het beleid maatregelen te voorzien, zoals maatregelen om de CO₂-uitstoot te reduceren, en moeten burgers zich bewust worden van manieren van klimaataanpassing. De VN wil kwetsbare naties weerbaarder maken tegen natuurrampen.



Bescherming en duurzaam gebruik van de oceanen, zeeën en mariene hulpbronnen voor duurzame ontwikkeling: Ecosystemen op de kust en in zeeën en oceanen moeten beschermd worden. Overbevissing, vervuiling van de mariene ecosystemen en illegale visserij moeten bestreden worden.



Bescherming, herstel en duurzaam gebruik van ecosystemen op het land: Ecosystemen op land zoals bossen, moerassen en gebergten dienen beschermd te worden. Behoud van de biodiversiteit is prioritair. Stropen en smokkel van beschermde diersoorten moeten we tegengaan. Aangetaste natuurgebieden worden hersteld.



Vrede, veiligheid en rechtszekerheid zijn essentieel om duurzame ontwikkeling te bevorderen: Dit gaat om het bestrijden van misdaad, corruptie en geweld, ook tegen kinderen, maar ook om het bevorderen van een sterke rechtsstaat waarin fundamentele vrijheden beschermd worden. Verder zijn effectieve en transparante instituties met aandacht voor burgerparticipatie en inclusieve besluitvorming onmisbaar.



De middelen voor de uitvoering versterken en het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling revitaliseren: De VN verwacht meer samenwerking: tussen bedrijven, regeringen, burgers en organisaties, maar ook tussen alle spelers onderling. Technologie, het delen van kennis, handel, financiën en data zijn heel belangrijk.

6.2 Bijlage 2. Interne en externe partners per SDG

Onderstaande matrix is opgesteld door de pilotgemeenten en kan helpen om op een slimme manier de juiste interne en externe partners te betrekken bij de opmaak van het meerjarenplan en de keuze van indicatoren. De matrix geeft de link weer tussen enerzijds interne diensten en externe partners en anderzijds de 17 SDG's. Hij is uitgebreid en representatief, maar niet exhaustief.



		SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17	
	INTERNE ACTOREN																		
Interne Diensten	HRM			X		X											X		
	Welzijn	X	X	X	X	X					X		X				X	X	
	Wonen	X		X				X						X				X	
	Onderwijs		X	X	X	X					X								
	Werk/Landbouw	X	X						X					X	X	X		X	
	Integratie				X	X					X						X	X	
	Jeugd			X													X	X	
	Vrije Tijd			X	X	X					X								
	Wijkwerkers	X		X														X	
	Kinderopvang	X			X														
	WZC/LDC		X	X	X														
	Mobiliteit				X							X		X					
	Duurzaamheid										X	X	X	X	X	X			X
	Toerisme		X							X									
	Noord/Zuid		X							X		X							X
	Ruimte							X	X				X				X		
	Milieu							X			X		X		X	X	X		X
	Stadsplanning								X						X		X		
	Sociale economie									X									X
	Patrimoniumbeheer										X				X				
Communicatie																			

		SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
	INTERNE ACTOREN																	
Interne diensten	Openbare werken									X		X						
	Aankoop									X			X					
	Lokale economie								X	X		X	X					X
	Stedelijke vernieuwing									X		X		X				
	Stedenbouw									X								
	Technologie									X				X				X
	Onthaal											X					X	
	LOI (Lokaal Opvang Initiatief)											X						
	Huisvesting												X		X			
	GIS (Geografisch Informatiesysteem)												X				X	
	Groen												X				X	
	Catering													X				
	Monumentenzorg												X					



		SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17	
	EXTERNE ACTOREN																		
Partners	CAW	X		X							X						X	X	
	Armenvereniging	X															X		
	FEDASIL										X								
	Samenlevingsopbouw										X	X					X	X	
	Agentschap integratie en inburgering										X						X	X	
	Voedselbanken	X	X																
	Centra voor schuldbemiddeling	X																X	
	CLB	X			X														X
	Energieleveranciers							X							X				
	VREG									X		X			X				
	Scholen			X						X	X								X
	Universiteiten									X									
	SVK&SHM	X													X				X
	Politie				X														X
	Intercommunales										X			X					X
	Gemeentelijk adviesorgaan		X								X	X	X						
	Mutualiteiten			X															X
	Hogere overheden																		
	Eerstelijnszorg	X		X															
Provinciaal steunpunt Sociale planning	X		X																

		SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
	EXTERNE ACTOREN																	
Partners	Kennisinstellingen		X	X			X				X							X
	Ervaringsexperten	X	X	X													X	
	K&G	X		X								X						X
	Sociale huisvesting																	
	Landbouworganisaties						X									X		X
	Waterwegen en zeekanal						X								X	X		
	H2O kringen						X											X
	Energiecoöperatieven							X										
	Klimaatbewegingen							X						X	X			X
	Lokale grid's							X										X
	EU							X										X
	VDAB								X									X
	UNIZO								X	X			X	X	X			X
	VOKA								X					X	X			X
	Openbaar vervoer												X		X			
	Handelaarsverenigingen								X									X
	LOP									X								
	Toegankelijkheidsbureau									X								
	Kringloopwinkels												X					X
	Fair Trade												X					X
Horeca/retail												X						