



**WERKBOEK**

# **MIJN BEDRIJF TOEKOMSTPROOF**

**SAMEN VOOR EEN DUURZAME  
WERKVLOER**



# INHOUDSTAFEL

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Over het werkboek .....</b>                                                          | <b>4</b>  |
| <b>Over ‘Mijn bedrijf toekomstproof’ .....</b>                                          | <b>5</b>  |
| <b>Opbouw van het werkboek .....</b>                                                    | <b>6</b>  |
| <br>                                                                                    |           |
| <b>Werkblad 1 - Gegevens verzamelen en impact-analyse .....</b>                         | <b>8</b>  |
| <b>Werkblad 2 - Doelstelling bepalen .....</b>                                          | <b>16</b> |
| <b>Werkblad 3 - Plan van aanpak .....</b>                                               | <b>24</b> |
| <b>Werkblad 4 - Het evalueren van klimaatplannen .....</b>                              | <b>30</b> |
| <b>Werkblad 5 - Stakeholderanalyse .....</b>                                            | <b>42</b> |
| <b>Werkblad 6 - Communicatie .....</b>                                                  | <b>46</b> |
| <b>Werkblad 7 - Beïnvloeding .....</b>                                                  | <b>50</b> |
| <br>                                                                                    |           |
| <b>Informatieblad 1 - Klimaatverandering en rechtvaardige transitie .....</b>           | <b>58</b> |
| <b>Informatieblad 2 - Klimaatbeleid: Europees en internationaal .....</b>               | <b>60</b> |
| <b>Informatieblad 3 - Nationaal klimaat- en duurzaamheidsbeleid: VI en België .....</b> | <b>64</b> |
| <b>Informatieblad 4 - Nationaal klimaat- en duurzaamheidsbeleid: Nederland .....</b>    | <b>68</b> |
| <b>Informatieblad 5 - Toekomstbeelden voor de industrie .....</b>                       | <b>72</b> |
| <b>Informatieblad 6 - Wat mag en kun je als ondernemingsraad en CPBW? .....</b>         | <b>78</b> |
| <b>Informatieblad 7 - Financiering .....</b>                                            | <b>82</b> |





## Over het werkboek

Welkom in het werkboek van Mijn Bedrijf Toekomstproof. Het doel van dit project is om jou en je collega's als werknemers meer grip te bieden op de klimaatplannen en toekomstbestendigheid van jullie bedrijf. In dit werkboek lees je meer over het project en vind je vooral veel praktische ondersteuning. Met achtergrondinformatie en werkbladen krijgen jullie stapsgewijs zicht op de huidige situatie in jullie bedrijf, de plannen van het bedrijf en wat die betekenen voor de toekomstbestendigheid. En vooral: hoe jij en je collega's daar zelf invloed op kunnen uitoefenen. Want een echt duurzame toekomst is goed voor het klimaat én de werknemers.

*Alle beelden: © Freepik (tenzij anders aangegeven)*

# Over ‘Mijn bedrijf toekomstproof’

Veel bedrijven zullen hun werkzaamheden de komende jaren drastisch moeten aanpassen. Klimaatbeleid en maatschappelijke druk verplicht hen steeds meer om hun uitstoot van broeikasgassen en andere schadelijke stoffen te verminderen.

Het verminderen van die uitstoot is ook nodig, voor een gezonde en veilige toekomst voor ons allemaal. Een bedrijf dat de omslag weet te maken naar een uitstootvrije bedrijfsvoering, is een toekomstbestendig bedrijf dat ook klaar is voor de economie van de toekomst en dat kan rekenen op steun van omwonenden en de maatschappij.

Maar of en hoe die omslag plaatsvindt, maakt nogal uit voor de werknemers. Om deze ‘transitie’ rechtvaardig te laten verlopen, is inspraak en betrokkenheid van de werknemers cruciaal. Als vakbonds lid kun je daar invloed op uitoefenen. Dit werkboek helpt jou en je collega's daarbij.

Het werkboek is het resultaat van het project ‘Mijn bedrijf toekomstproof’<sup>1</sup>, een samenwerking tussen Vlaamse en Nederlandse vakbonden (ABVV, ACLVB, ACV, FNV), Reset.Vlaanderen en Vlaamse en Nederlandse milieuorganisaties (Bond Beter Leefmilieu, Milieudefensie).

In het project is in de praktijk getest hoe vakbondsleden het best grip en inspraak kunnen krijgen op de klimaattransitie van hun bedrijf. Daarvoor zijn acht vakbondsgroepen onder begeleiding aan de slag gegaan om te leren wat werkt.

Dit werkboek is gebaseerd op hun ervaringen en biedt een stapsgewijze methode voor vakbondsgroepen om mee aan de slag te gaan in het eigen bedrijf. Het werkboek is zelfstandig te gebruiken of als onderdeel van een intensiever begeleidingstraject door jouw vakbond, als jouw vakbond die aanbiedt.

---

1 zie: [www.bondbeterleefmilieu.be/mijn-bedrijf-toekomstproof](http://www.bondbeterleefmilieu.be/mijn-bedrijf-toekomstproof)



© Roderick Polak



## Opbouw van het werkboek

Om effectief aan de slag te gaan, werken we met een stappenplan. De eerste drie stappen zijn voor iedereen hetzelfde:

- Analyseren van de huidige situatie van het bedrijf;
- Bepalen van de probleem- en doelstelling waar jullie groep mee aan de slag gaat;
- Maken van een plan van aanpak

Voor elk van deze drie stappen is een werkblad opgesteld.

Na deze drie stappen zijn er meerdere opties om andere werkbladen te gebruiken. Welke voor jou en je collega's relevant zijn, zal afhangen van de specifieke situatie in jullie bedrijf én jullie unieke doelstelling en plan van aanpak. Bijvoorbeeld:

- Heeft jullie bedrijf al klimaatplannen? Gebruik dan het werkblad 'klimaatplan analyseren' om deze kritisch te beoordelen.
- Ontbreken deze plannen of krijgen jullie ze niet makkelijk boven tafel? Dan is een andere aanpak mogelijk (eerst) nodig en

kan het bijvoorbeeld handig zijn om te weten welke rechten je als werknemers via de Ondernemingsraad hebt op informatie. Daar is meer over te vinden in 'rechten en plichten van de OR.'

- Vaak is het ook nodig om eerst goed zicht te krijgen op alle verschillende betrokken partijen bij de klimaatplannen, daarvoor is het werkblad stakeholderanalyse een handig instrument.

Zo kun je zelf met jouw collega's en de projectcoach 'winkelen' in het werkboek om de werkbladen te gebruiken die voor jouw pilot het meest relevant zijn.

Naast werkbladen bevat het werkboek ook achtergrondbladen over thema's zoals klimaatverandering, klimaatbeleid (internationaal en nationaal), toekomstbeelden voor de industrie en de rechten en plichten van de medezeggenschap. Deze bieden achtergrondkennis die nuttig kan zijn om een goed eigen plan van aanpak op te stellen en helpen jullie om onderbouwde argumenten te gebruiken in gesprekken met de werkgever.

*Disclaimer: dit werkboek is opgesteld in het voorjaar van 2025. Sommige informatie (m.n. over actueel overheidsbeleid en rapportageverplichtingen) kan inhoudelijk mogelijk zijn gewijzigd na publicatie van dit werkboek. Bij de achtergrond-hoofdstukken zijn ook online links vermeld voor het vinden van actuele informatie op dit vlak.*

*Meer info? Neem contact op met jouw aanspreekpunt binnen jouw vakbond of mail naar [info@reset.vlaanderen](mailto:info@reset.vlaanderen).*



# Werkblad 1

## Gegevens verzamelen en impact-analyse

### 1. Inleiding

Om jullie aanpak vorm te geven volgen we een stappenplan. Een eerste stap is inzicht krijgen in de uitdagingen: dit doen we door een aantal gegevens te verzamelen en te analyseren hoe deze de toekomst van de onderneming en haar werknemers beïnvloeden.

Op basis van deze gegevensverzameling en impactanalyse bepalen we waar de grootste uitdagingen liggen voor de onderneming en waar we ons op willen focussen tijdens ons project.

### 2. Probleemstelling pilootproject bepalen

#### Stap 1: gegevens verzamelen

In een eerste stap brengen we de huidige situatie van het bedrijf wat betreft de klimaattransitie in kaart. We proberen een antwoord te geven op de vraag hoe het bedrijf ervoor staat op het gebied van:

- De producten – hebben die nog een plek binnen een klimaatneutrale economie?
- De bedrijfsprocessen – welke impact hebben die op het klimaat en komen zij onder druk te staan door de overslag naar een klimaatneutrale economie?
- De omkadering – is het bedrijf bezig met groene voorzieningen zoals groene mobiliteit voor werknemers, mobiliteitsbudgetten, zonnepanelen, laadpalen en andere alternatieven?

Om deze vraag te beantwoorden kijken we na wat we weten over uitstoot, verbruik, vergunningen, maar ook wat de ambities zijn van de onderneming. Het kan zijn dat je nog niet over alle nodige informatie beschikt om op die vragen te antwoorden. In dat geval wordt het verzamelen van informatie dus ook een deel van ons plan.

**Je hoeft de vragenlijsten niet in te vullen in de volgorde van de bundel. Start met het meest prioritaire vraagstuk.**

>>



# VRAGENLIJSTEN

## ENERGIE

**Het bedrijf is een energie-intensief bedrijf (verbruik > 0,1 petajoule):** ja / nee / weet ik niet

**Hoe wordt aan de energiebehoefte van de onderneming voldaan?**

- Fossiele brandstof: .....%
- Hernieuwbare energie: .....%

**Is er marge om het aandeel hernieuwbare energie te vergroten?**

- Op het niveau van de processen: ja / nee / weet ik niet
- Op het niveau van omkadering: ja / nee / weet ik niet

**Is het bedrijf bezig met energie-efficiëntie (energiebesparing)?**

- Op het niveau van de producten: ja / nee / weet ik niet / niet van toepassing
- Op het niveau van de processen: ja / nee / weet ik niet
- Op het niveau van omkadering: ja / nee / weet ik niet

**Welke ambities heeft het bedrijf – invullen of verwijzen naar documenten indien je op de hoogte bent :**

Energie – efficiëntie:

Hernieuwbare energie:

**Welke knelpunten ondervindt de onderneming in verband met energie?**

**Welke onzekerheden zijn er omtrent het energievraagstuk?**

**Betrokkenheid vakbond:**

- Krijgen jullie voldoende informatie: ja / nee / weet ik niet
- Wordt er overlegd rond energie: ja / nee / weet ik niet
- Geven jullie advies: ja / nee / weet ik niet
- Zijn jullie akkoord met de ambities van de onderneming: ja / nee / weet ik niet

**Is energie een belangrijk thema om mee aan de slag te gaan binnen jullie bedrijf? En zo ja: Welke prioriteiten zien jullie binnen het thema om zelf mee aan de slag te gaan?**

## MATERIALEN EN GRONDSTOFFEN

**Is er een beleid in de onderneming in het bedrijf inzake bevoorrading van grondstoffen en onderdelen?** ja / nee / weet ik niet

**Zijn er problemen en uitdagingen wat betreft schaarste, onzekerheid, afhankelijkheid, kwetsbaarheid?** ja / nee / weet ik niet

**Is er een duurzaam aankoopbeleid in de onderneming voor grondstoffen en leveranciers?** ja / nee / weet ik niet

**Heb je zicht op de materiaalstromen (bv. grondstoffen, afval) van en naar de onderneming?** ja / nee / weet ik niet

**Heb je zicht op de milieu- en sociale impact van de gemaakte producten?** (levenscyclus-analyse) ja / nee / weet ik niet

**Probeert de onderneming producten efficiënt te vervaardigen door minder grondstoffen te gebruiken?** ja / nee / weet ik niet

**Gebruikt de onderneming afval-, rest- of zijstromen van andere ondernemingen als grondstof (of laat die gebruiken door andere ondernemingen)?** ja / nee / weet ik niet

**Zet de onderneming zijn producten in als dienstenconcept (bv. lease of met reparatie-dienstverlening)?** ja / nee / weet ik niet

**Betrokkenheid vakbond:**

- Krijgen jullie voldoende informatie: ja / nee / weet ik niet
- Wordt er overlegd rond materialen en grondstoffen: ja / nee / weet ik niet
- Geven jullie advies: ja / nee / weet ik niet
- Zijn jullie akkoord met de ambities van de onderneming? ja / nee / weet ik niet

**Is materialen en grondstoffen een belangrijk thema om mee aan de slag te gaan binnen jullie bedrijf? En zo ja: Welke prioriteiten zien jullie binnen het thema om zelf mee aan de slag te gaan?**

# LUCHTEMISSIES

(broeikasgassen (o.a. CO<sub>2</sub>, maar bv ook methaan en F-gassen)

**Valt de onderneming onder de ETS-regelgeving?** ja / nee / weet ik niet

**Is de onderneming klaar voor de nieuwe ETS-regelgeving?** (het verminderen van (gratis) uitstootrechten) ja / nee / weet ik niet

**Welke problemen heeft de onderneming op het gebied van het reduceren van zijn broeikasgassen?**

**Welke ambities heeft de onderneming op het vlak van het reduceren van broeikasgassen?**

**Zijn er andere broeikasgassen die relevant zijn?** ja / nee / weet ik niet  
Indien ja, welke?

## **Betrokkenheid vakbond:**

- Krijgen jullie voldoende informatie: ja / nee / weet ik niet
- Wordt er overleg gevoerd rond emissies van broeikasgassen : ja / nee / weet ik niet
- Geven jullie advies: ja / nee / weet ik niet
- Zijn jullie akkoord met de ambities van de onderneming? ja / nee / weet ik niet

**Is luchtemissies een belangrijk thema om mee aan de slag te gaan binnen jullie bedrijf?**  
**En zo ja: Welke prioriteiten zien jullie binnen het thema om zelf mee aan de slag te gaan?**

# TRANSPORT EN MOBILITEIT

**Wat is de klimaatimpact van de aan- en uitvoer van personen, producten en materialen?**

**Zijn er plannen om transport te verduurzamen?** ja / nee / weet ik niet

Indien ja: welke?

**Heeft het bedrijf zicht op de duurzaamheid van het transport van zijn transportfirma's?**

ja / nee / weet ik niet

**Wordt er gewerkt aan een modal shift (verschuiving naar klimaatvriendelijker vervoer)?**

ja / nee / weet ik niet

**Is er een mobiliteitsplan woon-/werkverkeer?** ja / nee / weet ik niet

**Wordt er werk gemaakt van de vergroening van het wagenpark?** ja / nee / weet ik niet

**Wordt het gebruik van fiets en openbaar vervoer gepromoot?** ja / nee / weet ik niet

## **Betrokkenheid vakbond:**

- Krijgen jullie voldoende informatie: ja / nee / weet ik niet
- Wordt er overlegd rond transport en : ja / nee / weet ik niet
- Geven jullie advies: ja / nee / weet ik niet
- Zijn jullie akkoord met de ambities van de onderneming? ja / nee / weet ik niet

**Is transport en mobiliteit een belangrijk thema om mee aan de slag te gaan binnen jullie bedrijf? En zo ja: Welke prioriteiten zien jullie binnen het thema om zelf mee aan de slag te gaan?**

# ANDERE

**Omschrijf zelf welk ander klimaatthema een grote impact heeft op het toekomstperspectief van je onderneming.**



## **Stap 2: impactanalyse**

Op basis van de antwoorden op stap 1 (gegevens verzamelen):

**Wat is het toekomstperspectief van onze onderneming? Zijn we toekomstproof voor wat betreft de klimaattransitie?**

Waarom wel:

Waarom niet:

Waar twijfelen we aan (moeten we meer informatie over hebben)?

**Wat is het toekomstperspectief voor de werknemers? Waar liggen de uitdagingen?**

Arbeidsinhoud?

Arbeidsvoorwaarden?

Arbeidsomstandigheden?

Arbeidsrelatie: worden we momenteel betrokken?

**Waar twijfelen we aan, waar hebben we meer informatie over nodig?**

### **Stap 3: actieplan tot volgende samenkomst**

**Welke vragen hebben we naar het bedrijf toe (informatie is nog niet beschikbaar)?**

**Welke gegevens kunnen we zelf nog opzoeken (informatie is beschikbaar)?**

**Welke vragen hebben we voor het project?**

### **Samenvattend**

**Wat zien jullie als de grootste uitdaging?**

Vat dit kort en bondig samen en benoem welke stappen jullie hierrond gaan ondernemen



## Werkblad 2

### Doelstelling bepalen

Een geslaagd project staat of valt bij een goed doordachte aanpak. Daarvoor zijn een paar dingen cruciaal: het begint bij een duidelijke doelstelling. Daarna volgt een concreet uitgewerkt plan van aanpak om dat doel te bereiken.

In dit werkblad gaan we aan de slag met de probleemschets en doelstelling. Eerst pluizen we uit welk probleem jullie ervaren binnen het bedrijf dat jullie binnen dit project willen oplossen. Vervolgens formuleren jullie een scherpe doelstelling om naar toe te werken. Dus wat jullie bereikt willen hebben aan het eind van het project (voorjaar 2025).

In het werkblad hierna gaan we vervolgens aan de slag met het opstellen van een Plan van Aanpak om die doelstelling te realiseren.

### Ingrediënten van een toekomstbestendig vakbondsplan

In de ideale situatie willen we natuurlijk dat de werknemers erop vooruitgaan en dat er een stap wordt gezet in de richting van een duurzame economie. Als de werkgever willen overtuigen en willen dat het bedrijf blijft voortbestaan, moeten we ook rekening houden met de economische belangen van het bedrijf. In het ideale project vinden we dus een evenwicht tussen drie verschillende belangen:

- **De belangen van de werknemers (people)**  
Het gaat hier om alle materiële en sociale zaken waar wij als vakbond op inzetten: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsrelaties.
- **De belangen van de planeet (planet)**  
Hierbij is het belangrijk om ook rekening te houden met de gevolgen op lange termijn. Soms kunnen beslissingen die een gunstig effect hebben op korte termijn voor het milieu toch ongunstig uitpakken, bijvoorbeeld als een investering in een kleine besparing voorkomt dat er wordt geïnvesteerd in meer structurele verduurzaming van het productieproces
- **De economische belangen van het bedrijf (profit)**  
Dit vraagt om breder kijken dan alleen de bedrijfswinst. Het kan ook gaan om efficiëntie, het bedrijfsimago of over de concurrentiepositie ten opzichte van concurrenten.

Om het bedrijf te helpen duurzamer te worden, werken jullie bij voorkeur aan een aanpak die deze drie belangen aan elkaar koppelt. Dat kun je zien als een windmolen: jullie team is de rode kern van de rotor, de drie belangen zijn de rotorbladen. Om de molen in beweging te krijgen, moeten de drie wieken in balans zijn. Idealiter is er dus een win-win-win-situatie, met winst op alle drie de belangen.



## Probleemschets

Met een probleemschets krijgen we helder wat de context, het vraagstuk en de relevantie ervan is. Door dit concreet en volledig te bepalen, wordt het makkelijker om te zien wat de kern van het probleem is en welke mogelijkheden er zijn om hier zelf iets aan te doen.

Met een SWOT-analyse kijken we naar de toekomstbestendigheid van het bedrijf. SWOT staat voor:

**Strengths:** wat zijn de sterke kanten van het bedrijf die bijdragen aan de toekomstbestendigheid? Het gaat hier om interne zaken waar het bedrijf zelf rechtstreeks invloed op heeft.

Denk hierbij aan zowel 'harde' elementen als de financiën, bedrijfsstructuur en bedrijfsstrategie als aan 'zachte' zaken als de mensen, de organisatiecultuur en de vaardigheden.

**Weaknesses:** wat zijn de zwaktes van het bedrijf die bijdragen aan de toekomstbestendigheid? Het gaat hier om interne zaken waar het bedrijf zelf rechtstreeks invloed op heeft.

Denk hierbij aan zowel 'harde' elementen als de financiën, bedrijfsstructuur en bedrijfsstrategie als aan 'zachte' zaken als de mensen, de organisatiecultuur en de vaardigheden.

**Opportunities:** welke kansen zijn er om het bedrijf meer toekomstbestendig te maken? Het gaat hier om externe zaken waar het bedrijf gebruik van kan maken of op in kan spelen.

Denk hierbij aan bijvoorbeeld concurrentie, trends, klanten, maar ook aan politieke, economische en juridische zaken.

**Threats:** welke bedreigingen zijn die de toekomst van het bedrijf onzeker maken? Het gaat hier om externe zaken waar het bedrijf gebruik van kan maken of op in kan spelen.

Denk hierbij aan bijvoorbeeld concurrentie, trends, klanten, maar ook aan politieke, economische en juridische zaken.



De SWOT voeren we uit door met het hele team na te denken over alle mogelijke zaken die hier relevant zijn en deze zaken vervolgens in het juiste kwadrant te plaatsen. Wees zo specifiek mogelijk, dat helpt bij het echt goed zicht krijgen op de situatie.

Daarnaast houden we ook nog een aparte categorie 'onbekend' bij. Zeker op het vlak van klimaat kan het zo zijn dat jullie als werknemers nog geen zicht hebben op hoe het met bepaalde relevante zaken staat. Denk aan bepaalde wet- en regelgeving of kansen voor subsidies. Het kan raadzaam zijn om dit soort zaken later nog uit te zoeken, daarom houden we deze apart bij. Neem het diagram op de volgende pagina over op een flip-over en vul deze in met de input vanuit de groep.



**I  
N  
T  
E  
R  
N**

| Positief | Negatief     |
|----------|--------------|
| Sterktes | Zwaktes      |
|          |              |
| Kansen   | Bedreigingen |
|          |              |

**E  
X  
T  
E  
R  
N**

Onbekende zaken (eventueel later nog uit te zoeken):

Na de SWOT-analyse hebben jullie in kaart wat de meest relevante zaken zijn voor de toekomstbestendigheid van het bedrijf. Dat helpt bij het totaaloverzicht van wat er allemaal invloed heeft hierop. Dit totaalbeeld is ook handig om later nog eens op terug te vallen.

De volgende stap is focus aanbrengen voor specifiek jullie project, want het is niet mogelijk om alles in één keer aan te pakken. Bespreek onderling welke zaken uit de SWOT-analyse jullie willen aanpakken binnen het project. Dus welke sterktes en kansen jullie willen benutten en/of welke zwaktes en bedreigingen willen verkleinen. Daarbij helpen de volgende vragen:

- Welke zaken zijn het meest belangrijk voor de toekomstbestendigheid van het bedrijf? (relevantie)
- Wat is het meest kansrijk om aan te pakken? (haalbaarheid)
- Waar kunnen wij als vakbondsgroep de meeste invloed op uitoefenen? (invloed)
- Waarover zijn we het meest enthousiast om mee aan de slag te gaan? (motivatie)

Wees zo concreet mogelijk en denk aan focus: wat is écht het meest relevant en haalbaar om aan te pakken? En waar kunnen jullie echt het verschil maken en worden jullie enthousiast van? Schrijf op met welke zaken jullie groep aan de slag wil en waarom deze zaken:

**Wij gaan aan de slag met...**

**De redenen om hiermee aan de slag te gaan zijn...**

## Een goede doelstelling formuleren

Jullie hebben nu bepaald waar jullie mee aan de slag willen, maar nog niet precies wat jullie uiteindelijk willen bereiken binnen het project. Een goede doelstelling is zo helder en concreet mogelijk.

Hoe duidelijker en concreter het doel, hoe kansrijker het is dat jullie dit ook bereiken. Het helpt bij het opstellen van een passend plan van aanpak én bij de uitvoering. Als jullie goed zicht hebben op wat jullie doen en hoe dat bijdraagt aan het doel, helpt dat gemotiveerd te blijven en op tijd bij te sturen als het nodig is.

Een helder en concreet doel is SMART:



### Specifiek

Het is belangrijk om het doel af te bakenen en specifiek te formuleren, zodat het op iets in het bijzonder is gericht.

Vragen die je kunt langslopen om te controleren of je doelstelling wel specifiek is, zijn:

- Wat willen we precies bereiken?
- Waarom vinden we dit doel belangrijk?
- Wie is ervoor verantwoordelijk?
- Waar gaan we het doen?
- Wat beogen we niet? Wat valt er buiten de scope (de reikwijdte of het bereik) van deze doelstelling?

Hoe concreter, gedetailleerder en nauwkeuriger dit in je doelstelling zit verwerkt, hoe kansrijker het is dat alle betrokkenen begrijpen welk resultaat je wilt bereiken.

## Meetbaar

Een SMART-doelstelling is gericht op een waarneembaar resultaat, dat je kunt meten en uitdrukken in een objectieve maat of grootte. Een SMART-doel kun je zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Aan de doelstelling is een meetwaarde verbonden: een getal, bedrag, percentage, hoeveelheid of ander kwantitatief gegeven. Er is een maatstaf (benchmark) en er zijn mijlpalen (milestones) om de mate van voortgang in de richting van het doel te bepalen.

Vragen om te beantwoorden:

- Wat is het resultaat: wat is er af als we klaar zijn?
- Hoe kunnen we dat meten?

## Acceptabel

Omdat jullie een doel stellen met effect op meer mensen dan alleen jullie team, is het belangrijk dat er – in potentie - draagvlak voor is. En dat de betrokkenen het kunnen steunen en zich eraan committeren. Anders ontstaat er mogelijk weerstand en wordt het doel niet gehaald of de verandering niet geaccepteerd. Denk daarbij aan vragen als:

- Zullen onze collega's het doel redelijk kunnen vinden, het accepteren en erachter staan?
- Zal de werkgever het doel redelijk kunnen vinden, het accepteren en erachter staan?
- Zullen andere betrokkenen het doel redelijk kunnen vinden, het accepteren en erachter staan?

## Realistisch

SMART-doelen zijn haalbare doelen. Dat wil niet zeggen dat ze geen ambitie hebben, want een ambitieus doel kan juist ook bijdragen aan betrokkenheid. Maar wel dat een kansrijk doel reëel moet zijn. Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend, enthousiasmerend en geeft energie. Denk daarbij aan vragen als:

- Is er een uitvoerbaar plan op te stellen met aanvaardbare inspanningen om het gestelde doel te verwezenlijken?
- Kunnen wij als team de benodigde inzet leveren?
- Hebben we voldoende kennis, competenties, capaciteit, middelen en bevoegdheden om de doelen te realiseren?
- Kan het echt werkelijkheid worden?

## Tijdsgebonden

Geef in de SMART-doelstelling concreet aan in welke periode of tijdvak het doel bereikt moet worden. De gestelde hoeveelheid tijd moet reëel zijn, zodat het doel binnen de planning kan worden verwezenlijkt. Denk aan vragen als:

- Wat is de startdatum, ofwel: wanneer gaan we beginnen?
- Wanneer wordt welke mijlpaal op de tijdlijn bereikt?
- Wat zijn de deadlines op het tijdspad?
- Wat is de streefdatum of de einddatum, ofwel wanneer zijn we klaar?
- Hoeveel jaren, maanden, weken of dagen zijn beschikbaar voor de voltooiing (wat is het tijdsbestek of de doorlooptijd)?

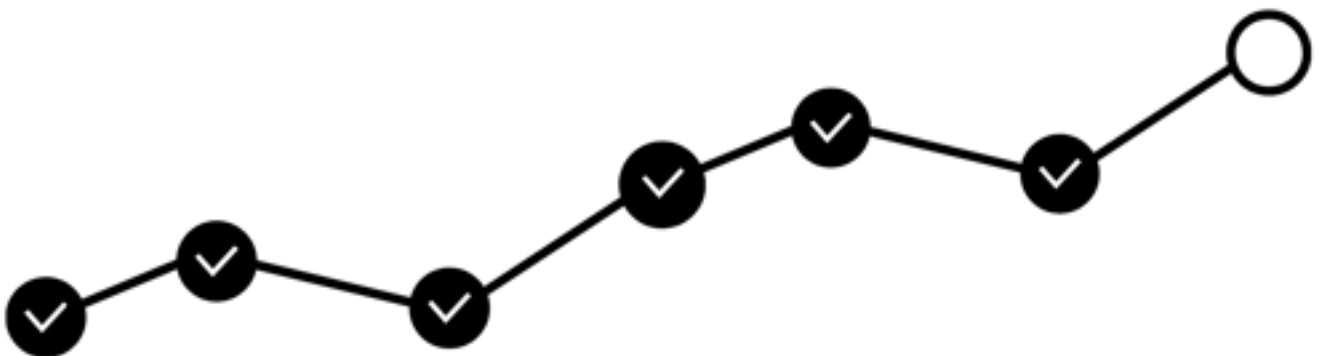
Formuleer op de pagina hiernaast jullie doelstelling voor het project.

**Onze doelstelling voor het project is...**

## Afsluitend

Het is natuurlijk goed mogelijk dat tijdens het verloop van het project bepaalde zaken toch net iets anders blijken te zijn dan vooraf gedacht.. Omdat er nieuwe inzichten boven tafel komen, er plots besluiten worden genomen door de directies of doordat nieuwe kansen zich voordoen.

Dat is helemaal niet erg. Tijdens het project kijken we steeds ook even terug naar de probleemschets en doelstelling. Om te kijken of we een beetje op koers liggen, maar ook om te kijken of we, met voortschrijdend inzicht de doelstelling of het plan van aanpak misschien wat moeten aanscherpen. Maar eerst maar eens dat plan van aanpak opstellen; dat doen we in het volgende werkblad.





## Werkblad 3

### Plan van aanpak

Nu jullie een duidelijk doel hebben voor het project, gaan we een plan van aanpak opstellen om dat doel te bereiken. Een plan van aanpak bestaat uit losse acties die samen optellen tot het halen van het doel in z'n geheel.

#### Bepaal welke acties moeten gebeuren

Vertrek vanuit je doelstelling. Ga met elkaar in gesprek om te bepalen wat er allemaal moet gebeuren om je doelstelling te behalen, bijvoorbeeld in een brainstorm.

Het helpt hierbij om in gedachten stap voor stap te doordenken wat er tussen nu en de einddatum van het project moet gebeuren. De automatische neiging is om dat te doen van 'voor naar achter': het voelt logisch om vooruit te denken en de focus te leggen op het eindresultaat.

Maar 'van achter naar voor' kan helpen bij beter inzicht. Neem dus het eindresultaat eens als uitgangspunt en doe steeds een stap terug in hoe je bij het eindresultaat gekomen bent. Door het toepassen van deze methode komen er meer details naar boven.

Houd hierbij rekening met de bevindingen uit de vorige werkbladen. En vergeet niet om ook acties te formuleren die kunnen helpen om onduidelijkheden of een gebrek aan kennis op te lossen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Inhoudelijke verdieping (klimaatplan lezen; klimaatbeleid; financiële informatie over bv subsidies; technische mogelijkheden voor de industrie);
- Beïnvloeding en samenwerking (stakeholder- of krachtenveldanalyse; mediastrategie; actie-mogelijkheden)
- Kennisuitwisseling (contacten leggen met andere vakbonden of vakbondsleden in relevante bedrijven, sectoren of landen)

#### Acties concreet maken

Noteer alle acties die nodig om zijn om je doelstelling te halen. Elk van deze acties, maak je ook weer SMART; noteer daarvoor een antwoord op volgende vragen.



### **1. Hoe moet dat gebeuren? (methode, proces)**

Hoe verwezenlijk je deze acties? Bv:

- via enquêtes van werknemers
- via gerichte vragen in het sociaal overleg
- aan de hand van gerichte syndicale acties
- etc.

### **2. Wat hebben we daarvoor nodig? (stappenplan)**

Is het belangrijk om prioriteiten te stellen en sommige acties eerst te verwezenlijken? En zijn er specifieke middelen of informatie nodig om deze actie uit te kunnen voeren?

### **3. Wanneer plannen we elke actie in? (data, timing)**

Blijf niet hangen in een stappenplan, maar tracht ook data/periodes te kleven op elke actie.

### **4. Wie hebben we daarvoor nodig?**

Ga hierin niet te breed, maar bekijk per actie wie je specifiek nodig hebt om stappen vooruit te zetten. Dat kan binnen je eigen team zijn, breder binnen de collega's of bij het management, of juist buiten het eigen bedrijf, bijvoorbeeld in de omgeving of bij een belangenorganisatie.

### **5. Wanneer communiceren we over/voor deze actie en richting wie?**

Denk op voorhand al na over de timing hiervan en plan eventueel reeds in. Denk hierbij goed na wat je precies wil bereiken (bewust maken, bevragen, drukmiddel, het delen van KPI's, etc.) en welke vormen van communicatie je vooruit kunnen helpen. Denk hierbij aan:

- Tussentijds rapporteren via mails
- Nieuwsbrieven
- Agendapunten comité of or
- Mondeling infomeren
- Nieuwe werknemers betrekken
- Bevraging van de collega's
- Benaderen van media

### **6. Wie moet het doen? (verantwoording)**

Verbind aan elk van je acties een verantwoordelijke. Maar zorg er ook voor dat opvolging verzekerd is, en de plannen en updates hieromtrent beschikbaar zijn voor iedereen. Zo valt de actie niet in het water als iemand wegvalt.

Actie:

Verantwoordelijke(n):

### **7. Wanneer is een actie voor jou geslaagd?**

Bedenk specifieke doelen die je nadien kan evalueren (vb. een enquête bij de werknemers met responsgraad van x %). Dat noemen we '**KPI's**' – Key Performance Indicators.

Actie:

KPI:

## Tussentijds bijsturen

Evalueer de acties tussentijds en nadien. Wanneer zitten jullie samen om het verloop van deze acties te evalueren? Werden de KPI's behaald? Waarom wel/niet? Is de context misschien veranderd? Telt het geheel nog wel op tot de overkoepelende doelstelling? Moeten sommige doelen worden bijgesteld? Moeten er voor de komende periode nieuwe doelen worden opgemaakt?

Datum tussentijds evaluatiemoment:

- Actie:
- KPI:
- Behaald: ja/nee
- Waarom wel/niet?

Datum algemeen evaluatiemoment:

- Hoeveel van onze acties slaagden?
- Hebben we hiermee onze doelstelling bereikt?
- Kijk terug naar de probleemstelling: werd deze aangepakt?
- Zijn er nieuwe problemen die in doelstellingen en acties kunnen worden gegoten?

Op de volgende pagina vind je een voorbeeldtabel om de acties in te noteren.

Tip! Maak een eigen tabel of spreadsheet aan om de acties in te noteren en door het project heen de voortgang in bij te houden.



| Acties                             | Voorbeeldactie                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beschrijving</b>                | Het opzetten van een klimaatwerkgroep                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>KPI's</b>                       | Minstens 4x/ jaar samenkomen met de klimaatwerkgroep                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>1 - Hoe?</b>                    | Het benaderen van sleutelfiguren in het bedrijf                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>2 - Wat?</b>                    | Het benaderen van sleutelfiguren in het bedrijf<br>1 - Opstellen van een voorstel, 2 - Voorleggen op sociaal overlegorgaan en transparant plannen voorleggen, 3 - Benaderen milieucoördinator (als sleutelfiguur in de werkgroep), 4 - Zoeken van andere geïnteresseerden |
| <b>3 - Wanneer? (timing)</b>       | Vorbereiding: grote vakantie, eerste pitch: CPBW 18/10                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>4 - Wie? (Stakeholder)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirk: Samenwerken;</li> <li>• Sabine: overtuigen;</li> <li>• Iemand van R&amp;D: overtuigen;</li> <li>• Diensthoofden verschillende afdelingen: overtuigen</li> </ul>                                                            |
| <b>5 - Wanneer? (Communicatie)</b> | 1- open uitnodiging om deel te nemen via schermen (vanaf 01/11/2024), 2 - na elke klimaatwerkgroep: verslag transparant beschikbaar stellen                                                                                                                               |
| <b>6 - Wie? (Verantwoording)</b>   | Assiya neemt het voortouw, Tine volgt mee op                                                                                                                                                                                                                              |

| Actie 1 | Actie 2 |
|---------|---------|
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |
|         |         |

## Werkblad 4

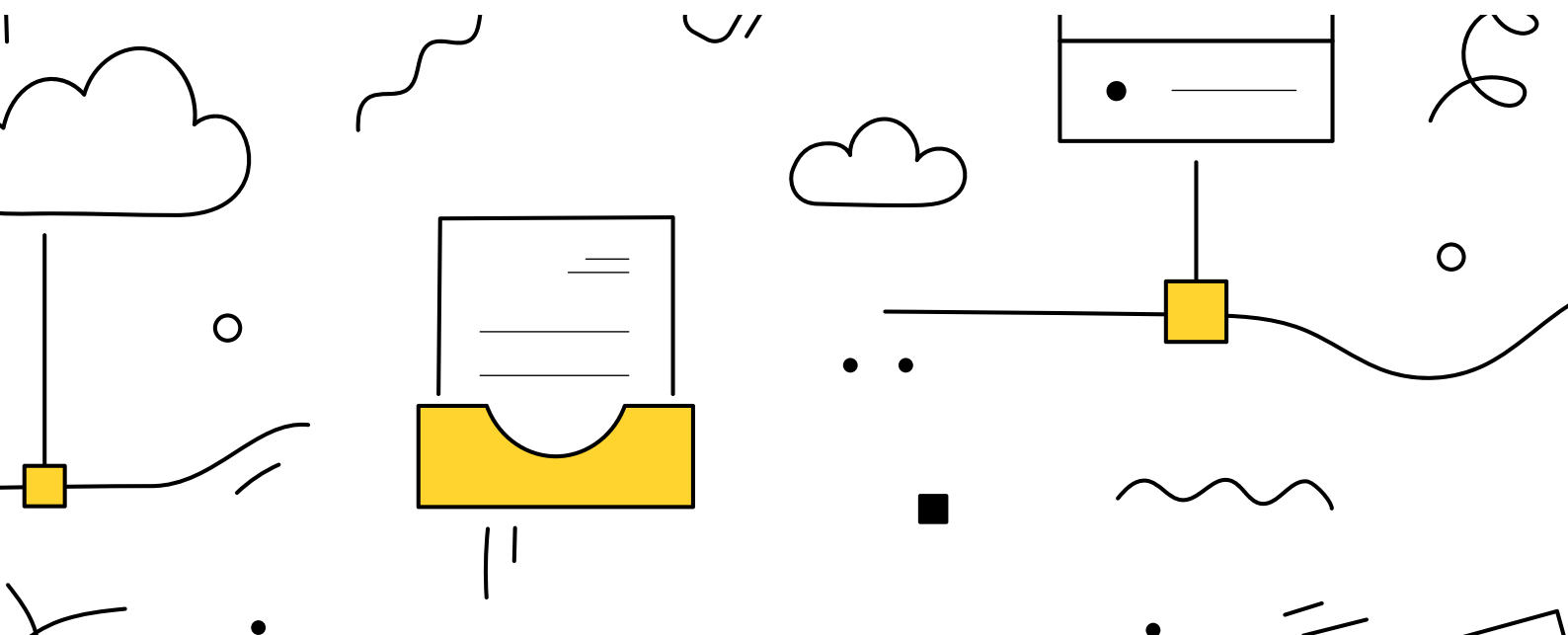
### Het evalueren van klimaatplannen

#### Hoe analyseer je een klimaatplan?

Veel bedrijven hebben plannen om te verduurzamen. Maar hoe kun je als werknemer vaststellen of die plannen ook deugdelijk zijn? Wat zijn de belangrijkste elementen van een klimaatplan van een bedrijf? Wat zijn de meest prominente problemen die een klimaatstrategie kunnen ondermijnen? Hoe kun je het beste omgaan met tegenstrijdige informatie die een bedrijf deelt? En waar begin je met het evalueren van een klimaatstrategie? Dit zijn maar enkele vragen waar je tegenaan kunt lopen als je een oordeel wilt kunnen vellen over de plannen van je werkgever. Dit stuk biedt je handvatten om zelf aan de slag te gaan.

In dit werkblad vind je:

- Algemene tips
- Een 7-stappenplan om de inhoud van de klimaatplannen mee te kunnen beoordelen
- Een opdrachtblad om de informatie over het eigen bedrijf op in te vullen





## Algemene tips

Grip krijgen op verduurzamingsplannen, met alle technische informatie, tegenstrijdigheden en moeilijk-te-verifiëren data kan een onmogelijke taak lijken. Er is maar één manier om een olifant te eten: hap voor hap. Het kan helpen om vanaf het begin systematisch te werk te gaan. Hieronder een aantal tips.

- 1. Begin met het verzamelen van relevante documenten en sla deze op één plek op.** Denk hierbij aan jaarverslagen, duurzaamheidsrapporten, informatie van het [Carbon Disclosure Project](#) (een internationaal initiatief waar bedrijven alle milieu-impacten kunnen rapporten. Dit is vooral relevant voor grote bedrijven) en alle relevante interne informatie die je kunt vinden.
- 2. Maak een overzicht van de klimaatdoelen en -strategie van het bedrijf (als die er zijn)**
  - Hoofddoel
  - Tussentijdse doelen
  - Maatregelen en klimaatstrategie
- 3. Maak een overzicht van wat de literatuur zegt over de sector.** Gebruik publicaties van onafhankelijke wetenschappelijke en onderzoeksorganisaties, zoals het IPCC, IEA, NewClimate Institute, Share action, Planet Tracker, Transitions Pathways Initiative en, voor Nederland, het PBL. AI kan je hierbij een handje helpen. Via <https://www.chatclimate.ai/> kun je opvragen wat er in de bovenstaande publicaties bekend is over jouw sector. Op basis daarvan kun je achterhalen hoe snel en vergaand de uitstoot van de sector omlaag moet en welke maatregelen als essentieel worden gezien voor het verlagen van de uitstoot.
- 4. Vergelijk de doelen en strategie van het bedrijf met de literatuur.** Bepaal zelf op basis van de literatuur welke maatregelen essentieel zijn voor het verlagen van de uitstoot van het bedrijf van je werkgever.
- 5. Laat je niet uit het veld slaan als informatie lastig boven tafel te krijgen is, of als je het lastig vindt om te duiden.** Begin met wat je wel kunt vinden en kunt begrijpen en begin daarmee. Noteer zaken die je mogelijk op een later moment nog wilt uitzoeken en betrek vooral collega's erbij die mogelijk nieuwe informatie of kennis kunnen toevoegen. Samen weet je meer.





## Het 7 stappen plan

Op basis van de kennis van het [New Climate Institute](https://www.newclimateinstitute.nl/) beschrijven we hier een stappenplan waarmee je nu de plannen van het bedrijf waar je werkt grondig kan analyseren. Is er veel informatie beschikbaar en zit er veel kennis in de groep van jou en je collega's? Dan kun je hiermee flink de diepte in. Als er nog informatie mist, of je nog niet alles precies kunt beoordelen, dan kun je alsnog aan de slag. Gebruik dit dan vooral als eerste blik op hoe een grondige analyse er mogelijk op een later moment uit kan zien. En kijk wat je op hoofdlijnen al wel kunt met de 7 stappen.



## STAP 1

### Publiceert het bedrijf data over al zijn uitstoot, van de hele keten?

Alle bedrijven van enige omvang publiceren data over de uitstoot, gepreciseerd naar 'scopes', maar wat omvat dat precies? Hierbij is het belangrijk om je af te vragen of het bedrijf regelmatig rapporteert. Is de rapportage compleet? En omvat de rapportage alle broeikasgassen van...

- ... scope 1 (directe uitstoot, bijv. door gasverbruik in een fabriek)
- ... scope 2 (indirecte uitstoot, bijv. van ingekochte elektriciteit)
- ... upstream scope 3 (vb. inkoop van staal als je autofabrikant bent)
- ... downstream scope 3 (gebruik van de auto's van je autofabrikant bent)
- ... klimaatversterkers die niet een broeikasgas zijn (bijv. roet)

Belangrijk: de rapportage moet consequent en transparant zijn en moet hetzelfde zijn in verschillende documenten.

### \* Tips en Tricks

✓ Bedrijven van een bepaalde grootte vallen onder het 'ETS' (Europees emissiehandelssysteem) en moeten daarom hun uitstootcijfers verplicht rapporteren. Je vindt de [cijfers voor de ETS-installaties in Vlaanderen hier](#); voor Nederland kan je [deze database](#) raadplegen.

✓ Kijk of de publieke uitstootrapportage overeenkomt met andere rapportages (bijv. de [CDP-rapportage](#)).

✓ Kijk of scope 3 volledig gerapporteerd wordt.

✓ Kijk uit voor figuren en grafieken zonder assen: ze kunnen je onbewust op een vals spoor brengen.

## STAP 2

### Omvat het klimaatdoel alle uitstoot van het bedrijf?

Nu je een beeld hebt van de rapportage, kun je gaan kijken naar de klimaatdoelen. Hoe verhouden die zich tot de uitstoot? Let hierbij op het volgende:

- Klimaatdoelen moeten zich vertalen in vergaande emissiereductie. Alleen als de uitstoot bij alle bedrijven, dus ook die waar jij werkt, naar nul gaat, is klimaatverandering nog voldoende af te remmen.
- Netto-nul-doelen zijn alleen echt betekenisvol wanneer ze de uitstoot van de hele waardeketen omvatten.
- Het komt vaak voor dat bedrijven...
  - » ... onduidelijk het “bereik” van klimaatdoelen communiceren
  - » ... niet consequent zijn in hun beschrijving van doelen

Goed om te weten: Experts van de VN raden aan dat netto-nul-doelen ook de uitstoot van de gebruiksfase omvatten. Dus zowel scope 1, 2 als 3.

#### \* Tips en Tricks

- ✓ Let goed op details: voetnoten, bijlagen, etc.
- ✓ Kijk uit voor doelen die ambitieus klinken, maar alleen scope 1 & 2 omvatten.

## STAP 3

### Heeft het bedrijf tussentijdse doelen?

Tussentijdse doelen zijn de lakmoesproef van elk klimaatplan, want die maken de route naar de einddoelen hard. Tussentijdse doelen:

- ...moeten zich vertalen in onmiddellijke emissiereductie
- ...moeten in goede verhouding staan tot het einddoel
- ...moeten onafhankelijk zijn van offsetting en koolstofverwijdering
- ...moeten worden gezet in intervallen van 5 jaar

Goed om te weten: Sommige bedrijven hebben een netto-nul-doel dat niet ver in de toekomst ligt (bijv. 2030). Het is aan te raden om extra op te letten bij zulke doelen.

#### \* Tips en Tricks

- ✓ (Her)bereken wat de tussentijdse doelen betekenen voor emissiereductie in 2025, 2030 en 2035.
- ✓ Waar mogelijk, gebruik 2019 als referentiejaar, zodat je makkelijker kan vergelijken met literatuur. Daarin is 2019 vaak een ijkjaar, dus het gaat dan om XX % reductie ten opzichte van (de uitstoot in) 2019.
- ✓ Ga na of eventuele plannen voor ‘koolstofverwijdering’ aan goede criteria voldoen, dus aantoonbaar daadwerkelijk zorgen voor het verwijderen en opslaan van CO<sub>2</sub>.

## STAP 4

### Liggen de doelen in lijn met het Parijsakkoord?

De vraag is nu of de gestelde doelen in lijn liggen met internationale klimaatafspraken, vastgelegd in het Klimaatakkoord van Parijs. Dit is een moeilijke stap om te zetten. Hiervoor moet je bij de hand hebben wat het 1.5°C-doel is op sectorniveau. Vervolgens:

- Vergelijk de reductiedoelen voor de **hele waardeketen** met wat nodig is op mondiale en regionale schaal.
- Vergelijk reductiedoelen voor **specifieke uitstootbronnen** met wat de **literatuur** over die bronnen zegt. Om een voorbeeld te geven: in de staalsector is er heel wat literatuur terug te vinden over hoe de uitstoot moet verminderen.
- In het geval van 'netto-nul-doelen', zijn er ook **specifieke emissiereductiedoelen** nodig. Dus: met hoeveel procent gaat de uitstoot omlaag? En als dat percentage geen 100% is, met welke technieken wordt de resterende uitstoot dan opgelost? "Netto nul" betekent weinig.
- De emissiereductiedoelen moeten **onafhankelijk** zijn van offsetting / uitstootcompensatie.

#### Wat is er mis met compensatie?

In veel plannen van bedrijven wordt (toekomstige) uitstoot gecompenseerd. Daar zijn een aantal dingen problematisch aan:

Compenseren is geen alternatief voor het verlagen van uitstoot.

Veel bedrijven willen uitstoot 'compenseren', bijvoorbeeld met herbebossing. Maar dat is niet permanent, niet onbeperkt beschikbaar en dat duurt lang voordat (veel) CO<sub>2</sub> wordt opgeslagen. Claims dat producten waarbij inherent uitstoot plaatsvindt 'klimaatneutraal' zijn kloppen dan ook niet.

Een alternatief is dat bedrijven klimaatbijdragen leveren, zoals herbebossingsprojecten. Dan nemen ze een verantwoordelijkheid zonder valse beloftes te doen over compensatie.

### \* Tips en Tricks

- ✓ Let goed op wanneer bijvoorbeeld het Science Based Targets Initiative (SBTi) wordt gebruikt om te claimen dat een klimaatdoel of –strategie voldoende is. SBTi kijkt vaak alleen naar scope 1 and 2 voor 1.5°-labels.
- ✓ Raadpleeg beschikbare literatuur voor bijv. benchmarks, standaarden, sectorale doelen.
  - Gebruik publicaties van bijv. IPCC, IEA, PBL, NewClimate Institute
  - Ook hier kan AI een handje helpen met IPCC... <https://www.chatclimate.ai/>
  -
- ✓ Ga na of het bedrijf offset credits wil gebruiken.
- ✓ Kom je er niet uit met precieze cijfers? Probeer dan een schatting te maken: telt de reductie op tot (vrijwel) 100% in 2050? En zijn er tussendoelen gesteld die de uitstoot in een realistische lijn afbouwen met duidelijke tussendoelen in eerdere jaren?

## STAP 5

### Presenteert het bedrijf een maatregelenpakket waarmee vergaande emissiereductie kan worden bewerkstelligd?

Deze stap gaat over het matchen van doelen met maatregelen. Het is één ding om doelen te benoemen, maar wordt er ook geloofwaardig en concreet genoeg beschreven hoe de doelen gerealiseerd gaan worden? Breng hiervoor de volgende zaken in kaart:

- Ga na welke maatregelen het bedrijf wil nemen om de klimaatdoelen te halen
- Ga na of het maatregelenpakket vergaand genoeg is:
  - » In de breedte: alle belangrijkste emissiebronnen?
  - » In de diepte: meer dan anekdotisch bewijs?
- Ga na of eventuele nieuwe technieken een realistische oplossing zijn binnen de sector. Kijk hiervoor ook naar achtergrondblad 12 - Toekomstbeelden voor de industrie.
- Zit koolstofverwijdering (carbon dioxide removal) in de plannen? Dan moet dit:
  - » ... **permanent** zijn: tientallen tot honderden jaren
  - » ... niet leiden tot **uitstel** van beter passende klimaatinterventies (dus niet: voorkomen dat wordt geïnvesteerd in daadwerkelijk emissiereducerende technieken zoals elektrificatie)

**Goed om te weten:** Er is steeds meer literatuur beschikbaar met sectorspecifieke emissiereductiedoelen en de nodige maatregelen.

### \* Tips en Tricks

- ✓ Ga na of het bedrijf de belangrijkste maatregelen van de sector wil implementeren.
- ✓ Ga na of het bedrijf een investeringsplan voor het pakket heeft.
- ✓ Ga na of de genoemde maatregelen echt een transitie in gang zetten, of alleen anekdotisch bewijsmateriaal levert.
- ✓ Wanneer een bedrijf koolstofverwijdering gebruikt, ga na of het aan goede criteria voldoet.



## STAP 6

### Heeft het bedrijf een plan om te stoppen met het gebruik of de productie van alle fossiele brandstoffen?

Geloofwaardige transitieplannen bevatten een **belofte om te stoppen met fossiele brandstoffen**, zowel productie als gebruik. Dit betekent vaak een **radicale verandering** in het business model van een bedrijf. Transitieplannen moeten daarom expliciet maatregelen noemen om fossiele brandstoffen uit te faseren, in alle drie de eerder toegelichte 'scopes'.

#### \* Tips en Tricks

- ✓ Ga na of het bedrijf emissie-intensieve praktijken niet simpelweg parkeert onder een ander bedrijf.
  - » Voorbeeld: een elektriciteitsbedrijf dat al hun gascentrales aan een ander bedrijf verkoopt
  - » Voorbeeld: een bedrijf start een dochteronderneming op dat zich bezighoudt met fossiele brandstoffen
- ✓ Ga na of de maatregelen een echte, structurele, transitie in gang zetten, niet slechts (irrelevante) anekdotes of slechts kleine projecten.

## STAP 7

### Heeft het bedrijf een goede strategie voor het gebruik van hernieuwbare elektriciteit?

De snelle transitie naar volledig hernieuwbare elektriciteit (HE) is cruciaal voor het behalen van het 1.5°C-doel. Bedrijven kunnen hieraan bijdragen door:

- Zelf te investeren in hernieuwbare capaciteit
- Te streven naar goede constructies voor de aanschaf van hernieuwbare elektriciteit.

Sommige, veel gebruikte constructies voor aanschaf van HE geven geen betekenisvol signaal aan de markt. Groenestroomcertificaten zijn van zeer matige kwaliteit. Power Purchase Agreements (PPA's) zijn beter, maar niet elk geval. Het zwaartepunt moet liggen op **extra** capaciteit. 24/7 HE is het doel, dus een mix met opslag is nodig.

#### \* Tips en Tricks

- ✓ Ga na of het bedrijf (gedetailleerde) informatie geeft over zijn HE-gebruik en -aankoop
- ✓ Let extra op bij claims zoals "100% hernieuwbaar": die zijn vaak alleen gebaseerd op Renewable Energy Certificates. Geen extra HE capaciteit + dubbeltelling van HE



# OPDRACHT

## Het evalueren van een klimaatplan in 7 stappen

Probeer de 7 stappen toe te passen op jouw bedrijf. Verzamel en analyseer de beschikbare informatie. Beschik je over voldoende informatie? In hoeverre slaag je erin om de situatie van je eigen bedrijf te beoordelen? Hoe wil je graag aan de slag op het sociaal overleg met deze analyse?

### 1. **Publiceert het bedrijf data over al zijn uitstoot, van de hele keten? Omvat de rapportage alle broeikasgassen van:**

- Scope 1-emissies (directe uitstoot, bijv. door gasverbruik in een fabriek):
  - » Ja / neen / ik weet het niet
  - » CO2-equivalenten?
- Scope 2-emissies (indirecte uitstoot, bijv. van ingekochte elektriciteit):
  - » Ja / neen / ik weet het niet
  - » CO2-equivalenten?
- Upstream scope 3 (uitstoot gelinkt aan gebruikte materialen en grondstoffen):
  - » Ja / neen / ik weet het niet
  - » CO2-equivalenten? Welke emissies precies?
- Downstream scope 3 (uitstoot gelinkt aan gebruik of verdere verwerking product):
  - » Ja / neen / ik weet het niet
  - » CO2-equivalenten? Welke emissies precies (bv. mobiliteit)?

Op welke manier hebben jullie deze gegevens verkregen? Krijgen jullie op regelmatige basis updates over de uitstoot? Hebben jullie zicht op het aandeel van jullie vestiging in de hele groep?

### 2. **Omvat het klimaatdoel alle bovenstaande uitstoot van het bedrijf, of enkel een deel?**

### 3. **Presenteert het bedrijf een plan om vergaande emissiereductie te realiseren?**

- Wat is het vergelijkingsjaar? (2019 wordt vaak gebruikt)
- Ga na welke maatregelen het bedrijf wil nemen om de klimaatdoelen te halen.
- Ga na of het maatregelenpakket ver genoeg gaat:

- » In de breedte: alle belangrijkste emissiebronnen?
- » In de diepte: gaat het vooral over kleine maatregelen, of worden zogenaamde “diepe reducties” in het vooruitzicht gesteld?
- Zijn de voorgestelde maatregelen generiek of gebonden aan mijn eigen bedrijfsvestiging?

#### 4. Stel het bedrijf zichzelf tussentijdse doelen? Welke?

##### De checklist:

- Zijn tussentijdse doelen vertaald in **onmiddellijke** emissiereductie?
  - Staan ze in een **goede verhouding** tot het einddoel?
  - Zijn ze **onafhankelijk** van offsetting en koolstofverwijdering?
  - → Koolstofcompensatie is een mechanisme voor koolstofhandel waarmee bedrijven hun uitstoot kunnen compenseren, door het ondersteunen van projecten die emissies elders verminderen, vermijden of verwijderen (bossen, hernieuwbare energieprojecten, koolstofopslag, etc).
  - Staan de tussendoelen in **intervallen** van 5 jaar?
  - Vertalen deze klimaatdoelstellingen zich in concrete maatregelen, of blijf het bij vage doelstellingen zonder concrete vertaling?
- 
- Denkt het bedrijf na over een ingrijpende wijziging van het businessmodel bij de transitie naar klimaatneutraliteit? En wat zijn hiervoor de implicaties voor de werkgelegenheid? (Denk ter vergelijking aan een autobedrijf dat zich helemaal voorbereidt op de elektrificatie van het wagenpark, maar ook bv. meer gaat inzetten op deelmobiliteit. Of denk aan circulaire economie, recyclage...)
- 
- Weet je zelf al wat de belangrijkste maatregelen zijn die het bedrijf kan nemen om klimaatneutraal te worden? Welke strategieën zijn volgens jou het belangrijkste, zowel op korte termijn tot pakweg 2030, als op lange termijn tot 2040/2050?

## 5. Zijn het einddoel en de tussentijdse doelen in lijn met het Parijsakkoord?

- Vraag voor jouw directie: is het klimaatplan van je bedrijf in lijn met de internationale klimaatdoelstellingen (1,5°, 2°)? Indien niet, wat zijn hiervoor de redenen? Vergelijk hierbij de reductiedoelen voor de hele waardeketen met wat nodig is op globale en Europese schaal.

*Noot: het is uiteraard heel lastig om als vakbondsmedewerker zelf deze inschatting te maken. Je kan wel kritische vragen stellen hierover, en kan altijd vergelijken met de bestaande literatuur, bv. <https://www.transitionpathwayinitiative.org/publications/uploads/2022-tpi-sectoral-decarbonisation-pathways>*



## 6. Heeft het bedrijf een plan om te stoppen met het gebruik of de productie van alle fossiele brandstoffen?

- Analyseer eerst op welke manier het bedrijf vandaag fossiele brandstoffen gebruikt (gas, steenkool, olie). Denk ook na over fossiele brandstoffen die in de waardeketen gebruikt worden (scope 2+3). Bedrijven kunnen namelijk voorwaarden opleggen in hun aankoopbeleid en leveranciers hun uitstoot laten rapporteren.
- Staat er een belofte om te stoppen met fossiele brandstoffen, zowel productie als gebruik? En welke maatregelen en welke tijdslijn stellen ze voor om dit te doen?

## 7. Heeft het bedrijf een goede strategie voor het gebruik van hernieuwbare elektriciteit?

- Heeft het bedrijf een strategie om volledig over te stappen van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie? Wat is die strategie?
- Ga na of het bedrijf (gedetailleerde) informatie geeft over zijn gebruik, aankoop en productie van hernieuwbare energie

*Noot: vanaf 30 juni 2025 zijn in Vlaanderen **zonnepanelen verplicht** op gebouwen waar de elektriciteitsafname hoger is dan 1 gigawattuur per jaar. Let extra op bij claims zoals “100% hernieuwbaar”, die vaak alleen gebaseerd zijn op Renewable Energy Certificates.*

## Conclusie

1. Beoordeel de geloofwaardigheid van het klimaatplan van je bedrijf, op een schaal van 1 tot 10:

|                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1                                                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Van 1 (erg onbetrouwbaar) tot 10 (zeer betrouwbaar) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

2. Wat zijn de belangrijkste hiaten die je ziet in het klimaatplan van je bedrijf?
3. Denk je dat je bedrijf voor- of achterloopt ten opzichte van andere bedrijven in de sector?
4. Hoe schat je de impact (risico's, kansen,...) in van de klimaatstrategie op het vlak van werkgelegenheid, opleiding, arbeidsinhoud, werkbaar werk?
5. Op welke manier worden werknemers vandaag al betrokken bij de opmaak en bij de uitvoering van de klimaatplannen van het bedrijf?
6. Welke acties wil je ondernemen om zelf een beter zicht te krijgen op de maatregelen die je bedrijf moet nemen, of de prioriteiten die het bedrijf moet stellen, om klimaatneutraal te worden?

## Werkblad 5

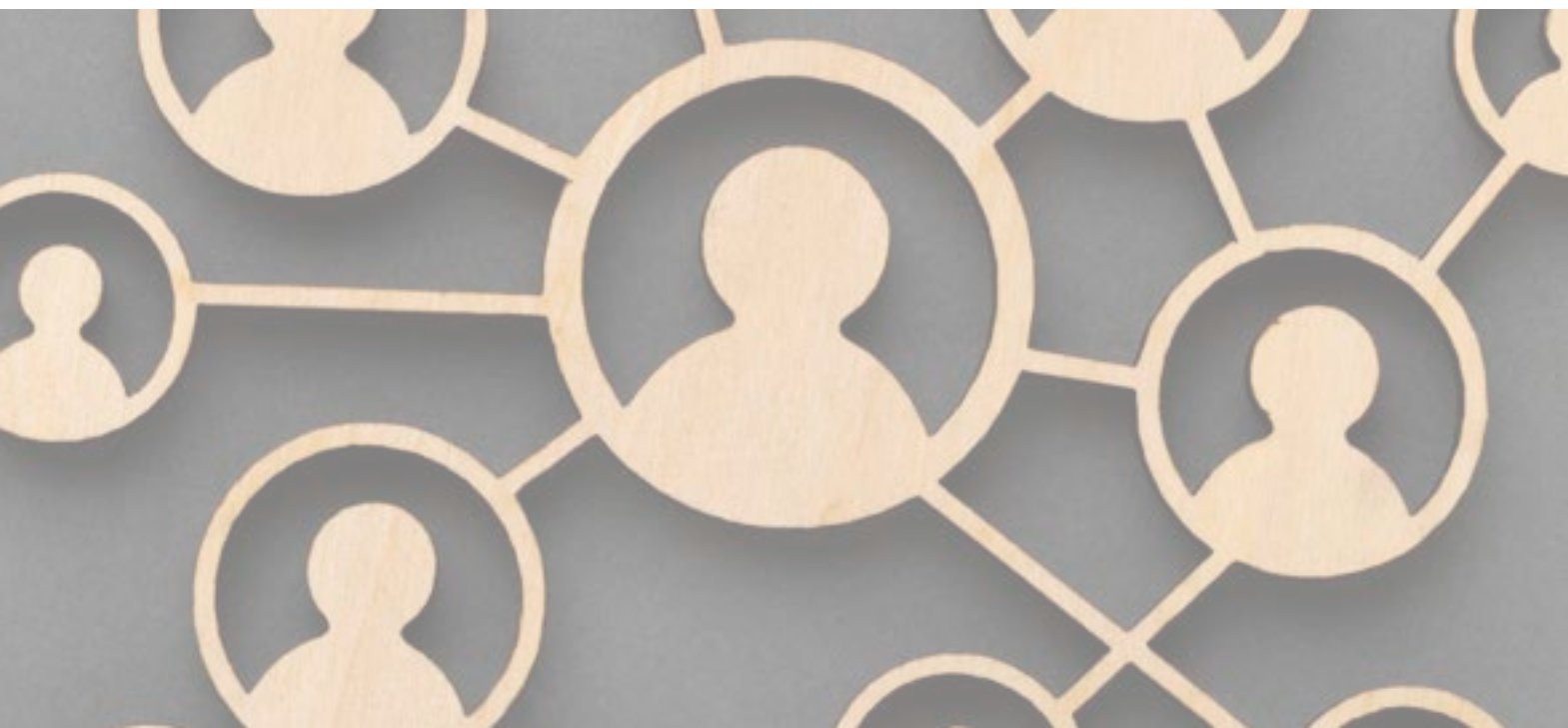
### Stakeholderanalyse

In de andere werkbladen voerden we al verschillende oefeningen/analyses uit. Zo werkten we aan verschillende analyses om een probleem- en doelstelling te bepalen. Nu stellen we ons de vraag: hoe kunnen we dat waarmaken? In dit werkblad bekijken we de 'wie'-vraag ((met) wie moeten we contacteren/beïnvloeden/samenwerken om ons doel te bereiken).

Een bedrijf verandert continu: context verandert, andere klanten, personeel verschuift, investeringen worden gemaakt, korte- en langetermijnplannen worden uitgewerkt, etc. Binnen dit krachtveld kunnen er kansen/bedreigingen ontstaan die we kunnen proberen te grijpen/beheersen. Hoé we dat doen komt aan bod in de werkbladen omtrent het beïnvloedingsplan. Daar komt er zeker op aan daarbij rekening te houden met de mensen/groepen die baat hebben bij dezelfde veranderingen die jij voor ogen hebt.

Daarnaast is het belangrijk om in te schatten wie er een effectieve meerwaarde kan bieden om je doelstelling te bereiken: wie kan effectief verandering teweeg brengen?

Er ontstaan dus 2 assen: de as tegenstander-medestander, en de as invloedrijk-niet invloedrijk. Binnen dit assenstelsel kan je alle mensen/groepen die op een of andere wijze betrekking hebben op je doel plaatsen. Zo breng je visueel in kaart wie belang en invloed heeft bij de verandering/verbetering die jij vooropstelt (vb. klimaatneutraal binnen x jaar).

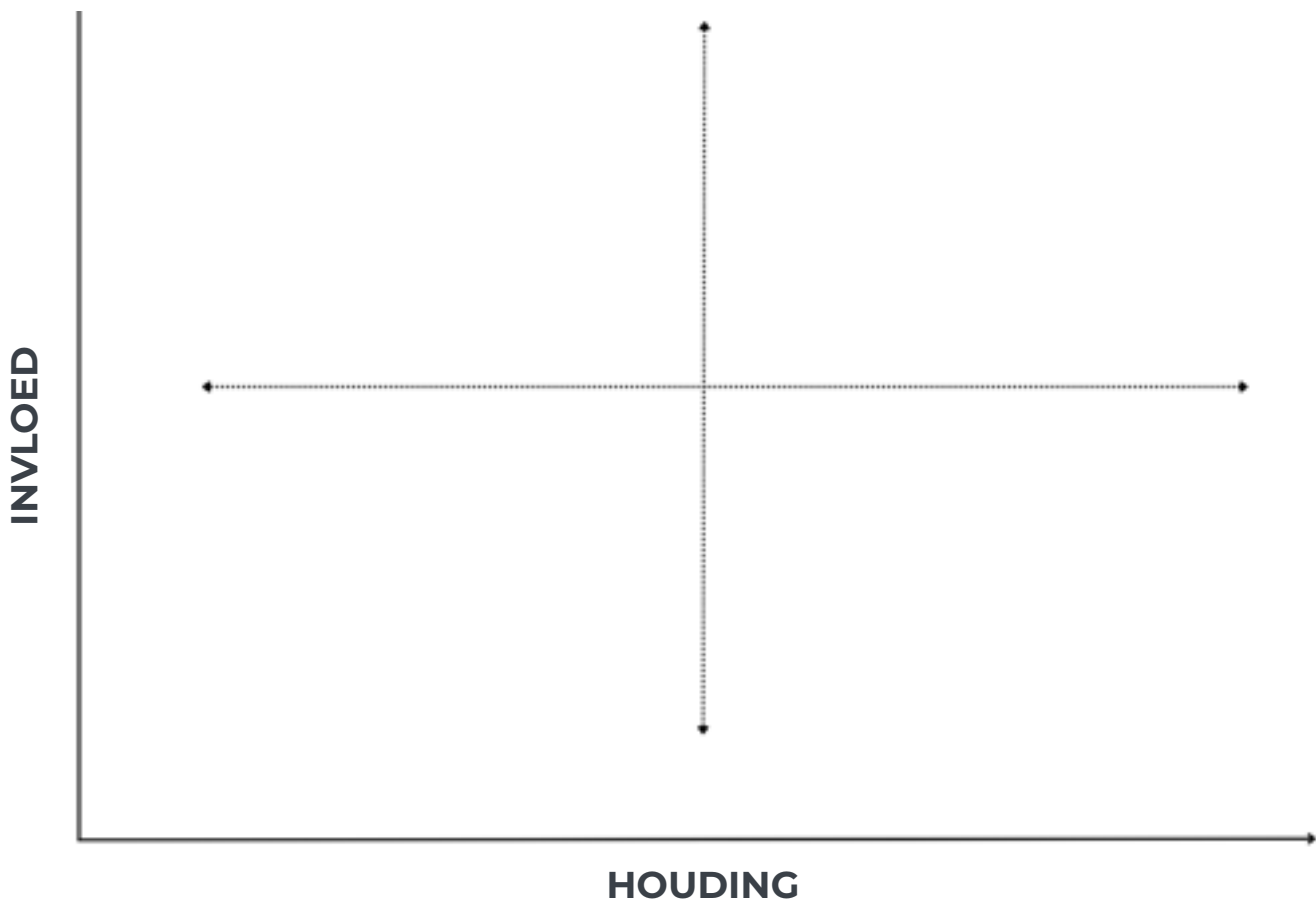


**Aan de slag:** Een bedrijf is een complexe omgeving. Als we daar veranderingen willen teweegbrengen, moeten we rekening houden met een uitgebreid web van actoren. Voor iedere werkgroep zal deze oefening er daarom anders uitzien.

Een voorbeeldlijst met stakeholders vind je op de volgende pagina – deze personen hebben invloed op of worden beïnvloed door de activiteiten van een organisatie. Vul aan de hand van deze en andere stakeholders het grote assenstelsel in.

## Stakeholder map

Deze mapping bepaalt waar stakeholders vallen op het belang/houding spanningsveld



## Interne Stakeholders

1. Werknemers
2. Managementteam
3. Bestuurders
4. Aandeelhouders
5. Ondernemingsraad/comité/syndicale delegatie
6. Vrijwilligers (indien van toepassing)
7. Internationale vestigingen

## Externe Stakeholders

### **Directe zakelijke partners**

8. Klanten
9. Leveranciers
10. Distributeurs
11. Strategische partners
12. Franchisenemers
13. Concurrenten (indirect, als beïnvloeder)

### **Financiële belanghebbenden**

14. Banken
15. Investeerders
16. Subsidiërende overheid
17. Verzekeringsmaatschappijen

### **Gemeenschap en samenleving**

18. Lokale buurtorganisaties
19. Maatschappelijke organisaties (vb. plaatselijke milieuorganisaties)
20. Actiegroepen
21. Onderwijsinstellingen (universiteiten, scholen)
22. Media/pers

### **Overheid en regelgeving**

23. Lokale overheden
24. Lokale oppositie
25. regionale overheden
26. Federale overheid (België)
27. Toezichthoudende instanties (vb. milieu-inspectie/omgevingsdienst)
28. Belastingdienst
29. Milieuagentschappen (vb. ikv omgevingsvergunning)
30. Arbeidsinspecties
31. Industrie- en handelsverenigingen (werkgeversorganisaties)

### **Milieu en duurzaamheid**

32. Milieuorganisaties (vb. Greenpeace, Bond Beter Leefmilieu, Milieudefensie, etc.)
33. Biodiversiteitsorganisaties (vb. in kader van omgevingsvergunning: bepaalde broedgebieden)
34. Klimaatcoalities
35. Certificeringsinstanties (bijv. FSC, Fairtrade, SBTi, ISO14001, etc.)

### **Milieu en Technologie/innovatie**

36. Technologiepartners (vb. in kader van investeringen)
37. Data- en cybersecuritybedrijven (vb. in kader van opleidingen)
38. Startups (samenwerking of competitie)
39. Onderzoeksbureaus (vb. ingenieursbureau)

### **Milieu en Veiligheid**

40. Samenwerking brandweer/lokale politie
41. Samenwerking met omliggende bedrijven



**Na deze oefening, kunnen we duidelijk zien welke partnerschappen/samenwerkingen/beïnvloedingsacties men best aangaat om eigen doelstellingen te behalen.** Immers: tijd en energie is geen onbeperkte grondstof. Daarom moeten we keuzes maken: willen we veelvuldige vergaderingen inplannen met 1 persoon, of is het ronselen van een heleboel collega's een beter gebruik van onze tijd? Stel jezelf ook de vraag: op welke van deze stakeholders werd in het verleden al ingezet? Bij wie is dit wel/niet gelukt? Wat kunnen we daaruit leren?

**Een werkblad dat hierbij aansluit, is die omtrent het beïnvloedingsplan . We weten immers al wié te beïnvloeden, maar hoé doen we dit?**

- Wat willen we van hen?
- Willen we meer met hen samenwerken
- Willen we ervoor zorgen dat ze meer invloed krijgen?
- Etc.

## Werkblad 6

### Communicatie

Communicatie is een essentieel onderdeel van jullie aanpak, in elke fase. Of het nu gaat om het benaderen van collega's om deel te nemen aan het project, het informeren van je achterban over de insteek en het voortgang of het gesprek aan te gaan met het management of andere belanghebbenden: effectieve communicatie bepaalt in grote mate het succes.

Al die communicatie heeft een reden: idealiter komen er meer mensen aan jouw kant staan en scharen ze zich achter jouw doelstelling en helpen ze die voor elkaar te krijgen. Want een doelstelling haal je niet alleen, daarvoor heb je ook anderen nodig. Je wilt ze, kortom, beïnvloeden.

Bij het werkblad 'stakeholderanalyse' heb je in kaart kunnen brengen wie er allemaal relevant zijn voor het behalen van de doelstelling. Ook heb je zicht gekregen op hun invloed en houding ten opzichte van jullie doelstelling. Vervolgens heb je kunnen bepalen wie de belangrijkste groepen of personen zijn om te benaderen en welke insteek (bv. samenwerken of overtuigen).

In dit werkblad gaan we in op de basisprincipes van communicatie. In het werkblad hierna gaan we vervolgens in op beïnvloeding, zodat je de belangrijkste doelgroepen ook strategisch voorbereid kunt benaderen. Een zorgvuldige combinatie van communicatie én strategie vergroot de kans om de juiste mensen mee te krijgen en zo je doelstelling te halen.



## Communicatie: de basis

Communicatie lijkt zo makkelijk, we doen het allemaal, de hele dag door. Toch zien we ook vaak misverstanden ontstaan in communicatie en kent iedereen wel de kritische noot dat er 'iets niet goed is gegaan in de communicatie.'

Daarom helpt het om even stil te staan bij wat communicatie eigenlijk is: uit welke onderdelen en stappen bestaat het? En wat kun je doen om zo effectief mogelijk te communiceren?

De basis van communicatie wordt vaak weergegeven via het klassieke 'zender-ontvanger-model.' Daarin wordt schematisch weergegeven wat de meest basale elementen zijn van communicatie en wat hun onderlinge relatie is:



In dit model is de **zender** degene die de **boodschap** creëert en verzendt, terwijl de **ontvanger** degene is die de boodschap ontvangt. De boodschap wordt via een **kanaal** overgebracht, waarbij ruis eventuele verstoringen kan veroorzaken.

- **Zender:** De initiator van de communicatie, die de boodschap samenstelt en overbrengt.
- **Boodschap:** De informatie die de zender wil overbrengen.
- **Kanaal:** Het medium dat gebruikt wordt om de boodschap over te dragen, zoals spraak, schrift, of elektronische middelen (bv e-mail, post op social media, filmpje).
- **Ontvanger:** De partij die de boodschap ontvangt en interpreteert.
- **Ruis:** Externe factoren die interferentie of verstoring in de communicatie kunnen veroorzaken. Dat kan fysieke ruis zijn (zoals herrie), maar ook 'mentale' ruis (bijvoorbeeld als de ontvanger afgeleid is)

Dit eenvoudige model benadrukt de technische aspecten van communicatie. Maar er wordt weinig rekening gehouden met de context of interpretatie van de boodschap. Er wordt in dit model ook geen rekening gehouden met de complexiteit van de boodschap, de dynamiek tussen zender en ontvanger of met feedback.

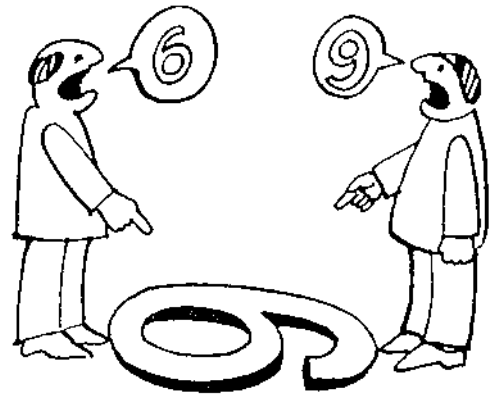
De eenvoud van dit model heeft daarom ook kritiek opgeleverd. Maar het fundament helpt wel om de basis van communicatie te snappen. Dit zijn immers de meest fundamentele onderdelen van communicatie, en daarmee een goede checklist voor de onderdelen om bewust bij stil te staan in het plannen van je communicatie.

## Communicatie: toch iets complexer

Als afzender wil je graag dat je boodschap goed overkomt bij de ontvanger én dat het tot het gewenste effect leidt bij die ontvanger.

Maar er zijn allerlei factoren die invloed hebben hierop. En ervoor kunnen zorgen dat de boodschap niet overkomt of niet zo overkomt als je eigenlijk wilt.

Door rekening te houden met die factoren, vergroot je de kans dat de boodschap ook overkomt zoals jij 'm hebt bedoeld.



Over welke factoren hebben we het dan? Het gaat onder andere over:

- **Perspectief/ Interpretatie:** één van de allerbelangrijkste tips voor goede communicatie, is om je te verplaatsen in je doelgroep. Want elk mens heeft zo diens eigen beelden over hoe dingen in elkaar zitten. Dat perspectief heeft invloed op hoe een bepaalde boodschap wordt geïnterpreteerd. Dat wordt gevormd door o.a. voorkennis, positie binnen een organisatie, (bedrijfs)cultuur, meningen, eerdere ervaringen, gewoontes. Ook zaken als stress of levensfase kunnen invloed hebben op iemands perspectief. Je kunt natuurlijk niet alles overzien van de ander, maar het is goed om vooraf na te denken over vanuit welk perspectief de ander jouw boodschap waarschijnlijk leest of hoort en daar rekening mee te houden bij de manier waarop je boodschap formuleert.
- **Timing:** een boodschap kan nog zo goed in elkaar zitten. Als je 'm op een onhandig moment brengt, is de kans groot dat deze niet overkomt of dat er niks mee gebeurt. Zo is een oproep om gezonder te eten kansrijker op 1 januari (goede voornemens) dan de dag voor het kerstdiner.

Binnen bedrijven spelen dit soort zaken natuurlijk ook een rol, bijvoorbeeld met drukke en minder drukke periodes of jaarlijkse beslismomenten waar je op kunt anticiperen.

- **Complexiteit boodschap:** eigenlijk geldt altijd: simpeler is beter. Een helder bericht in begrijpelijke taal wordt door iedereen begrepen. Dus zorg dat glashelder is wat je belangrijkste boodschap is, vermijd jargon en andere onnodig ingewikkelde woorden en probeer zo kort en bondig mogelijk te zijn.
- **Onderlinge relatie:** de zender en de ontvanger hebben vrijwel altijd een onderlinge relatie. De communicatie vindt plaats binnen het bredere geheel van die relatie. Je benadert de ander niet alleen als neutrale afzender, maar ook bv als collega, werknemer, leidinggevende, or-lid, zakelijke relatie of misschien ook vriend. En in die relatie zit ook een geschiedenis en een beeld van de ander, bijvoorbeeld over de betrouwbaarheid, kennis en kunde, mogelijke belangen, etc.

Die relatie is iets om rekening mee te houden en eventueel om tactisch in te zetten. Het kan goed zijn dat het ene teamlid kansrijker is als afzender richting een bepaalde ontvanger dan de ander.

- **Feedback:** de communicatie stopt niet bij het verzenden van de boodschap. De ontvanger kan ook reageren en zal dat ook vaak doen. Dan is er sprake van feedback en dat doet iets met hoe de boodschap overkomt. Het is goed om rekening te houden met feedback en alvast te bedenken hoe je daarmee omgaat.

Feedback kan ook de bedoeling zijn: als je collega's bijvoorbeeld oproept om zich aan te sluiten bij je team, is de hoop ook dat ze interesse tonen en zich aanmelden.

- **Context:** waar en in welke setting breng je de boodschap? Zo maakt het nogal een verschil of je iemand één-op-één aanspreekt op een rustige plek of dat je iemand aanspreekt in een druk overleg waar ook anderen bij zijn.

Context is ook van belang op het moment dat communicatie niet via een gesprek gaat, bv via een e-mail, poster of filmpje. Zo kan de ene oproep juist wel gepast zijn in de or-nieuwsbrief, maar de andere juist beter via een los whatsapp-berichtje worden verstuurd.

## Communicatie: eerst denken, dan doen

Een goede voorbereiding is het halve werk. Hierboven zijn we ingegaan op de verschillende aspecten van communicatie én hebben we belangrijke factoren benoemd die invloed hebben op de effectiviteit van je communicatie.

Met dat in je achterhoofd kun je aan de slag met een doeltreffende aanpak. Die bestaat uit het nalopen van de volgende vragen:

1. Wie ga je benaderen? = bepaal wie (persoon/ groep) + leef je in
2. Waarom ga je deze persoon/ groep benaderen? Dus met welk doel, wat wil je van ze?
3. Wat heb je te bieden of melden? Dus welk aanbod heb je dat voor precies deze groep gewenst/ belangrijk is?
4. Welke bezwaren kunnen er zijn? Dus waar moet je op anticiperen?
5. Wat is je 'Argumententarium'? Wat zijn de argumenten die aansluiten bij je publiek? Die kunnen deels al verwerkt zitten in je boodschap, maar zijn ook goed voor achter de hand, bijvoorbeeld bij vervolgvragen, bezwaren of tegenwerpingen.
6. Hoe kun je ze het best bereiken? Dus via welk kanaal (communicatiemiddel/ medium) en in welke context?

Na het volgende werkblad, over beïnvloeding, volgt een oefening waarin je ook de geleerde communicatievaardigheden kunt toepassen.

## Werkblad 7

### Beïnvloeding

**Beïnvloeden kan misschien wat manipulatief klinken, maar iedereen doet dit. Bewust of onbewust, de hele dag door.** Van het overleggen over wat jullie gaan eten met je partner tot het overtuigen van je leidinggevende om promotie te maken.





In dit project hebben jullie een duidelijk doel voor ogen. Hoe meer mensen dat doel onderschrijven, hoe groter de kans van slagen. Dus moeten de juiste mensen overtuigd worden hiervan. Dat betekent dat het bewust en gericht beïnvloeden van deze mensen cruciaal is.

Bij het werkblad 'stakeholderanalyse' heb je in kaart kunnen brengen wie er allemaal relevant zijn voor het behalen van de doelstelling. Ook heb je zicht gekregen op hun invloed en houding ten opzichte van jullie doelstelling. Vervolgens heb je kunnen bepalen wie de belangrijkste groepen of personen zijn om te benaderen en welke insteek (bv samenwerken of overtuigen). In dit werkblad gaan we in op de basisprincipes van beïnvloeding, zodat je de belangrijkste doelgroepen ook strategisch voorbereid kunt benaderen. Daarbij houden we de lessen over effectieve communicatie uit het vorige werkblad in het achterhoofd. Een combinatie van doordachte communicatie én strategie vergroot de kans dat het ook daadwerkelijk lukt om de juiste mensen mee te krijgen en zo je doelstelling te halen.

## Beïnvloeding: de basis

Een beïnvloedingsstrategie kent twee basale vragen:

- op wie ga ik me richten?
- hoe overtuig ik deze mensen?

Het antwoord op vraag 1 formuleerde je al aan de hand van de stakeholderanalyse en powermapping.

Hier gaan we dus in op vraag 2.

Daarvoor gaan we in op de volgende onderdelen:

- Verdiep je in je doelgroep
- Hoe kom je over als afzender?
- De rol van argumenten



## Verdiep je in je doelgroep

Om je doelgroep te overtuigen, moet je weten hoe je ze het meest effectief raakt. Dat betekent dat je je verdiept in meerdere aspecten van deze persoon of groep. Ga na hoe ze in elkaar zitten, wat belangrijk voor ze is en met welke zaken zij rekening moeten houden die in de weg kunnen zitten of juist behulpzaam kunnen zijn in het omarmen van jouw doel.

Het is raadzaam om dit met het hele team te bespreken: verschillende mensen kennen verschillende aspecten van een doelgroep, dus door het samen door te spreken, krijg je een completer beeld. Heb je hier nog niet zo goed zicht op? Dan is in gesprek gaan met de doelgroep zeker een goede eerste stap. Probeer daarin nog niet te overtuigen, maar luister vooral goed. Het is daarbij goed om je te realiseren dat we als mens geen (puur) rationele wezens zijn. In onze beslissingen speelt van alles mee dat voortkomt uit gewoontes, emoties, waarden, zorgen of de context waarin we zitten. Om je breed te verdiepen in je doelgroep, kun je onder andere denken aan:

- **Belangen:** wat zijn de meest prominente belangen van je doelgroep? Om wat voorbeelden te noemen: bij je collega's kan dat bijvoorbeeld baanzekerheid zijn, collegialiteit en/of salaris. Bij het management kan het belangrijk dat er winst gemaakt wordt, de concurrentiepositie wordt gesterkt of in individuele gevallen of iemand aast op een promotie. Deze voorbeelden zijn zeker niet uitputtend, maar bedoeld als inspiratie om te kijken naar belangen die een grote rol spelen bij iemand die anders kunnen zijn dat het belang van verduurzaming.
- **Context:** in wat voor context bevindt iemand zich? Dat gaat onder andere over de mate waarin iemand de ruimte of positie heeft om bepaalde beslissingen te nemen. Maar ook of er rekening gehouden moet worden met andere personen of partijen die dat mogelijk hinderen. En of er andere zaken zijn die invloed hebben, zoals bijvoorbeeld een reorganisatie of financiële (on)zekerheid van het bedrijf.
- **Zorgen/ barrières:** Er kunnen zaken spelen bij jouw doelgroep die ervoor zorgen dat ze niet zomaar openstaan voor jouw voorstel of verzoek. Zo kan het dat iemand al flink overwerkt is, er privé-problemen spelen of dat diegene onzeker is over diens positie in het bedrijf. Zorgen en (verwachte) barrières kunnen op allerlei vlakken spelen en zijn goed om vooraf in beeld te hebben, zodat je daar rekening mee kunt houden in hoe en wanneer je iemand benadert.
- **Waarden:** waarden zijn idealen en motieven die door iemand als belangrijk worden ervaren en die vaak richting geven aan hoe iemand diens eigen leven inricht en andermans keuzes beoordeelt. Zo kan iemand het belangrijk vinden dat er open en eerlijk wordt gecommuniceerd, loyaliteit is naar het bedrijf of dat er respect wordt getoond voor status. Je hoeft die waarden uiteraard niet te delen, maar het is wel goed om rekening te houden met deze waarden bij de insteek van je boodschap.
- **Karakter/ (organisatie)cultuur:** ieder mens is anders en iedere organisatie is anders. Waar bijvoorbeeld de ene persoon graag direct communiceert zonder al teveel sociale praatjes eromheen, maak je bij de ander geen schijn van kans als je alleen maar zakelijk blijft. Ook hiërarchie kan een rol spelen: kun je bepaalde personen rechtstreeks benaderen of moet je misschien eerst via een leidinggevende? Vooraf nadenken over dit soort ongeschreven voorkeuren of regels is raadzaam.

## Imago van de afzender

Ook als afzender van een boodschap of een verzoek ben je niet neutraal. Degene die je aanspreekt, heeft mogelijk al een bepaald beeld van je op basis van eerdere ervaringen. Maar zelfs als iemand jou nog niet kent, weegt de eerste indruk die je maakt mee in hoe de ontvanger jouw boodschap 'hoort'.

Dat is in het geheel niet erg en ook niet te voorkomen. Maar wel iets om vooraf goed rekening mee te houden en mee te wegen in bv de beslissing wie uit jullie groep iemand het beste kan benaderen. Het imago van de afzender wordt o.a. bepaald door:

- **Uitstraling:** kleding, houding, gelaatsuitdrukking, reputatie... iedereen heeft een eigen, unieke uitstraling die ook invloed kan hebben op hoe overtuigend je over komt. Dit is deels aangeboren (uiterlijke kenmerken), deels gevormd (opvoeding, scholing) en deels iets waar je wat mee kunt variëren (kleding, houding in een gesprek).

Het is lang niet altijd gewenst (of zelfs mogelijk) om te proberen je uitstraling drastisch te veranderen - dicht bij jezelf blijven is vaak de beste keuze. Maar wees je er tenminste van bewust dat het meespeelt. Het kan soms helpen om aan mensen die je kent te vragen hoe je overkomt. En dan, afhankelijk van je doelgroep, soms mogelijk bijvoorbeeld toch wat kleine aanpassingen te doen in wat je aantrekt of in je houding.

- **Expertise:** het helpt in het gesprek als je kennis van zaken hebt. Bij de keuze voor wie uit jullie groep in contact treedt met de doelgroep, kan het dan ook handig zijn om daar rekening mee te houden. De ene weet bv meer van de financiën en de ander meer van de techniek. Een goede inhoudelijke voorbereiding is ook raadzaam.

Maar je hoeft zeker niet alles te weten. Het is geen schande om aan te geven dat je sommige zaken nog moet bespreken of er later op terugkomt. Dat geeft blijk van een zorgvuldige aanpak. Bluffen en doen alsof je iets begrijpt wanneer dat niet het geval is, is vaak een slechter idee. Daarmee kunnen misverstanden ontstaan én kun je je geloofwaardigheid verliezen bij de doelgroep.

- **Draagvlak:** de kracht van een vakbond zit 'm in de aantallen. Als jullie kunnen laten zien dat er veel draagvlak is onder de collega's, dan helpt dat jullie imago als krachtige afzender en gesprekspartner. Daarbij is het uiteraard wel belangrijk dat het draagvlak er ook echt is. Mogelijk is daar eerst nog werk op nodig richting de collega's? Ook daarbij kunnen de tips over communicatie en beïnvloeding helpen.



## Argumentarium

Nadat je je goed hebt verdiept in je doelgroep, kun je werken aan een sterk 'argumentarium'. Dit is een lijstje waarin je jouw sterkste argumenten verzamelt, rekening houdend met de vragen en voorkeuren van jouw doelgroep. Het bevat ook een antwoord op de belangrijkste bezwaren die iemand zou kunnen uiten.

Het argumentarium is een levend iets en kan aangepast worden op de precieze persoon die je aanspreekt. Immers, niet ieder individu is gevoelig voor dezelfde argumenten en ieder persoon kan, afhankelijk van zijn of haar eigen situatie, andere bezwaren uiten.

- **Onderbouwing: argumenten vóór.** Voordat je in contact treedt met de doelgroep, is het belangrijk om alle argumenten vóór je voorstel of verzoek helder op een rijtje te zetten. Denk daarbij aan argumenten die belangrijk zijn voor jullie als groep, maar zeker ook aan argumenten die voor de doelgroep belangrijk zijn.
- **Tegenwerping: argumenten tégen.** Bedenk ook goed - vanuit het perspectief van de doelgroep - wat eventuele zorgen, bezwaren of tegenwerpingen kunnen zijn vanuit de doelgroep. En bereid je antwoord daarop vast voor, waarbij je de zorgen zoveel mogelijk wegneemt of toelicht waarom een bezwaar mogelijk niet van toepassing of zwaarwegend genoeg is. Het is daarbij extra belangrijk om te denken vanuit de doelgroep: neemt je reactie daadwerkelijk de zorg of bezwaar weg voor diegene of is een andere argumentatie nodig?
- **Sluit aan bij doelgroep:** Het is goed om van tevoren alle mogelijke argumenten en tegenwerpingen op een rijtje te zetten, om goed voorbereid te zijn. Maar in het daadwerkelijk contact is het niet wenselijk om die ook allemaal te gebruiken. Dat wordt al snel te veel. Kies dus zorgvuldig met welke één of twee argumenten je het contact aangaat en naar voren schuift als meest belangrijk.

De keuze voor deze argumenten hangt vooral af van wat voor de doelgroep het meest belangrijk is, want daar zul je ze op moeten overtuigen. De rest van je argumenten houdt je achter de hand, voor als je ze mogelijk later in het contact toch nog nodig hebt. Dan ben je daar alvast op voorbereid.

- **Focus: gedeelde belangen:** Bedenk van tevoren ook alvast waar jullie gedeelde belangen zitten en waar jullie elkaar op kunnen vinden. Dat biedt ruimte voor een oplossing waarbij de doelgroep ook het gevoel heeft erop vooruit te gaan en daarmee ontstaat eerder bereidheid



om samen op te trekken. Het is makkelijker om iemand op deze manier te overtuigen dan door de verschillen te benadrukken

- **Ideaal: win-win:** in een ideale situatie gaan zowel jullie als de doelgroep erop vooruit, zonder dat één van de twee er al teveel op hoeft in te leveren. Dit is niet in alle gevallen mogelijk, maar het is wel nuttig om van tevoren te bedenken of dit mogelijk is.

Door dit denkwerk vooraf te doen en goed te ordenen, vergroot je de kans dat je doeltreffend te werk gaat. Het zorgt er ook voor dat jullie als groep onderling hetzelfde verhaal houden en dezelfde argumenten gebruiken.

Wesluiten graag af met nogmaals: argumenten zijn slechts een deel van je beïnvloedingsstrategie. Het is belangrijk dat ze kloppen en dat je ze goed voorbereidt, maar het grootste deel van beïnvloeden gaat over het goed kennen van je doelgroep, weten hoe je overkomt als afzender en hoe je je boodschap goed toespitst op je doelgroep. Daar gaan we mee aan de slag in de oefening op de volgende pagina..



## Leestip

**wil je je verder verdiepen in dit onderwerp?**

Dan is het boek **'Beïnvloeden: hoe je mensen meekrijgt en het verschil maakt'** van Donné van Engelen een aanrader.



## OPDRACHT

### Op zoek naar de juiste 'knop'

#### Wie?

Noteer hier wie je gaat benaderen en wat de belangrijkste drijfveer of belang is voor deze persoon of groep

#### Waarom?

Noteer hier waarom je precies deze persoon/ groep wilt benaderen (wat is je doel)?

#### Aanknopingspunt?

Waar zit jullie gedeeld belang? Welk aanbod/ voorstel heb je dat goed aansluit bij de drijfveren of belangen van deze persoon of groep? Denk ook in win-win-situaties. Waar zijn jullie allebei mee geholpen?

#### Argumentarium?

Noteer hier welke argumenten je kan gebruiken om de persoon/groep die je aanspreekt te overtuigen. Zet de belangrijkste/ meest kansrijke argumenten bovenaan.

**Bezwaren?**

Noteer welke bezwaren er geopperd kunnen worden.

Noteer welke tegenargumenten je hier tegenover kan stellen.

**Hoe te benaderen?**

Noteer hier wat het meest geschikte middel is om de doelgroep te bereiken, wat de beste timing is en wie dat het beste kan doen. (bv: Sam stuurt een mail aan de doelgroep twee maanden voor de aandeelhoudersvergadering)

# Informatieblad 1

## Klimaatverandering en rechtvaardige transitie

Klimaatverandering wordt veroorzaakt door de uitstoot van broeikasgassen, zoals CO<sub>2</sub>. Broeikasgassen komen vrij bij de verbranding van (fossiele) brandstoffen en belanden in de atmosfeer. Het effect van deze extra gassen in de atmosfeer heet het broeikaseffect: omdat deze gassen warmtestraling absorberen en zo de aarde als geheel steeds verder laat opwarmen. Net als in een broeikas.

Het effect van deze klimaatverandering, waarbij de aarde steeds verder opwarmt, is ernstig en wereldwijd. De natuurlijke balans wordt in veel systemen verstoord, onder andere:

- Het weer verandert en wordt minder voorspelbaar. Het verschilt per regio hoe dit uitpakt, maar het gaat onder andere om langere periodes van droogte en hitte, heftiger neerslag en stormen. Dit heeft onder andere invloed op de oogst van gewassen en de gezondheid en veiligheid van mensen.
- Ecosystemen raken uit balans: door de veranderende weersomstandigheden worden allerlei andere processen in gang gezet. Zo stijgt de zeespiegel door smeltend ijs, zorgen periodes van droogte en hitte voor toenemende bosbranden, zorgt heftige neerslag voor overstromingen en zorgt het verschuiven van de seizoenen voor negatieve effecten op de biodiversiteit en daarmee de veerkracht van de natuur.

De negatieve effecten van klimaatverandering zijn af te remmen door te stoppen met het uitstoten van broeikasgassen. Dat is het goede nieuws: er is dus een duidelijke oplossing. Het lastige hieraan is dat dit betekent dat we onze huidige economie moeten aanpassen: in veel sectoren spelen fossiele brandstoffen een grote rol. Die zullen dus op hoog tempo moeten overstappen naar energiezuiniger én hernieuwbare bronnen van energie, zonder CO<sub>2</sub>-uitstoot.



## Rechtvaardige transitie

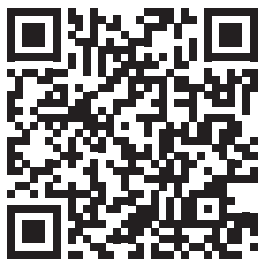
Als vakbonden zien we noodzaak van die aanpassing van de economie. Een onveilige, ongezonde wereld is voor onze achterban net zo gevaarlijk als voor alle burgers. Maar we zien ook dat deze aanpassing veel effect kan hebben op werknemers, zeker op diegenen die nu werkzaam zijn in sectoren waarin fossiele brandstoffen een grote rol spelen.

Daarom werken wij aan een 'rechtvaardige transitie.' Deze term verwijst naar het traject dat we volgen om deze transformatie te verwezenlijken. Het hoofdprincipe van rechtvaardige transitie is dat een duurzame economie niet alleen groen moet zijn, maar ook sociaal rechtvaardig. In een rechtvaardige transitie gaan een sterk sociaal beleid en klimaatambitie hand in hand om ervoor te zorgen dat niemand aan zijn lot wordt overgelaten.

De rechtvaardige transitie heeft als doel: de uitstoot te verminderen en de productiviteit van hulpbronnen te verhogen terwijl de werkgelegenheid stabiel blijft of verbetert, de positieve effecten voor de werknemers en de gemeenschappen waarin het bedrijf actief is zoveel mogelijk te verhogen en bedrijfsacties op touw te zetten om de kansen om een klimaatneutraal bedrijf te ontwikkelen optimaal te benutten.

Deze insteek wordt door vakbonden wereldwijd gehanteerd. De Vlaamse vakbonden bieden hier meer informatie over binnen hun gezamenlijk JusTra-project: [vlaamsabvv.be/justra-project](https://vlaamsabvv.be/justra-project). De FNV heeft het verder uitgewerkt in haar klimaatvisie, te vinden via [fnv.nl/klimaat](https://fnv.nl/klimaat).

**Meer over de  
oorzaken en  
gevolgen van  
klimaatverandering  
is [hier](#) te lezen.**



## Informatieblad 2

### Klimaatbeleid: Europees en internationaal

Het Europese en internationale klimaatbeleid is gericht op een **snelle transitie naar een koolstofneutrale economie**, met een focus op het terugdringen van broeikasgasemissies, het bevorderen van hernieuwbare energie, en het ondersteunen van een rechtvaardige transitie.

Deze afspraken in internationaal verband hebben ook effect op het nationale beleid in België en Nederland. Omdat onze landen zich aan de internationale afspraken hebben verbonden, moeten de nationale doelstellingen en maatregelen aansluiten bij wat we internationaal ook hebben toegezegd.

In dit achtergrondblad staan op hoofdlijnen de belangrijkste afspraken op een rijtje. Omdat beleid altijd in ontwikkeling is, gaan we niet op teveel details in. Wel zijn er veel doorverwijzingen opgenomen naar websites waarop de actuele stand van zaken steeds wordt verwerkt.

#### Europees Klimaat- en duurzaamheidsbeleid

Op Europees vlak heeft de [Europese Green Deal](#) de afgelopen jaren het klimaatbeleid richting gegeven., met het [“Fit for 55”](#)-pakket aan wetgevende maatregelen. Het gaat om een groot, samenhangend pakket aan maatregelen voor vrijwel alle economische sectoren. De focus lag op het snel omlaag brengen van de uitstoot van broeikasgassen (in 2030 netto 55% minder dan in 1990), het efficiënter omgaan met grondstoffen (circulaire economie), het versterken van de biodiversiteit en het zorgen dat de transitie rechtvaardig verloopt voor kwetsbare inwoners en werknemers.

Belangrijke onderdelen van het beleid zijn:

- Het emissiehandelssysteem **EU-ETS** (European Emissions Trading System). Dit systeem regelt hoeveel broeikasgassen bedrijven mogen uitstoten en welke prijs daarvoor moet worden betaald. Het systeem scherpt steeds verder aan, waardoor het steeds duurder wordt om broeikasgassen uit te stoten en het steeds lonender wordt om te verduurzamen.
- **CBAM** (carbon border adjustment mechanism): Een grensheffing op producten met een hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot van buiten de EU. Deze grensheffing is ingevoerd om oneerlijke concurrentie met het buitenland te voorkomen en duurzame koplopers in Europa te beschermen.

## Update 2025: de Clean Industrial Deal & de Omnibus

Begin 2025 heeft de Europese Commissie voorstellen gedaan om het Europese industriebeleid te coördineren, onder de noemer '[Clean Industrial Deal](#)'. Het doel is om de Europese Green Deal te koppelen aan beleid om bedrijven te ondersteunen om de klimaatdoelstellingen te realiseren - en daarbij rekening te houden met de huidige economische context, waarin internationale concurrentie een grote rol speelt.

De Europese Commissie deed voorstellen over deze zes thema's:

- Betaalbare energie
- Marktcreatie voor schone producten
- Financiering van de schone transitie
- Circulariteit en toegang tot grondstoffen
- Wereldwijde markten en internationale partnerschappen
- Vaardigheden en hoogwaardige banen

De Clean Industrial Deal moet nog verder uitgewerkt worden, en de lidstaten hebben een grote rol om dit in de praktijk om te zetten. Binnen enkele jaren zullen we kunnen beoordelen wat het effect is op het industriebeleid in België en Nederland.

Tegelijkertijd stelde de Europese Commissie de [Omnibus](#) voor, een pakket voorstellen om regelgeving voor bedrijven te 'vereenvoudigen' of dereguleren. Dit geldt in het bijzonder ook voor de duurzaamheidsrapportage voor bedrijven, met name de [CSRD en de CSDDD](#). Het afzwakken van wet- en regelgeving lijkt tot vertraging van de klimaattransitie te leiden en ook sociale randvoorwaarden (o.a. voor werknemers) worden fors afgezwakt. De uitwerking van het beleid lijkt dus in tegenspraak met de mooi klinkende doelen van de 'Clean Industrial Deal'. De vakbeweging en milieubeweging proberen betere bescherming van werknemers en het milieu terug in het beleid te krijgen, o.a. via lobby.

## Internationaal Klimaatbeleid

In internationaal verband is het [Klimaatakkoord van Parijs](#) het belangrijkste pakket aan afspraken. Centraal daarin staat het streven naar het zoveel mogelijk beperken van klimaatverandering (tot maximaal gemiddeld 2 graden Celsius temperatuurstijging wereldwijd).

Om dat te bereiken zijn er afspraken gemaakt over het afbouwen van fossiele brandstoffen, het opbouwen van hernieuwbare energie en afspraken over de financiering van al deze afspraken. Onderdeel van het afsprakenpakket is ook een set afspraken over een rechtvaardige transitie waar landen zich aan dienen te houden. In het Europese en nationale klimaatbeleid zijn de afspraken uit het Parijs-akkoord ook te herkennen, maar dan concreter gemaakt en toegespitst op de Europese en nationale context.



## Meer lezen?

Onder andere de volgende websites bieden meer informatie over internationaal en Europees Klimaatbeleid en houden deze informatie ook actueel:

De Europese Raad heeft een aantal thema-pagina's waarin de informatie over beleid actueel wordt gehouden:

- Over het [Europese klimaatbeleid](#)



- Over het [Europese milieubeleid](#) (dit is breder dan het klimaatbeleid alleen en omvat ook informatie over bv wetgeving voor schoon water, bodem, lucht, etc)



- [Het Klimaatakkoord van Parijs](#)



De Europese vakbondskoepel ETUC heeft een [thema-pagina over 'just transition'](#), waarop ze alle artikelen en meningen van de ETUC bijhouden over klimaatbeleid, de transitie in de industrie en de effecten daarvan op werknemers.







## Informatieblad 3

# Nationaal klimaat- en duurzaamheidsbeleid Vlaanderen en België

Het Belgisch klimaat- en duurzaamheidsbeleid wordt op federaal, Vlaams en Waals niveau gevoerd, met elk hun eigen bevoegdheden en prioriteiten.

### Nationale Energie- en Klimaatplan (NEKP)

Het NEKP is het plan waarmee België zijn klimaat- en energiedoelstellingen vastlegt en coördineert, zoals vereist door de Europese Unie. Het bevat maatregelen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen, energie-efficiëntie te verbeteren en hernieuwbare energie te stimuleren. Het NEKP wordt (in theorie) opgesteld in samenwerking tussen de federale en regionale overheden (Vlaanderen, Wallonië en Brussel), aangezien klimaat- en energiebeleid in België versnipperd is over verschillende bevoegdheidsniveaus.

De belangrijkste doelen van het NEKP zijn:

- **CO<sub>2</sub>-reductie:** België moet de uitstoot tegen 2030 aanzienlijk verminderen om de Europese doelstellingen te halen.
- **Hernieuwbare energie:** Stimuleren van wind-, zonne- en waterkrachtenergie.
- **Energie-efficiëntie:** Verbetering van gebouwenisolatie en industriële processen.
- **Duurzame mobiliteit:** Elektrisch rijden en het openbaar vervoer bevorderen.

De afstemming tussen de verschillende regeringen verloopt echter moeizaam, omdat Vlaanderen, Wallonië en Brussel verschillende prioriteiten hebben. Hierdoor zijn er discussies over de verdeling van de klimaatdoelstellingen en de financiering van maatregelen.

### Bevoegdheden

#### Federaal beleid

De federale overheid coördineert internationale en Europese klimaatverplichtingen, zoals de Europese Green Deal en het Akkoord van Parijs. Ze is verantwoordelijk voor mobiliteit, energie en fiscaliteit en voert maatregelen zoals subsidies voor elektrische voertuigen, de uitfasering van fossiele brandstoffen en investeringen in spoorwegen. De afstemming van het Nationale Energie- en Klimaatplan (**NEKP**) verloopt moeizaam door de complexe staatsstructuur. Vlaanderen wil minder strenge emissiereducties voor industrie en landbouw, terwijl Wallonië ambitieuzere

doelen nastreeft. De federale overheid heeft beperkte bevoegdheden, waardoor er vaak politieke impasses ontstaan. Dit bemoeilijkt een coherente klimaatstrategie op nationaal niveau.

### **Vlaams beleid**

Vlaanderen legt de nadruk op energie-efficiëntie en hernieuwbare energie. Het Vlaams Energie- en Klimaatplan 2021-2030 streeft naar een CO<sub>2</sub>-reductie van 40% tegen 2030. Het beleid omvat de renovatieverplichting voor woningen, subsidies voor zonnepanelen en windenergie, en een focus op circulaire economie en duurzame mobiliteit.

### **Waals beleid**

Wallonië mikt op een CO<sub>2</sub>-reductie van 55% tegen 2030 en klimaatneutraliteit tegen 2050. Het Waals Klimaatplan zet in op energie-efficiëntie in gebouwen, vergroening van het openbaar vervoer en ondersteuning van duurzame landbouw en biodiversiteit.





## Middelen

Belgische bedrijven die groene investeringen willen doorvoeren, maken kans op enkele steunmaatregelen. Heel wat van deze fondsen komen rechtstreeks uit de EU-portefeuille (met name middelen uit het ETS-emissiehandelsysteem) en worden daarna op Belgisch niveau verdeeld. Denk daarbij aan subsidiemechanismen, overheidsopdrachten, het transitiefonds, etc. Aan de hand van deze fondsen tracht men niet enkel de grootverbruikers te ondersteunen, maar ook spelers als KMO's een duwtje in de rug te bieden bij hun transitieuitdagingen.

Het industriebeleid in België wordt veelal regionaal gestuurd en bijgestuurd. Ook op dit niveau kunnen heel wat steunmaatregelen voor bedrijven worden aangevraagd en verworven. Denk hierbij aan allerlei subsidies, innovatiesteun, ecologiesteun, energiematregelen, etc.

Voor militanten die geïnteresseerd zijn in het subsidiebeleid voor bedrijven met betrekking tot klimaatmaatregelen in Vlaanderen en België, zijn de volgende bronnen nuttig:

1. VLAIO - Subsidies en financiering: Het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) biedt een overzicht van subsidies en financieringsmogelijkheden voor ondernemingen die willen investeren in duurzaamheid en energie-efficiëntie.  
[www.vlaio.be](http://www.vlaio.be)
2. Subsidiedatabank voor ondernemingen: Deze databank biedt een overzicht van de belangrijkste steunmaatregelen van provinciale, Vlaamse, federale en Europese overheden voor ondernemingen. Zokanje op onderzoek uitgaan: welke fondsen ontvangt je bedrijf reeds?  
[www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be)
3. Energie-en klimaatbeleid voor ondernemingen: Het Vlaams Energie-en Klimaatagentschap (VEKA) verstrekt informatie over het energie- en klimaatbeleid gericht op ondernemingen, inclusief beschikbare steunmaatregelen.  
[www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be)
4. Ecologiesteun: subsidies voor groene en energie-efficiënte investeringen: VLAIO biedt ecologiesteun aan bedrijven die investeren in groene technologieën en energie-efficiëntie.  
[www.vlaio.be](http://www.vlaio.be)
5. Subsidies aan ondernemingen voor energiebesparende maatregelen: Informatie over subsidies voor bedrijven die investeren in energiebesparende maatregelen.  
[www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be)

Deze bronnen bieden uitgebreide informatie over beschikbare subsidies en steunmaatregelen voor bedrijven die willen bijdragen aan klimaatdoelstellingen in Vlaanderen en België.

Wil je hier graag meer over leren,  
en ontdekken op welke manier  
we syndicaal aan de slag gaan  
omtrent klimaatpremies en -sub-  
sidies in de bedrijven waarin wij  
werken?

Bekijk dan zeker volgend webinar:  
['Breakoutroom België - It's money  
time!'](#)



## Informatieblad 4

# Nationaal klimaat- en duurzaamheidsbeleid Nederland

Het Nederlandse klimaat- en duurzaamheidsbeleid van de overheid is enorm uitgebreid en constant in ontwikkeling. Het is daarom niet mogelijk om hier een volledig en blijvend actueel overzicht te bieden. We lichten hier alleen de belangrijkste hoofdlijnen uit die het meest relevant zijn voor de industrie in Nederland. Onderaan dit kennisblad verwijzen we naar een aantal sites voor meer informatie.

### Nationaal CO<sub>2</sub>-doel

Het hoofddoel van het Nederlandse klimaatbeleid is om de uitstoot van broeikasgassen (zoals CO<sub>2</sub>) zo snel mogelijk omlaag te brengen, voor een gezonde en veilige toekomst voor alle Nederlanders. Daarvoor is wettelijk vastgelegd dat Nederland in 2030 minstens 55% minder CO<sub>2</sub> moet uitstoten (ten opzichte van 1990), met een streven naar 60%. Om dat te bereiken moeten er vooral veel minder fossiele brandstoffen worden gebruikt. Dat is dan ook de focus van het Nederlandse klimaatbeleid: het afstappen van fossiel en overstappen naar hernieuwbare energie. Dat wordt ook wel de energietransitie genoemd.

### Afspraken per sector

Fossiele brandstoffen spelen een rol in alle onderdelen van de Nederlandse economie. Daarom zijn er in het Nationaal Klimaatakkoord afspraken gemaakt voor alle vijf overkoepelende sectoren in de economie: Industrie, Mobiliteit, Gebouwde Omgeving, Landbouw en Elektriciteit. Elke sector heeft zijn eigen doelstellingen en specifieke afspraken, toegespitst op zaken die in die sector relevant zijn. Dit akkoord uit 2019 is nog steeds de basis van het huidige klimaatbeleid. Sindsdien heeft elk kabinet er wel eigen aanpassingen en aanvullingen op gedaan, maar de sectorale aanpak staat nog steeds overeind.

### Industrie: maatwerkafspraken en meer

Een belangrijk, en kostbaar, onderdeel van het klimaatbeleid voor de industrie zijn de zogenaamde '[Maatwerkafspraken](#).' De overheid maakt deze afspraken met de grootste industriële uitstoters. Dit zijn afspraken op maat, ze verschillen per bedrijf. Dat is omdat de meest logische of belangrijke verduurzamingsstappen voor ieder industriebedrijf anders zijn en omdat de overheid het in sommige gevallen nodig acht om financieel bij te springen om bedrijven voor Nederland te kunnen behouden.

Via intentieverklaringen spreken bedrijven en overheid doelen en voorwaarden voor verduurzaming af. Die moeten vervolgens tot juridisch bindende afspraken leiden. Er is een volwaardige maatwerkafpraak gereed met [Nobian](#) en er zijn voorlopige intentieverklaringen getekend met [TATA](#), [Dow](#), [OCI](#), [Shell](#), [YARA](#), [AnQore](#), [Zeeland Refinery](#), [LyondellBasell](#), [BP raffinaderij](#) en [Air Liquide](#). Met Air Products, ExxonMobil, Fibrant en Sabic is nog niets afgesproken. Naast de grootste industriële uitstoters heeft de overheid de maatwerkaanpak ook beschikbaar gesteld voor afvalverbranders en de NAM.

Naast de maatwerkafspraken is er ook nog ander beleid gericht op de industrie. Zo is er een [nationale CO<sub>2</sub>-heffing](#) (kosten voor het uitstoten van CO<sub>2</sub>) boven op het Europese emissiehandelssysteem. De opbrengsten van de nationale CO<sub>2</sub>-heffing gaan naar het Klimaatfonds dat wordt gebruikt om de energietransitie te versnellen. Verder worden onder andere nieuwe energiebronnen en -dragers (zoals waterstof) opgeschaald. Het kabinet zet ook in op minder verbranding en meer recycling bij afvalverbrandingscentrales en er komt een verbod op fossiele warmte-opwekking voor nieuwe en te vervangen industriële productie-installaties.

In het [Nationaal Programma Verduurzaming Industrie](#) wordt door de overheid met o.a. marktpartijen en branche-organisaties aan maatregelen om de verduurzaming in de industrie te versnellen.







## Subsidiereregelingen

Om bedrijven te helpen de transitie te maken, zijn er ook meerdere vormen van overheidssubsidie beschikbaar, bijvoorbeeld voor het aanbrengen van isolatie-maatregelen, het overstappen op hernieuwbare energiebronnen en andere vormen van duurzamer opereren. Deze subsidies bestaan naast de maatwerkafspraken en er zijn dan ook subsidies voor alle typen bedrijven, zowel qua formaat als qua type bedrijvigheid. Op [rvo.nl](https://rvo.nl) is een totaaloverzicht.

## Energiebesparingsplicht

De [energiebesparingsplicht](#) verplicht bedrijven en instellingen om alle energiebesparende maatregelen - met een terugverdientijd van 5 jaar of minder - uit te voeren. Door de korte terugverdientijd is het nemen van deze maatregelen ook bedrijfseconomisch vrijwel altijd een slimme keuze. Maatregelen waaraan gedacht kan worden zitten vaak in de hoek van vervanging van apparatuur door energiezuiniger alternatieven, isolerende maatregelen of het plaatsen van energie-opwekkende of -terugwinnende installaties. Deze plicht bestaat al vele jaren, maar er wordt inmiddels intensiever op gehandhaafd.

## Grondstoffenbeleid (circulaire economie)

Voor de industrie is ook het Nederlandse 'grondstoffenbeleid' relevant: dat is een pakket aan doelstellingen en maatregelen die ervoor moeten zorgen dat Nederland minder grondstoffen verbruikt en veel meer grondstoffen hergebruikt of recycleert (o.a. staal, hout, plastics en kritieke grondstoffen als lithium en kobalt). Het doel is om volledig 'circulair' te zijn in 2050. Daarmee verlagen we onze milieu-impact als land en worden we minder afhankelijk van andere landen voor de levering van deze grondstoffen.

Het belangrijkste beleid op dit vlak is gebundeld in het [Nationaal Programma Circulaire Economie](#). Het gaat voor nu vooral om stimulerend beleid, zoals subsidies en pilotprogramma's. Maar de planning is dat er meer wetgeving en verplichtingen komen in de toekomst, zoals verplichte percentages recycleert in bepaald materiaal en de inperking van afvalverbranding en -transporten.



## Stikstof en overige milieuwetgeving

Naast de uitstoot van broeikasgassen veroorzaken de industrie en andere sectoren ook nog andere uitstoot die schade kan toebrengen aan gezondheid, natuur en milieu. Denk aan stikstof, fijnstof, zeer zorgwekkende stoffen (zzs), PFAS etc. Er is dan ook redelijk wat wetgeving en ander beleid (ook Europees) om die uitstoot te beperken en zo de kwaliteit van lucht, water, bodem en biodiversiteit te beschermen en waar mogelijk te herstellen. Veel van dat beleid is niet voldoende gehandhaafd de afgelopen jaren, wat mede de oorzaak is van de stikstofcrisis en de verwachte [watercrisis](#). Het strekt te ver om dit beleid hier allemaal op te nemen, maar veel is gebundeld in de [Omgevingswet](#).

### Links voor meer, actuele, informatie:

Op [rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering](https://rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering) houdt de overheid een overzicht bij van o.a. het lopende beleid om klimaatverandering tegen te gaan.

Op [rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/verduurzaming-industrie](https://rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/verduurzaming-industrie) houdt de overheid een overzicht bij van specifiek het beleid gericht op het verduurzamen van de industrie in Nederland.

Op <https://www.verduurzamingindustrie.nl> staat meer over al het beleid dat stuurt op verduurzaming van de industrie - in dit Nationale Programma werkt de overheid samen met de sector aan de invulling van dit beleid.

Op [dashboardklimaatbeleid.nl](https://dashboardklimaatbeleid.nl) wordt jaarlijks in het najaar bijgewerkt hoe het staat met de klimaatdoelen per sector. De informatie hiervoor komt o.a. uit de Klimaat- en Energieverkenning van het Planbureau voor de Leefomgeving (zie: [pbl.nl/kev](https://pbl.nl/kev))

Op [rvo.nl/subsidies-financiering](https://rvo.nl/subsidies-financiering) zijn de actuele beschikbare subsidies voor verduurzaming (van bedrijven en particulieren) te vinden.

## Informatieblad 5

### Toekomstbeelden voor de industrie

Voor jou als werknemer is het niet alleen relevant om te weten wat de plannen zijn binnen het eigen bedrijf, maar ook om breder zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden voor verduurzaming in de industrie als geheel. Zo kun je beter inschatten of jouw bedrijf slimme keuzes maakt richting de toekomst. Denk aan vragen als:

- Hoe zullen de fabrieken in jouw sector er in **2050** uitzien?
- Welke **technologieën** zijn beschikbaar of zijn nog in ontwikkeling? Wat zijn de verschillende opties? Welke **investeringen** zijn er nodig?
- Zijn er misschien totaal **nieuwe productiemethodes** nodig, nieuwe energiebronnen, andere grondstoffen, of zelfs **nieuwe eindproducten**?
- En wat betekenen al die veranderingen voor de **werkgelegenheid**, voor jouw job en die van je (toekomstige) collega's?

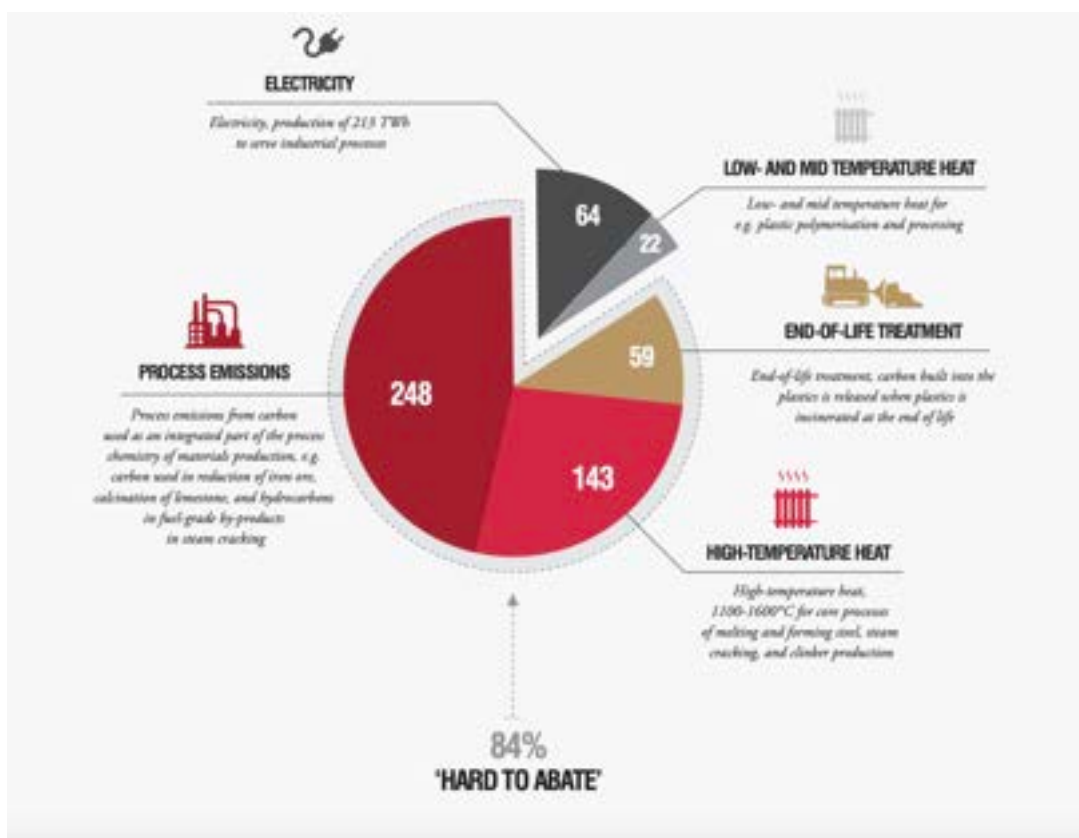
Dit werkblad biedt een leidraad om antwoorden te vinden die specifiek van toepassing zijn op jouw bedrijf, want elke situatie is uniek. Er zijn veel scenario-studies gedaan naar de toekomstperspectieven van de industrie, zowel in Europa als nationaal. We bieden daarom vooral inzicht op hoofdlijnen, met veel doorverwijzingen naar bronnen voor verdieping. Het loont ook om zelf op zoek te gaan naar actuele studies voor specifiek jouw (deel)sector, om meer gedetailleerd inzicht te krijgen. Klop daarvoor gerust ook aan bij de contactpersoon binnen jouw vakbond.



## 1) Waarom zijn circulariteit en energie-efficiëntie zo belangrijk voor de zware industrie?

De zware industrie levert de basisgrondstoffen voor onze materiële economie, zoals staal, kunststoffen, metalen... Het is een zogenaamde “hard-to-abate” sector. Dit betekent dat het een sector is waarin het een grote uitdaging is om de uitstoot van broeikasgassen (zoals CO<sub>2</sub>) volledig naar nul te brengen. Dat komt door de zeer grote energievraag, en drie moeilijk te verlagen bronnen van uitstoot die eigen zijn aan de sector en die samen 84% van de totale broeikasgas-emissies uitmaken (zie de grafiek onderaan deze pagina):

- a. **Procesemissies**, door het gebruik van koolstof (C) in het productieproces, bijvoorbeeld bij de productie van staal en van kunststoffen. Ook in de toekomst zullen we die koolstof nodig hebben voor de productie van die grondstoffen. We moeten alleen vermijden dat de koolstof als CO<sub>2</sub> in de atmosfeer ontsnapt.
- b. **Hogetemperatuurwarmte** (high-temperature-heat, 1100 tot 1600°C) voor bijvoorbeeld de stoomkrakers in de chemie en de hoogovens in de staalsector. Het is een uitdaging om fossiele brandstoffen te vervangen voor de opwekking van zulke hoge temperaturen.
- c. **Emissies tijdens de afvalfase** (end-of-life treatment), in het bijzonder bij kunststoffen (afvalverbranding of storting).



Bronnen van CO<sub>2</sub>-uitstoot van staal, cement, plastic en ammonia (100% = 536 Mt CO<sub>2</sub>). Uitgedrukt in Mt CO<sub>2</sub>. (cijfers van 2015)

Bron: Material Economics (2019). Industrial Transformation 2050 - Pathways to Net-Zero Emissions from EU Heavy Industry.

Om deze drie emissiebronnen te vermijden, is het van groot belang om **als eerste stap te kijken naar circulariteit**, en naar de energie-efficiëntie van processen. Hoe efficiënter we omspringen met de energie in de productieprocessen, hoe makkelijker de verlaging van de uitstoot. Vaak is het in de industrie wel degelijk mogelijk om gelijkaardige producten te produceren met minder energie. Circulariteit betekent dan weer dat een 'kringloop' ontstaat waarbij grondstoffen zo lang mogelijk en steeds opnieuw gebruikt worden. Denk bijvoorbeeld aan producten met een langere levensloop, hersteleconomie, of aan recyclage. Als we vermijden om steeds nieuw ontgonnen grondstoffen te gebruiken, dan vermijden we de drie bovenstaande emissiebronnen, en sparen we ook bijzonder veel energie uit. Het potentieel van circulariteit is heel groot.



## Leestip

Wat betekent circulaire economie precies voor de zware industrie, en specifiek voor de metaal- en de chemiesector? In de [brochure “Vlaamse industrie op weg naar circulariteit”](#) vind je heel wat achtergrondinformatie over de industriële transitie, op maat van vakbonden (ook beschikbaar in het [Engels](#), [Frans](#) en [Duits](#)). De brochure legt de **focus op Vlaanderen, maar** de transitiepaden zijn ook **toepasbaar op de Nederlandse situatie**. In deze brochure vind je ook specifieke **hoofdstukken over de metaalsector, de chemiesector, en de impact van de transitie op jobs**.



## 2) Wat zijn de andere strategieën om de uitstoot te verlagen?

- a. **Directe elektrificatie** (denk aan de industriële warmtepomp of de e-boiler)
- b. **Groene waterstof**
- c. **Carbon Capture and Storage (CCS) & Carbon Capture and Utilisation (CCU)**
- d. **Biomassa**

*Leestip: Deze vijf technieken worden ook kort besproken brochure "Vlaamse industrie op weg naar circulariteit" (meer info in het kaderstuk op de pagina hiernaast).*

## 2) Wat zijn de andere strategieën om de uitstoot te verlagen?

### Wat is het potentieel van al deze technieken?

1. **Directe elektrificatie:** het wordt steeds duidelijker dat - zeker in de Benelux - enkel bij directe elektrificatie het potentieel voor een massale opschaling aanwezig is. Vele studies spreken van een potentieel om ca. 80% van alle proceswarmte in de industrie te elektrificeren, en minstens voor alle processen tot 200°. Elektrificatie verbetert in vele gevallen de energie-efficiëntie (bv. door restwarmte met warmtepompen te hergebruiken). Warmtepompen en e-boilers zijn volwassen technieken, maar er is een brede waaier van mogelijke technieken die allemaal onder de noemer directe elektrificatie vallen (sommige nog in ontwikkeling). Directe elektrificatie is ook zeer belangrijk voor kleine en middelgrote bedrijven, die minder behoefte hebben aan hoge temperaturen.
2. **Waterstof:** alleen groene waterstof is te produceren zonder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Maar de productie van groene waterstof is wel heel energie-intensief. Omdat waterstof niet zo efficiënt is, zal het naar verwachting schaars en duur blijven. Het is onrealistisch om alle aardgasconsumptie in de industrie te vervangen door waterstof. Het is belangrijk om het gebruik van waterstof in de industrie zoveel mogelijk te beperken tot processen waarvoor geen alternatief bestaat, bv. voor niet-energetisch gebruik. De [waterstofladder van Liebreich](#) is op dat vlak een goede leidraad.
3. **CCS en CCU:** sommige industrieën rekenen erop om massaal in te zetten op CO<sub>2</sub>-afvang (CCS- carbon capture and storage ), soms gecombineerd met de inzet van de afgevangen CO<sub>2</sub> in andere processen (CCU- carbon capture and usage). Dat kan zeker nuttig zijn voor bepaalde hard-to-abate-sectoren, maar is economisch en logistiek allesbehalve evident. Het komt neer op een blijvende kostenpost voor de industrie, en een levenslijn voor fossiele brandstoffen met extra extractie van olie en gas tot gevolg, en potentiële uitstoot in de gehele waardeketen.
4. **Biomassa:** het voordeel van biomassa is dat er hernieuwbare grondstoffen voor worden gebruikt ter vervanging van de fossiele grondstoffen die nu nog domineren in de chemie. Denk daarbij aan bioplastics. Maar het potentieel voor biomassa in de industrie is wel beperkt, onder meer gezien de beperkingen op vlak van landgebruik. De chemiesector bv. ziet maar een beperkte rol voor bioplastics.

## Op zoek naar extra informatie over de technologieën en manieren om de uitstoot te verlagen in de industrie?

1. Meer weten over het potentieel van elektrificatie in de industrie? Bekijk dan dit [webinar](#) of de presentaties van [Agora Industry](#) of van [RAP](#).
2. Meer weten over waterstof? Lees dan het [waterstofdossier](#) van BBL.
3. Meer weten over de scenario's voor de industriële transitie? Bekijk dan de [opname](#) en de [presentatie](#) die is gegeven aan de teams van "Mijn Bedrijf Toekomstproof" tijdens de workshop van juni 2024.
4. Meer weten over de technische uitdagingen voor de industriële transitie? Bekijk dan de [opname](#) en de [presentatie](#) van Tomas Wyns (expert industriële transitie) op de workshop van november 2024. Alle technologieën, van waterstof, chemische recyclage, CCS, elektrificatie, biomassa etc. komen uitgebreid aan bod in deze presentatie.
5. Voor de Nederlandse context is het rapport ["Groene Keuzes voor de Nederlandse basisindustrie"](#) de moeite van het doornemen waard.







## Informatieblad 6

### Wat mag en kun je als ondernemingsraad en CPBW?

*Heeft jouw bedrijf een ondernemingsraad (OR) en/of een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk? Deze organen hebben bepaalde rechten en bevoegdheden die van pas kunnen komen. In dit achtergrondblad leggen we uit wat deze zijn en hoe je hier gebruik van kunt maken. De situatie in Nederland is anders dan in Vlaanderen. We gaan eerst in op de Nederlandse situatie in onderdeel 1. In onderdeel 2. gaan we in op de situatie in Vlaanderen.*

#### 1. Situatie in Nederland

**In Nederland moet elk bedrijf met meer dan 50 werknemers een ondernemingsraad (OR) hebben. In een OR zitten verkozen werknemers uit het bedrijf die medezeggenschap hebben over belangrijke besluiten van het bedrijf. Het belangrijkste doel van een OR is om bij te dragen aan het 'goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen.'**

#### OR voor het verduurzamen van bedrijven

Het goed functioneren van de onderneming gaat onder andere over een gezonde economische bedrijfsvoering, maar ook om het zorgen voor een gezonde sociaal-maatschappelijke rol van het bedrijf. Een OR houdt zich van nature bezig met de toekomstbestendigheid van het bedrijf, duurzaamheid is daar een belangrijk onderdeel van.

Een OR kan dan ook een effectief orgaan zijn voor het verduurzamen van het bedrijf. Zo heeft de OR vaste overlegmomenten met de directie en ook formele rechten en plichten die haar in staat stellen om invloed uit te oefenen. Daarom gaan we hier in op de wettelijke mogelijkheden en beperkingen die specifiek een OR heeft.

Heeft jouw bedrijf geen OR of zit je zelf niet in de OR? Dan kun je natuurlijk ook nog steeds van start. Maar als het een optie is om vanuit of met de OR aan de slag te gaan, dan biedt dat wel mooie extra mogelijkheden.



## Welke macht heeft de OR?

Elke OR heeft op grond van de [Wet op de Ondernemingsraden \(WOR\)](#) dezelfde rechten en plichten. We lichten hieronder beknopt de onderdelen van de WOR uit die goed van pas kunnen komen bij het agenderen van verduurzaming. Ben je van plan om gebruik te maken van deze rechten of mogelijkheden? Dan is het slim de volledige wettekst er nog even bij te pakken om te kijken naar de precieze formulering en eventuele uitzonderingen.

## Bevorderende taak OR

In de WOR (art. 28 lid 4) staat: “De ondernemingsraad bevordert naar vermogen de zorg van de onderneming voor het milieu.” De OR heeft dus als taak om het bedrijf of organisatie te stimuleren beter voor onze leefomgeving te zorgen. Daarom kun je o.a. het bijdragen aan het verlagen van de CO2-uitstoot, het versnellen van de energietransitie en duurzamer werken ook als een taak van de OR zien.

## Adviesrecht

In veel gevallen heeft de OR het recht om te adviseren (WOR, art 25). Dat advies is niet bindend. De werkgever mag er dus van afwijken, maar moet daarvoor wel een goede onderbouwing hebben. Is die onderbouwing niet of niet voldoende gegeven, dan kan de OR naar de ‘Ondernemingskamer’ stappen (WOR, artikel 26).

De OR kan onder andere gebruik maken van haar adviesrecht wanneer de werkgever een verduurzamingsplan opstelt, een technologische voorziening wil invoeren of wijzigen, of zelf een externe deskundige wil inschakelen om de CO2-uitstoot en mogelijkheden tot verduurzaming in kaart te brengen. Ook wanneer je werkgever een belangrijke investering wil doen om te kunnen verduurzamen of een belangrijk krediet wil aantrekken, moet er van tevoren advies aan de OR worden gevraagd.

## Recht op overleg

Ten minste twee keer per jaar moet een overlegvergadering tussen de OR en de werkgever plaatsvinden (WOR, art. 24). Daarin wordt de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De OR kan dat moment gebruiken om bij de werkgever aan te kaarten dat verduurzaming nodig is. Je kunt ook bij het bestuur verzoeken om het duurzaamheidsbeleid als vast agendapunt op te nemen. Zo krijgt het onderwerp binnen je bedrijf meer structurele aandacht.

Maar ook buiten de periodieke vergadermomenten kun je als OR met je werkgever in gesprek gaan. Als je een specifieke reden opgeeft, is je werkgever verplicht binnen twee weken met je om tafel te zitten (WOR, art. 23). Je kunt er ook voor kiezen om juist zo’n apart moment te plannen om je verduurzamingsplannen en concrete stappen daartoe op de agenda te zetten.

## Recht van initiatief

Ook buiten de overlegvergadering heb je als OR de mogelijkheid om voorstellen te doen aan je werkgever, schriftelijk en met toelichting (WOR, art. 23 lid 3). Je voorstel is dan minder vrijblijvend dan wanneer je het inbrengt tijdens een overlegvergadering. Het moet dan namelijk worden besproken in een volgende overlegvergadering. Vervolgens moet de werkgever zo snel mogelijk schriftelijk en gemotiveerd aan de OR meedelen of en welke keuze wordt gemaakt op basis van het voorstel.

Je werkgever is dus niet verplicht om jouw voorstel te accepteren, maar moet er wel serieus op ingaan. Als dit niet gebeurt, kun je naar de Kantonrechter stappen (WOR, art 36 lid 2). Het initiatiefrecht kan van pas komen bij bijvoorbeeld eigen voorstellen of plannen voor verduurzaming.

## **Het inschakelen van deskundigen**

Voor het opstellen van verduurzamingsplannen kan het nuttig zijn om deskundigen in te schakelen. Deskundigen kunnen onder andere worden uitgenodigd voor de overlegvergadering (WOR, art 23a lid 6). Dit kan verstandig zijn voor een externe expertblik op de plannen, om in te schatten of deze voldoende bijdragen aan verduurzaming, wat de invloed is op het werk en of er nog ruimte is voor verbetering.

De kosten van een deskundige kunnen voor rekening van het bedrijf komen, mits je dat vooraf meldt en als het inschakelen van een deskundige redelijkerwijs nodig is (WOR, art. 22 lid 2). Het inschakelen van een deskundige kan ook verstandig zijn voor procesbegeleiding, vooral als de plannen ingrijpend zijn.

## **Het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen**

Juridisch is er dus een hoop mogelijk en het is goed om dat vooraf te weten. Maar bedenk wel: geen enkele OR is hetzelfde. Sommigen opereren onafhankelijk en sommigen helaas meer als verlengstuk van de directie. Sommigen trekken goed op met de vakbond en anderen niet. De ene OR is heel actief en de andere is niet vooruit te branden. Zit je in een OR? Dan zul je dit vast herkennen en is het goed om hier rekening mee te houden.

Ook is de verhouding met de werkgever overal anders en is het verstandig om goed na te denken over een strategie om je plannen voor elkaar te krijgen. Ga dus vooral niet direct op je juridische strepen staan, maar bereid je goed voor.

## **2. Situatie in Vlaanderen**

In Vlaanderen is het sociaal overleg anders gestructureerd: vanaf 50 werknemers is er het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Vanaf 100 werknemers wordt er ook een ondernemingsraad (OR) opgericht. Milieu (en bij uitbreiding klimaat) wordt beschouwd als één van de zeven welzijnsdomeinen waarvoor het CPBW bevoegd is, het CPBW is dus de spil voor het syndicaal werk over milieu en klimaat. De ondernemingsraad heeft wel uitgebreide informatiebevoegdheden die ook zeer relevante informatie kunnen bevatten rond milieu. Denk bijvoorbeeld aan de duurzaamheidsrapportage die grote bedrijven verplicht ook aan de OR moeten rapporteren. In bedrijven zonder CPBW of OR neemt de syndicale delegatie (SD) de informatierechten rond milieu over. Daarnaast is de SD natuurlijk ook het orgaan dat collectieve overeenkomsten kan sluiten, ook rond milieu (bvb. rond mobiliteitsvergoedingen).

In de tabel op de pagina hiernaast worden de verplichtingen van de werkgever in verband met milieu tegenover de verschillende organen van het sociaal overleg weergegeven. Deze worden veelal opgelegd door federale wetgeving of CAO's. Daarnaast geeft ook de gewestelijke (Vlaamse) milieuwetgeving bepaalde rechten en taken aan het CPBW en de OR. Ook die zaken worden opgenomen in de tabel.

|                                 | <b>CPBW</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>OR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>SD</b>                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verplichtingen werkgever</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle informatie over milieuzaken (intern &amp; extern) verzamelen</li> <li>• Informeren over elk rapport of document (al dan niet opgelegd) dat over milieuzaken gaat (intern &amp; extern)</li> <li>• Het milieubeleid van het bedrijf jaarlijks bespreken</li> <li>• Informatie verschaffen over de externe omgeving</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële of strategische informatie verstrekken</li> <li>• Informatie over de invoering van nieuwe technologieën verstrekken</li> <li>• Informatie over vorming en beroepsopleidingen verstrekken</li> <li>• Informatie over mobiliteit verstrekken</li> </ul> | Onderhandelingen mogelijk maken over arbeidsvoorwaarden, inclusief milieuzaken |
| <b>Gewestelijke materie</b>     | Als je bedrijf gevestigd is in het Vlaamse Gewest, dan kun je terugvallen op de Vlaamse milieuwetgeving (Vlaamse Milieuwetgeving, hoofdstuk 4.1.9.3.1.). Deze wetgeving bevat de federale regeling uit de Codex, maar beschrijft ook in detail welke documenten men moet bezorgen aan het CPBW en geeft duidelijke adviesbevoegdheden                                      | Als je bedrijf in het Vlaamse Gewest is gevestigd, dan kun je het jaarverslag van de milieucoördinator lezen. Daarnaast kun je bij deze coördinator ook terecht met vragen over milieu-investeringen.                                                                                                     |                                                                                |

BRON: JusTra Toolkit

Voor meer algemene informatie over bevoegdheden en informatierechten van de sociale overlegorganen kan je terecht op de volgende websites:

[Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk](#)  
[Ondernemingsraad](#)  
[Syndicale delegatie \(of vakbondsafvaardiging\)](#)

Daarnaast hebben de verschillende vakbonden ook eigen brochures en handleidingen die je verder kunnen helpen, die vind je hier:

ABVV:  
[Syndicaal aan de slag met milieu en klimaat](#)  
[Het ABC van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk](#)  
[Het ABC van de ondernemingsraad](#)

ACLBV:  
[Bevoegdheden CPBW](#)

ACV:  
[Comité voor preventie en bescherming op het werk](#)

# Informatieblad 7

## Financiering

Er is veel financiering beschikbaar voor de energietransitie. Zowel nationale overheden als Europa hebben subsidies in het leven geroepen en bieden andere financiële voordelen, zoals fiscale voordelen. Bedrijven maken lang niet altijd van alle regelingen gebruik, zo blijkt in de praktijk. Soms weten ze er niet van, soms heeft het geen prioriteit of lijkt het ze te ingewikkeld.

Daarom is het goed om als medewerkers goed zicht te krijgen op de regelingen die mogelijk zijn én of je bedrijf daar wel gebruik van maakt. Want deze financiële voordelen kunnen ruimte bieden bij het overtuigen van het bedrijf om werk te maken van de klimaattransitie. Ze kunnen bezwaren van het management wegnemen: door geld te besparen, komt er immers meer geld vrij om te investeren in de toekomstbestendigheid van het bedrijf.

### Meer weten?

Tijdens een webinar eind 2024 hebben we toelichting gegeven op alle mogelijkheden, zowel Europees als nationaal voor België en Nederland.

Je vindt de terugkijlink, alle presentaties en online doorverwijzingen [hier](#).





# MIJN BEDRIJF TOEKOMSTPROOF

## WERKNEMERS AAN ZET VOOR EEN DUURZAME WERKVLOER

Dit werkboek bundelt praktische werk- en informatiebladen die jou als afgevaardigde helpen om écht grip te krijgen op de klimaatplannen en de toekomst van je bedrijf.

Deze uitdaging stond centraal tijdens het project “Mijn bedrijf toekomstproof” (ESF+). In acht bedrijven onderzochten vakbondsleden welke acties nodig zijn om inspraak te realiseren.

### MEER INFO

[reset.vlaanderen/action-labs/mijn-bedrijf-toekomstproof/](https://reset.vlaanderen/action-labs/mijn-bedrijf-toekomstproof/)



“Mijn Bedrijf Toekomstproof” (officiële titel: “Social Dialogue fit for the Green Deal”) was een Europees ESF+ project ontwikkeld door Vlaamse en Nederlandse vakbonden (ABVV, ACLVB, ACV, FNV), Reset. Vlaanderen en milieuorganisaties (Bond Beter Leefmilieu, Milieudefensie). Ook vakbondskoepel industriALL Europe was betrokken voor de Europese verspreiding van de geleerde lessen.

