

Handreiking voor ondernemingsraden

Rol ondernemingsraad bij energietransitie door het klimaatakkoord

SEER



Voorwoord	**Waarom deze handreiking?**	**Wat zijn belangrijke gevolgen?**	**Wat kan de or doen?**
Tips voor de or	**Uitgebreidere toelichting**	Effecten energietransitie	Het gebouw - wagenpark - productieproces
De werkgelegenheid	Budget vrijmaken en besparen	Arbeidsomstandigheden	**Voorbeeldvragen & Colofon**

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Voorwoord

In juni 2019 is het Klimaatakkoord gepresenteerd. Het Klimaatakkoord is een pakket van maatregelen en afspraken tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden om gezamenlijk de uitstoot van broeikasgassen in Nederland in 2030 ongeveer te halveren. Als doel is gesteld om in 2030 49% minder CO₂ uit te stoten ten opzichte van 1990 om de opwarming van de aarde beperkt te houden. In 2050 moet de uitstoot van broeikasgassen met 95% afgenomen zijn. Het Klimaatakkoord legt de maatregelen voor deze energietransitie vast. De hoofdafspraken zijn:

- In 2030 komt 70% van alle elektriciteit uit hernieuwbare bronnen. Dat gebeurt met windturbines op zee, op land en met zonnepanelen op daken en in zonneparken.
- In 2050 moeten 7 miljoen woningen en 1 miljoen gebouwen van het aardgas af. Dat betekent isoleren en gebruikmaken van duurzame warmte en elektriciteit.
- In 2050 is de industrie circulair en stoot vrijwel geen broeikasgas meer uit. De fabrieken draaien dan op duurzame elektriciteit uit zon en wind of energie uit aardwarmte, waterstof en biogas. De grondstoffen komen uit biomassa, reststromen en -gassen.
- In 2050 moet de landbouw en het landgebruik klimaatneutraal zijn.
- Mobiliteit in 2050 is emissieloos en van hoge kwaliteit. Elektrisch rijden is daarbij belangrijk.

De energietransitie heeft grote gevolgen voor ondernemingen. Wat is de rol van de ondernemingsraad (or)? Daarover gaat deze handreiking.



Waarom deze handreiking?

De energietransitie heeft grote gevolgen voor organisaties en de mensen die er werken. Dat geldt voor alle sectoren. De or speelt bij de grote veranderingen een belangrijke rol. Niet alleen bij besluiten over investeringen voor de verduurzaming van het bedrijfspand, wagenpark, milieubeleid, productieproces en dienstverlening, of nieuwe technologieën. De or heeft ook een rol bij het beleid rondom werknemers. Denk daarbij aan de arbeidsomstandigheden, **scholing**, van werknaar-werk-afspraken, nieuwe taken en functies en werving- en selectiebeleid.

Deze handreiking geeft de or informatie en tips zodat hij die rol goed kan vervullen. Tijdig overleg tussen bestuurder en or vergroot de kans op goed anticiperen op de energietransitie en de sociale gevolgen daarvan.

Over de rol van de or bij technologische ontwikkelingen in algemene zin heeft de SER in 2018 een handreiking voor ondernemingsraden gepubliceerd. U kunt deze handreiking [hier](#) downloaden.

Wat zijn belangrijke gevolgen van de energietransitie?

Door de energietransitie zullen banen verdwijnen, nieuwe banen komen en banen veranderen. Hetzelfde geldt voor organisaties. Organisaties staan voor investeringen om bijvoorbeeld over te stappen op schone(re) energie en om aan de vereiste CO2-reductie te voldoen. Ook is er technologische innovatie nodig, omdat duurzame energie met de huidige technieken arbeidsintensiever is dan fossiele opwekking van energie.



De energietransitie heeft voor bedrijven en instellingen in verschillende sectoren gevolgen. Denk allereerst aan de energiesector, zowel bedrijven die fossiele vormen van energie produceren als bedrijven die nieuwe vormen van energie produceren. Denk daarnaast aan bedrijven in de bouw, installatietechniek en hun toeleveranciers. Maar er zijn ook gevolgen voor de sectoren vervoer en logistiek, industrie, de zorg en het onderwijs; de energietransitie vereist niet alleen grote investeringen in technologie maar ook in mensen.

Wat kan de or doen?

De or kan nadenken over wat de energietransitie voor de eigen organisatie en medewerkers betekent, op korte en langere termijn. Hij kan daarover het gesprek met bestuurder voeren, initiatief nemen, onderwerpen agenderen en bijdragen aan een zorgvuldige besluitvorming. Daarbij gaat het om vragen en besluiten over onderwerpen zoals:

- welke technische investeringen en innovaties zijn nodig;
- hoe worden de organisatie en de werkzaamheden in de toekomst ingericht;
- welke nieuwe taken en functies zijn er nodig en wat verdwijnt er;
- wat zijn de gevolgen van deze veranderingen voor de werknemers;
- hoe lossen we de gevolgen van deze veranderingen voor de werknemers op door middel van scholing, doorstroming en aanname- en ontslagbeleid.

Voer regelmatig het gesprek met de bestuurder over wat de energietransitie op korte en lange termijn betekent voor het bedrijf en haar mensen.

Tips voor de or

Goede medezeggenschap is in het belang van de organisatie en in het belang van de mensen die daar werken. Het is dus belangrijk dat medezeggenschap op een goede wijze invulling krijgt, niet alleen bij veranderingen door de energietransitie, maar bij alle ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de organisatie en haar mensen. Enkele tips voor goede medezeggenschap:

- handel proactief: een or mag zelf onderwerpen agenderen. Dus houd ontwikkelingen in de gaten! Ga als or zelf actief op zoek naar informatie;
- vraag om een energie-omschakelingsplan, lever daar een bijdrage aan;
- vergeet de achterban niet en betrek dus de medewerkers erbij;
- wees als or een gelijkwaardige partner in het overleg met de bestuurder;
- zorg dat u als or goed geïnformeerd bent: laat de bestuurder u informeren, laat u **scholen** over de duurzame energie, haal informatie op over verduurzaming en duurzame energie bij collega's, vakbonden of externe adviseurs, laat u door hen en anderen helpen de gevolgen van de verduurzaming voor de organisatie en het werk te doorgronden;
- zorg dat u als or doorlopend en vroegtijdig betrokken bent bij besluitvormings-trajecten, waardoor eenvoudiger draagvlak voor besluiten ontstaat: maak bijvoorbeeld goed gebruik van het 'algemene gang van zaken-overleg' (**artikel 24 WOR**), vraag informatie op bij de bestuurder en neem initiatief;
- onderhoud als or contact met leden van de RvC of RvT als die er is;
- wacht niet af en kom op tijd in beweging!
- werk samen met de bestuurder: het is voor bestuurders ook ingewikkeld om de gevolgen van ontwikkelingen door de energietransitie te overzien.

Voor goede medezeggenschap, het overleg van de or met de bestuurder en het bijdragen aan een goede besluitvorming, bevat de Wet op de ondernemingsraden (**WOR**) verschillende aanknopingspunten. De belangrijkste daarvan zijn de volgende rechten voor de or:

- twee keer per jaar overleggen bestuurder en or over de algemene gang van zaken van de onderneming;
- reguliere overlegvergaderingen tussen bestuurder en or;
- initiatief nemen en onderwerpen agenderen, dus vroegtijdig in de besluitvorming mee doen;
- op diverse onderwerpen advies- of instemmingsrecht bij concreet voorgenomen besluiten;
- informatie krijgen (ongevraagd en gevraagd);
- scholing volgen.

Uitgebreidere toelichting

De toelichting hierna gaat uitgebreider in op de effecten van de energietransitie. Daarnaast staan de thema's op een rij, waarbij de or een rol kan spelen, als er belangrijke besluiten vallen.



Wat merken organisaties en hun medewerkers ervan?

De overstap op duurzame energie heeft grote gevolgen voor de werkvloer en het kantoor.

Zo zijn in de maakindustrie, bij netbeheerders en energiebedrijven, in de installatie- en onderhoudsbranche, chemische industrie en bij bouwbedrijven vele tienduizenden extra werknemers nodig. Vakmensen voor de productie en installatie van bijvoorbeeld zonnepanelen of warmtepompen zijn de komende jaren hard nodig, net als mensen die meehelpen bij de ontwikkeling van duurzame technologieën. In de bouwsector is er steeds meer vraag naar mensen die verstand hebben van isolatie en verduurzaming van gebouwen. Ook de aanleg van windmolens op zee vraagt om veel (nieuwe) vakmensen. De organisaties die opereren in deze branches en sectoren kunnen groeien, uitbreiden, anders gaan werken. Daarvoor zijn investeringen nodig.

Niet voor iedereen is de energietransitie goed nieuws: werknemers in de traditionele industrieën kunnen juist hun baan (dreigen te) verliezen. Voor hen is het van belang dat organisaties op tijd aan de slag gaan met van-werk-naar-werktrajecten, inclusief de bij- of omscholing die daarvoor nodig is. Organisaties in deze traditionele industrieën, zoals de kolenindustrie, lopen het risico te moeten afslanken, onderdelen af te stoten of hun deuren te moeten sluiten. Een faillissement kan aan de orde zijn. De rechten die de or heeft bij een (dreigend) faillissement (ook wel: insolventie) heeft de SER in een stroomschema gezet. Dat stroomschema kunt u hier [downloaden](#).

Ook veel bestaand werk zal door de energietransitie van karakter veranderen, waardoor andere kennis, vaardigheden en daarmee toekomstgerichte ontwikkeling nodig zijn. Ook hier is bij- en omscholing belangrijk.

Veel organisaties zullen in meer of mindere mate moeten overstappen op duurzame energie. Op die manier helpen zij mee om aan de in het Klimaatakkoord afgesproken CO₂-reductie te kunnen voldoen. Daarvoor zijn investeringen nodig, implementatieplannen en monitoring. Ook daar kan de or een rol spelen.

Wat is belangrijk voor de or?

Het is voor de or belangrijk om alle veranderingen voor de organisatie door de energietransitie op tijd te signaleren en daar samen met de bestuurder mee aan de slag te gaan. Daarvoor is het overleg over de algemene gang van zaken uitermate geschikt.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 24 WOR](#) (algemene gang van zaken overleg)

In de volgende onderdelen kijken we meer specifiek naar de rol van de or bij verschillende gevolgen voor:

- het gebouw, wagenpark, het productieproces en de dienstverlening
- de werkgelegenheid
- budget
- nieuwe functies en taken
- arbeidsomstandigheden.





Het bedrijfspand

Sinds 1 januari 2015 moeten bedrijfspanden een energielabel hebben bij verkoop, verhuur en oplevering. Alle bedrijfspanden van 50m² of groter zijn verplicht zo'n energielabel te hebben. Geen energielabel? Dan riskeert de organisatie die eigenaar is van het bedrijfspand een boete. Er zijn wel uitzonderingen. Geen energielabel is nodig voor:

- panden die alleen voor opslag/als werkplaats gebruikt worden
- monumenten en kerken
- panden kleiner dan 50 vierkante meter.

In de komende jaren wordt de regelgeving rondom energielabels voor bedrijven aangescherpt. Per 2023 moeten alle kantoorpanden die groter zijn dan 100m² in het bezit zijn van minimaal een energielabel C. Bedrijfspanden die een lager label hebben (D, E, F of G) mogen niet meer worden gebruikt en worden onbruikbaar verklaard. Om energielabel C te verkrijgen, kunnen organisaties dus voor noodzakelijke bouwkundige ingrepen komen te staan. Denk daarbij aan isolatie, de aanschaf van duurzame energiebronnen zoals zonnepanelen, warmtepompen, airco- en ventilatiesystemen.

Bij het verduurzamen van een bedrijfspand, kantoor of ziekenhuis komt veel kijken. In het traject van onderzoek en besluitvorming hierover kan de or externe expertise inschakelen. →



Het wagenpark

Om een wagenpark te verduurzamen kan een organisatie denken aan:

- het stoppen met het wagenpark
- het verkleinen van het wagenpark
- het veranderen van het wagenpark: overstappen naar een wagenpark dat een andere energiebron gebruikt (bijvoorbeeld elektriciteit of waterstof)
- het bieden van rijstijltrainingen aan het personeel, waardoor zij zuiniger rijden met bedrijfswagens
- het aanpassen en mogelijk verkorten van de transportlijnen.

Het productieproces en de dienstverlening

In vooral veel industriële sectoren staat het verduurzamen van installaties centraal. Maar ook buiten de industriële sectoren zullen organisaties moeten verduurzamen. Niet alleen omdat van bedrijven verwacht wordt dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen en zich inzetten voor energiebesparing en de beperking van CO2-emissies. Ook kostenbewustzijn en regelgeving door de overheid en brancheorganisaties jagen scherpere vergroeningsdoelen aan. Waar kunt u aan denken?

- herinrichting fabrieken
- emissie-eisen en 'licence to operate'
- engineering van nieuwe duurzamere productiemethodes
- elektrificatie
- terugwinning en vermindering van energiegebruik
- gebruik van alternatieve grondstoffen
- hergebruik van reststoffen.

Er zijn ontzettend veel mogelijkheden om een productieproces en de dienstverlening te verduurzamen en te vergroenen. In het traject van onderzoek en besluitvorming hierover kan de of externe expertise inschakelen.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 24 WOR](#) (algemene gang van zaken)
- [artikel 25 lid 1 onder h WOR](#) (het doen van belangrijke investeringen ten behoeve van de onderneming)
- [artikel 25 lid 1 onder k WOR](#) (de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening)
- [artikel 25 lid 1 onder n WOR](#) (het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan deskundigen buiten de onderneming).





Gevolgen voor werknemers

De overstap op duurzame energie heeft grote gevolgen op de werkvloer en op kantoor. Er ontstaan nieuwe banen, er verdwijnen banen en er veranderen banen. Die ontwikkeling is al gaande. Onder invloed van het Klimaatakkoord zet deze ontwikkeling de komende jaren door. In de installatiesector en de bouw zullen vooral nieuwe banen ontstaan. De organisaties in die sectoren zullen waarschijnlijk groeien, uitbreiden, andere organisaties overnemen of fuseren met andere organisaties. Ook de structuur van organisaties kan door deze ontwikkelingen veranderen. Nieuwe productieprocessen en dienstverlening kunnen worden ingezet. Met duurzame productiemiddelen bijvoorbeeld. Al deze ontwikkelingen en keuzes komen uiteindelijk tot uitdrukking in het werk, in de functies, in het werkproces en de taken binnen die functies. Daardoor is het ook mogelijk om te bepalen welke kennis, competenties, vaardigheden en opleidingseisen zijn te verbinden aan een functie. Tijdige bij- of omscholing is nodig.

Bijzondere aandacht is nodig voor mensen die door de overstap op schone energie hun baan verliezen zoals veel mensen die in de traditionele energiesector werken. Voor hen is het belangrijk om op tijd aan de slag te gaan met van-werk-naar-werktrajecten, inclusief de bij- of omscholing die daarvoor nodig is. De steenkolenketen krijgt overigens bijzondere aandacht van de overheid. Door het wetsvoorstel om kolen bij elektriciteitsproductie te verbieden kunnen veel mensen in die sector hun baan verliezen. De omvang en de effecten van de sluiting van kolencentrales zijn nog niet helemaal duidelijk, maar dat mensen buiten de boot dreigen te vallen staat wel vast. De overheid zet daarom een 'kolenfonds' op, speciaal voor werknemers die werkloos (dreigen) te raken bij sluiting van de kolencentrales in de kolenketen. Het fonds moet voorzien in maatwerk: om-, bij- en herscholing en begeleiding naar ander werk. Speciale aandacht is er voor ouderen in situaties waar de kans op werk minimaal is. →





Maar ook buiten de kolensector zal de energietransitie te voelen zijn. Ook voor de mensen die werkloos dreigen te raken door de energietransitie, die niet werkzaam zijn in de kolensector, richt de overheid een Voorziening werkgelegenheidseffecten in. De voorziening is gericht op het van-werk-naar-werk begeleiden en het om- en bijscholen van mensen in de fossiele sectoren die hun baan dreigen te verliezen. Voor deze voorziening heeft de overheid tot 2030 €22 miljoen gereserveerd.

Vooraf voor or's in de genoemde sectoren is het belangrijk om goed te letten op de gevolgen van de energietransitie op de organisatie en de werknemers. De WOR biedt daarvoor voldoende handvatten.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 25 lid 1 onder c WOR](#) (beëindiging werkzaamheden)
- [artikel 25 lid 1 onder d WOR](#) (een belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden)
- [artikel 25 lid 1 onder e WOR](#) (een belangrijke wijziging in de organisatie)
- [artikel 27 lid 1 onder c WOR](#) (belonings- of functiewaarderingssysteem, in het kader van het ontstaan van nieuwe functies en/of het veranderen van functies)
- [artikel 27 lid 1 onder f WOR](#) (regeling personeelsopleiding, in het kader van nieuwe functies, veranderde functies, overgang naar een andere functie binnen of buiten de organisatie, scholing, het ontwikkelen van competenties, algemene beroepsgerichte vaardigheden, veilig werken, leven lang leren)

Gevolgen voor organisaties

Door de energietransitie zullen vooral organisaties in de installatiesector en de bouw groeien. Dat zijn ook de sectoren waar de meeste nieuwe banen ontstaan. De kans dat organisaties in die sectoren uitbreiden in het binnen- en buitenland (meer filialen, fusies en overnames, etc.) is groot.

Anderzijds, in de traditionele energiesector is de kans groter dat door de overstap op schone energie juist sprake is van krimp, sluiting en mogelijk zelf faillissement. Voor de overige sectoren geldt vaak dat zij anders, duurzamer moeten werken.

Over medezeggenschap voor, tijdens en na faillissement (ook wel genoemd: insolventie) heeft de SER een stroomschema opgesteld. Dit kunt u [hier](#) bekijken.

Over dit soort ingrijpende veranderingen van een organisatie kan de or adviesrecht hebben. Welke dat kunnen zijn, staat hieronder opgesomd. Voor maatregelen van de organisatie die specifiek te maken hebben met het milieu, heeft de or zelfs een speciale zorgtaak.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 25 lid 1 onder a WOR](#) (overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan)
- [artikel 25 lid 1 onder b WOR](#) (fusie, overname, (af)splitsing)
- [artikel 25 lid 1 onder c WOR](#) (beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of van een belangrijk onderdeel daarvan)
- [artikel 25 lid 1 onder d WOR](#) (belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming) →



- **artikel 25 lid 1 onder e WOR** (belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming)
- **artikel 25 lid 1 onder f WOR** (wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent)
- **artikel 25 lid 1 onder g WOR** (het groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten)
- **artikel 25 lid 1 onder k WOR** (invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening)
- **artikel 25 lid 1 onder l WOR** (het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu)
- **artikel 25 lid 1 onder n WOR** (het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een van de hiervoor bedoelde aangelegenheden)
- **artikel 28 lid 4 WOR** (de ondernemingsraad bevordert naar vermogen de zorg voor het milieu, waaronder begrepen het treffen van beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorzieningen in verband met het milieu)



Budget vrijmaken en besparen

De overstap op schone energie kost geld maar levert ook besparingen op. Daarbij gaat het niet alleen om de kosten die gepaard gaan met de fysieke overstap van de organisatie zelf op schone(re) energie. Het gaat ook om bijvoorbeeld de investeringen die nodig zijn voor een duurzamer bedrijfspand, een schoner wagenpark, andere productiemiddelen en processen, het uitbreiden van de organisatie met meerdere filialen, fusie en overnames. Besparingen zijn er ook, bijvoorbeeld als een bedrijf overgaat op zonne-energie, windenergie en andere duurzame energiebronnen inzet. De energietransitie en het klimaatbeleid kan een win-win-win situatie worden. Goed voor bedrijf of instelling, goed voor de medewerkers en goed voor het klimaat.

De investeringen komen over het algemeen niet zomaar uit de lucht vallen. De bestuurder heeft deze noodzakelijke investeringen al eerder in het vizier. Een mooie gelegenheid om dit tijdens het algemene gang van zaken overleg nader te bespreken. En een meerjarenplan te laten maken.

De investeringen komen vervolgens tot uitdrukking in de begroting en de jaarrekening van de organisatie. De bestuurder legt de begroting ter bespreking voor aan de or, die daarover vervolgens vragen kan stellen. Voor het doen van belangrijke investeringen en het aantrekken van een belangrijk krediet, heeft de or zelfs adviesrecht.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 24 WOR](#) (algemene gang van zaken)
- [artikel 25 lid 1 onder h WOR](#) (het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming)
- [artikel 25 lid 1 onder i WOR](#) (het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming)
- [artikel 31 en 31a WOR](#) (informatierecht)





Arbeidsomstandigheden

Bij de bouw van bijvoorbeeld windmolens op zee en land vragen arbeidsomstandigheden extra aandacht. Maar ook in andere sectoren moet daar aandacht voor zijn. En niet alleen voor fysieke arbeidsomstandigheden. Door drukte en tekorten in sectoren als de bouw en de installatiesector kan werkdruk een onderwerp van gesprek zijn. Onderwerp van gesprek kunnen in dat kader ook de arbeids- en rusttijden zijn. De or heeft een specifieke taak om te letten op de arbeidsomstandigheden in de organisatie.

LINK MET DE WOR ▼

- [artikel 28 lid 1 WOR](#) (stimulerende taak/zorgtaak or op het gebied van (onder meer) arbeidsomstandigheden)
- [artikel 27 lid 1 onder b WOR](#) (regeling op het gebied van arbeids- en rusttijden)
- [artikel 27 lid 1 onder d WOR](#) (regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het re-integratiebeleid)



Voorbeeldvragen voor de or

Wilt u als or proactief handelen?

Verzamel informatie over inhoud en effecten. Vraag daarbij zo nodig hulp van bijvoorbeeld collega's, bestuurder, leden RvC of RvT, vakbonden, externe deskundigen. Wat zou u als or willen weten over de energietransitie en verduurzaming in relatie tot uw organisatie? Waarom zou u dat willen weten? Wat wilt u met die informatie doen?

Bedenk vervolgens wat u op basis van die kennis gaat doen richting bestuurder en achterban. Hoe gaat u handelen? Waarop gaat u acteren? Als or kunt u zelf onderwerpen agenderen.

Hiernaast volgen enkele voorbeelden van vragen die u als or uzelf of uw bestuurder kunt stellen.

Tijdig overleg tussen bestuurder en or vergroot de kans dat u invloed kunt uitoefenen op de wijze van invulling van de energietransitie en verduurzaming in uw organisatie en op de gevolgen daarvan voor uw organisatie en de mensen die er werken.



Vraag	Denk aan
Bij een op handen zijnde verandering	
Waar vindt een verandering in de organisatie plaats als gevolg van verduurzaming?	Het gebouw, wagenpark, productieproces, dienstverlening
Wat zijn gevolgen van die verandering voor mensen in de organisatie?	Ander werk, minder werk, meer werk, geen werk, op een andere plek werken, op andere tijden werk
Wat betekent de verandering voor de kwaliteit van arbeid van deze mensen?	Arbeidsomstandigheden, andere kennis en vaardigheden
Welke mensen worden het meest door de verandering geraakt?	Bepaalde beroepen, functies
Zijn of worden deze mensen voorbereid op de verandering en op de gevolgen er van?	Wanneer, hoe, waarop worden ze voorbereid?
Wat hebben deze mensen aan voorbereiding en begeleiding nodig?	Informatie, scholing, training, mentale begeleiding
Bij mogelijke ontwikkelingen in de toekomst	
Wat voor ontwikkelingen op het gebied van energie en verduurzaming zien we in de maatschappij en rondom onze onderneming plaatsvinden?	Verandering van energiebronnen, verbod of sanctie op gebruik van bepaalde niet duurzame energiebronnen, vermindering CO2-uitstoot
Wanneer komen welke ontwikkelingen waarschijnlijk op ons bedrijf af?	Vanaf nu tot onbekend
Wat betekent dat dan/zou dat dan betekenen voor de toekomst van ons bedrijf?	Gaat het bedrijf op korte termijn uitbreiden, inkrimpen, verdwijnen, verandert het werk, gebeurt er niets?
Wat zijn dan de gevolgen voor de werkgelegenheid?	Verdwijnen er banen? Komen er banen bij? Blijven de banen bestaan maar verandert alleen de inhoud van het werk?
Wat zijn dan de gevolgen voor de verschillende groepen werkenden in onze onderneming?	Meer werk, minder werk, geen werk, ander werk
Wat voor maatregelen kunnen nu al genomen worden om te anticiperen op de te verwachten veranderingen in ons bedrijf door de energietransitie en verduurzaming?	Scholing, werk anders organiseren, sociale maatregelen afspreken