



Chapter  
Zero Brussels

# De obstakels voor een doeltreffende klimaatgovernance overwinnen





# SAMENVATTING

De bevindingen in dit document zijn gebaseerd op een enquête die we hebben uitgevoerd om de obstakels voor actie op het gebied van klimaatverandering binnen de Raad van Bestuur in kaart te brengen. Dit project werd mogelijk gemaakt door de gulle steun van de Koning Boudewijnstichting, via haar projectoproep 'Tous chaud pour le climat / Iedereen warm voor het klimaat'. We willen ook graag Profacts bedanken voor zijn waardevolle steun bij het ontwerpen, opstellen en analyseren van de enquête.

Klimaatverandering is de grootste uitdaging van onze tijd en heeft nu al gevolgen voor bedrijven in allerlei sectoren, en deze zullen met de tijd alleen maar groter worden. De risico's die de klimaatverandering met zich meebrengt, waaronder fysieke risico's, risico's op het gebied van regelgeving en reputatie, vereisen strategische actie. De Raad van Bestuur is goed toegerust om het bedrijf door de transitie te loodsen. Deze risico's worden over het algemeen als aanzienlijk beschouwd: meer dan 90% van de respondenten is het ermee eens dat klimaatverandering nu al gevolgen heeft voor hun bedrijf of dat zal hebben.

Veel bestuursleden lopen echter tegen obstakels aan die hen belemmeren om strategisch en doeltreffend te handelen op het gebied van klimaatverandering. Door deze obstakels te overwinnen, kunnen ze de risico's beheersen, kansen benutten en duurzame groei voor hun bedrijf stimuleren en tegelijkertijd de overgang naar een koolstofarme economie ondersteunen.

Volgens de respondenten van de enquête:

### **De top 5 van de obstakels, gerangschikt naar belangrijkheid, bestaat uit:**

- 1 Gebrek aan tijd en middelen - concurrerende prioriteiten
- 2 Gebrek aan kennis en expertise over het onderwerp
- 3 Focus op kortetermijnwinst
- 4 Een vermeend gebrek aan druk van stakeholders om actie te ondernemen op het gebied van Klimaatverandering
- 5 Beperkte middelen om te investeren in maatregelen voor emissiereductie

Afhankelijk van de vooruitgang die was geboekt bij het opzetten van klimaatgovernance binnen de Raad van Bestuur, werden verschillende obstakels geïdentificeerd. Voor degenen die weinig tot geen vooruitgang hebben geboekt op het gebied van klimaatgovernance, bestaan er aanzienlijke obstakels die te maken hebben met persoonlijke betrokkenheid en openheid om te leren en te veranderen, zowel op het niveau van de Raad van Bestuur als van het management. Als de Raad van Bestuur zich eenmaal heeft geëngageerd voor klimaatgovernance, wordt hij geconfronteerd met nieuwe obstakels bij de implementatie. Er is nog steeds te veel focus op kortetermijnstrategie en winstgevendheid.

## **De weg vooruit**

Uit de enquête kwamen ook verschillende acties naar voren die essentieel zijn voor het integreren van klimaatgovernance in de strategie van een bedrijf, wat op zijn beurt zal helpen om het bedrijf te doen overgaan van doelstellingen naar actie op het gebied van klimaatverandering. De top drie van de drijfveren bestaat uit:

- 1 Steun van de hoogste leidinggevenden, met name de voorzitter en de CEO
- 2 Vorming en bijscholing van de bestuursleden
- 3 Integratie in de strategie en besluitvorming

Op basis van deze drijfveren en verdere inzichten worden in dit rapport belangrijke aanbevelingen gedaan aan bestuursleden om de obstakels te overwinnen en een doeltreffende klimaatgovernance op te zetten binnen hun Raad van Bestuur.

# METHODOLOGIE VAN DE ENQUÊTE

Voor de studie werden 170 bestuursleden van een diverse reeks bedrijven ondervraagd, waarvan 65% met hoofdkantoor in België en 32% met hoofdkantoor in West-Europa. 73% van de respondenten was tussen 45 en 64 jaar oud, 42% vrouw en 58% man.

Naar een klimaatgericht bestuur

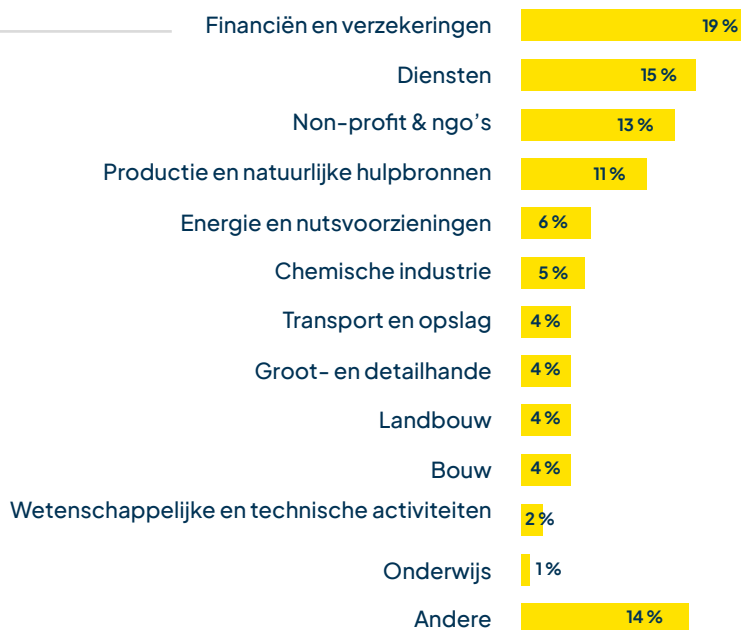
## Grootte van het bedrijf



## Omzet

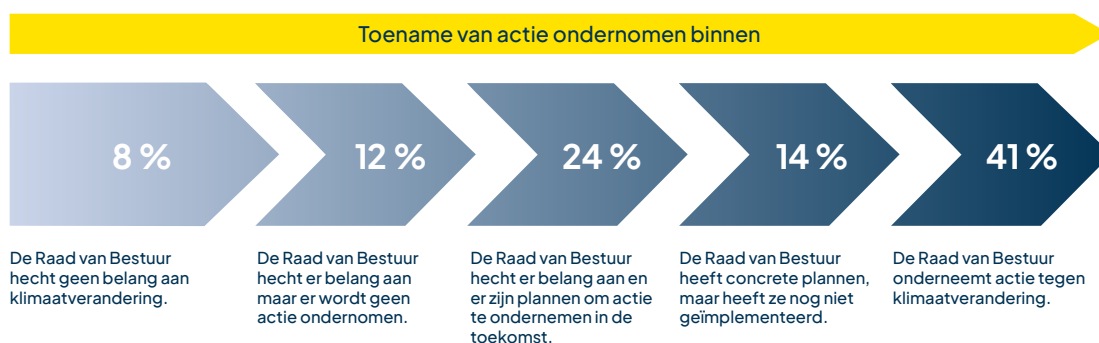


## Sectoren





Het doel van de enquête was om inzicht te krijgen in de obstakels voor en de drijfveren achter actie op het gebied van klimaatverandering binnen de Raad van Bestuur. De enquête was gestructureerd en onderverdeeld op basis van de mate van actie die momenteel op het niveau van de Raad van Bestuur wordt ondernomen. De resultaten geven ons inzicht in de obstakels en drijfveren voor raden van bestuur in verschillende stadia van hun traject.



## Vraag: Als u de huidige situatie van de Raad van Bestuur met betrekking tot klimaatverandering zou moeten samenvatten, welke stelling past dan het best?

59% van de ondervraagde bestuursleden heeft aangegeven dat hun Raad van Bestuur nog geen actie onderneemt op het gebied van klimaatverandering.

Hoewel we zien dat 41% van de respondenten aangeeft een vorm van klimaatgovernance te hebben ingevoerd op het niveau van de Raad van Bestuur, laat de enquête ook zien dat er binnen deze groep nog steeds obstakels aanwezig zijn en dat er verbeteringen nodig zijn om klimaatrisico's en -kansen doeltreffend te integreren in de bedrijfsstrategie.

De grootste en meest energie-intensieve bedrijven (transport-, energie-, productie- en chemische sectoren) staan meestal verder op het gebied van klimaatgovernance. Bij bijvoorbeeld de respondenten uit de chemische industrie heeft 100% concrete plannen in gang gezet of al acties geïmplementeerd op het niveau van de Raad van Bestuur.

# INZICHT IN DE OBSTAKELS

Klimaatverandering wordt over het algemeen gezien als een belangrijke kwestie voor bedrijven. Meer dan 90% van de respondenten is het ermee eens dat klimaatverandering (inclusief risico's, kansen, wet- en regelgeving) al van invloed is op hun bedrijf of dat zal worden. De individuele motivatie om actie te ondernemen op het gebied van klimaatverandering is zeer hoog: meer dan 95% van de respondenten zegt dat als er geen obstakels zouden zijn, zij een doeltreffende klimaatgovernance zouden invoeren binnen hun Raad van Bestuur.

Dus wat houdt hen tegen? Welke obstakels weerhouden Raden van Bestuur ervan om strategische maatregelen te nemen op het gebied van klimaatverandering?



**Uit de enquête blijkt dat de top 5 van de obstakels, gerangschikt naar belangrijkheid, bestaan uit:**

- 1 Gebrek aan tijd en middelen - concurrerende prioriteiten

Raden van Bestuur moeten zich bezighouden met allerlei zaken en hun tijd is beperkt. Ze geven klimaatverandering geen prioriteit als belangrijk strategisch onderwerp aan de bestuurstafel.
- 2 Gebrek aan kennis en expertise over het onderwerp

Klimaatverandering is een complexe en transdisciplinaire kwestie die snel evolueert, in termen van risico's en kansen met betrekking tot (onder andere) fysieke gevolgen, regelgeving en opkomende technologieën. Er is een gebrek aan 'klimaatcompetentie' onder de bestuursleden.
- 3 Focus op kortetermijnwinst

Raden van bestuur en leidinggevenden zijn gericht op de korte termijn, terwijl klimaatverandering wordt gezien als een risico op de langere termijn, dat verder gaat dan de gebruikelijke planningscycli van bedrijven.
- 4 Een vermeend gebrek aan druk van stakeholders om actie te ondernemen tegen de klimaatverandering

Bestuursleden zijn zich niet bewust van, of niet voorbereid op, de snel stijgende verwachtingen van hun stakeholders, waaronder investeerders, klanten, regelgevers, werknemers en toeleveringsketens.
- 5 Beperkte middelen om te investeren in maatregelen voor emissiereductie

Bedrijven moeten voor klimaatactie tijd en middelen investeren op de korte termijn, waarbij sommige projecten een langere terugverdientijd hebben dan de gebruikelijke investeringen.

Afhankelijk van de vooruitgang die was geboekt bij het opzetten van klimaatgovernance binnen het bestuur, werden verschillende obstakels geïdentificeerd.

**Belangrijkste obstakels – gemeenschappelijk voor alle ondervraagde bestuursleden:**

- Gebrek aan tijd en middelen - concurrerende prioriteiten
- Gebrek aan kennis en expertise over het onderwerp
- Een vermeend gebrek aan druk van stakeholders

**Belangrijkste obstakels – alleen voor achterblijvers (geen aandacht of actie voor klimaat op het niveau van de Raad van Bestuur)**

- Gebrek aan steun van belangrijke besluitvormers (voorzitter / CEO)
- Klimaatactie maakt geen deel uit van de bedrijfsstrategie, er zijn geen meetmethoden of doelstellingen
- Weerstand tegen verandering binnen het management en/of de Raad van Bestuur
- Gebrek aan steun en aandacht van het management

Voor degenen die weinig tot geen vooruitgang hebben geboekt op het gebied van klimaatgovernance, bestaan er aanzienlijke obstakels die te maken hebben met persoonlijke betrokkenheid en openheid om te leren en te veranderen, zowel op het niveau van de Raad van bestuur als van het management.

**Voornaamste obstakels – alleen voor degenen die verder gevorderd zijn (van plan om actie te ondernemen, maar nog niet geïmplementeerd)**

- Beperkte middelen om te investeren in maatregelen voor emissiereductie
- Focus op kortetermijnwinst
- Onzekerheid over relevante regelgeving
- Gebrek aan normen voor een specifieke industrie







Als de Raad van Bestuur zich eenmaal heeft geëngageerd voor klimaatgovernance, wordt hij geconfronteerd met nieuwe obstakels bij de implementatie. Er is nog steeds te veel focus op kortetermijnstrategie en winstgevendheid. Het afwachten van duidelijke richtlijnen van specifieke industriënormen of regelgeving wijst ook op de angst voor verandering en ‘first-mover risks’ die gepaard gaan met vroegtijdige actie.









































# GROTE KLOOF TUSSEN PLAN- NEN & ACTIE

Als we kijken naar de kloof tussen Raden van Bestuur die ‘van plan zijn om actie te ondernemen’ op het gebied van Klimaatverandering en Raden van Bestuur die al actie ondernemen, zien we grote verschillen in de rol van de Raad van Bestuur, het inzicht in risico’s en kansen, en strategische integratie.

**Vraag: In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen? (% respondenten dat het eens is met de stelling)**

	Plannen voor actie in de toekomst	Reeds geïmplementeerde acties
<b>De rol van de Raad van Bestuur</b>		
Klimaatverandering is belangrijk in de huidige besluitvorming van de Raad van Bestuur	49% 	97% 
De CEO en voorzitter zijn gepassioneerd en geëngageerd om prioriteit te geven aan klimaatverandering	54% 	93% 
In de Raad van Bestuur zetelen een of meer klimaatbewuste bestuurders	39% 	81% 

	Plannen voor actie in de toekomst	Reeds geïmplementeerde acties
Bestuursleden volgen persoonlijk belangrijke initiatieven	56% 	76% 
Het bezoldigingscomité van de Raad van Bestuur koppelt beloningen aan klimaatgerelateerde initiatieven en vooruitgang op meetpunten	27% 	61% 
De Raad van Bestuur heeft een doeltreffend comité voor klimaatverandering/ duurzaamheid	24% 	57% 
<b>Risico's en kansen</b>		
De Raad van Bestuur voelt de noodzaak om actie te ondernemen op het gebied van Klimaatverandering in het belang van de veerkracht van het bedrijf op de lange termijn	68% 	100% 
De Raad van Bestuur begrijpt de korte- en langetermijnsrisico's die Klimaatverandering met zich meebrengt voor het bedrijf	68% 	97% 
De Raad van Bestuur begrijpt de zakelijke kansen op korte en lange termijn die worden geboden door maatregelen tegen Klimaatverandering	51% 	93% 
Het bedrijf heeft een scenarioanalyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de risico's van Klimaatverandering voor het bedrijf in de toekomst	34% 	80% 
<b>Strategische integratie</b>		
Klimaatgerelateerde initiatieven zijn in handen van de meest gerespecteerde hogere leidinggevenden van het bedrijf	58% 	87% 

	Plannen voor actie in de toekomst		Reeds geïmplementeerde acties	
De Raad van Bestuur bestaat uit diverse personen	34%		94%	
Klimaatverandering is een integraal onderdeel van de bredere bedrijfsvoering	51%		94%	
Bij inkoopbeslissingen wordt rekening gehouden met duurzaamheidseffecten	46%		93%	
Het bedrijf werkt samen met externe partners	59%		93%	
Klimaatgerelateerde doelstellingen zijn in handen van de meest gerespecteerde hogere leidinggevenden van het bedrijf.	41%		91%	
Het bedrijf beschikt over voldoende plannen en middelen	51%		90%	
In alle investeringsdossiers wordt rekening gehouden met de impact van emissies en klimaatverandering.	29%		89%	
De Raad van Bestuur en de leidinggevenden hebben goed onderbouwde discussies gevoerd	56%		86%	
De Raad van Bestuur heeft actie ondernomen om de bestaande bestuursleden bij te scholen	54%		70%	
De samenstelling van de Raad van Bestuur is veranderd	27%		60%	
Het bedrijf heeft een interne koolstofprijs vastgesteld en gebruikt deze als leidraad voor de besluitvorming	10%		34%	



# OBSTAKELS OVERWINNEN

## Belangrijkste drijfveren voor een doeltreffende klimaatgovernance

Uit de enquête kwamen verschillende acties naar voren die essentieel zijn voor het integreren van klimaatgovernance in de strategie van een bedrijf, wat op zijn beurt zal helpen om het bedrijf te doen overgaan van doelstellingen naar actie op het gebied van klimaatverandering.

Deze drijfveren worden hieronder beschreven:

- 1 Steun van de hoogste leidinggevenden, met name de voorzitter en de CEO
- 2 Vorming en bijscholing van de bestuursleden
- 3 Integratie in de strategie en besluitvorming

### 1. Steun van de hoogste leidinggevenden, met name de voorzitter en de CEO

Volgens de respondenten van de enquête is de steun van de voorzitter en de CEO het belangrijkste aspect om klimaatactie te garanderen op het niveau van de Raad van Bestuur. Het op een na belangrijkste aspect is dat klimaatverandering een belangrijke overweging wordt in de besluitvorming van het bestuur, wat ook nauw samenhangt met de steun en aandacht van de voorzitter en CEO.

Onder degenen die het verst gevorderd zijn op het gebied van klimaatgovernance:

- 91%** zegt dat hun klimaatstrategie in handen is van de meest gerespecteerde leidinggevenden van het bedrijf
- 93%** zegt dat de CEO en voorzitter gepassioneerd en geëngageerd zijn om prioriteit te geven aan klimaatactie
- 97%** zegt dat Klimaatverandering over het algemeen belangrijk is voor de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur

De verst gevorderde raden van bestuur geven ook blijk van een sterk persoonlijk engagement om actie te ondernemen en een oprechte bezorgdheid over de gevolgen van de klimaatverandering.

- Bij het beantwoorden van de vraag 'Wat zijn de beweegredenen van de Raad van Bestuur om actie te ondernemen op het gebied van klimaatverandering?', noemen de verst gevorderde bedrijven bijna twee keer zo vaak 'bezorgdheid over klimaatverandering' dan bedrijven die wel concrete plannen hebben, maar deze nog niet hebben geïmplementeerd. (81% vs. 42%)



*Bedrijven hebben hun plichten met betrekking tot Klimaatverandering, zowel door de bedreigingen te bestrijden als door kansen te ontwikkelen.*

*Aangezien alle stakeholders van het bedrijf en zelfs daarbuiten bij deze aanpak betrokken zijn, moeten de visie en het engagement van het bedrijf, en ondersteund, te beginnen met de voorzitter en de CEO. Impact door leiderschap is cruciaal.*



## Jacques van Rijckevorsel

Voorzitter van de Raad van Bestuur van Cliniques Universitaires Saint Luc en Cofnimmo

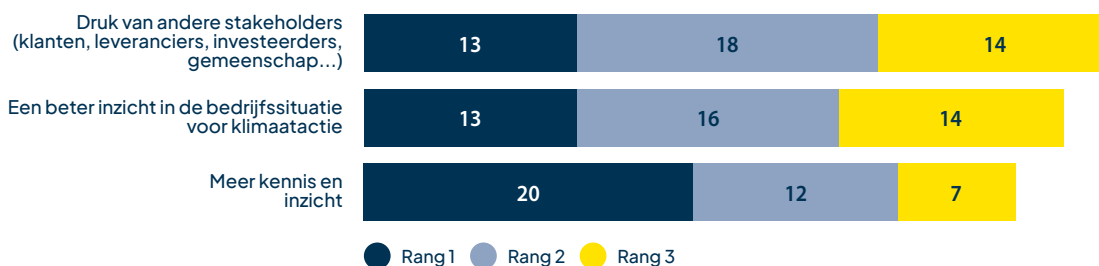


## 2. Vorming en bijscholing van de bestuursleden

De aanwezigheid van een of meer klimaatbewuste bestuurders in de Raad van Bestuur wordt genoemd als topprioriteit om actie te ondernemen op het gebied van klimaatverandering. Aangezien het onderwerp klimaatverandering en de systeemrisico's en kansen die ermee samenhangen inherent complex en voortdurend veranderend zijn, is het belangrijk dat de Raad van Bestuur zich goed genoeg geïnformeerd voelt om hierover te discussiëren, te debatteren en het bedrijf dienovereenkomstig te leiden. Het bijscholen van de huidige bestuursleden en/of het werven van nieuwe bestuursleden met de juiste kennis zal de komende jaren steeds belangrijker worden.

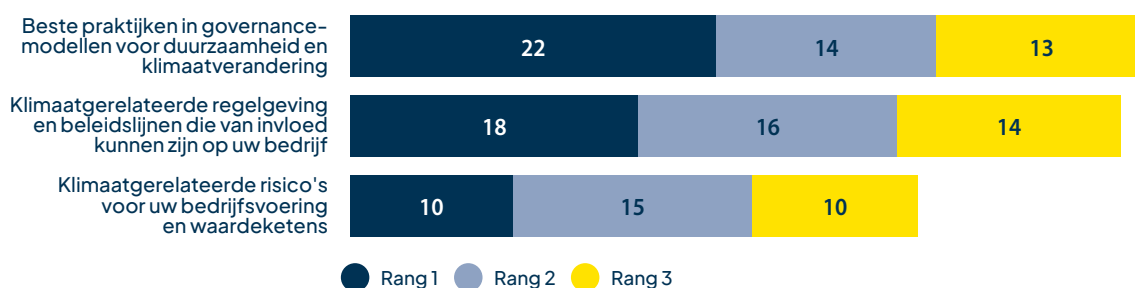
Meer kennis en inzicht, en een beter inzicht in de bedrijfssituatie worden genoemd als de belangrijkste manieren om verdere actie binnen de Raad van Bestuur te stimuleren. Meer druk van stakeholders scoorde ook hoog als een middel om de Raad van Bestuur tot actie aan te zetten. Dit kan wijzen op een gebrek aan kennis van en inzicht in de huidige regelgeving, het beleid en de zorgen van de bredere groep stakeholders, waaronder investeerders, werknemers (huidige en toekomstige), regelgevers en klanten.

### Vraag: Wat zou volgens u de leden van de Raad van Bestuur overtuigen om zich (nog meer) in te zetten voor klimaatactie? (Top 3 getoond)



Vormingsprogramma's voor bestuursleden om meer te weten te komen over Klimaatverandering moeten gericht zijn op het delen van beste praktijken en leren van collega's, governance-modellen en praktische hulpmiddelen, regelgeving en beleidslijnen die relevant zijn voor het bedrijf/de sector, en potentiële risico's voor de bedrijfsvoering en waardeketens.

## Vraag: Wat zijn volgens u de belangrijkste onderwerpen voor bestuursleden om meer over te leren? (Top 3 getoond)



*We leven in een ongekende tijd van verandering en de transformaties die we zien zijn transversaal, over onderwerpen en sectoren heen. Ik denk dat het nu, meer dan ooit, heel belangrijk is voor een om een mentaliteit te hebben van nieuwsgierigheid, nederigheid en de bereidheid om zichzelf voortdurend bij te scholen.*



**Natacha Lippens**

Voorzitter van Chapter Zero Brussels en bestuurverschillende andere

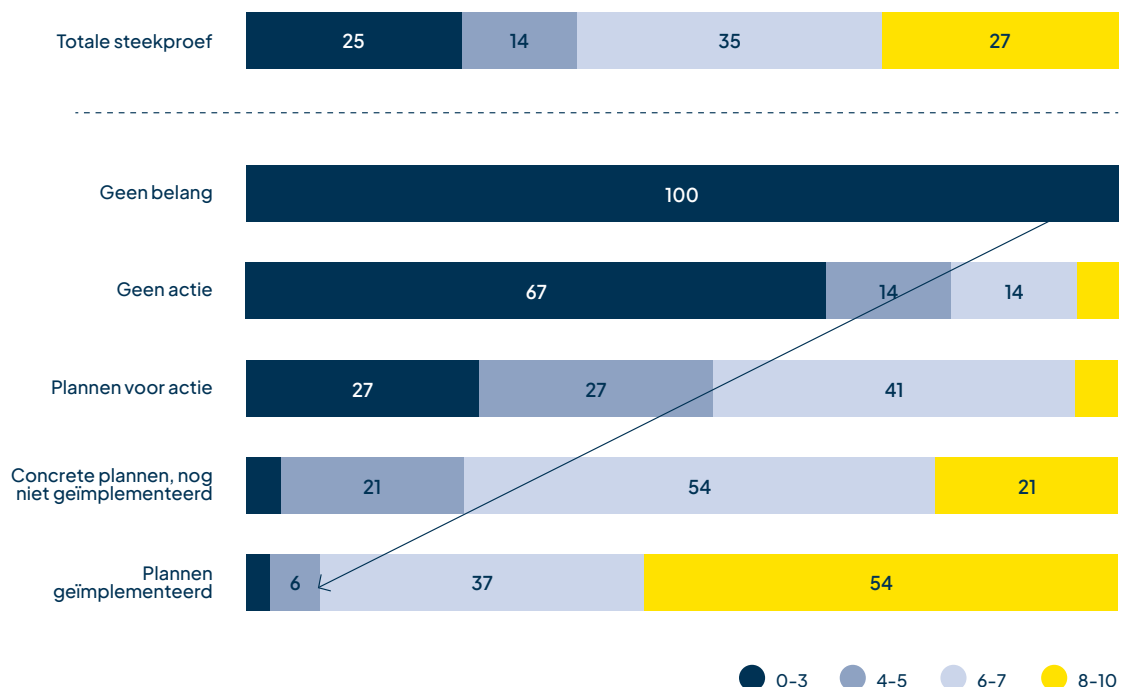
### 3. Integratie in de strategie en besluitvorming

Strategische integratie is cruciaal om klimaatactie echt vooruit te helpen en doelstellingen te overstijgen. Bedrijven die al klimaatgovernance hebben opgezet binnen hun Raad van Bestuur staan veel verder met het integreren van hun klimaatstrategie in de bredere bedrijfsstrategie en zijn systematischer in het opnemen van klimaatrisico's en -kansen in hun besluitvorming.

Bij de respondenten die het verst gevorderd zijn in hun klimaatgovernance wordt het volgende opgemerkt:

- 100 %** zegt dat de Raad van Bestuur de noodzaak voelt om actie te ondernemen op het gebied van klimaatverandering in het belang van de veerkracht van het bedrijf op de lange termijn.
- 92 %** heeft vertrouwen in het vermogen van hun bedrijf om zich aan te passen aan de toekomstige gevolgen van klimaatverandering, tegenover 48% van degenen die bezorgd zijn maar nog geen actie ondernemen.
- 90 %** zegt dat de volledige Raad van Bestuur betrokken is bij de discussie over klimaatrisico's en kansen, waarbij ongeveer 1/4 zegt dat de klimaatstrategie ook wordt besproken binnen het audit- en risicocomité.
- 95 %** bespreekt ten minste jaarlijks de klimaatstrategie.

#### Vraag: Hoe belangrijk is, op een schaal van 0 tot 10, klimaatverandering op dit moment in het besluitvormingsproces van de Raad van Bestuur?





Als we kijken naar de Raden van Bestuur die het verst gevorderd zijn - de Raden van Bestuur die al klimaatgovernance structuren hebben opgezet of concrete plannen hebben om dat te doen - zien we dat er, ondanks aanzienlijke vooruitgang en een sterke bereidheid om te handelen, nog veel moet worden gedaan om klimaatrisico's en -kansen echt te integreren in de bedrijfsstrategie. Zo bespreekt slechts 1 op de 3 zijn klimaatstrategie op kwartaalbasis, koppelt slechts 61% stimuleringsmaatregelen voor leidinggevenden aan klimaatgerelateerde doelstellingen en vermeldt slechts 34% dat ze een interne koolstofprijs hanteren om de besluitvorming te sturen.

Het is interessant om te zien dat naarmate Raden van Besturen vorderen met hun plannen, hun perceptie over de kosten van klimaatactie verandert.



Bij de bestuursleden die zich zorgen maken over klimaatverandering maar nog geen actie hebben ondernomen denkt **> 17% dat klimaatactie geld zal besparen voor het bedrijf.**

Bij degenen die al plannen hebben geïmplementeerd denkt **> 43% dat klimaatactie geld zal besparen voor het bedrijf.**



*De implementatie van klimaatgovernance stuit op zoals onwil om te veranderen, voorrang geven aan kortetermijnwinst boven duurzaamheidsdoelstellingen op de lange termijn of beperkte expertise op over klimaatkwesities. Ik ben er echter van overtuigd dat we deze obstakels kunnen overwinnen door de leden van de Raad van Bestuur deze thema's, door ervoor te zorgen dat de CEO en de voorzitter uitdrukkelijke steun en ten slotte door ervoor te zorgen dat klimaatverandering wordt erkend in de risico's en kansen en wordt verankerd in de bedrijfsstrategie.*



**Emilie van  
de Walle de  
Ghelcke**

Lid van de Raad van  
Bestuur van Bekaert



# EEN ZICHZELF VERSTERKENDE CYCLUS

Alle drie de drijfveren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Door middel van kwalitatieve vorming en een beter inzicht in de risico's, kansen en zakelijke voordelen van actie op het gebied van Klimaatverandering, kunnen we de betrokkenheid van de bestuursleden, waaronder de voorzitter en CEO, verder vergroten, wat een sterk engagement, een doeltreffende governance en integratie in de strategie van het bedrijf verder zal ondersteunen.



# AANBEVELINGEN OM OBSTAKELS TE OVERWINNEN EN EEN DOELTREFFENDE KLIMAATGOVERNANCE OP TE BOUWEN

## Zorgen voor een draagvlak creëren onder de hoogste leidinggevenden

- Focus op bewustmaking rond de **specifieke risico's en kansen** voor uw bedrijf en sector, bijvoorbeeld door middel van een gedetailleerde briefing voor hogere leidinggevenden
- **Bevordering van uitwisselingen onder gelijken** met andere CEO's en voorzitters die al actie ondernemen en de voordelen daarvan inzien
- Bevordering van de dialoog tussen de voorzitter en/of CEO en stakeholders (waaronder regelgevers, klanten, werknemers, investeerders...) over duurzaamheid en klimaatverandering
- Bij het evalueren en/of aanstellen van nieuwe CEO's en bestuursleden klimaatcompetentie en bredere kennis op het gebied van duurzaamheid als een **belangrijke onderscheidende factor beschouwen**

**Ruimte maken voor permanente vorming om te zorgen voor een actueel en holistisch inzicht in de kwesties die van invloed kunnen zijn op uw bedrijf (...)**

## Klimaatcompetentie opbouwen binnen de Raad van Bestuur

- Bestuursleden zouden moeten overwegen om lid te worden van hun lokale afdeling van het Climate Governance Initiative **om op de hoogte te blijven van de klimaatonderwerpen die voor hen als bestuurder het meest relevant zijn**
- Ruimte maken voor permanente vorming en de dialoog aangaan met verschillende stakeholders over de belangrijkste onderwerpen om te zorgen voor een **actueel en holistisch inzicht in de kwesties die van invloed kunnen zijn op uw bedrijf** en hoe uw bedrijf van invloed is op externe stakeholders (double materiality)
- Bij het plannen en werven van opvolgers zorgen voor **een diverse groep bestuurders met verschillende achtergronden**, waaronder profielen die 'klimaatcompetent' zijn
- Overwegen om **een vertegenwoordiger van de jongere generatie** (NextGen) en/of een andere relevante stakeholdergroep op te nemen in uw Raad van Bestuur
- Indien nodig **externe deskundigen inhuren** of opdracht geven voor diepgaande rapporten over onderwerpen die van bijzonder belang zijn
- Een gespecialiseerd adviescomité (of sub raad) voor duurzaamheid instellen
- **Op zoek gaan naar gespecialiseerde training** (individueel en voor de volledige Raad van Bestuur) om klimaatcompetent te worden. De Director Climate Journey bekijken, een gezamenlijk certificaatprogramma georganiseerd door Vlerick Business School en Chapter Zero Brussels, om de klimaatcompetentie onder bestuursleden te vergroten.

## Klimaatrisico's en -kansen integreren in de bedrijfsstrategie en de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur

Om ervoor te zorgen dat **klimaatrisico's en -kansen** worden geïntegreerd en onderdeel worden van het besluitvormingsproces van de Raad van Bestuur, moeten bestuursleden ervoor zorgen dat de volgende stappen worden genomen binnen hun bedrijf:

Om te starten:

- Een uitgebreide analyse maken van alle onderdelen van het bedrijf en de end-to-end waardeketen (Scope 1, 2 en 3), waaronder:
  - \* Huidige en **voorspelde broeikasgasemissies**
  - \* Een aantal scenario's, waaronder mogelijkheden om **de uitstoot** op korte en lange termijn **te verminderen**
  - \* Een planningshorizon **op lange termijn** (meer dan 10 jaar)
- In het licht van die analyse het volgende overwegen:
  - \* **Kansen met betrekking tot Klimaatverandering** waar het bedrijf baat bij kan hebben
  - \* **Aan Klimaatverandering gerelateerde risico's** die het bedrijf moet matigen/waar het zich aan moet aanpassen
  - \* Eventuele wijzigingen die vereist zijn voor het bedrijfsmodel
  - \* Het gebruik van **invloed en positionering** om de koolstofarme transitie te ondersteunen

**Een uitgebreide analyse maken van alle onderdelen van het bedrijf en de end-to-end waardeketen**

## Een strategie uitbouwen:

- Zorgen voor een **duidelijk strategisch plan en doelstellingen**, waaronder een visie, intentieverklaring en prioriteiten, waarbij klimaatactie duidelijk is ingebed in de strategische en concurrentiepositionering van de organisatie
- Ervoor zorgen dat de visie en hoofdprioriteiten zijn opgenomen in SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, en Realiseerbaar binnen een bepaalde Tijd) strategische doelstellingen voor het bedrijf. In het bijzonder, bewijs van een geloofwaardige reeks doelen om emissiereducties te bereiken (zoals een nettonuldoelstelling ondersteund door reducties in lijn met wetenschappelijk onderbouwde doelen, zoals aanbevolen door het SBTi)

## Zorgen voor succes:

- **Een alomvattende, geïntegreerde beoordeling maken** van de verandering die nodig is om bovenstaande actiedomeinen en doelstellingen te realiseren, in alle bedrijfsonderdelen en de end-to-end waardeketen
- **Strategische plannen en business cases definiëren** om de verandering op de korte, middellange en lange termijn (meer dan 10 jaar) te realiseren, op alle geïdentificeerde gebieden van verandering en als integraal onderdeel van de bredere bedrijfsplanning
- **Ervoor zorgen dat er voldoende middelen (financieel en mensen) zijn toegewezen** om de verandering door te voeren, zowel binnen de organisatie als bij de partners in de toeleveringsketen
- **Ervoor zorgen dat de juiste meetgegevens en mechanismen beschikbaar zijn** om de resultaten te volgen en deze regelmatig (minstens elk kwartaal) op te volgen op het niveau van de Raad van Bestuur
- **Ervoor zorgen dat de prioriteiten op het gebied van Klimaatverandering worden opgenomen** in de besluitvorming over investeringen en andere zaken in de hele organisatie (zie instrumenten zoals interne koolstofprijzen en beloningsregelingen op basis van klimaatdoelstellingen)

(Het bovenstaande is gebaseerd op de Board Toolkit ontwikkeld door Chapter Zero - zie hier voor meer informatie: <https://chapterzero.org.uk/wp-content/uploads/2022/07/Chapter-Zero-Board-Toolkit-2022.pdf>)



# DANK AAN ONZE PARTNERS EN VRIJWILLIGERS

Dit project werd mogelijk gemaakt dankzij de gulle steun van de **Koning Boudewijnstichting**, via haar projectoproep 'Tous chaud pour le climat / Iedereen warm voor het klimaat'.

Hartelijk dank voor de waardevolle steun en expertise van **Profacts** bij de ontwikkeling, verspreiding en analyse van de enquête.

Onze dank gaat ook uit naar onze projectpartners **GUBERNA** en **Women on Board België** en naar de vrijwilligers en deskundigen voor hun inzichten en advies: Stephanie Raymond, Daniel Verbruggen, Ronald Wintzéus, David Suetens, Saartje Verbeke en Natacha Lippens.



## **Naar een klimaatgericht bestuur**

Chapter Zero Brussels is de Belgische afdeling van het Climate Governance Initiative, in samenwerking met het Wereld Economisch Forum. Wij stellen leden van de Raad van Bestuur in staat om klimaatverantwoordelijkheid te nemen en om de uitstoot te verminderen die rechtstreeks en onrechtstreeks het gevolg is van de activiteiten van hun bedrijf.

Wilt u meehelpen en Chapter Zero Brussels steunen bij het bereiken van onze missie 'Naar een klimaatgericht bestuur'? Wordt vandaag nog lid of steun ons!

Bezoek onze website:

→ [www.chapterzerobrussels.eu](http://www.chapterzerobrussels.eu)

of stuur ons een e-mail:

→ [info@chapterzerobrussels.eu](mailto:info@chapterzerobrussels.eu)