



# Rapport

## Samen werken aan materialen en energie

Aanpak en werknemersbetrokkenheid in acht ondernemingen

Brussel, juni 2016

Leen Baisier



Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

De foto's gebruikt in het rapport werden aangeleverd door de verschillende bedrijven.

Foto pag 81 © Kaiasfotofolie 2014

# Inhoud

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inhoud .....</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>Samenvatting.....</b>                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>Inleiding .....</b>                                                                     | <b>9</b>  |
| <b>Deel 1 – De casestudies .....</b>                                                       | <b>10</b> |
| <b>1 BelOrta .....</b>                                                                     | <b>12</b> |
| 1.1 Beknopt overzicht .....                                                                | 13        |
| 1.2 Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 14        |
| 1.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 18        |
| 1.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 21        |
| 1.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 26        |
| <b>2 BOSS paints.....</b>                                                                  | <b>32</b> |
| 2.1 Beknopt overzicht .....                                                                | 33        |
| 2.2 Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 34        |
| 2.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 36        |
| 2.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 39        |
| 2.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 42        |
| <b>3 Colruyt Group .....</b>                                                               | <b>49</b> |
| 3.1 Beknopt overzicht .....                                                                | 50        |
| 3.2 Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 51        |
| 3.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 52        |
| 3.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 55        |
| 3.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 58        |
| <b>4 Nnof .....</b>                                                                        | <b>68</b> |
| 4.1 Beknopt overzicht .....                                                                | 69        |
| 4.2 Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 70        |
| 4.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 73        |
| 4.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 74        |
| 4.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 76        |
| <b>5 Norbord .....</b>                                                                     | <b>81</b> |

|                                                                |                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1                                                            | Beknopt overzicht .....                                                                | 82         |
| 5.2                                                            | Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 83         |
| 5.3                                                            | Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 85         |
| 5.4                                                            | Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 87         |
| 5.5                                                            | Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 90         |
| <b>6</b>                                                       | <b>Nyrstar Balen / Overpelt .....</b>                                                  | <b>98</b>  |
| 6.1                                                            | Beknopt overzicht .....                                                                | 99         |
| 6.2                                                            | Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 100        |
| 6.3                                                            | Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 102        |
| 6.4                                                            | Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 104        |
| 6.5                                                            | Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 106        |
| <b>7</b>                                                       | <b>TE Connectivity .....</b>                                                           | <b>113</b> |
| 7.1                                                            | Beknopt overzicht .....                                                                | 114        |
| 7.2                                                            | Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 115        |
| 7.3                                                            | Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 116        |
| 7.4                                                            | Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 118        |
| 7.5                                                            | Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 122        |
| <b>8</b>                                                       | <b>Volvo Trucks .....</b>                                                              | <b>128</b> |
| 8.1                                                            | Beknopt overzicht .....                                                                | 129        |
| 8.2                                                            | Basisinformatie over het bedrijf.....                                                  | 130        |
| 8.3                                                            | Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....                               | 131        |
| 8.4                                                            | Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....                   | 133        |
| 8.5                                                            | Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers ..... | 135        |
| <b>Deel 2 – Bevindingen over de cases heen .....</b>           |                                                                                        | <b>140</b> |
| <b>1</b>                                                       | <b>Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid .....</b>                        | <b>140</b> |
| <b>2</b>                                                       | <b>Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid .....</b>            | <b>147</b> |
| <b>3</b>                                                       | <b>De aanpak en organisatie van het materialen- en energiebeleid .....</b>             | <b>151</b> |
| <b>Deel 3 – Slotbeschouwingen .....</b>                        |                                                                                        | <b>164</b> |
| <b>1</b>                                                       | <b>Het materialen- en energiebeleid .....</b>                                          | <b>164</b> |
| <b>2</b>                                                       | <b>De betrokkenheid van werknemers en werknemersafgevaardigden .....</b>               | <b>166</b> |
| <b>Bijlage 1 – Contacten in de bestudeerde bedrijven .....</b> |                                                                                        | <b>168</b> |

|   |                                                                         |     |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Bedrijfsverantwoordelijken .....                                        | 168 |
| 2 | Werknemersafgevaardigden .....                                          | 169 |
|   | Bijlage 2 – Algemene informatie rond materialen- en energiebeleid ..... | 170 |
| 1 | Instrumenten rond CO <sub>2</sub> -uitstoot en milieu-impact.....       | 170 |
| 2 | Instrumenten rond energie .....                                         | 171 |
| 3 | Milieulabels en milieu-instrumenten .....                               | 173 |
| 4 | Vermindering van afvalstromen .....                                     | 175 |
| 5 | Onderscheidende Labels .....                                            | 177 |

## Samenvatting

Dit rapport bekijkt hoe het sociaal overleg en de betrokkenheid van werknemers transitieprocessen in bedrijven rond materialen en energie ondersteunen en bevorderen. Die vraag wordt verkend bij acht bedrijven uit uiteenlopende sectoren: BelOrta, BOSS paints, Colruyt Group, Norbord, Nnof, Nyrstar Balen/Overpelt, TE Connectivity en Volvo Trucks. Voor elk bedrijf bevat het rapport een beschrijving van (1) hoe het bedrijfsbeleid en de maatregelen op het vlak van materialen en energie eruit zien en (2) welke rol werknemers en hun vertegenwoordigers daarbij spelen. Het rapport bevat tevens een synthese van de bevindingen over alle cases heen en eindigt met een aantal slotbeschouwingen.

### Het materialen- en energiebeleid in de bedrijven

Materialen en energie zijn doorgaans geen nieuwe thema's in de bestudeerde bedrijven. De meeste zijn er al enige tijd mee bezig. Materialen en energie zijn gaandeweg omvangrijke thema's geworden die aan diverse onderdelen van de activiteiten raken en waar zowat alle afdelingen en medewerkers mee te maken hebben. Het is intussen een essentieel deel van de bedrijfsvoering én van de bedrijfsfilosofie geworden.

De focus van het materialen- en energiebeleid is geleidelijk verschoven en verschuift verder van de rand naar de kern van de bedrijfsprocessen: van de materialen- en energietoevoer voor het proces naar het materialen- en energiegebruik in het proces en naar de materialen- en energie-input in producten en diensten. Meestal gaat het om veel kleine operationele en efficiëntieverbeteringen, vaak met weinig of geen kosten, maar soms ook om ingrijpende veranderingen die met belangrijke investeringen gepaard gaan. De bedrijven zoeken naar mogelijkheden om meer energie-onafhankelijk te zijn en kiezen meer voor hernieuwbare energiebronnen en energierecuperatie. We zien ook dat het materialen- en energiebeleid in de bedrijven meer dan vroeger vorm krijgt vanuit een ketenbenadering. Ze streven ernaar om alle stappen in de keten te optimaliseren, kijken naar de volledige levenscyclus van producten en activiteiten en nemen alle actoren mee in ogenschouw zoals de grondstoffenleveranciers en andere toeleverende bedrijven, de producent, de gebruiker en de overheid. Ze zoeken naar mogelijkheden om materialen en grondstoffen zoveel mogelijk te benutten en houden waar het kan rekening met de stappen in de afvalhiërarchie. Er is ook een evolutie merkbaar naar nieuwe producten en diensten en hier en daar naar nieuwe samenwerkingsverbanden in de keten. Er zijn aanzetten naar een circulair proces of circulaire economie en ook naar klimaatneutraliteit in de bedrijven.

Deze ontwikkelingen zijn een gevolg van voortschrijdend inzicht en visie-ontwikkeling. De ondernemingen spelen in op de wettelijke verplichtingen maar hebben daarnaast ook economische, ecologische en sociale motieven om aandacht te besteden aan materialen en energie. Hun beleid wordt tevens geconcretiseerd in en ondersteund door specifieke systemen en instrumenten zoals competitiviteits- en verbeterprogramma's van het bedrijf of de internationale groep waarvan ze soms deel uitmaken, labels en ISO-normen voor productkwaliteit en voor de kwaliteit, veiligheid, gezondheid en milieu-aspecten van processen. Ook gaan de bedrijven met de overheid of derden (vrijwillige) engagementen aan via overeenkomsten of charters, bijvoorbeeld inzake energie (energiebeleidsovereenkomsten), MVO of duurzaam ondernemen. In de aanpak van het materialen- en energiebeleid zetten ze vaak ook sterk in op samenwerkingsverbanden en uitwisseling van ervaringen met andere bedrijven.

De bedrijven geven aan dat de doorgedreven inspanningen lonen, zowel ecologisch, economisch als sociaal en soms ook breder. Ze rapporteren milieuwinst in de vorm van verminderd materialen-, energie- en watergebruik, beter afvalbeheer en een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ze vermelden economische winst door onder meer kostenbesparingen, verbeterde productiviteit, betere processen, een versteviging van de marktpositie en groei van de activiteiten. Verschillende bedrijven noteren ook sociale winst voor de medewerkers, bijvoorbeeld via verankering en groei van de onderneming, verbeterde arbeidsomstandigheden, ergonomische verbeteringen en extra tewerkstelling door de introductie van nieuwe producten of diensten. Soms worden ook financiële voordelen voor de werknemers genoemd, bijvoorbeeld door de financiële participatie in de (verbeterde) bedrijfsresultaten of onder de vorm van premies voor verbeteringssuggesties. Tot slot ziet men directe winst voor de omwonenden, bijvoorbeeld door mobiliteitsmaatregelen of maatregelen rond geurhinder of geluidsoverlast.

Ondanks de vele goede ideeën en bedoelingen botsen de bedrijven in hun materialen- en energiebeleid ook op beperkingen. Zo komen milieu-, kwaliteits- en andere doelstellingen of verwachtingen van klanten soms in conflict met elkaar en moet er afgewogen worden wat prioriteit krijgt. Verder is het materialen- en energiebeleid een 'never ending story' doordat sommige nieuwe ontwikkelingen snel gaan. Dat maakt het soms moeilijk om bij te benen of bij te blijven. De impact daarvan op de diensten die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van het materialen- en energiebeleid is vaak erg groot. Zij moeten permanent de talrijke acties, verplichtingen en engagementen opvolgen en mee sturen. De bedrijven beklemtonen de wens van een proactief, samenhangend overheidsbeleid. Ze verwachten dat de overheid een stabiel beleid met een duidelijke visie op lange termijn ontwikkelt en acties op het terrein en in de bedrijven ondersteunt.

### De betrokkenheid van werknemers en werknemersafgevaardigden

Het beleid inzake materialen en energie wordt uitgezet door het topmanagement. Het wordt door specifieke diensten of functies (zoals de milieucoördinator, de energiecoördinator, de technische dienst en de dienst infrastructuur) vertaald in doelstellingen, plannen en concrete acties in het bedrijf. Bij de uitrol worden managers, teamleiders en medewerkers van de verschillende afdelingen betrokken. De bedrijven geven aan dat het niet steeds eenvoudig is om aan de gestelde doelen tegemoet te komen omwille van tijdsdruk en workload. Het is ook vaak moeilijk om gepaste maatregelen te kiezen die de toets van de lange termijn kunnen doorstaan.

De medewerkers worden geïnformeerd over en betrokken bij het materialen- en energiebeleid via de aanwezige algemene kanalen van informatieverstrekking en overleg gericht op de werknemers op de werkvloer. Daarnaast zetten heel wat bedrijven specifieke informatie- en overlegkanalen op voor materialen en energie op operationeel niveau. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkgroepen, gedragsobservaties, gedragsinstructies en digitale communicatieplatformen. De werknemersafgevaardigden worden over doelstellingen en acties van het materialen- en energiebeleid geïnformeerd via de institutionele overlegkanalen. In een aantal bedrijven zijn het vaste thema's op de overlegagenda.

Verschillende gesprekspartners geven aan dat een open bedrijfsklimaat en een open, directe communicatie essentieel zijn. Bij meerdere ondernemingen zijn deze al langer aanwezig. Bij andere is de evolutie of switch naar een meer open klimaat en directere communicatie van recentere datum, soms doordat er een andere bedrijfsleiding kwam, soms omdat het bestaande management zelf de noodzaak ervan aanvoelde. Een aantal bedrijfsverantwoordelijken geeft aan dat ze die openheid naar en inbreng van de werknemers noodzakelijk vinden. Er wordt

erkend dat de medewerkers een belangrijke positie bekleden in het materialen- en energiebeleid omdat ze dagelijks met de producten, processen en installaties werken. Innovatie komt ook door betrokkenheid van de medewerkers tot stand. In enkele bedrijven gaat dit samen met een aangepaste arbeidsorganisatie.

Verder stellen we vast dat vooral rond sociale thema's de werknemersafgevaardigden gezien worden als belangrijke partners. Ook de werknemersafgevaardigden zien zichzelf vooral in deze rol. Onderwerpen rond materialen en energie worden wel besproken in de overlegorganen en er wordt informatie verstrekt, maar dit is nog vrij beperkt in verhouding tot de klassieke thema's. De werknemersafgevaardigden focussen vooral op de sociale impact van het materialen- en energiebeleid, zoals de impact op jobs en functies en de impact op of samenhang met het veiligheidsbeleid in het bedrijf. Ze geven aan interesse te hebben voor materialen en energie, maar ze wijzen erop dat de materie soms erg technisch is en hun expertise niet steeds toereikend. Het zijn moeilijk te omvatten thema's en het blijkt niet eenvoudig om er eigen syndicale thema's uit te distilleren. De werknemersafgevaardigden vinden het belangrijk dat zij en de medewerkers geïnformeerd worden over materialen en energie in het bedrijf. Zij geven aan dat ze zo een beter en vollediger beeld van de gang van zaken op deze domeinen in de onderneming krijgen. De medewerkers en de werknemersafgevaardigden kunnen dan meer inspraak en impact hebben, maar het vraagt van hen ook meer inzet.

Samengevat krijgt 'samen werken aan een duurzaam materialen- en energiebeleid' op talrijke manieren gestalte in de bestudeerde bedrijven. Het materialen- en energiebeleid krijgt steeds meer vorm vanuit een ketenbenadering en komt tot uiting in alle bedrijfsonderdelen en samenwerkingsverbanden. Het vergt inzet van alle betrokkenen. Met de acties die de bedrijven nemen, streven ze naar win-win-situaties op economisch, ecologisch en sociaal vlak. De dialoog met en inbreng van de medewerkers wordt daarbij als belangrijk gezien. Zij zijn immers betrokken partij, beschikken over belangrijke kennis en informatie en kunnen nieuwe ideeën aandragen omdat ze dagelijks met de producten, processen en installaties werken. Het past in de open bedrijfscultuur en de open bedrijfsorganisatie die in alle bestudeerde bedrijven worden nagestreefd. Materialen en energie zijn niet onmiddellijk onderwerpen die tot de klassieke sociale materies behoren waar werknemersafgevaardigden zich op toeleggen, maar ze zijn erin geïnteresseerd en worden er in de bestudeerde bedrijven ook over geïnformeerd. De werknemersafgevaardigden blijven hun rol van werknemersvertegenwoordigers vervullen, ook rond deze thema's. Ze vertolken daarbij vooral de ideeën en bekommernissen van de werknemers wanneer materialen en energie aan sociale thema's raken.

# Inleiding

Dit rapport bevat de resultaten van een onderzoek naar goede voorbeelden van sociaal overleg en werknemersparticipatie in het duurzaam materialen- en energiebeleid in acht bedrijven in Vlaanderen.

Diverse ondernemingen en sectoren werken vandaag aan het bewuster, efficiënter en duurzamer omgaan met materialen en energie. In een aantal gevallen gaat dit gepaard met een diepgaandere transitie van deze ondernemingen en sectoren. Werknemers en hun vertegenwoordigers dragen daartoe bij of zijn alleszins een belangrijke betrokken partij.

Een relevante vraag is dan ook hoe het sociaal overleg en de betrokkenheid en de inbreng van werknemers de transitieprocessen rond materialen en energie ondersteunen en bevorderen zodat zowel inzake economische performantie, duurzaamheid als (behoud van) kwalitatieve tewerkstelling stappen vooruit kunnen worden gezet.

Een verkennende analyse<sup>1</sup> van de (Vlaamse) regelgeving rond informatie en betrokkenheid van werknemers bij het milieu- en energiebeleid van bedrijven leert dat naast een aantal juridische waarborgen ook heel wat andere aspecten van belang zijn voor een optimaal participatie- en transitieproces. Die worden in dit onderzoek bij acht bedrijven uit uiteenlopende bedrijfssectoren nader verkend. We hielden interviews met de bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden, raadpleegden bedrijfsdocumenten (bijvoorbeeld website, jaarverslag en duurzaamheidsverslag) en hielden een rondgang in de bedrijven in de periode november 2015-april 2016.

In een eerste deel van dit rapport worden de acht inspirerende voorbeelden van een constructieve sociale dialoog en van werknemersparticipatie uitvoerig beschreven. Voor elke case worden het bedrijfsbeleid en de maatregelen op het vlak van materialen en energie bekeken, met bijzondere aandacht voor de rol en verschillende vormen van betrokkenheid van werknemers daarin. Waar relevant wordt de link gelegd tussen het bedrijf en de regionale, de sectorale en/of de Europese context.

Een tweede deel van dit rapport bevat een synthese van de bevindingen over de acht cases heen. Er wordt ingegaan op de ontwikkelingen in en de plaats van het materialen- en energiebeleid in de onderzochte bedrijven en de motieven om rond de thematiek te werken, op de concrete aanpak en organisatie van het materialen- en energiebeleid en de rol en wijze van betrokkenheid van de werknemers en werknemersafgevaardigden daarbij.

Het onderzoek werd opgevolgd door de SERV-commissie Energie en Omgevingsbeleid. De commissie keurde het onderzoeksopzet goed en trad bij de uitwerking van het rapport op als klankbordgroep.

Er gaat veel dank uit naar de bedrijven, de bedrijfsverantwoordelijken en de werknemersafgevaardigden van de acht ondernemingen die de nodige tijd vrijmaakten en de openheid aan de dag legden om aan dit onderzoek mee te werken.

<sup>1</sup> SERV (2014). Informatieve nota: Informatie- en adviesrechten van werknemers op het vlak van milieu en energie. Brussel, 23 september 2014, 44 p.

# Deel 1 – De casestudies

In dit eerste deel worden de acht casestudies beschreven die in dit onderzoek aan bod komen. De cases werden geselecteerd op basis van suggesties van de sociale partners in de SERV-commissie Energie en Omgevingsbeleid.

De contacten met de bevraagde bedrijfsverantwoordelijken verliepen via de HR-manager en/of de milieucoördinator. In enkele bedrijven waren meerdere bedrijfsverantwoordelijken bij het gesprek aanwezig. De contacten met de bevraagde werknemersafgevaardigden verliepen eveneens via de HR-manager en/of de milieucoördinator. De lijst van bevraagde respondenten is als bijlage opgenomen.

De tekst van iedere case is gebaseerd op de informatie afkomstig uit het interview met een bedrijfsverantwoordelijke(n) en het interview met de werknemersafgevaardigde(n) alsook van een bezoek in het bedrijf, de website van de groep of de onderneming en persartikels.

De weergegeven informatie over de bedrijven is niet allesomvattend. De informatie, verstrekt door de respondenten, werd voor de publicatie ter eventuele correctie aan hen voorgelegd. In de rapportering van de cases wordt aangegeven wanneer bepaalde informatie specifiek van de bedrijfsverantwoordelijke(n) of van de werknemersafgevaardigde(n) afkomstig is.

De onderstaande tabel bevat een korte voorstelling van de acht bedrijven. Er wordt aangegeven welke activiteiten ze verrichten, of ze deel uitmaken van een (internationale) groep dan wel een familiaal bedrijf zijn, hoeveel personeelsleden ze tewerkstellen en welke syndicale organisaties en welke overlegorganen aanwezig zijn.

- Het gaat om bedrijven uit diverse sectoren en van diverse grootte. BelOrta is een coöperatieve veiling van telers. Drie bedrijven horen tot een familiale groep: BOSS paints, Colruyt Group en Nnof. Vier bedrijven zijn deel van een internationale groep: Norbord, Nyrstar, TE Connectivity en Volvo Trucks. Bij vijf bedrijven is er een (bepaalde mate van) verticale integratie van activiteiten: BelOrta, BOSS paints, Nnof, Nyrstar en TE Connectivity. Bij vijf bedrijven is de groep beursgenoteerd: Colruyt Group, Norbord, Nyrstar, TE Connectivity en Volvo Trucks.
- In bijna alle bedrijven zijn de institutionele overlegorganen van ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk aanwezig. Bij Nnof is er enkel een comité, met uitsluitend een vertegenwoordiging van één vakbond. Drie bedrijven hebben een Europese ondernemingsraad: Nyrstar, TE Connectivity en Volvo Trucks. In de grootste bedrijven zijn de drie vakbonden vertegenwoordigd: BelOrta, Colruyt Group, TE Connectivity en Volvo Trucks.

**Tabel 1: De bestudeerde acht bedrijven, in alfabetische volgorde**

Hierna volgt de analyse van de acht cases. Ze worden gepresenteerd in alfabetische volgorde. De volgende informatie komt aan bod:

1. Het bedrijf
2. Voorbeelden van maatregelen rond duurzame materialen en energie
3. Het kader en de motieven voor de maatregelen rond duurzame materialen en energie
  - 3.1. Missie, waarden en visie
  - 3.2. Strategie
  - 3.3. Engagements
4. De organisatie rond de maatregelen inzake duurzame materialen en energie

- 4.1. Aansturing door het management op strategisch en tactisch niveau
- 4.2. De betrokkenheid van de medewerkers op operationeel niveau
- 4.3. De betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden
- 4.4. De eventuele relaties met andere stakeholders
- 4.5. De eventuele samenwerking met andere organisaties
5. De eventuele suggesties aan de overheid rond duurzaam materialen- en energiebeleid vanuit het bedrijf.

Elke beschrijving bevat vooraan een infografiek en een tabel waarin de informatie ook beknopt is samengevat.



## BelOrta

# coöperatieve groenten- en fruitveiling van 1350 telers

# ondersteuning telers vanuit coöperatie

---

**basisinfo**



Belgische organisatie  
zeven locaties



Sint-Katelijne-Waver:  
370 werknemers  
(220 in hoofdzetel)



afzetstijging en lancering van nieuwe producten

---



ondernemingsraad

comité voor preventie en bescherming op het werk





---

**materialen- en energiebeleid**



**ontwikkelingen**

-  ondersteuning telers rond product en verpakking
-  op veiling beleid rond herbruikbare kisten, afvalrecyclage, voedseloverschotten en watergebruik
-  monitoring van energiegebruik, eigen energieproductie en warmterecuperatie

---

people, planet, profit, inbreng van stakeholders en ketenoptimalisatie

instrumenten voor producten rond kwaliteit (Flandria), traceerbaarheid en voedselveiligheid

Responsibly Fresh-keurmerk voor veiling en teler, met charter duurzaam ondernemen voor veiling



**motieven en instrumenten**

---



**betrokkenheid werknemers**

inbreng van werknemers via operationeel overleg, verbetervoorstellen, deelname in product- en teeltadviesgroepen, onthaal- en opleidingsbeleid

regelmatige informatieverstrekking aan werknemersafgevaardigden

---

samenwerkingsverbanden rond coöperatiewerking, energie-efficiëntie en productonderzoek



**samenwerking in netwerken**

## 1.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij BelOrta, Sint-Katelijne-Waver

#### Basisinformatie over het bedrijf

- Belgische coöperatieve veiling met verkoop van groenten, fruit, bloemen en bioproducten van 1350 telers; ondersteuning van de telers vanuit coöperatie
- recente fusie van drie veilingen, met nu zeven locaties in Vlaanderen en Wallonië
- 40% van de geveilde tuinbouwproducten in België gaat via de veiling, met een stijging van de afzet en de lancering van nieuwe producten, hoofdzakelijk verkocht via 'blokverkoop' bij de veiling op klok
- 45% voor Belgische retail en 55% voor export
- 370 personeelsleden waarvan ongeveer 220 in de hoofdzetel
- drie vakorganisaties en nieuwe cao sinds de fusie en en overlegorganen (OR en CPBW)
- geïntegreerde activiteiten van teelt tot controle, verpakking, verkoop en afhandeling van afval via de veiling

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- ondersteuning van de telers met advies bij productverbetering en teelt, voedselgeschikte verpakking, recyclage van vervallen producten en verpakkingsafval, begeleiding bij voldoen aan lastenboeken en bij energiebesparing en waterzuivering
- bij de veiling aankopen rekening houdend met grondstoffen- en energiegebruik, recyclage van verpakkingsafval, herbruikbare plastic kisten en plooi kisten, sortering van voedseloverschotten voor de Voedselbanken of van restfractie als meststof
- monitoring van energiegebruik en energiebesparing met sensoren en betere infrastructuur (efficiënter koelmagazijn, LED-verlichting, herschakeling van transformatoren zodat ze kunnen worden uitgeschakeld als de energiecycclus gesloten blijft en er warmte kan worden gerecupereerd en passief administratief gebouw); eigen energieproductie met zonnepanelen en recuperatie van warmte met warmtekrachtkoppeling voor kistenwasserij
- gebruik van (gezuiverd) regenwater voor poetsen en kistenwasserij
- ondersteuning van fietsgebruik in woon-werkverkeer
- korte keten ondersteund door digitale communicatie minder papiergebruik, meer voedingsspaarzaamheid minder voedselafval tot gevolg

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- missie en visie: tuinbouwproducten via veiling in beste omstandigheden verkopen en afzet bevorderen met aandacht voor duurzaamheid en de drie pijlers van people, planet en profit voor de veiling en de telers, inbreng van alle stakeholders en ketenoptimalisatie van teler tot verkoop
- 'verplicht' richtinggevende instrumenten rond kwaliteit, traceerbaarheid en voedselveiligheid van producten: Flandria; Sectorgids Autocontrole; Global GAP voor voedsel in supermarkten (Goede Agrarische Praktijken); Integraal Keten Kwaliteit Beheer of Vega-plan voor voedselveiligheid, traceerbaarheid en duurzaamheid; geïntegreerde teelt van appels en peren, Europees biolabel en Belgische Biogarantie®
- 'verplicht' richtinggevende instrumenten rond kwaliteit en voedselveiligheid van

processen: ISO 9001:2008 rond kwaliteit van processen en procedures; HACCP; voedselveiligheidsnormen van Belgische en buitenlandse retailers

- vrijwillig engagement rond duurzaam ondernemen met Responsilby Fresh-keurmerk voor veiling en telers met oog op lage impact, biodiversiteit, nabijheid en voedingsspaarzaamheid, met het duurzaamheidscharter van de coöperatie als voorwaarde; bijkomende rapportering over niet-technische, sociale indicatoren i.h.v. ISO 9001:2008-kwaliteitsnorm naast 80-tal technische meetindicatoren (KPI's)

#### **Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers**

- sterke stimulans rond duurzaamheid en voedselkwaliteit en -veiligheid vanwege het bestuur en management van de coöperatie, de verantwoordelijke relatiebeheer en GAP-dienst
- regelmatig raad van bestuur, dagelijks bestuur, managementmeeting, product- en teeltadviesgroepen, GAP-begeleiding en tweejaarlijkse online enquête voor telers over hun duurzaamheidsinitiatieven, projectteam rond energiebeheer op de veiling
- informatieverstrekking aan en betrokkenheid van medewerkers algemeen via de personeelsvergadering, direct operationeel overleg, verbetervoorstellen beloond met cadeaucheque en via digitale communicatie
- informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de medewerkers rond materialen en energie vanuit professionele functie, via deelname aan de product- en teeltadviesgroepen, met milieu- en gedragstips via digitale weg, met aandacht voor milieu bij het onthaal van nieuwkomers en in de opleiding van werknemers, met sociale indicatoren opgenomen in het bonussysteem van de medewerkers, door betrokkenheid bij technische vernieuwingen (bij introductie van kistenwasserij, vervanging van vorkheftrucks en aanpassing van hoogtewerkers)
- informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie rond de grote lijnen van het duurzaamheidsbeleid en grote projecten via de ondernemingsraad en meer concrete zaken via het comité; sociale zaken primeren voor de werknemersafgevaardigden bijvoorbeeld de veilingorganisatie
- de werknemersafgevaardigden bouwen eigen kennis rond materialen en energie op binnen het bedrijf vanuit hun professionele functie, door contacten met de bedrijfsverantwoordelijken, via de overlegorganen en de elektronische informatieborden en de vakbondssecretarissen
- samenwerking van het bedrijf met andere platformen en bedrijven rond de ondersteuning van startende coöperaties, de vereenvoudiging van duurzaamheidsverslagen voor coöperaties, de uitwisseling van energiebesparingsideeën met andere bedrijven en de samenwerking in onderzoek rond duurzame productinnovatie

## **1.2 Basisinformatie over het bedrijf**

Hierna geven we een voorstelling van het bedrijf, het productieproces en de werkorganisatie.

### **Het bedrijf**

BelOrta is de grootste coöperatieve veiling van België voor groenten, fruit en een kleine hoeveelheid bloemen en is ook Europees marktleider. Er wordt ook een deel bioproducten verhandeld. Het bedrijf is een coöperatieve vennootschap van ongeveer 1350 telers of tuinders.

Het zijn Belgische en een aantal Nederlandse kleine specialisten en grootbedrijven die binnen een straal van 50 kilometer rond de hoofdveiling een tuinbouwbedrijf uitbaten. In sommige kleine bedrijven zijn enkel echtgenoten of partners actief, vaak zonder personeel. De hoofdveiling en de hoofdzetel met directie, management, staf, boekhouding, personeelsdienst en commerciële diensten zijn in Sint-Katelijne-Waver gevestigd. Er zijn kleinere veilingen in Borgloon en Zellik; logistieke locaties in Kampenhout, Fernelmont en Visé en een aanvoerplatform in Kinrooi.

Vóór 1950 waren de producenten voor de verkoop van hun producten aangewezen op de vroegmarkten die echter allemaal op een andere manier werkten inzake prijsvorming, kwaliteitscontrole, verpakking en betalingsvoorwaarden. De veiling van Sint-Katelijne-Waver startte in 1950 met een uniforme manier van werken in een regio die voordien al het productiecentrum van Belgische groenten was en centraal ligt in België en Europa. BelOrta vandaag is het resultaat van een recente fusie tussen drie veilingen, namelijk van de Mechelse Veilingen in 2013 met Coöbra en in 2014 met de Veiling Borgloon. De Mechelse Veilingen gingen voorheen in 1994 een fusie aan met de Mechelse Tuinbouwveiling en de Centrale voor Glasgroenten. Coöbra was in 2011 het resultaat van een fusie tussen Brava en Greenpartners.

Bijna 40% van alle Belgische tuinbouwproducten verhandeld via veilingen worden via BelOrta verkocht. De tuinders voorzien het hele jaar lang aanvoer van meer dan 125 verse groente- en 25 fruitvariëteiten. De organisatie haalt een omzet van 400 miljoen euro met een piek van april tot juli. De grootste hoeveelheden worden verwerkt van mei tot augustus. 45 % is bestemd voor de Belgische supermarkten en groothandel en 55% voor de export naar bijvoorbeeld Frankrijk, Nederland, de VS en Japan en. Jaarlijks worden er 155 miljoen stuks verpakkingen verhandeld waarvan 83% meermalige en 17% éénmalige verpakkingen. De afzet stijgt en er worden ook nieuwe producten gelanceerd. In augustus 2014 sloot Rusland haar markt in de context van het conflict in Oekraïne en moest het bedrijf vervangende afzetmarkten zoeken.

BelOrta is in handen van de telers-producenten. Zij kunnen met een beperkte inbreng aandeelhouder van de veiling worden en betalen 2,24% commissieloon als bijdrage op hun jaarlijkse omzet op de veiling. Het deel dat de coöperatie niet nodig heeft, wordt een jaar later terug gegeven. De coöperatie haalt voor haar werking verder kapitaal bij de financiële instellingen. Het uitgangspunt is dat de tuinders hun financiële middelen aanwenden voor hun productie en investeringen om een zo optimaal resultaat te bekomen, wat ook de coöperatie ten goede komt. De telers zijn verplicht om hun volledige productie op de veiling aan te bieden en mogen geen lid worden van een andere veiling. Kopers, personeel of andere partijen kunnen geen aandeelhouder worden. BelOrta is lid van de nationale raad van coöperaties en kan een belastingvrij dividend van maximaal zes procent aan de aandeelhouders uitkeren.

Driejaarlijks verkiezen de telers een raad van bestuur. Volgens de principes van de International Cooperative Alliance zijn er geen externe bestuurders in de raad van bestuur. Elke teler die lid is, heeft één stem. De raad van bestuur duidt een algemeen directeur en een directieploeg aan die de kaderleden, bedienden en arbeiders aanwerven. De organisatie telt in totaal 370 personeelsleden waarvan ongeveer 220 in Sint-Katelijne-Waver werken.

De drie grote vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) zijn sinds de laatste fusie aanwezig. Er is één overkoepelende ondernemingsraad en één overkoepelend comité voor preventie en bescherming op het werk voor de diverse locaties. Voorheen was in Sint-Katelijne-Waver enkel het ACV vertegenwoordigd. In oktober 2015 werd de nieuwe cao goedgekeurd. De cao's van de drie vroegere veilingen werden geïntegreerd. Het uitgangspunt was een gelijkschakeling van alle loons- en arbeidsvoorwaarden van de sites zonder dat er een site hiervan een nadeel

mocht ondervinden. Door een gelijkschakeling van statuten wilde men zo weinig mogelijk extra kosten veroorzaken, geeft de bevroagde werknemersafgevaardigde aan. Het was een lastige oefening maar de verloning wordt tegen 2020 geharmoniseerd met een verloning voor flexibiliteit en overuren inbegrepen. Daarbovenop is er een cao 90 bonussysteem<sup>2</sup> afgesloten om de fusiepijnen te verzachten. Als 2016 een financieel goed jaar wordt voor de tuinbouw, plukken de werknemers er ook de vruchten van, stelt de werknemersafgevaardigde.

## De productie- en werkorganisatie

Er is sprake van geïntegreerde activiteiten van de teelt tot de controle, de verpakking en de verkoop van de producten via de veiling en de afhandeling van afval. Op de veiling worden groenten van de vollegrondsteelt in open lucht zoals bloemkolen en prei (20%) aangeboden maar vooral producten van de glasteelt uit bijvoorbeeld serres (80%).

De vruchtgroenten zoals tomaten, komkommer en paprika en de kropsla zijn de belangrijkste glasteelten, geteeld in de grond, in potten, op steenwol, op kokosschilfers en door middel van hydrocultuur. De gewassen krijgen dezelfde voeding en bemesting en produceren groenten met éénzelfde kwaliteit en smaak. Een aantal gewassen zoals spinazie en veldsla worden in de serres gezaaid. Voor andere gewassen worden jonge plantjes gekweekt die op het veld of in de serres worden uitgeplant. De plantjes moeten met de gepaste en juiste hoeveelheid voeding, water, bemesting, temperatuur, licht en luchtvochtigheid geteeld worden. De klimaatcomputer meet continu de temperatuur en de vochtigheid in de serres, stuurt bij waar nodig en signaleert mogelijke problemen waarna de teler kan ingrijpen. De telers geven voorkeur aan biologische bestrijdingsmiddelen. Dit komt de consument ten goede alsook de hommels die in de serres de bloemen van de planten bevruchten. Schadelijke insecten worden bestreden met natuurlijke vijanden. Gewasbeschermingsmiddelen worden zo weinig mogelijk gebruikt.

Vele producten worden bijna het hele jaar door geoogst. Oogstmachines, transportbanden en sorteermachines maken het werk makkelijker maar er is toch nog altijd vooral handenarbeid nodig om bijvoorbeeld bloemkolen, tomaten en sla te oogsten en prei te reinigen.

Vroeg op de ochtend en in de voormiddag oogst en sorteert de teler de groenten volgens de normen van de Flandria-lastenboeken<sup>3</sup>, wast ze, snijdt ze bij en verpakt ze. In de namiddag gaat de oogst naar de veiling. Voor producten zoals asperges gebeurt dit in de vroege morgen.

Op elke kist brengen de telers een sticker aan met de kwaliteitscode om het product op elk pallet te identificeren. De code komt overeen met één welbepaald uniform kwaliteitsblok. Bij aankomst op de veiling brengen de telers de gegevens in via het aanvoerregistratiesysteem of ze hebben dit bij voorkeur via elektronische communicatie ( extranet ) ingegeven vooraleer ze met de vrachtwagen naar de veiling vertrekken. De keurmeester van de veiling controleert het afgeleverde product op de vrachtwagen en bevestigt of wijzigt de ingebrachte kwantiteits en kwaliteitsgegevens evenals de traceerbaarheidsaanduidingen. Het systeem bewaart eventuele keuropmerkingen zodat keurders waakzaam kunnen zijn bij de volgende leveringen. Wanneer

<sup>2</sup> Cao 90 gaat over niet-recurrente resultaatsgebonden voordelen gebonden aan de collectieve resultaten van een onderneming, een groep van ondernemingen ofwel van een welomschreven groep van werknemers, op basis van objectieve criteria. Deze voordelen hangen af van de verwezenlijking van duidelijk aflijnbare, transparante, definieerbare/meetbare en verifieerbare doelstellingen, die kennelijk onzeker zijn bij de invoering van het bonusplan.

<sup>3</sup> Voor meer toelichting zie verder in de tekst.

het product in de koelruimtes is gezet, wordt het nagekeurd. Een lot dat niet aan de voorwaarden voldoet, verliest het Flandria-label. Het aanbod van meerdere producenten wordt volgens kwaliteit samen gezet. Met de uniforme blokken kan een koper een product van éénzelfde kwaliteit en in voldoende hoeveelheden kopen.

De intrinsieke productkwaliteit wordt ook gecontroleerd met het oog op de gezondheid van de consument. Regelmatige staalnames worden geanalyseerd in onafhankelijk erkende laboratoria om chemische residu's en stoffen die van nature in de plant aanwezig zijn, op te sporen. Van ieder verkocht product is gekend van welke producent het afkomstig is en waar en wanneer het werd geoogst. Het onderzoeksbureau CKCert controleert de veilingen op hun wijze van keuren en op het product dat binnenkomt. Daar bovenop vinden steekproefsgewijs nog een aantal bedrijfsbezoeken bij de telers plaats. Voor deze overkoepelende inspecties is CKCert erkend als onafhankelijk orgaan.

De producten worden kort op de veiling gestockeerd in zo ideaal mogelijke omstandigheden van temperatuur en luchtvochtigheid. Een normale rotatie bedraagt minder dan twintig uur, langer is een uitzondering. De meeste bladgroenten worden in koelcellen gekoeld tot vier à zes graden, vruchtgroenten tot ongeveer elf graden. In het voor- en najaar kunnen de cellen eventueel tot vijftien graden worden opgewarmd. Terwijl de producten nog in de cellen staan, worden ze al verkocht.

Om het product te beschermen, het transport te verbeteren en het imago van het product te bevorderen is een aangepaste en gestandaardiseerde verpakking per product voorzien. De verpakkingafdeling van BelOrta heeft een werk- en stockageruimte voor éénmalige en meermalige groeperingsverpakkingen. In het magazijn kunnen de producenten de verplicht aan te brengen inpakmaterialen afhalen. Met de dozenopzetmachines worden de kartonnen plano's gevouwen, gelijmd en opgezet tot dozen. In de kistenwasserij kan men diverse soorten plasticverpakkingen wassen, tot 20.000 kisten per uur, rekening houdend met de voedselveiligheid en fytosanitaire regels. Ze worden vooraf automatisch ontstapeld en na het wassen automatisch gestapeld en omsnoerd.

De blokken worden met de 'blokverkoop' samen op de klok geveild in de verkoopzaal van de veiling waar de kopers de producten kunnen kopen. De verkoop heeft iedere dag in de vroege voormiddag plaats, behalve op zondag. De klanten kunnen ook via e-commerce of vanop hun pc thuis de klokbewegingen volgen en transacties afsluiten. Met het simultaan netwerk kunnen de klanten ook bieden op producten die gelijktijdig op de andere Belgische veilingen worden aangeboden en ook transport van de ene naar de andere veiling vragen. De teler krijgt de gemiddelde klokprijs van de producten en van de kwaliteiten die hij/zij op de veiling levert. De prijs wordt bepaald door vraag en aanbod. Producten scoren op sommige dagen zeer hoog, maar op andere dagen weer zeer laag, zelfs tot onder de kostprijs.

De individuele verkoop vertegenwoordigt slechts 2 à 3 % van de totale jaaromzet. De producent komt dan zelf met een staal naar de verkoopzaal. De termijnverkoop is een aanvulling op de klokverkoop. Daarbij worden het aantal verpakkingseenheden van een bepaald product, de prijs en de periode van levering vooraf bepaald. Voor deze termijnverkoop werkt BelOrta intercoöperatief samen met de zes collega-veilingen voor groenten en fruit van de Logistieke en Administratieve Veilingassociatie (LAVA), de overkoepelende coöperatie van groente- en fruitveilingen in België.

De heftruckchauffeurs halen de gekochte producten meteen na de verkoop uit de koelcellen. Ze krijgen via een radiofrequentiesysteem instructies op de draadloze computerterminals op hun

heftruck. De instructies bevatten het kopersnummer, het aantal gekochte kisten, de eenheidsprijs, de verpakingscode en het nummer van de laadbrug of de kopersplaats van de betrokken koper waar de heftruckchauffeurs de producten moeten afleveren. De kisten worden aan beide kanten van de vrachtwagens geladen. De producten liggen de dag na de aankoop meestal al in de winkels voor verkoop aan de consumenten.

Op elke operationele site van BelOrta zijn er medewerkers die er de activiteiten aansturen, keurmeesters, heftruckchauffeurs en techniekers verantwoordelijk voor de koelinstallaties. In Sint-Katelijne-Waver werken een 25-tal keurmeesters, een 60-tal heftruckchauffeurs en een 30-tal personen in de kistenwasserij. In bepaalde koelzones kunnen de heftruckchauffeurs naast de computeropdrachten ook nog een beetje hun eigen werk regelen.

## 1.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

In de onderstaande tekst worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd die door de telers en de veiling genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Er komen regelmatig nieuwe maatregelen bij.

### Grondstoffen, afval en energie bij de productenteelt

Wat de producten betreft, hebben de telers aandacht voor de biodiversiteit en de continue kwaliteitsverbetering van producten en teelten in samenwerking met de veiling en onderzoeksinstellingen.

Bij de vollegrondsteelt worden de gewassen door de telers nauwgezet opgevolgd. Bij de glasteelt is er een nauwgezette digitale opvolging van parameters van voedingsstoffen, water, bemesting, temperatuur, licht en luchtvochtigheid.

De telers gebruiken zoals gezegd zoveel mogelijk biologische bestrijdingsmiddelen bij de gewasbescherming. De veiling ondersteunt de producenten met milieuacties zoals recyclage van substraat, gewas en teeltresten; milieuvriendelijke afweer van vogels, wild en insecten; groenbedekkers; anticondensfolie; algendoders; biologische gewasbescherming en hommels en driftreducerende spuitdoppen. De veiling voorziet ook positieve lijsten voor de telers met betrekking tot stoffen die bij de teelt zijn toegelaten bijvoorbeeld bepaalde meststoffen, rekening houdend met de voedselveiligheid en bodemgezondheid.

De telers kopen voedselgeschikte kisten, palletten, plasticfolies en verpakking via BelOrta met het systeem van groepsaankoop. Ze kunnen het verpakkingsafval van gewasbescherming voor recyclage aanbieden via een collectief inzamelsysteem. In het kader van het Agrirecover-ophalingsprogramma wordt het verpakkingsafval daar éénmaal per jaar en vervallen producten en hun verpakkingen tweejaarlijks opgehaald.

Verder krijgen de telers begeleiding van de veiling voor het voldoen aan lastenboeken en duurzaamheidsdoelstellingen bijvoorbeeld inzake energiebesparing en waterzuivering. BelOrta gaf advies aan de tuinders bij de opstart van een coöperatie waarmee ze energie of gas wilden inkopen en zelf elektriciteit wilden maken en verkopen. Ze kregen technisch en juridisch advies om een aparte coöperatie op te zetten. BelOrta steunt eveneens het Kenniscentrum voor duurzame glastuinbouw dat de telers adviseert inzake energieaangelegenheden.

## Grondstoffen en afval bij de veiling

Bij aankopen door de veiling hebben de bevoegde personen de opdracht om rekening te houden met een vermindering van het grondstoffen- en energiegebruik. Aankopen gebeuren bij voorkeur bij leveranciers die een duurzaamheidscertificaat hebben behaald.

Er is een doorgedreven afvalbeheer op alle locaties. Afvalproducten en verpakkingsafval worden gesorteerd en apart gezet voor recyclage door derden.

Ongeveer 80% van de kistenverpakking is van plastic en kan hergebruikt worden. De overige 20% is van karton en bedoeld voor eenmalig gebruik voor export binnen de Europese Unie of daarbuiten. Het hergebruik van en de logistiek rond plastic verpakkingskisten verbeterde de laatste twintig jaar aanzienlijk. Voor 1991 gebruikten de veilingen kisten van een verschillende kleur voor diverse producten en voor diverse sites en veilingen. Door over te schakelen op slechts één zelfde kleur van kisten werd de verhandeling en opslag van de kisten eenvoudiger en efficiënter en was er minder transport van kisten nodig. De Kistenpool Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties, een coöperatieve vennootschap samengesteld uit de grootste VBT-veilingen, staat in voor het gemeenschappelijk beheer van de kisten en maakt het gebruik van een gestandaardiseerde kist bij alle aandeelhouders-veilingen mogelijk. De organisatie is ook lid van het Euro Pool System en zo is ook het gebruik van een uniforme Europese kist mogelijk. Alle veilingen of partijen aangesloten bij de nationale of Europese pool gebruiken dezelfde plastic verpakking. De kopers kunnen de lege verpakkingskisten in elke aangesloten vestiging terug inleveren. De kisten kunnen makkelijk hergebruikt worden omdat ze ook gewassen worden. Sinds enkele jaren maakt men ook gebruik van plooikisten waardoor bespaard wordt op brandstofverbruik bij het vervoer van de kisten. Van de niet plooibare kisten konden er 56 op een pallet, van plooikisten kunnen er 152 of 304 op een pallet terecht zodat ze bij leeg vervoer minder plaats innemen.

De producten die niet verkocht worden op de veiling, worden gratis weggeschonken aan de Voedselbanken en andere vierde-wereldorganisaties. Op de veilingklok wordt steeds het volledige aanbod van de dag aangeboden, maar bij een groot aanbod gebeurt het dat bepaalde partijen niet verkocht raken. Naar verluidt komt dit voedsel bij ongeveer 1% van de Belgische bevolking terecht. BelOrta overweegt mee te werken aan een nieuw project. Zo zouden niet-verkochte groenten en fruit aan dagverkoopprijs aan sociale restaurants ter beschikking worden gesteld. De voorwaarde is wel om de juiste partners te vinden want zij moeten de voedselveiligheid kunnen respecteren. Wat na schenking aan de Voedselbanken nog overblijft, wordt verkocht om als meststof in de land- en tuinbouw te gebruiken.

Als gevolg van de fusie van de drie veilingen werd de bedrijfskledij aangepast. Wat niet meer kon dienen, werd weggeschonken aan ontwikkelingsorganisaties.

Het bedrijf moedigt de personeelsleden verder aan zelf gezonde voeding te gebruiken. Op alle locaties wordt er permanent gratis fruit voor de medewerkers voorzien en wordt er verse soep bij de lunchpauze aangeboden. De medewerkers kunnen ook groenten aan koop prijs aankopen.

## Energie bij de veiling

De veiling in Sint-Katelijne-Waver doet aan permanente monitoring van het energiegebruik in een aparte controlekamer. Men zet in op actieve energiebesparing door bewegingssensoren in kantoren, koelcellen en loodsen zodat verlichting er pas automatisch aangaat wanneer er beweging is.

BelOrta zet ook in op betere energiebesparing met betere infrastructuur. Om aan de noden en de stijgende vraag naar nachtverlading te kunnen voldoen, besloot BelOrta in 2014 het oudste deel van haar productafdeling in Sint-Katelijne-Waver af te breken en te vervangen door een nieuw magazijn dat efficiënter op verschillende temperaturen kan worden geconditioneerd. Er is een volledig gekoelde ruimte (12°C) met koelcellen en een permanent lager gekoelde ruimte voor koud product. In deze ruimte worden vanaf 2016 de asperges verwerkt. Dankzij de nieuwbouw kon men de capaciteit uitbreiden en wordt de koudeketen amper onderbroken bij het afleveren van groenten en fruit die niet onmiddellijk worden verladen. Koud aangevoerde producten warmen niet op alvorens ze gekeurd en gestockeerd worden. De telers-leveranciers kunnen in de nieuwe loods 24 uur op 24 terecht. Ze kunnen bijvoorbeeld 's avonds laat of 's nachts rijden wanneer er geen files zijn en ze kunnen de tijdspanne tussen oogst en levering tot een minimum te beperken. De koelinstallatie is ontworpen voor een koelvermogen van 2.700 kW en werkt met het natuurlijke koudemiddel ammoniak. Om dit koelvermogen te realiseren werd een nieuwe machinekamer uitgebouwd met onder meer compressoren, vloeistofvaten, ammoniakpompen en verdampingscondensoren op het dak. Daarmee kan de condensatietemperatuur en het energieverbruik beperkt worden. Er werd een systeem uitgedacht om de energie die in de vorm van warmte uit de koelcellen wordt gehaald, te hergebruiken om bijvoorbeeld de shipping & receiving-loods in de winter te verwarmen.

Het nieuw administratief gebouw in Sint-Katelijne-Waver is passief gebouwd en ecologisch opgevat. Zo werd de inplanting zo min mogelijk naar het noorden gericht om optimaal van lichtinval gebruik te maken.

De veiling produceert eigen energie voor lokaal gebruik en streven hiermee naar meer energie-onafhankelijkheid. Over alle sites heen zijn er 28.000 zonnepanelen. De vestiging van Sint-Katelijne-Waver heeft 11.000 zonnepanelen die 90% van de gebruikte energie levert voor onder meer verlichting, verwarming en buretica. In Sint-Katelijne-Waver is er een warmte-krachtkoppeling om het water van de kistenwasserij op te warmen. Zowat 170 miljoen kisten per jaar worden gewassen voor ze het bedrijf terug verlaten.

De vestiging vroeg een bouwvergunning voor twee windmolens op de site om de koelingsinstallaties 's nachts van energie te voorzien. Met de windmolens zou de energievoorziening minder kosten en de molens zouden alleen worden gebruikt wanneer het bedrijf deze energie voor koeling nodig heeft. Er kwam echter bezwaar van omwonenden die voor slagschaduw en geluidsoverlast van de windmolens vreesden. Het bedrijf kreeg geen vergunning, maar borg het plan niet op. Er wordt overwogen of participatie van omwonenden in een aparte coöperatie van aandeelhouders van windmolens misschien een oplossing zou kunnen bieden.

### Watergebruik bij de veiling

Bij de nieuwe gebouwen in Sint-Katelijne-Waver is er aparte onder- en bovengrondse regenwateropvang voorzien voor gebruik op de site. Er wordt elke dag op het terrein van ruim 25 hectare gepoetst. De kistenwasserij functioneert op regenwater dat opnieuw wordt gerecycleerd na zuivering.

### Transport bij de veiling

Het gebruik van kisten van eenzelfde kleur en van plooi-kisten zorgde voor minder transportbewegingen, minder brandstofverbruik en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Het bedrijf streeft naar duurzaam woon-werkverkeer. Men wil de fietsvergoeding maximaliseren, evenwel niet voor personen die een bedrijfswagen vragen of leasen en dit uit billijkheid tegenover de collega's zonder bedrijfswagen. Er zijn oplaadpalen voor elektrische fietsen en douches en kleedkamers voor personeelsleden die de fiets gebruiken. Verder heeft de veiling een 100-tal fietsen voor de interne verplaatsingen op de uitgestrekte bedrijfsterreinen. Een aantal fietsen is voorbehouden voor specifieke functies die er veel van gebruik moeten maken.

Verder heeft de organisatie oog voor de verkeersveiligheid in en om de veilingsterreinen waar dagelijks veel vrachtwagens aan- en afrijden.

### **Korte keten ondersteund door digitale communicatie**

Alle groenten en fruit worden lokaal en zo duurzaam mogelijk geproduceerd en komen dagvers van de telers. Door de bijna onmiddellijke verkoop via de veiling en via de winkels aan de consument is er een korte keten voor groenten en fruit.

De korte keten wordt sterk ondersteund door de doorgedreven digitale communicatie op de veiling met een beperking van het papiergebruik tot gevolg. De snelle verhandeling van verse producten betekent ook dat de voedingsspaarzaamheid wordt gestimuleerd en voedselafval wordt beperkt. De digitale communicatie is aanwezig bij de ondersteuning van de telers, op de veiling bij de aanvoerregistratie van producten, bij de verkoop op de veiling en de verkooptransacties tussen veilingen, met de heftruckchauffeurs die de goederen stockeren en na verkoop voor de kopers klaarzetten en bij de interne communicatie tussen het management en met de medewerkers.

## **1.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid**

Het bedrijf gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert een aantal richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering die mee gestalte geven aan het materialen- en energiebeleid.

### **De bedrijfsfilosofie en motieven**

BelOrta wil de aangevoerde groenten, fruit en bioproducten via de veiling in de beste omstandigheden verkopen en de afzet ervan bevorderen. Binnen een snel veranderend marktlandschap gaat het bedrijf voor ambitieuze en creatieve vernieuwing.

De telers participeren met hun aandelen financieel in de coöperatie. Dit vormt een stimulans om maatregelen te nemen die de verkoop kunnen bevorderen, ook maatregelen op het vlak van materialen en energie.

Vanuit de raad van bestuur, de directie en het personeel wil men vooral werken “aan de drie pijlers van duurzaamheid - planet, people and profit - in een continu proces van voortschrijdend inzicht en implementatie van verbeteringen aan processen, structuren en aanpak”. Daarbij betreft men zoveel mogelijk alle stakeholders die kunnen bijdragen aan het realiseren van deze doelstellingen en wil men naast duurzaamheid het maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal stellen.

Het bedrijf wil zelf op een duurzame manier werken maar stimuleert ook de telers en de leveranciers van andere grondstoffen en diensten om duurzaam te ondernemen en in te zetten op lange termijn duurzaamheidsdoelstellingen met het oog op ketenoptimalisatie.

Het kwaliteitsbeleid van BelOrta legt de klemtoon op kwaliteit, vernieuwing, aangenaam werk en evenwichtige kosten. Het kwaliteitsbeleid is “KNAP4”.

- **Kwaliteit:** consumentveilige producten leveren die aan alle kwaliteits- en wettelijke eisen voldoen onder toezicht van onafhankelijke controle; een optimale service leveren; de producent kwaliteitsbewust maken en een duurzaam milieubeleid inzake energie- en afvalbeheer ontwikkelen,
- **Nieuw:** vernieuwende en milieuvriendelijke teeltmethodes en agrarische praktijken introduceren; ketenoptimalisatie bevorderen en communiceren; innovatie van producten, verpakkingen en markten,
- **Arbeid:** een aangename en stimulerende werkomgeving creëren; teamspirit en verantwoordelijkheidszin bevorderen,
- **Prijs:** een optimale prijs voor de producent bekomen; stabiliteit in vraag en aanbod creëren en de kosten voor veiling en producent beheersen,
- **People Planet en Profit.**

### De richtinggevende systemen en instrumenten

BelOrta en de telers houden rekening met tal van kwaliteits-, voedselveiligheid- en duurzaamheidsnormen. Voor hen zijn diverse standaarden van toepassing zoals de normen van:

- Flandria
- het Auto Controle Systeem (Sint-Katelijne-Waver, Zellik, Borgloon, Tivoli, Visé)
- de GlobalGAP
- het vroegere Integraal Keten Kwaliteit Beheersysteem (IKKB), vervangen door het huidige Vegaplan
- Geïntegreerd Pitfruit
- het ISO-certificaat 9001:2008
- het HACCP-certificaat
- het British Retail Consortium-certificaat (Sint-Katelijne-Waver en Borgloon)
- het International Food Standard Logistics-certificaat (IFS) (Sint-Katelijne-Waver, Borgloon en Zellik)
- het Qualität und Sicherheit-certificaat (Q&S) (Sint-Katelijne-Waver en Borgloon)
- Bio Garantie en Europees label biologische landbouw
- Responsibly Fresh
- de MVO Charters (Sint-Katelijne-Waver, Borgloon en Zellik).

Verscheidende van deze standaarden overlappen met elkaar. Ze vergen heel wat werk inzake naleving en opvolging bij de telers en de veiling, geven de bedrijfsverantwoordelijken van BelOrta aan.

We lichten hierna de standaarden kort toe en staan eerst stil bij een aantal ‘verplichte’ richtinggevende systemen rond de kwaliteit, de traceerbaarheid en voedselveiligheid van de producten.

In 1995 werd het Flandria-keurmerk voor de kwaliteit van groenten en fruit door de Belgische veilingen ingevoerd. Het garandeert excellente verse kwaliteitsproducten die milieuvriendelijk geteeld worden. ‘Flandria’ verwijst naar producten uit een klimaatzone met ongeveer een zelfde aantal uren zonneschijn, neerslag, licht en overheersende windrichting. De zone strekt zich uit over een deel van Noord-West-Europa, van Parijs tot Denemarken en het Eifelgebied, België

inbegrepen. Het merk wordt gebruikt door de zes groente- en fruitveilingen van LAVA. BelOrta hoort daarbij. Meer dan vijftig groenten hebben het label en ook bepaalde soorten fruit. De producten hebben een duidelijk herkenbare verpakking. De nieuwe Belgische specialiteiten van Flandria zoals rood witloof, scheutjes van asperge-erwten, beukenzwammen en paarse aardappelen krijgen voortaan de naam Flandria Speciality Street.

Het Flandria-keurmerk houdt strikte productievoorwaarden in voor de telers wat betreft de keuze van teeltgronden, het gebruikte plantmateriaal, de voeding en irrigatie, biologische bestrijdingsmethoden, hygiëne en de organisatie van gebouwen, oogst en transport. De kwaliteitseisen voor de producten zijn in het lastenboek beschreven: de gebruikte variëteiten, de vorm, de sortering, de rijpheid, de vastheid en het ontbreken van vreemde stoffen. De teelttechniek, de voeding, de hygiëne en de gewasbescherming worden geregistreerd en door de kwaliteitsverantwoordelijken van BelOrta op de tuindersbedrijven gecontroleerd. De kwaliteit wordt daarna bij aanvoer op de veiling door de keurmeesters van BelOrta nogmaals geïnspecteerd. Flandria-producten behoren tot een premium brand. De keurders op de veilingen kennen het label toe aan producten van absolute topkwaliteit. De bedrijfsverantwoordelijken van BelOrta geven aan dat de producten van hun telers hoger scoren dan de klasse 1.

BelOrta stelt sinds enige tijd de naleving van bijkomende lastenboeken voorop. Om tegemoet te komen aan de vragen vanuit de handel en vanuit de overheid heeft de organisatie besloten om het keurmerk Flandria inhoudelijk uit te breiden. Om het Flandria-keurmerk te kunnen verkrijgen moeten de telers ook rekening houden met de vereisten van de Sectorgids Autocontrole voor de Primaire Productie rond voedselveiligheid. Er is een gids voor de tuinbedrijven erkend door het Federaal Voedselagentschap. Verder moeten de telers tegemoet komen aan de vereisten van minimaal één commercieel lastenboek zoals Global GAP, het vroegere IKKB of het huidige Vegaplan en Geïntegreerd Pitfruit. Met deze bijkomende lastenboeken worden de strikte voorschriften inzake hygiëne, milieuvriendelijke teelt en duurzame tuinbouw die gelden voor Flandria nog verder opgevoerd. Extra aandacht gaat naar voedselveiligheid, milieuzorg en werknemers.

De Autocontrole bevat maatregelen die door bedrijven worden genomen om ervoor te zorgen dat producten in alle stadia van productie, verwerking en distributie die onder hun beheer vallen: 1) voldoen aan de wettelijke voorschriften inzake voedselveiligheid; 2) voldoen aan de wettelijke voorschriften inzake kwaliteit van de producten waarvoor het FAVV bevoegd is; 3) voldoen aan de voorschriften over de traceerbaarheid en het toezicht op de effectieve naleving van die voorschriften, specifiek voor primaire productie; 4) voldoen aan hygiënevoorschriften en bijhouden van registers.

De Global GAP is een internationaal lastenboek dat de veiligheid van het voedsel dat supermarkten aanbieden, wil garanderen met Goede Agrarische Praktijken. Het is van toepassing voor de hele primaire productie. Het certificaat is noodzakelijk om het Flandria-keurmerk te mogen gebruiken en om in orde te zijn met de voedselveiligheid. De telers moeten maatregelen nemen om er aan te voldoen. Ze worden door BelOrta-medewerkers administratief begeleid voor ze een externe audit of een laboratoriumcontrole krijgen. BelOrta kan hen het nodige boekhoudsysteem digitaal toeleveren. De telers kunnen hun documenten samen met de begeleidende dienst op de veiling controleren: de map zelf; de maatregelen inzake bemesting, milieu, voedselveiligheid, hygiëne (bijvoorbeeld hygiëne-instructies ondertekend door de personeelsleden); opleidingen voorzien voor hun personeel en de voorziene formulieren voor registraties. De controle kan volgens twee opties verlopen. Bij optie één gebeurt de controle

door een onafhankelijke instantie en behaalt de teler zelf het certificaat. Bij optie twee gebeurt de controle door de veiling zelf die zelf het certificaat behaalt. Deze optie is goedkoper voor de teler en biedt ook een bepaalde garantie voor de teler en de consumenten.

De standaard voor Integraal Keten Kwaliteit Beheer (IKKB) houdt verband met de voedselveiligheid en de traceerbaarheid van producten. Het is een initiatief van de afnemers van plantaardige producten en de landbouworganisaties. Zij voegden criteria toe in verband met productkwaliteit, bescherming van het milieu en veiligheid van de werknemers. Intussen houdt men ook rekening met duurzaamheid en ecologische, sociale en economische dimensies. In 2014 veranderde de naam in Vegaplan Standaard. Nu zijn ook de Europese en regionale eisen met betrekking tot Integrated Pest Management en maatregelen in het kader van duurzame ontwikkeling in het lastenboek opgenomen. Deze standaard is van toepassing op alle teelten, behalve sierteelten.

De standaard Geïntegreerde Teelt Pitfruit is een wettelijk systeem met specifieke eisen voor de geïntegreerde teelt van appels en peren. Ook hier worden de telers aangezet om zoveel mogelijk gebruik te maken van natuurlijke bestrijdingsmiddelen.

De wetten voor bioproducten liggen vast in de Europese wetgeving, waar onafhankelijke en erkende controleorganisaties streng op toekijken. Bedrijven kunnen naast het verplichte Europese biolabel kiezen voor het Belgische label Biogarantie®. Ze hebben extra aandacht voor ecologische, sociale en economische duurzaamheid. Biogarantie® vraagt aandacht voor een eerlijke prijs, zorg voor water, energie, biodiversiteit, transport, verpakking en afval.

De 'verplichte' richtinggevende systemen voor BelOrta als veiling houden verband met kwaliteit en voedselveiligheid van de processen.

Het ISO-certificaat 9001:2008 garandeert de kwaliteit van de processen en de procedures bij de veiling. Voedselveiligheid en hygiëne is een topprioriteit. Deze eisen worden door de telers gegarandeerd door het Flandria-keurmerk en het GAP-certificaat. De veiling zelf heeft ook het HACCP-certificaat: de 'Hazard Analysis Critical Control Point' of 'Gevarenanalyse van Kritische Controlepunten'. Dit verzekert dat de levensmiddelen die de consument bereiken hygiënisch en productveilig zijn. Het identificeert de kritische controlepunten die binnen het veilingproces invloed kunnen hebben op de veiligheid van het product en het volgt die controlepunten ook op. Ook de telers moeten dezelfde strikte hygiënecode naleven. Specifieke hygiënevoorschriften maken deel uit van het Flandria-lastenboek. Kwaliteitsverantwoordelijken van de veiling voeren controles uit op deze hygiënecode.

BelOrta behaalde ook het Global Standard for Food Safety-certificaat Higher Level van het British Retail Consortium, vereist door Britse, Belgische en internationale retailers en supermarkten van hun leveranciers van private label producten. Het systeem stelt eisen rond een uitgewerkt en geïmplementeerd HACCP systeem, het kwaliteitszorgsysteem, regels voor de inrichting en de omgeving van de fabriek, regels waaraan het eindproduct moet voldoen, regels voor de productieprocessen en regels voor de hygiëne van het personeel. De International Food Safety-standaard is een vergelijkbaar systeem voor de leveranciers van private label producten voor de Duitse, Franse en Italiaanse retailers. De standaard Qualität und Sicherheit is een Duitse standaard voor groenten, fruit en aardappelen met bestemming versmarkt.

Tot slot staan we stil bij het vrijwillig engagement van de veiling rond duurzaam ondernemen.

Bij BelOrta wil men het proces zo duurzaam mogelijk maken. Sinds 2012 ging de organisatie het engagement aan om aan de eisen van 'Responsibly Fresh', het nieuwe collectieve duurzaamheidskeurmerk, tegemoet te komen. Het is een initiatief van het Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT) dat producenten van groenten en fruit en hun producentencoöperaties verenigt en past binnen het Flandria-keurmerk. Het is van toepassing op de zes groente- en fruitveilingen van LAVA. Het label streeft vooruitgang na inzake welvaart, welzijn en milieu. De groente- en fruittelers en hun coöperaties doen dit door te streven “naar een economisch verantwoorde teelt en vermarkting van kwaliteitsproducten (profit) met optimale inzet van productiemiddelen en de beperking van ongewenste neveneffecten (planet) en met respect voor sociale aspecten en de gezondheid van de mens (people).” De telers en coöperaties engageren zich om hun activiteiten verder te verduurzamen. Het engagement is neergeschreven in een vierjarenplan dat na evaluatie kan gevolgd worden door een nieuw en verdergaand vierjarenplan. Het keurmerk streeft negen doelstellingen na:

- aandacht voor sociale zaken zoals lokale tewerkstelling, goede arbeids- en leefomstandigheden en respectvol omgaan met mensen,
- een gevarieerd pallet van groenten en fruit,
- gezonde voeding met hoge voedingswaarde, belangrijk in een gezonde eet- en levensstijl,
- kwaliteit en versheid van de voedingsproducten,
- betrouwbaarheid en voedselveiligheid van de voedingsproducten,
- aandacht voor het milieu,
- een transparante manier van werken,
- voedingsspaarzaamheid en zuiniger omspringen met grondstoffen en verpakking,
- voordelen voor alle betrokken partijen.

Men werkt rond vier thema's: lage impact, biodiversiteit, nabijheid en voedingsspaarzaamheid. Bij het telen en het op de markt brengen van groenten en fruit wil men vooral de natuur zijn werk laten doen en de tussenkomsten op mens en milieu zo beperkt mogelijk houden. Men streeft naar biodiversiteit en integratie van de groente- en fruitteelt in de natuur en de omgeving. Men legt het verband tussen alle schakels van de waardeketen. Er wordt ook ingezet op voedingsspaarzaamheid en het beperken van verspilling. De naleving van diverse kwaliteitssystemen helpt om de doelstellingen te behalen.

De coöperatie mag zijn leden-tuinders alleen aanmelden bij 'Responsibly Fresh' op voorwaarde dat de coöperatie een duurzaamheidscharter heeft. In 2012 ondertekende BelOrta het MVO/Milieucharter van de Provincie Antwerpen en engageerde zich om de MVO-principes te respecteren, gekaderd binnen de internationale ISO 26000-norm rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. De principes zijn: toerekenbaarheid, transparantie, ethisch gedrag, respect voor belangen van stakeholders, respect voor de wetgeving, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten.

Het milieucharter<sup>4</sup> is een project van Voka –Kamers van Koophandel Kempen en Mechelen in samenwerking met de provincie Antwerpen. Gedurende een jaar kan de coöperatie concrete acties uitwerken rond verschillende duurzaamheidsthema's. Met een onafhankelijke, externe audit worden de inspanningen en de vooruitgang vastgesteld. De deelnemers kunnen zich telkens opnieuw voor het charter engageren. In de cyclus 2012-2013 behaalden de vijf initiële 'Responsibly Fresh'-veilingen het certificaat voor het charter duurzaam ondernemen. Zij stelden

<sup>4</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

in totaal 114 actiepunten op waarvan er al 65% met succes zijn uitgevoerd. Het collectief dossier voor de producenten omvat 49 duurzaamheidscriteria. De maatregelen gaan van energie- en waterbesparende teelttechnieken, over IPM (Integrated Pest Management) naar specifieke voorzieningen voor het personeel, tot professionele opleidingen. De geleverde inspanningen werden gerapporteerd in het eerste 'Responsibly Fresh'-duurzaamheidsrapport in 2014. Bij de start van 'Responsibly Fresh' in 2012 vond er een nulmeting plaats. In 2015 vindt de tweede meting plaats en in 2016 worden de resultaten opnieuw gepubliceerd.

De deelname aan de charters is niet vrijblijvend. De bedrijfsverantwoordelijken van BelOrta vinden het belangrijk om proactief aan de duurzaamheid van de tuinders te werken, maar wijzen wel op de zeer hoge inschrijvingskosten en de tijdsbesteding die gepaard gaan met de deelname.

Het bedrijf wil ook een aantal punten op sociaal vlak verbeteren. In het kader van de ISO 9001:2008-kwaliteitsnorm wordt over een 80-tal technische meetindicatoren (KPI's) gerapporteerd. In 2012 voegde BelOrta er rapportering over een aantal niet-technische, sociale indicatoren bij, met name gegevens over verloop, arbeidsongeschiktheid, langdurige arbeidsongeschiktheid, arbeidsongevallen, inactiviteitsgraad door arbeidsongevallen, interims, opleidingsuren per FTE. Vanaf 2016 worden de gegevens mee verrekend in het cao 90 bonussysteem voor de medewerkers volgens de afspraken in de nieuwe cao. De informatie wordt maandelijks en driemaandelijks door het management besproken. Als er zich problemen stellen, moet de verantwoordelijke manager dit toelichten.

## 1.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop BelOrta zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

Het bestuur van de coöperatieve veiling staat sterk achter kosten- en milieubewust en duurzaam werken met respect voor de voedselveiligheid. De talrijke samenwerkingsverbanden waar BelOrta op het niveau van de tuinbouwsector en het veilingwezen bij betrokken is, spelen ook een rol.

De coördinatie van het duurzaamheidsbeleid en de aandacht voor materialen en energie is in handen van de verantwoordelijke Relatiebeheer. Voorheen was zijn functietitel Verantwoordelijke Externe Relaties en Duurzaamheid maar duurzaamheid is intussen een deel van ieders job. Zo zet de commerciële dienst het streven naar duurzaamheid ook in de verf naar de markt toe.

De raad van bestuur die sinds de fusie uit een groot aantal personen bestaat, vergadert om de drie weken. Het dagelijks bestuur met de voorzitter en de ondervoorzitters, afkomstig van de diverse locaties, komt regelmatig samen. Eenmaal per week vindt er een managementmeeting plaats. Vergaderingen worden regelmatig georganiseerd met videoconferenties, vooral met de logistieke afdelingen, ook om een paperless office te creëren.

Er zijn veertien adviesgroepen die operationeel technisch advies rond producten en teelten kunnen formuleren aan de raad van bestuur. Ze vergaderen vier tot zes keer per jaar. De productadviesgroepen buigen zich over de kwaliteit van bepaalde gewassen zoals tomaten en openluchtbladgewassen. De teeltadviesgroepen staan stil bij bijvoorbeeld de tomatenrassen die volgend jaar in de premium brand zullen opgenomen worden of benodigde aangepaste verpakkingen voor het tuinbouwbedrijf. Ze houden rekening met de resultaten van technische onderzoeken van proefstations en externe adviezen. De organisatie besteedt jaarlijks 1,7 miljoen euro aan onderzoek. De telers nemen allemaal deel aan hun bewuste adviesgroep of zijn vertegenwoordigd via een getrapte structuur. De adviesgroepen zijn verder samengesteld uit één of twee personen van het management, de leiding van de tuindersbegeleiding, de leiding van de commerciële dienst en de commerciële verkopers die met het specifieke product bezig zijn. Werknemers nemen soms ook deel bijvoorbeeld in de adviesgroep over nieuwe kisten en verpakking. Ook keurmeesters worden soms betrokken. De voorzitter van een adviesgroep is altijd een lid van de raad van bestuur om de informatiedoorstroming up en down te garanderen. De ondervoorzitter is altijd een lid van het jongerenforum van BelOrta. Dit zijn de zonen of dochters jonger dan 35 jaar die thuis op het tuinbouwbedrijf al meewerken, het van plan zijn of zelf al een bedrijf hebben. Op deze manier raken ze vertrouwd met wat besturen is.

Een ombudsvrouw vangt mogelijke klachten en grieven van de telers op. De dienst GAP-begeleiding ondersteunt de telers bij het voldoen aan de vereisten van de lastenboeken en de internationale standaard voor Goede Agrarische Praktijken. Het diensthoofd krijgt daarbij hulp van de 25 keurmeesters van de veiling die ook de kwaliteitscontrole van de aangevoerde producten op de veiling en audits bij de telers zelf verrichten. De dienst is het aanspreekpunt voor de telers rond diverse zaken en rapporteert aan de coöperatie. De keurmeesters komen meestal zelf uit de tuinbouw. Een aandachtspunt dat aan belang gewonnen heeft, is de correcte opslag van bestrijdingsmiddelen. Als telers andere middelen gebruiken of middelen hebben die vervallen zijn, moeten ze dat melden.

Als de begeleiders een probleem vaststellen, kunnen de telers het eventueel nog voor de externe audit in orde brengen. Als de audit een probleem aan het licht brengt, hangt het af van de ernst ervan. Bij een advies is het probleem niet zo zwaar en kan er aan verholpen worden. Bij een ernstig probleem krijgen de telers een maand de tijd om het in orde brengen voor hen het gebruik van het Flandria-label voor een product wordt ontzegd. Normaal gesproken komen de zaken wel in orde.

Sinds 1995 kunnen de telers tweejaarlijks online een enquête invullen. Dat gebeurde voor het laatst in 2014 en wordt herhaald in 2016. De enquête levert BelOrta informatie op over de duurzaamheidsinitiatieven van de telers bijvoorbeeld rond energiebesparing en waterzuivering; De organisatie kan op basis hiervan haar beleid verder uitstippelen.

Op de veiling zelf zijn ook specifieke projectteams op managementniveau aan de slag. In 2014 zocht het management met het 'Less CO<sub>2</sub>'-project naar continue verbeteringen in duurzaam energiebeheer. Het projectteam bestond uit de technische bedrijfsleider, de verantwoordelijke relatiebeheer, een externe consultant en professoren, twee master-studenten ingenieurswetenschappen en twee bachelor-studenten economie van de KULeuven en het

Denayer-instituut. Het team maakte een doorlichting van een aantal projecten met de focus op quick wins op korte termijn, namelijk minder dan vijf jaar. Het formuleerde technische oplossingen, bekeek de financiële impact en stelde voorstellen op die aan de raad van bestuur werden voorgelegd. Het resultaat was een verdere investering in alternatieve energie van zonnepanelen; de installatie van LED-verlichting in de vergaderzalen, koelcellen en loodsen en de herschakeling van transformatoren zodat ze kunnen worden uitgeschakeld als de energiecycclus gesloten blijft en er warmte kan worden gerecupereerd. De maatregelen leverden een besparing van 1250 ton CO<sub>2</sub> op.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen**

De medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over belangrijke projecten en zijn betrokken bij de dagelijkse werking. We lichten een aantal voorbeelden toe.

Op de algemene personeelsvergadering wordt er gerapporteerd over de algemene doelstellingen voor de veiling en het investeringsprogramma voor het volgende jaar, het verslag van de ondernemingsraad, het overzicht van de boekhouding en de internationale activiteiten van de organisatie.

De organisatie voert een directe, open communicatie met de telers en met het personeel. Per afdeling vindt er regelmatig overleg plaats. Er is veel direct operationeel overleg op de werkvloer. Gezien de vele goederen die dagelijks verhandeld worden, de vele handelingen die plaatsvinden en de vele personen en vrachtwagens die op de veiling komen, zijn de medewerkers voortdurend in de weer. Zij zeggen vrij snel waar het op staat of signaleren het snel als er iets gebeurt of eventueel misloopt, zo stellen de bedrijfsverantwoordelijken. Als er iets misloopt, moeten de werknemers vaak zelf snel ingrijpen. Ze hebben weinig tijd om dingen met het oog op continu verbeteren te registreren, al streeft de organisatie er wel naar.

Het resultaat is dat het systeem voor verbetervoorstellen vanwege de werknemers niet zo sterk functioneert. Het beste verbetervoorstel per personeelsgroep (arbeiders, bedienden en kaderleden) wordt wel beloond met een cadeaucheque. De organisatie wil het aanleveren van verbetervoorstellen nog extra aanmoedigen.

Er wordt ook tussentijds veel informatie gegeven, ook langs digitale weg. Via elektronische informatieborden in refters en publieke ruimten krijgen de medewerkers informatie over allerlei zaken zoals de omzet naar volume en opbrengst, een grote interne vergadering, grote groepen bezoekers, personeelswetenswaardigheden, foto's van nieuwe medewerkers en de deelname van het personeel aan een actie zoals Kom op tegen kanker.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie**

De werknemers worden ook via meer specifieke kanalen bij het materialen- en energiebeleid betrokken.

Een aantal medewerkers is vanuit hun professionele functie zeer nauw bij de verbetering van producten betrokken, met name de commerciële medewerkers in de product- en teeladviesgroepen en de keurmeesters bij de kwaliteitscontrole van de aangevoerde producten op de veiling en bij de ondersteuning van de telers met het oog op de externe audits op de tuinbouwbedrijven. Het voedsel dat naar de Voedselbanken gaat, wordt op de site van Sint-Katelijne-Waver verzameld.

Zoals al vermeld nemen werknemers soms ook deel aan de product- en teeltadviesgroepen, bijvoorbeeld in de adviesgroep over nieuwe kisten en verpakking, en worden soms ook keurmeesters die de kwaliteitscontrole uitvoeren, bij de adviesgroepen betrokken.

Elke maandag krijgen de medewerkers informatie over milieu-aandachtspunten via de elektronische informatieborden, verstuurd vanuit de personeelsdienst. Het zijn milieutips om hun gedrag aan te passen. Ze krijgen bijvoorbeeld de tip om toestellen uit te schakelen en deuren en ramen te sluiten. Ze krijgen de hele lijst milieutips ook op papier.

Sinds 2012 is in de onthaalbrochure voor nieuwkomers een hoofdstuk rond milieubewustzijn opgenomen en wordt in de opleiding voor medewerkers ook aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De medewerkers worden aangemoedigd om zaken te signaleren, bijvoorbeeld als er een probleem is, als er iets rondslingert of als ze klachten opvangen.

Vanaf 2016 worden de gegevens van een aantal niet technische indicatoren, gemeten in het kader van de ISO 9001:2008-kwaliteitsnorm, mee verrekend in het cao 90 bonussysteem voor de medewerkers volgens de afspraken in de nieuwe cao. Het gaat over gegevens zoals over verloop, arbeidsongeschiktheid, langdurige arbeidsongeschiktheid, arbeidsongevallen, inactiviteitsgraad door arbeidsongevallen, interims en opleidingsuren per FTE. De informatie wordt maandelijks en driemaandelijks door het management besproken. Als er zich problemen stellen, moet de verantwoordelijke manager dit toelichten.

Het personeel wordt af en toe ook betrokken bij technische vernieuwingen die verband houden met keuzes in materialen en energie, meer specifiek met betrekking tot installaties, machines en werktuigen. De werknemers werden bijvoorbeeld betrokken bij de introductie van de kistenwasserij, bij de vervanging van de vorkheftrucks voor het verladen van de kisten van groenten en fruit en bij de aanpassing van de hoogtewerkers in de magazijnen.

Nadat in 1991 besloten werd om plastic kisten van eenzelfde kleur te gebruiken werd er ook geïnvesteerd in een kistenwasserij. De aanpak werd uitgewerkt door supervisors en managers. De ongeveer dertig personeelsleden, die er in drie ploegen werken, waren niet betrokken bij de totstandkoming van het concept van de wasserij maar wel via operationeel overleg omdat zij met de installaties moeten werken.

In de logistieke afdeling rijden heftruckchauffeurs af en aan om goederen naar koelcellen en naar koperslaadplaatsen te brengen. Iedere vorkheftruck is uitgerust met een gepersonaliseerde computerterminal. Op het monitorscherm zien de chauffeurs hun opdrachten en krijgen ze ook informatie over welke vrachtwagens en telers op de veiling toekomen. Omdat het bedrijfsterrein uitgestrekt is, is deze vorm van communicatie noodzakelijk. Ze kunnen offline worden gezet zodat ze geen opdrachten meer toegewezen krijgen en kunnen een time out intikken bij de lunch of voor een sanitaire pauze. Op de nieuwe heftrucks is voorzien dat ze ook mondeling kunnen communiceren met de controletoren. De werknemers worden er individueel voor opgeleid. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor het poetsen van de truck en maken een afspraak met de technische dienst als er een technisch probleem is. Bij de keuze naar een ander merk van heftrucks werd rekening gehouden met de bemerkingen van de medewerkers. Ze rijden normaal achterwaarts met de vorkheftrucks. Op een bepaald moment werden er machines gekocht waarmee zijwaarts rijden werd uitgetest, maar de medewerkers wilden er niet mee rijden en men koos voor een ander type vorkheftrucks.

De keurmeesters moeten in het magazijn kisten met producten controleren. Soms worden de kisten tot negen of elf stuks op elkaar gestapeld. In 2015 werd in samenspraak met de

medewerkers een aangepaste hoogtewerker ingevoerd waarbij een ladder van een tafelpplatform werd voorzien zodat de inspectie vlotter en meer ergonomisch verantwoord kan verlopen, geeft de werknemersafgevaardigde aan.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

De werknemersafgevaardigde geeft aan dat er een open klimaat en open communicatie is in de organisatie. De laatste jaren hielden de werknemersafgevaardigden zich wel voornamelijk bezig met de sociale aspecten bij de recente fusie van de drie veilingen en met de harmonisatie van de cao. Ze zijn op de hoogte van de grote lijnen van het duurzaamheidsbeleid en over grote projecten zoals de overweging om windmolens te plaatsen. De basisprincipes en de filosofie achter de duurzaamheidsaanpak zijn geen onderwerp van het paritair overleg. Kleinere operationele concrete aangelegenheden zoals bijvoorbeeld de aankoop van nieuwe vorkheftrucks worden wel besproken, veelal in het comité. De verslagen van de overlegorganen worden gepubliceerd zodat de medewerkers op de hoogte zijn.

De werknemersafgevaardigden geven naar verluidt in de eerste plaats aandacht aan sociale aangelegenheden zoals bijvoorbeeld de organisatie van de veilingen en de werkorganisatie. Ze kaarten situaties aan op de ondernemingsraad en het comité zoals de toename van de nachtaanvoer. Producten die in Zellik zijn gekeurd, maar niet werden verkocht, worden 's nachts naar de site in Sint-Katelijne-Waver met een meer performante koelinstallatie gebracht en er de volgende dag verkocht. Het gaat vooral om hardere groenten- en fruitsoorten zoals aardappelen, appelen en peren. De telers willen ook gedurende meer uren per dag kunnen leveren. Soms het gebeurt het dat een teler de kwaliteitscontrole van de aangevoerde producten in vraag stelt. Ondanks het feit dat telers lid zijn van de coöperatie hebben zij echter geen zeggenschap over het dagelijks operationeel beleid en de werkinstructies van bijvoorbeeld de keurmeesters.

Het opbouwen van kennis rond materialen en energie doen de werknemersafgevaardigden op eigen initiatief, sommigen ook vanuit hun professionele functie. Enkele van hen zijn keurmeesters voor de kwaliteitscontrole van de aangevoerde producten en komen rechtstreeks met de producten en de telers in contact. Zij zijn ook betrokken bij de GAP-begeleiding van de telers. Verder kunnen ze contact leggen met de bedrijfsverantwoordelijken, beroep doen op de informatie verstrekt via de overlegorganen en ontvangen ze eveneens de informatie die via de elektronische borden verstrekt wordt aan het personeel. De werknemersafgevaardigden krijgen voorts ondersteuning van de vakbondssecretarissen.

### **De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid**

In het kader van de duurzaamheidsaanpak heeft het bedrijf ook samenwerkingsverbanden met andere platformen en bedrijven, meer bepaald rond de ondersteuning van startende coöperaties, de vereenvoudiging van de duurzaamheidsverslagen voor coöperaties, de uitwisseling van energiebesparingsideeën met andere bedrijven en de samenwerking rond onderzoek rond duurzame productinnovatie. We geven ook een suggestie van het bedrijf mee voor de verdere ontwikkeling van het overheidsbeleid rond materialen en energie.

BelOrta is samen met vier andere coöperaties, waaronder energieleverancier Ecopower en zuivelcoöperatie Milcobel, ambassadeur voor nieuw startende coöperaties. Ze stelden samen een kompas op, onder leiding van Coopkracht, het overlegplatform voor coöperaties in Vlaanderen, om aan te geven hoe nieuwe coöperaties aan de slag kunnen gaan en hoe ze de

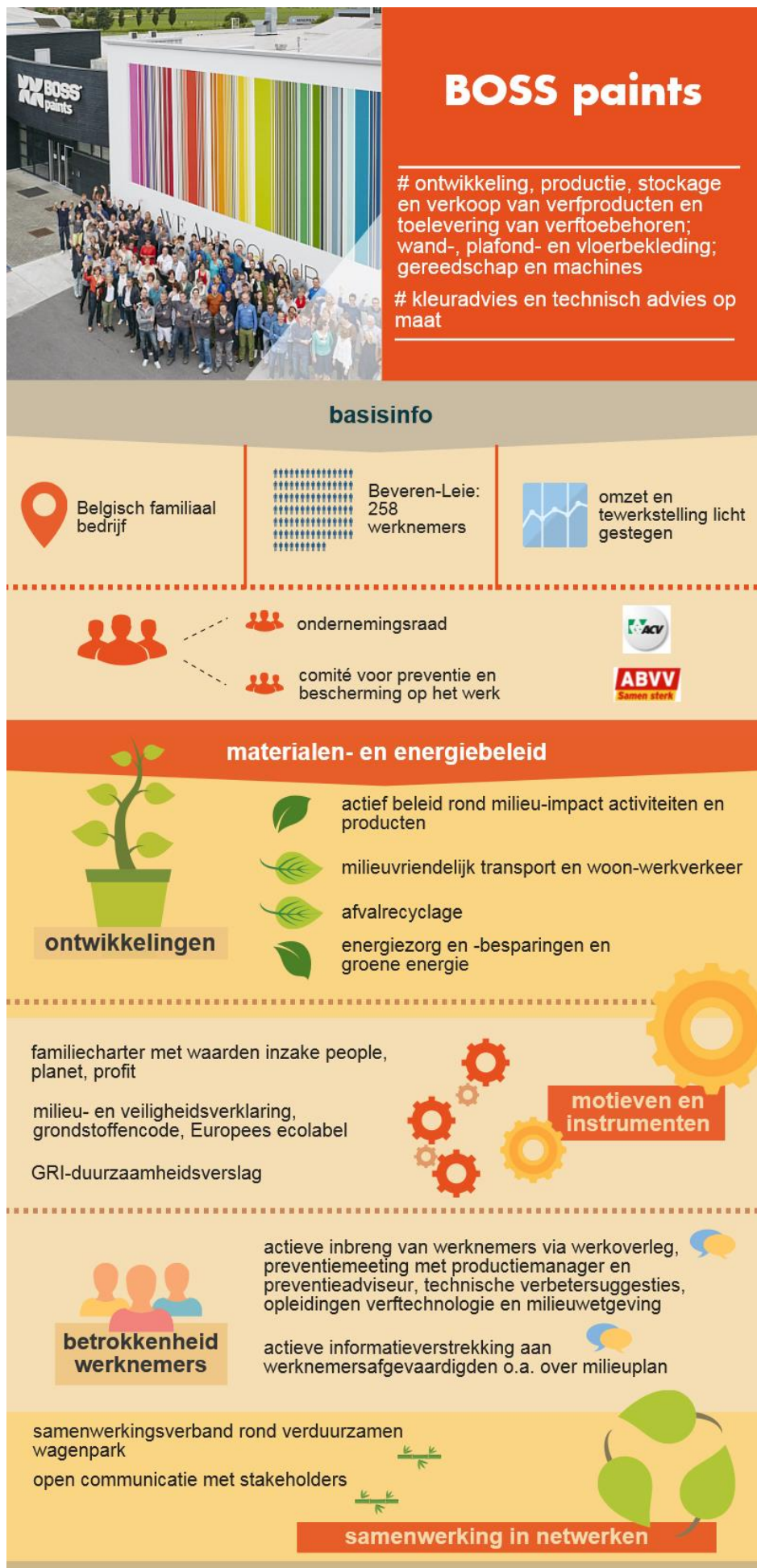
zeven principes kunnen toepassen van de International Cooperative Alliance, een niet-gouvernementele organisatie die de coöperatiebeweging ondersteunt. De principes zijn: vrijwillig en open lidmaatschap; democratische controle door de leden; economische participatie door de leden; autonomie en onafhankelijkheid; onderwijs, vorming en informatieverstrekking; samenwerking tussen coöperaties en aandacht voor de gemeenschap.

In samenspraak met Coopkracht en andere coöperaties werkt BelOrta ook aan de vereenvoudiging van de duurzaamheidsverslaggeving voor coöperaties. BelOrta zelf gebruikt doelbewust niet het stramien van de Global Reporting Initiative-rapportering dat ook toegepast wordt bij de naleving van de ISO 26000 norm, de internationale norm rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Men wil het GRI-rapporteringsstramien eenvoudiger en meer hanteerbaar maken en meer afstemmen op coöperaties zodat ze ook allen hetzelfde stramien kunnen gebruiken. Zo zal er ook een vergelijkingsbasis zijn en zal er sneller gerapporteerd kunnen worden zonder een uitgebreide procedure te moeten doorlopen.

BelOrta maakt sinds begin 2016 met de site Borgloon deel uit van VLEEN, de Vlaamse Lerende Energie-Efficiënte Netwerken. Het concept komt uit Duitsland waar meer dan 260 bedrijven al meer dan 50 verschillende netwerken hebben opgezet om samen energie te sparen en op een andere manier naar hun energiebeheer te kijken. Samenwerking tussen bedrijven uit verschillende sectoren blijkt ook te leiden tot een meer onbevangen kijk op het eigen bedrijf. In 3.118 acties bespaarden ze samen jaarlijks 2% tot 3% aan energie, goed voor 60 miljoen euro. i-Cleantech Vlaanderen heeft dit voorbeeld naar Vlaanderen gehaald en Encon, een adviesbureau voor energiebesparingsprojecten bij bedrijven, geëngageerd om te verzekeren dat er in VLEEN geen enkel besparingspotentieel onopgemerkt blijft. Het bureau moet helpen om de besparingsprojecten optimaal te laten renderen. EnergyVille coördineert de werking en zorgt ervoor dat de bedrijven actief participeren en op het einde van het traject een optimaal resultaat behalen. De eerste negen bedrijven komen uit Limburg. Naast BelOrta Borgloon, waar de iets verouderde site vernieuwingen wil doorvoeren, gaat het om Aperam, Conwed Plastics, Essers, Farm Frites, Moderna Printing, Profalu, Steenfabrieken Nelissen en het Ziekenhuis Oost-Limburg. Zij zullen vier jaar lang ervaringen en technieken voor energiebesparing uitwisselen.

We vermelden ook dat BelOrta begin 2016 samen met de KU Leuven de leerstoel BelOrta oprichtte. Een onderzoeksteam zal gedurende drie jaar het proces van vernieuwingen in de groente- en fruitsector onder de loep nemen om het innovatieproces in de tuinbouwsector te optimaliseren. De leerstoel krijgt als leidraad: "Duurzame productinnovatie in de tuinbouw". BelOrta wil "een leidinggevende rol opnemen in de afstemming tussen wetenschappelijk onderzoek en de economische en maatschappelijke relevantie van de tuinbouwketen van productie tot eindconsument".

Tot slot merken we op dat BelOrta aan de overheid een coherente regelgeving rond hernieuwbare energie vraagt, meer specifiek in verband met de installatie van windmolens.



## 2.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij BOSS paints, Beveren-Leie

#### Basisinformatie

- ontwikkeling, productie, stockage en verkoop van verfproducten en toelevering van verftoebehooren; wand-, plafond- en vloerbekleding; gereedschap en machines aan vaklui, bedrijven, winkels en particulieren
- diensten voor schilders, architecten, winkeliers en consumenten zoals kleuradvies en technisch advies op maat, opleiding en begeleiding bij decoratieve technieken
- Belgisch familiaal bedrijf, met productievevestiging, depots en winkels, actief op Belgische verfmarkt, met multinationals als concurrenten
- omzet en tewerkstelling licht gestegen
- 258 werknemers, waarvan 70 arbeiders en merendeel bedienden
- twee vakorganisaties (ABVV en ACV) en overlegorganen (OR en CPBW); een minderheid van het personeel is gesyndiceerd

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- reductie van de ecologische voetafdruk en CO<sub>2</sub>-uitstoot gebaseerd op de levenscyclus en milieu-impact van activiteiten en producten
- keuze voor een lange-termijn systeemkwaliteit van verfproducten met een aanbod van kwalitatieve verf, kwalitatief advies en milieuadvies en specifiek watergedragen en milieu-geoptimaliseerde verven; onderzoek naar andere decoratie-oplossingen dan verfproducten
- meer milieuvriendelijk transport met vrachtwagenrouteplanning, een cursus ecodiving voor chauffeurs en personeelsleden, aankoop van energiezuinige vrachtwagens en bedrijfswagens, milieuvriendelijker woon-werkverkeer
- energiemonitoring, energiezorg en –besparingen in proces en infrastructuur (airconditioning, verwarming en verlichting) en groene energie met warmtepompen en zonnepanelen
- grondstoffen van gespecialiseerde leveranciers die de bedrijfsmilieuriichtlijnen respecteren en recycleerbare verpakkingen
- afvalpreventie en recyclage in het bedrijf en op de werven van klanten in samenwerking met een afvalverwerkend bedrijf
- waterzuivering en afvoer van gereinigd water, hergebruik van white spirit voor reiniging

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- maatschappelijk en verantwoord ondernemen met pijlers van People, Planet en Profit en waarden opgenomen in Familiecharter: kwaliteitsvolle producten en diensten met oog voor rendement, mens, milieu en omgeving op lange termijn; open communicatie met medewerkers en prestatiegericht samenwerken; aandacht voor oudere werknemers
- verplichte richtinggevende systemen in het kader van milieuwetgeving, het bedrijfsbeleid of de klantenrelaties: eigen Milieu- en Veiligheidsverklaring, eigen grondstoffencode, wetgeving rond Vluchtige Organische Stoffen of Solventen (VOS) en Europees Ecolabel voor bepaalde producten

- vrijwillige engagementen: GRI-duurzaamheidsverslag en deelname aan het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen (hoewel tijdelijk gestopt omwille van de overlapping met de GRI-aanpak en focus op specifieke thema's zoals reductie van het dieselverbruik)

#### **Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers**

- gedrevenheid rond duurzaamheid en milieu vanwege de familiezaakvoerders, de productmanager, het familielid actief in het labo, de interne milieucoördinator, de interne milieucoach, het familielid verantwoordelijk voor het project 'Mens en Milieu', het managementforum met communicatie aan het personeel; Change Agent-opleidingen voor een aantal personeelsleden-voortrekkers en leiderschapsopleidingen voor leidinggevendenden
- informatieverstrekking aan en inzet op actieve inbreng van medewerkers algemeen via een personeelsenquête, werkoverleg, een persoonlijk ontwikkelingsplan en een team-actieplan, functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, onthaal van nieuwkomers, vrijwillige werkgroep rond toekomstige producten en activiteiten van het bedrijf
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen en energie via informatie over milieuprojecten op de personeelsvergadering, vanuit hun professionele functie bij de productontwikkeling in het labo, de preventiemeeting met productiemanager en preventieadviseur, verbeteruggesties voor de aanvoer van grondstoffen met heftrucks en de vernieuwing van productetiketten, instructies voor afvalsortering, routeplanning van vrachtvervoer, mails over duurzaamheidsacties, opleidingen rond verftechnologie en milieuwetgeving geregistreerd in een digitaal platform en gekoppeld aan de jaarlijkse evaluatie, sensibilisering voor milieuvriendelijker woon-werkverkeer
- informatieverstrekking aan de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie via de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk, informatie over het meerjaren-milieuplan
- de familie-beheerders brengen vaak zelf milieupunten op de agenda en de werknemersafgevaardigden focussen op sociale thema's en de impact van milieumaatregelen op de tewerkstelling, de productie- en werkorganisatie en de werkomstandigheden, meer specifiek naar aanleiding van productinnovaties
- de werknemersafgevaardigden bouwen op eigen initiatief kennis rond materialen en energie op binnen het bedrijf, vanuit hun professionele functie en via de overlegorganen
- open communicatie met stakeholders zoals vaklui, klanten, burens en de buitenwereld; feedback van stakeholders op duurzaamheidsverslag, verfoopleiding voor werkzoekenden en ondersteuning van organisaties met dezelfde ecologische en sociale waarden
- bedrijfsdeelname aan een samenwerkingsverband om het bedrijfswagenpark te verduurzamen

## **2.2 Basisinformatie over het bedrijf**

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

## Het bedrijf

BOSS paints ontwikkelt, produceert, stockeert en verkoopt verfproducten aan bedrijven en particulieren. Er wordt ruim 3 miljoen liter verf per jaar geproduceerd waaronder binnenmuur- en gevelverven, lakken, grondlaagverven, houtveredelingsproducten, vernissen, bijzonderheden zoals bord- en magneetverf en verven die problematische ondergronden zoals vochtige of gebarsten muren dekken. Het bedrijf levert ook verftoebehoren zoals kwasten en rollen en wand-, plafond- en vloerbekleding. De klanten kunnen professioneel gereedschap en duurzame machines van een selectie topleveranciers kopen of huren. Daarnaast biedt het bedrijf diensten voor schilders, architecten, winkeliers en consumenten zoals kleuradvies en technisch advies op maat en opleiding en begeleiding bij decoratieve technieken.

De onderneming is een Belgisch familiaal bedrijf met het hoofdkantoor en de productievestiging in Beveren-Leie, vier bevoorradingsdepots voor de professionele schilder, 56 Colora-winkels in België en één in Nederland. De onderneming verdeelt de producten enerzijds via vaklui, zelfstandige schilders en schildersbedrijven. Anderzijds zijn er voor particulieren de eigen Colora-winkels of zelfstandige verf- en decoratiewinkels waarvan de meeste overeen gespecialiseerde kleurenmengmachine beschikken. De laatste klantengroep zijn bouwfirma's, scholen en ziekenhuizen. Er worden 10.000 verschillende kleuren per jaar verkocht. Als middelgrote onderneming is het bedrijf actief op de lokale Belgische markt waar het moet rekening houden met de sterke aanwezigheid van multinationale concurrenten. Voor activiteiten op andere markten kiest het (voorlopig) niet omdat men dan moet inspelen op andere productvoorkeuren of voor de producten met andere klimaatvereisten moet rekening houden. De tewerkstelling en omzet zijn de laatste jaren licht gestegen.

Het bedrijf bestaat al ruim 60 jaar en is in handen van de familie Bossuyt. Nu telt het 19 aandeelhouders: de kleinkinderen van Antoon Bossuyt, de stichter van de onderneming. De algemene vergadering vennootschappen benoemt de leden van de raad van advies die het bestuursmandaat uitoefenen. In 2001 werd een raad van advies met drie familiale en drie externe niet-familiale bestuurders opgericht om de opvolging van het management van de tweede naar de derde generatie te begeleiden. Intussen adviseert de raad het beheerscomité inzake het beleid en de strategie, de opvolging van de bedrijfsresultaten, de financiële controle en de rapportering naar de aandeelhouders toe. Daarnaast staat ze ook in voor aanwerving, ontslag, evaluatie en verloning van de directie maar ook van familieleden die binnen BOSS werken.

In het bedrijf werken er 258 werknemers, waaronder ongeveer 60 kaderleden en 70 arbeiders. De andere personeelsleden zijn bedienden.

Twee grote vakorganisaties (ABVV en ACV) en de traditionele, institutionele overlegorganen zijn aanwezig (ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk). De vakbondswerking zelf is niet zo uitgebouwd al werken de werknemersafgevaardigden van de twee vakorganisaties goed samen, geeft de bevroagde werknemersafgevaardigde aan. Een minderheid van het personeel is gesyndikeerd.

## De productie- en werkorganisatie

De onderzoeksafdeling en het laboratorium waar nieuwe verfproducten worden ontwikkeld, is een belangrijke afdeling. Ze telt 32 personen waarvan het merendeel zich toelegt op de ontwikkeling van kwaliteitsverven die het bedrijf al zeer lang op de markt brengt. Enkele

personen houden zich bezig met de ontwikkeling van de nieuwe milieu-geoptimaliseerde verven. Een kleine groep staat in voor de kwaliteitscontrole van de verven.

Heel wat medewerkers zijn actief in de verkoop en in verkoopondersteunende diensten. Verf is een heel technisch product. Er is een uitgebreide kennis nodig om klanten zoals schilders en winkeluitbaters correcte adviezen te geven. Het magazijn is groter dan de productieruimte omdat hier veel orders worden samengesteld voor vervoer naar de klanten.

Het maken van de verven gebeurt in de verfproductie met een dagploeg van ongeveer twintig personen: leidinggevendenden, een planner, een magazijnier, verfmakers en afvullers. Eén batch of een bepaalde hoeveelheid van een bepaalde verf wordt op ongeveer vier uur aangemaakt. Voor kleinere batchen, die courant worden geproduceerd, zijn er kleinere mobiele mengkuipen met een mixer. De verfmakers wegen de grondstoffen af en brengen die naar de kuip. Één mengkuip staat op een weegschaal om het afwegen te vergemakkelijken. De verfmaker volgt voor de productie van iedere verf een specifiek recept waarin werk- en veiligheidsinstructies zijn opgenomen. Er wordt een staalpotje naar het laboratorium gestuurd voor controle van de eigenschappen van de verf. Daarna wordt de mobiele mengkuip naar de afvulinstallatie gebracht en wordt de verf overgepompt in een afvulbak. Voor muurverven die frequent en in grote volumes worden gemaakt, is er een bijkomende grotere vaste installatie met kuipen en een afvulinstallatie met leidingen gekoppeld aan de verfmenginstallatie. De verfmakers voegen grondstoffen aan deze installatie toe met een heftruck, uitgerust met weegcellen op de heftruckvorken zodat ze veelvuldige afwegingen gemakkelijker kunnen uitvoeren. De afvuller zet potten klaar en geeft op de afvulinstallatie in welke verf in welke verpakking moet komen. Een grote spuitkop spuit het nodige volume in iedere pot. De potten gaan verder op een transportband waarna de deksels er automatisch worden op aangedrukt. Een weegschaal controleert of het gewicht van iedere pot overeenstemt met de voorziene hoeveelheid. De printer brengt een zelfklever met barcode en informatie over de inhoud van de verfpot aan. Daarna worden de potten op een pallet geplaatst voor vervoer naar het magazijn. Bij zware potten gebruiken de operatoren hiervoor een zuignappensysteem.

Een ervaren verfmaker bedient maximaal twee kleinere mengkuipen en maakt een aantal batchen tijdens één shift. Op de werkvloer in de productie heeft het bedrijf relatief weinig technische profielen nodig. De verfmakers en afvullers leren het werk on the job. De verfmakers volgen zo ongeveer twee jaar intern opleiding voor ze de installaties zelfstandig kunnen bedienen en het productieproces van verschillende producten onder de knie hebben.

## 2.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd die door het bedrijf genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Het bedrijf neemt voortdurend nieuwe initiatieven.

### CO<sub>2</sub>-reductie

Algemeen gesteld streeft het bedrijf naar een reductie van haar ecologische voetafdruk. Het heeft aandacht voor scope 1 en 2 van de CO<sub>2</sub>-uitstoot<sup>5</sup> waarvoor het direct verantwoordelijk is via het energieverbruik van het hoofdkantoor en de depots. Het zet daarom in op een

<sup>5</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

verminderd verbruik van elektriciteit en propaangas maar vooral van diesel en aardgas die de grootste emissieposten zijn. De onderneming staat ook stil bij scope 3 of de indirecte vormen van CO<sub>2</sub>-uitstoot waarvoor het verantwoordelijk is. Enkele voorbeelden zijn de impact van de verf, het woon-werkverkeer van de medewerkers die geen bedrijfswagen hebben en het verbruik van de klanten wanneer ze naar het bedrijf komen.

## Producten

De vergroening van het productengamma is één van de belangrijkste streefdoelen op het vlak van het milieu- en materialenbeleid. Het bedrijf ontwikkelt en produceert kwalitatief hoogstaande verf met specifieke eigenschappen voor toepassingen op een ondergrond in hout of steen en als binnen- of buitenverf, maar intussen is duurzame innovatie van verf op de voorgrond getreden. Men wil een lange-termijn systeemkwaliteit van verfproducten met een aanbod van kwalitatieve verf, kwalitatief advies en milieuadvies. De levenscyclusanalyse van de producten is het uitgangspunt. Doel is om de milieubelasting van de producten over de jaren heen te beperken. De ontginning van grondstoffen voor verf vergt veel energie en zorgt voor veel CO<sub>2</sub>-uitstoot maar verf kan wel een oppervlak of voorwerp langer beschermen, bijvoorbeeld antiroestverf. Bij de keuze van alle aan te kopen (gebruiks-)goederen let men op de duurzame, degelijke kwaliteit ervan.

De vernieuwde wetgeving rond Vluchtige Organische Stoffen of Solventen (VOS) zette het bedrijf ertoe aan om het gamma solventgedragen verven aan te passen en te vernieuwen. Deze verven maken intussen nog slechts beperkt deel uit van het verfgamma. Klanten verkiezen ook steeds meer watergedragen verven. Toch blijft een aantal solventverven noodzakelijk om bepaalde technische problemen het hoofd te bieden. Sommige schilders blijven ook voor solventlakken kiezen omdat ze hiermee makkelijker een strak eindresultaat bekomen. Daarnaast werd ook de reeks watergedragen lakken uitgebreid om de markttendens te volgen. Watergedragen verven veroorzaken minder geur, zijn milieuvriendelijker en beter voor de gezondheid. Om tegemoet te komen aan de vraag naar milieuvriendelijke verven lanceerde men in 2013 een primer en een muurverf met het Ecolabel<sup>6</sup> die de consument nu ook met ecocheques kan aanschaffen.

Het bedrijf wil de verven verder verduurzamen zonder aan de kwaliteit te raken. Men bekijkt de haalbaarheid van milieu-geoptimaliseerde verven en doet onderzoek naar milieuvriendelijke alternatieven voor grondstoffen met een hoge milieu-impact zoals de inhoudsstoffen titaandioxide of het witpigment, bindmiddelen en oplosmiddelen. Voor het witpigment dat uit mijnen wordt gewonnen en uitputbaar is, is het bedrijf al jaren op zoek naar alternatieven. Men kan 20 tot 25% van het titaan vervangen maar nog niet helemaal want het is voorlopig nog een onmisbare grondstof voor de dekkraft van de verf. De idee is om voor de milieu-geoptimaliseerde verven op de ouderwetse manier verf te produceren bijvoorbeeld met lijnolie maar dan gecombineerd met nieuwe technologieën zodat men er betere eigenschappen aan kan geven. Andere aandachtspunten bij de ontwikkeling van milieu-geoptimaliseerde verven zijn: het efficiënter omspringen met grondstoffen zodat met minder verf een even kwalitatief resultaat kan worden bekomen, het verminderen van emissies in functie van een betere luchtkwaliteit, het verduurzamen van het productieproces en onderzoek naar de vlekbestendigheid en de verlenging van de levensduur van de verffilm. Er wordt ook gekeken

<sup>6</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

naar mogelijke milieuvriendelijke verpakkingen. Extra moeilijkheid hierbij is dat de klant de verf bijvoorbeeld ook moet kunnen aankleuren en opschudden.

Daarnaast pakt het bedrijf ook regelmatig uit met nieuwe kleurencollecties, nieuwe decoratieve technieken en andere decoratie-oplossingen zoals behangdessins, stickers en behangfiguren. Er wordt over nagedacht of men nog andere decoratie-oplossingen buiten de klassieke verfproducten aan de klant zou kunnen aanbieden.

## Transport

Na verf heeft transport een impact die zwaar doorweegt wat CO<sub>2</sub>-uitstoot betreft. Het bedrijf probeert de eigen vrachtwagens voor het goederentransport met een uitgekiende planning op weg te sturen, biedt haar chauffeurs een cursus ecodriving aan en kiest voor de zuinigste vrachtwagens bij aankoop. De aankoop van twee hybride vrachtwagens kon echter niet plaatsvinden omdat elektrische of hybride voertuigen wettelijk geen gevaarlijke goederen zoals white spirit mogen vervoeren.

Duurzamer transport van medewerkers is ook één van de aandachtspunten. Er worden tal van acties ondernomen. Meer milieuvriendelijk woon-werkverkeer wordt aangemoedigd zoals fietsgebruik met fietsvergoedingen en carpooling. De medewerkers namen deel aan de West-Vlaamse Mobiliteitscampagne 'De testkaravaan komt eraan' waarbij ze andere vervoermiddelen konden uittesten. Ze toonden interesse voor elektrische fietsen en het bedrijf organiseerde een groepsaankoop voor de medewerkers die de nog prijzige elektrische fiets konden aankopen met een afbetalingsplan. Er is gratis fietsonderhoud voor de fietsen van alle medewerkers die minstens 25% van de werkdagen met de fiets naar het werk komen. Het bedrijf wenst dat er minder gebruik zou worden gemaakt van de bedrijfswagen. Nu zijn er een 100-tal, voornamelijk dieselwagens, in gebruik. Men zet in op vermindering van het dieselverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot, liefst door vervanging van de diesel leasingwagens door wagens met een steeds lagere met maximale theoretische CO<sub>2</sub>-uitstoot zoals elektrische wagens of wagens op CNG. Het bedrijf biedt een opleiding ecodriving aan de medewerkers aan en zes keer per jaar ook controle van de bandenspanning van personenwagens.

## Energie

Het elektriciteitsverbruik in de hoofdvestiging wordt opgevolgd waardoor er steeds verklaringen kunnen gevonden worden voor plotse pieken of dalen. Het bedrijf sensibiliseert de werknemers voor energiezorg en moedigt hen om ramen en deuren te sluiten als de airconditioning aanstaat en om lichten uit te doen wanneer ze een lokaal verlaten. Er wordt gezocht naar mogelijkheden van energiebesparing. De productie zelf verbruikt op zich niet zoveel energie, tussen de 10 en 20% van het totaalverbruik. In dit domein heeft de onderneming al de nodige inspanningen gedaan. Het verbruik van compressoren zou wellicht nog kunnen worden verminderd. Verder zijn er optimalisaties op het vlak van airconditioning, verwarming en verlichting gebeurd, waar het meeste verbruik naar toe gaat. De verlichting werd vervangen waardoor alle lichten nu automatisch uitgaan en pas weer aanknippen bij beweging. Door het gebruik van warmtepompen en zonnepanelen kan de onderneming de bedrijfsruimten steeds groener verwarmen. De zaakvoerders zijn voorstanders van groene energie en kozen al in 2005 bewust voor de installatie van zonnepanelen, in 2009 kwamen er nog bij. Het bedrijf organiseerde met Natuurpunt en een zonnepanelenleverancier ook een informatiesessie rond zonnepanelen voor het personeel.

## Grondstoffen

Voor elke grondstof kiest het bedrijf een gespecialiseerde leverancier die garant staat voor de kwaliteit van zijn goederen en de milieuriichtlijnen van het bedrijf respecteert. Met een aantal leveranciers biedt het ook opleidingen aan voor de klanten en medewerkers.

Bij de verpakking van producten wordt het verpakkingsafval beperkt en men kiest voor verpakkingsmaterialen die recycleerbaar zijn of op een milieuvriendelijke manier kunnen worden verwerkt. Bij nieuwe verpakkingen voor de milieu-geoptimaliseerde verven houdt men rekening met de resultaten van de levenscyclusanalyse.

## Afval

De onderneming heeft een beleid van afvalbeheer, afvalreductie, afvalpreventie en recyclage. Het materiaalverlies is beperkt en bedraagt ongeveer 2%. In de gemiddelde productiebedrijven bedraagt dit zowat 18%, geeft één van de bedrijfsverantwoordelijken aan. Materiaalverlies zit in de stofafzuiging die wettelijk verplicht is, het vuile reinigingswater van de kuipen, foute kleurenmengsels, blikken, palletten, kartonverpakking en chemisch afval. Er wordt afval gesorteerd en op de juiste plaats klaar gezet voor recyclage. Lege blikken, onder meer van het labo, worden samengeperst voor ze worden afgevoerd. Voor de afvalsortering van werven van klanten werkt het bedrijf samen met het afvalverwerkend bedrijf Van Gansewinkel. Foute verfmengsels van de winkels worden ook verzameld, eventueel weggeschonken of doorverkocht aan goede doelen en jeugdbewegingen of verkocht als chemisch afval voor verbranding in de cementindustrie.

## Water

Het bedrijf besteedt evenzeer aandacht aan het watergebruik. De medewerkers en de bezoekers worden aangemoedigd om drinkwater van de kraan te gebruiken uit daarvoor speciaal ontwikkelde plastic bekken. Afvalwater wordt behandeld. De mengkarren van watergedragen verf worden met water in een specifieke locatie gereinigd waarna het afvalwater naar de waterzuiveringsinstallatie wordt afgevoerd. De mengkarren van synthetische verf worden gereinigd met white spirit die wordt opgevangen en hergebruikt in de volgende producties. Verder worden er ook filters gereinigd. Het water dat de waterzuivering verlaat en het bezinksel worden opgehaald. Het bedrijf loost geen water om te voorkomen dat er per ongeluk toch een andere stof zoals white spirit in aanwezig zou zijn. Regenwater wordt opgevangen, is verplicht afgekoppeld van het stadswaternet en wordt voor het sanitair en de douches gebruikt. Kwaliteitsvol water wordt alleen aangewend voor activiteiten die een hoge waterkwaliteit vereisen zoals de productie van de verf. Eén liter geproduceerde verf vergt één liter water.

## 2.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf stelt haar eigen bedrijfsfilosofie voorop en hanteert een aantal richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering die mee gestalte geven aan het materialen- en energiebeleid.

### De bedrijfsfilosofie en motieven

Het bedrijf wil kwaliteitsvolle producten en diensten aan de klanten leveren, een economisch gezond bedrijf zijn en oog hebben voor mens en omgeving, de ecologische voetafdruk en de

veiligheid en de gezondheid. “Verf en kleur zijn onze passie. Een passie waarmee we jouw leefwereld graag mooier maken. We zijn trots op de duurzame kwaliteit van onze verfproducten en diensten. We streven ernaar om een gezond rendement te combineren met een groot respect voor mens en omgeving. Het is onze droom om met alle klanten, medewerkers en partners op een professionele én persoonlijke manier samen te werken.”

Men mikt op rendabiliteit die de operationele continuïteit van het bedrijf en een stabiel aandeelhouderschap op lange termijn verzekert. “BOSS paints is een solvabel bedrijf. Het heeft heel wat eigen vermogen en we zijn ervan overtuigd dat dit zo hoort voor een duurzaam bedrijf. Onze focus op continuïteit en niet op rendement op korte termijn deed ons investeren in de toekomst: in de R&D-afdeling, in nieuwe depots en in opleidingen voor de medewerkers.”

De vijf waarden van het bedrijf zijn: klant, kwaliteit, mens, milieu en rendement. Ze werden bepaald door de aandeelhouders en worden toegelicht in het Familiecharter. Ze staan centraal in de bedrijfsactiviteiten, zetten het bedrijf aan om blijvend te investeren en zijn ook de rode draad in het duurzaamheidsverslag. Het bedrijf formuleert de waarden als volgt:

- “BOSS paints staat ten dienste van **de klant**.
- We streven naar **topkwaliteit**: in onze producten, in onze diensten en in al onze contacten.
- We zijn trots dat onze **mensen** zich goed voelen in het bedrijf. Dat bewijst onze achtste plaats in het Great Place to Work-onderzoek van 2012.
- Ons **milieubeleid** focust op de vermindering van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Door te meten, weten we op welke verbruiken we de komende jaren willen focussen.
- We zijn ervan overtuigd dat ons gezond **rendement** en groot aandeel eigen vermogen een duurzame factor is.”

Het bedrijf staat achter de principes van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen met de drie pijlers people, planet, profit en had al lang oog voor financiële duurzaamheid en rendement en voor aspecten van welzijn, gezondheid en veiligheid. Intussen legt het ook meer klemtoon op het milieu. Voor acties in dat kader die de gewone bedrijfsvoering overstijgen voorziet men een budget dat exponentieel toeneemt met de winst voor belasting op eigen middelen. Jaarlijks investeert het bedrijf tussen de 4 en de 8% van de winst in verschillende projecten voor mens en milieu.

Het bedrijf streeft naar een open communicatie met de medewerkers met wie het op een menselijke én prestatiegerichte manier wil samenwerken. Elk jaar genieten alle medewerkers van een winstdeelname. Andere sociale maatregelen voor het personeel zijn: een bedrijfsrestaurant en ontspanningsruimte voor de pauzes, soep en biofruit, medisch onderzoek, gratis griepvaccinatie, gedeeltelijke terugbetaling van sportabonnementen, kinderopvang tijdens de zomer en een strijkdienst. Iedere medewerker die zich engageert voor een goed doel, kan ook rekenen op financiële steun uit een speciaal fonds.

Het bedrijf staat ook stil bij de vergrijzing en werkt aan een programma voor 45-plussers, met bijvoorbeeld jobrotatie, herplaatsing in minder belastende functies en deeltijds werken voor oudere werknemers. In 2012 werden drie 50-plussers aangeworven omdat ze de beste kandidaten waren.

## De richtinggevende systemen en instrumenten

Het bedrijf volgt een aantal kwaliteits-, duurzaamheids- en veiligheidsnormen als leidraad voor de concrete bedrijfsvoering.

We staan eerst stil bij een aantal verplicht richtinggevend systemen in het kader van de milieuwetgeving, het bedrijfsbeleid of de klantenrelaties.

Het bedrijf voert een strikt milieu- en veiligheidsbeleid om haar ecologische voetafdruk te verminderen. De onderneming volgt de wet en méér, en bracht een eigen 'Milieu- en Veiligheidsverklaring' uit als leidraad voor haar beleid met aandachtspunten rond energie, verspilling van grondstoffen, de milieuvriendelijkheid van producten, de harmonie met de omgeving, de integratie van milieuzorg in de bedrijfsvoering, het budget voor bovenwettelijke acties en veiligheid.

Enkele jaren geleden stelde de beheerraad een code op over de grondstoffen die het bedrijf absoluut niet wil gebruiken omwille van milieuredenen. Dit gaat verder dan de REACH1-wetgeving die al bepaalde grondstoffen verbiedt. REACH1 (Registratie, Evaluatie, Autorisatie en Restrictie van Chemische Stoffen) is een Europese verordening over productie van en handel in chemische stoffen. Het beschrijft waar bedrijven en overheden zich moeten aan houden. Het geldt voor stoffen die geproduceerd, geïmporteerd, verwerkt of verhandeld worden in de EU. Een nieuw soort vernis waarvan pas achteraf werd vastgesteld dat een grondstof niet strookte met de interne afspraak, bracht het bedrijf niet op de markt, maar vervangen door een product met een andere samenstelling. In het labo let men sindsdien heel sterk op de MSDS-documenten van de leveranciers om nauwgezet na te gaan welke grondstoffen er bijvoorbeeld in de bindmiddelen en verdikkingsmiddelen van de leveranciers zitten. The Material Safety Data Sheet is de gedetailleerde informatie opgesteld door de fabrikant of importeur met betrekking tot een chemische stof. Het beschrijft de fysische en chemische eigenschappen, fysische en gezondheidsgevaaren en voorzorgsmaatregelen voor het veilig hanteren en gebruiken van de stof. Het bedrijf verwacht van de leveranciers dat ze overschakelen als de onderneming milieubedenkingen of sociale bezwaren heeft. Het werkt ook praktisch uitsluitend met producenten uit Europa of Noord-Amerika omwille van de betere kwaliteit die ze leveren en omdat ze veel strengere richtlijnen hanteren inzake veiligheid, gezondheid en milieu dan producenten uit landen in ontwikkeling. Binnen het labo is ook iemand aangesteld die voor iedere gebruikte grondstof de ecologische impact nagaat. Er wordt voor de grondstoffen met de kleinste impact gekozen, ook al kosten die misschien iets meer.

De milieuwetgeving wordt gerespecteerd. De vernieuwde wetgeving rond Vluchtige Organische Stoffen of Solventen (VOS) zette het bedrijf ertoe aan om het gamma solventgedragen verven aan te passen en te vernieuwen, zoals reeds gezegd. De EU stelde in 1999 een richtlijn op om de uitstoot van Vluchtige Organische Stoffen of Solventen (VOS) drastisch naar beneden te brengen voor alle sectoren die oplosmiddelen gebruiken. Deze richtlijn is omgezet in Vlaamse, Brusselse en Waalse wetgeving. Om de emissiereductie gemakkelijker concreet in te vullen werd in twee sectoren waar de gebruikte producten over de hele bouwsector gelijklopend zijn een productnorm ingevoerd: voor decoratieve verven en voor het overspuiten van voertuigen.

Om tegemoet te komen aan de vraag naar milieuvriendelijke verven lanceerde het bedrijf een primer en een muurverf met het Europese Ecolabel dat wordt toegekend aan producten en diensten die de minste impact hebben op het milieu en de gezondheid.

Verder lichten we enkele engagementen toe die de vestiging op zich heeft genomen.

De onderneming bracht sinds 2013 al tweemaal een duurzaamheidsverslag uit. De richtlijnen van de GRI-Global Reporting Initiative (versie 3.1) zijn internationale voorschriften en de leidraad van het verslag. Er bestaan drie niveaus. Bij niveau C wordt over een bepaald aantal indicatoren informatie gegeven. Bij niveau B en A is het aantal indicatoren telkens meer

uitgebreid. Het bedrijf hanteert niveau C omdat het voor de andere niveaus niet over alle nodige informatie beschikt. Het is de ambitie om in de toekomst meer gegevens te verzamelen om een vollediger beeld te geven. Het duurzaamheidsverslag rapporteert uitsluitend over BOSS paints nv inclusief de depots.

De onderneming heeft jarenlang deelgenomen aan het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen<sup>7</sup> om duurzaam ondernemen om te zetten in de praktijk en om te werken aan de continue verbetering op ecologisch, sociaal en economisch vlak. Door dit Charter te ondertekenen engageerde ze zich om een actieplan te realiseren rond tien thema's. Tijdens een evaluatie denkt een team onafhankelijke deskundigen constructief mee over aandachtspunten en verbeteropties. Bij een positieve evaluatie krijgt de organisatie een jaarcertificaat. Na een jarenlange deelname werd in 2013 en 2014 een pauze ingelast, niet omdat het bedrijf geen acties meer onderneemt maar omdat de rapportage grotendeels overlapt met het duurzaamheidsverslag en de onderneming zich meer wil toespitsen op specifieke thema's zoals de reductie van het dieselverbruik.

## 2.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan andere stakeholders rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken en platformen rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

De familie-zaakvoerders en de productmanager zijn zeer gedreven met betrekking tot duurzaamheid en milieu. Ze staan open voor alle mogelijke initiatieven op dit gebied en ondernemen talrijke acties. Ook de werknemersafgevaardigde onderstreept dit. Meer specifiek één van de familieleden, als senior expert actief in het labo, heeft er een passie voor, zoals hij aangeeft. Hij verlegde zijn focus van de verf-technische aspecten zoals kleurjuistheid en kleurmengmachines naar de duurzaamheid van de verfproducten. In het labo zelf zijn ook veel medewerkers persoonlijk geïnteresseerd en gemotiveerd om milieuvriendelijke producten te ontwikkelen.

Een interne milieucoördinator is verantwoordelijk voor de opvolging van de wetgeving. Jaarlijks reserveert het bedrijf een deel van de winst voor het project 'Mens en Milieu' waar een ander lid van de familie als voorzitter van de Raad van Advies & Family Officer zich op toelegt. Dat leidde

<sup>7</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

onder meer tot de aanstelling van een milieucoach die alle processen opvolgt, analyses van het energiegebruik uitvoert, de milieukerncijfers rapporteert, verbetersuggesties verzamelt en aanreikt en het personeel sensibiliseert. Het familielid dat het project 'Mens en Milieu' opvolgt, bekijkt ook bij andere ondernemingen welke milieumaatregelen zij nemen.

Tweemaal per jaar stelt de CEO de verkoops- en financiële resultaten aan de medewerkers voor. Daarnaast gaat er tweemaal per jaar een managementforum door voor alle kaderleden waarbij de directie de visie voor de komende vijf jaar toelicht. Op het managementforum worden de evoluties in productontwikkeling, nieuwe producten en projecten aangekaart en vervolgens gecommuniceerd aan de medewerkers.

Naar aanleiding van een tevredenheidsonderzoek bij de medewerkers werden trajecten opgezet om leiderschap te richten op zelfsturing, een bottom-up dynamiek en betere samenwerking. Een dertigtal bedienden en niet-leidinggevende managementleden volgde een Change Agent-traject. Ze nemen als een soort voortrekkers zelf initiatieven, luisteren naar collega's en waken over de positieve energie binnen een groep en een vergadering. Leidinggevendenden volgden het traject 'Groeien in Leiderschap' en stonden stil bij hun rol en het effect ervan op hun **team**.

Het management is voortdurend op zoek naar een evenwicht tussen economie, ecologie en sociale aspecten. Soms komen die bedrijfswaarden met elkaar in conflict en moet het bedrijf een pragmatische oplossing zoeken zonder de basisfilosofie te verwaarlozen. "Bij de monitoring van het dieselverbruik kwamen we bijvoorbeeld tot de ontnuchterende vaststelling dat we per 10 liter verkochte verf, liefst 1 liter diesel verbruikten. Nu is het milieu belangrijk voor ons, maar de service aan onze klanten is dat natuurlijk ook. Door onze mensen te sensibiliseren en hun een cursus ecodiving aan te bieden, is het verbruik fors gedaald."

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen

De medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de zaken die het bedrijf en hen aanbelangen. De onderneming streeft naar een dagelijkse open communicatie tussen medewerkers en directie. Leidinggevendenden en werknemers spreken elkaar direct aan en de leidinggevendenden werken in het kantoorgebouw samen met de andere medewerkers in een open landschapsumgeving. Het is nog altijd een beetje een familiebedrijf, zelfs al zorgde de groei ervoor dat niet alle medewerkers elkaar nog echt allemaal kennen, zegt de werknemersafgevaardigde. Voorbeelden van de algemene nauwe betrokkenheid van medewerkers worden hieronder toegelicht.

In 2012 organiseerde de onderneming voor het eerst een medewerkerstevredenheidsenquête via de tool 'Great Place to Work'. Ongeveer 80% van de medewerkers nam deel en 87% van hen bleek het bedrijf een goede werkgever te vinden en de sfeer als gastvrij te omschrijven. Verder focust het bedrijf op **aandachtspunten zoals betere communicatie met en een betere waardering van de arbeiders, betere feedback, een duidelijke toekomstvisie en prioriteiten** bepalen voor het bedrijf en delen met de medewerkers en betere samenwerking tussen de afdelingen.

Ter verbetering van het werkoverleg binnen de teams stimuleerde men de ontwikkeling van individuele vaardigheden en gedrag om open feedback en zelfreflectie toe te passen. Elk team volgde een driedaags programma 'Samen groeien' onder begeleiding van een externe deskundige. Het resultaat is de opmaak van een persoonlijk ontwikkelingsplan en een team-actieplan. Tijdens verschillende feedbackmomenten, (twee)wekelijkse overlegmomenten en de

jaarlijkse functionerings- en Prestatie- en Ontwikkelingsmanagement-gesprekken (POM) met hun leidinggevendenden krijgen de medewerkers de kans om feedback te geven op de werking van het bedrijf. Elk jaar maakt het bedrijf ook een budget vrij voor opleidingen die de professionele competenties versterken en opleidingen die de persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.

Voor nieuwe medewerkers is er een ontbijtsessie met de algemeen directeur die de geschiedenis van het bedrijf en de werking van het dagelijks bestuur toelicht. Dit maakt deel uit van een geïntegreerd onthaalbeleid onder meer met collectieve onthaaldagen. Zo raken nieuwkomers snel wegwijs in het bedrijf.

Tot slot vermelden we de werkgroep onder de naam Blue Ocean, met vrijwillige deelname van medewerkers uit het hele bedrijf zoals het labo, de productie, de technisch-commerciële dienst en de IT-afdeling, kortom met iedereen die interesse had om er aan deel te nemen. Een paar jaar geleden boog deze werkgroep zich over de evolutie van het bedrijf. Er werd gebrainstormd over mogelijke andere activiteiten in de toekomst. De brainstorm leverde tal van ideeën op. Verschillende werknemers werden betrokken om verder over de ideeën na te denken en eventueel uit te werken. Een aantal pistes werd verkend bijvoorbeeld het ontplooiën van activiteiten verwant aan verfproductie zoals het aanbieden van decoratie-oplossingen, een systeem van e-commerce, de overname van een andere verffabrikant, het ontplooiën van activiteiten in immobiliën en renovatie waarbij de onderneming advies kan leveren, enzovoort. Er wordt nagegaan welke ideeën kunnen worden weerhouden. Een aantal ideeën gaat in de richting van het verder ontplooiën van het al ruime dienstenaanbod van het bedrijf.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie**

Zowel de bedrijfsverantwoordelijken als de werknemersafgevaardigde geven aan dat de medewerkers milieu-aangelegenheden soms wel een beetje als 'ver van hun bed'-onderwerpen ervaren. De werknemers hebben in de eerste plaats aandacht voor veiligheid en gezondheid. Toch ontstaat er meer belangstelling voor milieu, materialen en energie bij het personeel.

De werknemers worden ook via meer specifieke kanalen bij het materialen- en energiebeleid betrokken zoals de personeelsvergadering, vanuit hun professionele functie, de driemaandelijke preventiemeeting, verbetersuggesties voor technische vernieuwingen, instructies voor afvalsortering, routeplanning van vrachtvervoer, mails over duurzaamheidsacties, opleidingen en sensibilisering voor milieuvriendelijker woon-werkverkeer.

Op de jaarlijkse personeelsvergadering met de hele familie krijgen de medewerkers informatie over de toekomstvisie op lange en korte termijn en over bepaalde projectkeuzes zoals het project rond milieu-geoptimaliseerde verven.

Een aantal medewerkers is bij materialen en energie betrokken vanuit hun professionele functie. In de ontwikkelingsafdeling en het labo werkt men telkens met een team met een projectmanager, een verftechnisch expert en enkele laboranten aan het ontwikkelen, maken en testen van de verven. Zo zijn ze betrokken bij de ontwikkeling van de milieu-geoptimaliseerde verven, die nu nog in de fase van kennisopbouw is. De informatie wordt besproken met de productmanagers.

Sinds 2014 organiseert de productiemanager elk kwartaal een toolbox preventiemeeting met de preventieadviseur en alle medewerkers uit de productie. Er komen dan operationele zaken aan bod alsook de resultaten van milieumetingen (lucht, bodem en water) en de eventuele maatregelen bij kritische waarden. Verder worden er ook het gebruik van nieuwe grondstoffen

en hun kenmerken en milieu- en veiligheidsmaatregelen zoals het dragen van handschoenen besproken.

De medewerkers worden ook bij technische vernieuwingen met impact op materialen en energie betrokken. Zo werden de nieuwe heftrucks met weegcellen op de vork in samenspraak met de productiemanager en de medewerkers ingevoerd om ingrediënten voor het aanmaken van verf nauwkeuriger te kunnen afwegen. De voertuigen laten ook toe om de ingrediënten veiliger en ergonomisch meer verantwoord aan de mengkuipen toe te voegen omdat de medewerkers geen zware zakken of potten moeten tillen.

Naar aanleiding van de nieuwe Europese wetgeving rond etiketten in 2015 moest het bedrijf de symbolen en pictogrammen veranderen, de wettelijk verplichte Risk & Safety-aanduidingen vervangen en alle veiligheidsinfo in de drie landstalen op de etiketten garanderen. Het ontwerp van de etiketten werd aangepast. Een nieuwe drukker, nieuwe printers en etiketteermachines volgden. Het etikettenproject werd een voorbeeld van samenwerking over de afdelingen heen met betrokkenheid van de medewerkers.

De medewerkers op de werkvloer krijgen instructies voor de sortering van het afval en de plaats waar het moet worden verzameld. De optimalisering van de tourplanning van de vrachtwagens gebeurt in samenspraak met de vrachtwagenchauffeurs en de logistieke medewerkers. De medewerkers worden ook via mail over de duurzaamheidsacties op de hoogte gehouden.

Gegeven de snel evoluerende verftechnologie en een steeds strengere milieuwetgeving wil het bedrijf dat de medewerkers blijvend kennis opbouwen en delen. Vakkennis is essentieel. Om deze op een nog hoger niveau te brengen startte het bedrijf in 2012 het opleidingsproject 'Everest'. Elke medewerker met klantencontact en alle labomedewerkers volgen een leertraject met opleidingen die zij binnen een termijn van vier jaar voltooien. Intussen hebben zowat 170 medewerkers verspreid over een 60-tal verschillende functies een leertraject. Om het leren uitdagend en afwisselend te houden gebruikt men verschillende leermethodieken: klassikale opleidingen, e-learnings, nota's om door te nemen, video-learnings, stages in andere afdelingen en een e-learning in de vorm van een quiz. Een verplichte eindtest toetst de opgedane kennis. De leertrajecten zijn een onderdeel van het jaarlijkse evaluatieproces. Om de persoonlijke trajecten te kunnen opvolgen werd een digitaal opleidingsplatform opgestart, genaamd 'Everest'. Dit 'Learning Management System' bevat alle opleidingsinhoud, de interne gebruikersprofielen met een eigen traject en de opleidingskalender met een online inschrijvingsmodule. De verhoging van de technische kennis blijkt voor meer zelfvertrouwen en een grotere betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen of nieuwe producten vanwege de medewerkers te zorgen.

Jaarlijks organiseert het bedrijf een week van de mobiliteit en tijdens die week krijgen de medewerkers dagelijks een mail met een milieutopic toegestuurd. Het bedrijf sensibiliseert de medewerkers ook voor een meer milieuvriendelijk woon-werk verkeer met het GOGO-project: 'Groener Onderweg, Gezonder Onderweg, Goedkoper Onderweg, Gezelliger Onderweg'. Het is een registratieplatform waar elke medewerker elke duurzame verplaatsing kan ingeven. Zowel dienstverplaatsingen, woon-werkverkeer als privéverplaatsingen komen in aanmerking. Het gaat over te voet gaan, fietsen (geen woon-werkverkeer en recreatieve tochten), thuiswerken, teleconferenties, carpoolen en gebruik van openbaar vervoer. Afhankelijk van het verplaatsingstype en de afstand wordt een bepaald aantal GOGO-nummers toegekend aan deze medewerker. Wanneer de bedrijfswagengebruikers samen 2013 autokilometers hebben uitgespaard, volgt er een tombolatrekking uit alle GOGO-nummers. De hoofdprijs is een waardebon van € 100, de tweede prijs één van € 25. Verder verloot men twee vegetarische

maaltijden in het bedrijfsrestaurant. Hoe meer de medewerker zich duurzaam verplaatst en dit registreert, hoe groter de kans op een prijs.

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie

De werknemersafgevaardigde stelt dat de familie-beheerders in het algemeen vrij idealistisch zijn en een voortrekkersrol op zich nemen in verband met milieuvriendelijke productie, leveringen en werken. “Ze zijn soms meer met de milieu-impact van de activiteiten bezig zijn dan de werknemers zelf. Het zijn in ieder geval geen onderwerpen waar de vakbonden voortdurend zelf de aandacht moeten op vestigen,” zegt de werknemersafgevaardigde. Het bedrijf is er zeer open over en de werknemers en werknemersafgevaardigden worden er uitgebreid en regelmatig over geïnformeerd.

Op de ondernemingsraad komen de belangrijke beleidslijnen en grote projecten aan bod. De productiemanager maakt ook deel uit van de ondernemingsraad. Productontwikkeling is geen onderwerp van bespreking. Er wordt veel onderzoek naar nieuwe verfproducten verricht maar het is vaak onzeker welke pistes verder worden uitgewerkt en voortdurend rapporteren heeft dan ook weinig. Het comité voor preventie en bescherming op het werk behandelt vooral de dagelijkse zaken die invloed hebben op de bedrijfswerking zoals de veiligheid van de machines. Het bekijkt het meerjaren-milieuplan en bespreekt de prioriteiten in de voorgestelde acties in de afdelingen waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Het comité buigt zich ook over het intern verkeersplan, bijvoorbeeld voor bezoekers, en de mobiliteit rondom het bedrijf met het oog op de veiligheid.

Het sociaal klimaat is open en constructief, geeft de werknemersafgevaardigde aan. De familie-beheerders brengen vaak zelf milieupunten op de agenda zoals de aanstelling van de milieucoach en de benchmarking rond milieumaatregelen met andere bedrijven. De werknemersafgevaardigden weten dat de bedrijfsleiding hier vaak het initiatief neemt, zijn daar positief over en focussen zelf op sociale thema's zoals de werkorganisatie, de onderlinge samenwerking tussen afdelingen en werkafspraken.

Wat sociale thema's betreft, hebben de werknemersafgevaardigden onder meer oog voor de impact van milieumaatregelen op de tewerkstelling, de productie- en werkorganisatie en de werkomstandigheden. Zo vragen zij en de medewerkers zich bijvoorbeeld af wat het effect zou kunnen zijn van bepaalde mogelijke productinnovaties die het bedrijf onderzoekt. Ze denken daarbij aan de milieu-geoptimaliseerde verven die op de markt moeten aanslaan, de verf met een betere dekkingsgraad die tot minder verfverbruik zou leiden en de overweging om andere decoratie-oplossingen dan verfproducten te produceren. De bedrijfsverantwoordelijken zijn zich ervan bewust dat die vragen leven, maar geven aan dat het vooral om onderzoekpistes gaat en dat zij in ieder geval de toekomst van de onderneming en de tewerkstelling willen verzekeren.

De werknemersafgevaardigden bouwen hun kennis rond materialen en energie op eigen initiatief op. Eén van hen is al ruim vijftientig jaar als laborante actief en is vanuit haar functie op de hoogte van de productinnovaties die het bedrijf onderzoekt. Verder kunnen ze beroep doen op de milieucoördinator en milieucoach en de ruime informatie verstrekt op de personeelsvergadering, de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk. De werknemersafgevaardigden hebben niet zoveel contact met de externe vakbonden rond materialen en energie en in het algemeen tenzij met de vakbondssecretarissen bij de onderhandelingen en ondertekening van een nieuwe bedrijfscao.

## De informatieverstrekking aan andere stakeholders rond materialen en energie

Het bedrijf wil de band met andere stakeholders zoals vaklui, klanten, burens en de buitenwereld onderhouden. Het heeft aandacht voor de impact van haar milieu-, materialen- en energiebeleid en biedt ook mogelijkheden voor werkzoekenden om met verftechnieken kennis te maken.

Het bedrijf organiseert geregeld informatiemomenten voor de vakman in de depots en vertegenwoordigers bezoeken de klanten of komen samen met een kleur- of technisch adviseur naar de werf.

Stakeholders worden ook betrokken bij de duurzaamheidsrapportering. Een selectie van stakeholders kreeg een voorlopige versie van het duurzaamheidsverslag voor feedback. Verschillende gemotiveerde medewerkers werden om input gevraagd en minstens één directielid, één HR-medewerker en één afgevaardigde van de ondernemingsraad. De externe stakeholders werden gekozen in overleg met de medewerkers die nauw met hen in contact staan zoals aankopers en vertegenwoordigers. Een groot deel van de aanbevelingen van de stakeholders voor de rapportering werd gevolgd.

Het bedrijf, gelegen in een woonzone met gezinnen, hecht veel belang aan een goede verstandhouding met de burens. Bij grote infrastructuurwerken worden ze uitgenodigd voor een presentatie van de plannen, wordt de hinder van de bouwwerkzaamheden zoveel mogelijk beperkt en kunnen ze naderhand het resultaat komen bekijken. Verder houdt men de geluidshinder van ochtendlijk vrachtverkeer in afspraak met de burens tot enkele minuten beperkt omdat alle vrachtwagens gelijktijdig vertrekken. Om de twee jaar houdt het bedrijf een oefening met de plaatselijke brandweer in het kader van risicobeheersing en brengt het de burens daarvan op de hoogte. De burens krijgen ook informatie over de metingen inzake lucht en water.

In samenwerking met de VDAB kunnen cursisten bij BOSS paints een opleiding volgen. Zes weken lang leren ze alle decoratieve verftechnieken. Door het uitgebreid netwerk van het bedrijf met schilderbedrijven kunnen veel cursisten ook een job bij de klanten worden aangeboden. Ook met verschillende scholen onderhoudt het bedrijf contacten zodat leerlingen bij BOSS terecht kunnen voor demo's en specifieke opleidingen.

Verder sponsort het bedrijf een aantal organisaties of projecten die dezelfde milieu- en sociale waarden belangrijk vinden zoals Bond zonder naam; Victor, een organisatie voor opvoedingsondersteuning aan personen met autisme en Natuurpunt.

## De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid

Om duurzaam te werken gaat het bedrijf ook samenwerkingsverbanden met andere bedrijven aan en denkt het na over aan te moedigen pistes voor een milieuvriendelijk overheidsbeleid.

BOSS paints sloot zich in 2016 aan bij de Cleaner Car Contracts met het oog op de vergroening van de bedrijfsmobiliteit. Het bedrijf wil tegen 2020 een wagenpark met een gemiddelde uitstoot lager dan 96 gr CO<sub>2</sub>/km (vandaag 104gr) en een ecoscore hoger dan 70 (vandaag 66). Cleaner Car Contracts is een coalitie van middenveldorganisaties, wagenparkbeheerders en leasebedrijven om meer zuinige en milieuvriendelijke auto's op de weg te krijgen. Het project richt vooral tot bedrijven met een groot bedrijfswagenpark die zich willen inzetten voor een duurzame bedrijfsmobiliteit. Intussen heeft BOSS de eerste elektrische wagen en twee wagens op CNG (aardgas onder druk) rijden.

Tot slot vermelden we nog een aantal suggesties vanwege het bedrijf voor een overheidsbeleid ter ondersteuning van duurzaam ondernemen. Eén van de familieleden, als senior expert actief in het labo en met een passie voor duurzaamheid, is bezorgd over de toekomst van de huidige en volgende generatie. Hij vraagt dat de overheid meer zou inzetten op het milieu zodat de consumenten bijvoorbeeld sneller de weg zouden opgaan van milieu-geoptimaliseerde verven en milieuvriendelijke verfproducten. Een ander familielid, verantwoordelijk voor het project 'Mens en Milieu', vraagt dat de overheid mee zou werken aan een alternatief voor de fiscaal aantrekkelijke bedrijfswagens zodat medewerkers zouden worden aangemoedigd om voor meer milieuvriendelijke opties te kiezen. Het bedrijf doet veel inspanningen om het brandstofverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen maar loopt vast op de gunstige fiscaliteit van de bedrijfswagens. Het compenseren in de verloning zou een groter kostenplaatje voor het bedrijf betekenen. "Wij wachten op dit terrein op een initiatief van de overheid," geeft de bedrijfsverantwoordelijke aan.

### 3 Colruyt Group



- # detailhandel voeding
- # handel in niet-voeding en brandstoffen
- # producten en diensten voor professionele klanten

#### basisinfo



Belgisch familiebedrijf

meerdere retail-formules in vier landen

beursgenoteerd



Halle: 27 000 werknemers



afzetstijging en lancering nieuwe winkels





ondernemingsraad per winkelformule



comité voor preventie en bescherming op het werk per winkelformule



#### materialen- en energiebeleid



**ontwikkelingen**



verduurzamen van producten en beperken van afval en voedselverlies



focus op energiezorg, energiebesparing en hernieuwbare energie



duurzaam bouwen en duurzaam transport

belang people, planet en profit en ketenperspectief

standaarden in voedingsindustrie, principes van afvalhiërarchie, Retail Environmental Action Programme van het Europees Retail Forum



**motieven en instrumenten**



**betrokkenheid werknemers**

actieve inbreng van werknemers via werkoverleg, werkvereenvoudiging, verbeter suggesties, energiegedragcodes, observatierondgangen en sortering voedseloverschotten

regelmatige informatieverstrekking aan werknemersafgevaardigden en betrokken bij verbeterprojecten

deelname aan platformen rond mobiliteit, duurzame consumptiematerialen, duurzame groenteverpakkingen, Europees project rond ketendenken en levenscyclusanalyse



**samenwerking in netwerken**

## 3.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij Colruyt Group

#### Basisinformatie

- Belgische beursgenoteerde familie-groep, gespecialiseerd in detailhandel voor voeding, maar ook actief op het vlak van handel in niet-voeding en brandstoffen
- meerdere retailformules in vier landen en producten en diensten voor professionele klanten
- ruim 27.000 medewerkers in totaal
- afzetstijging en nieuwe winkels
- drie vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en meerdere ondernemingsraden en comités voor preventie en bescherming op het werk: telkens één per winkelformule

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hier worden enkel de grote lijnen opgesomd omwille van het groot aantal maatregelen.

- keuze voor duurzame en verduurzamen van producten
- focus op energiezorg en energiebesparing
- investeringen in hernieuwbare energie met windmolens, zonnepanelen, biomassa, warmtekrachtkoppeling en andere energiedragers
- investeringen in schonere brandstoffen
- keuze voor duurzaam bouwen
- keuze voor duurzaam transport
- beperking van afval en voedselverlies
- recyclage van materialen en water

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- Colruyt Group wil duurzaam meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap in retail.
- Men zet in op duurzaam ondernemen met aandacht voor de drie pijlers: people, planet en profit alsook voor het ketenperspectief; de levenscyclusbenadering van goederen, grondstoffen en diensten; stappen in een circulair proces en samenwerking tussen actoren.
- Richtinggevende systemen zijn de wettelijke bepalingen rond milieu, materialen en energie, de standaarden vereist in de voedingsindustrie, het Retail Environmental Action Programme van het Europees Retail Forum, de principes van de afvalhiërarchie, de meetmethode van het World Resource Institute

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond duurzaamheid, bepaald in de missie, en vanwege de familie groep, de technische dienst, de milieucoördinatiedienst, de ingenieurs energie en milieu en de verantwoordelijken voor de processen, de productieafdelingen Fine Food, de communicatie en de marketing; zit in het DNA van de groep en komt aan bod in alle onderdelen van de organisatie
- inzet op actieve betrokkenheid van werknemers algemeen via werkoverleg, individueel overleg, werkvereenvoudiging en digitale systemen voor verbetersuggesties zoals ID-net

- (ideeën) en Incont@ct (klachten), online portal berichten
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond energie via gedragscode per functie, actiepictogrammen en observatierondgangen van collega-werknemers / energiezorg-ambassadeurs, visualiseren en melden van pannes, checklisten voor energiebesparende acties bij winkelwerk, het leren omgaan met de energiezuinige nieuwe koelkasten
  - inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen bij het uitsorteren van onverkochte voedingswaren en bij projecten om voedselverlies te beperken, bij het zoeken naar de juiste technologie en apparatuur bij waterzuivering in het vleesverwerkend bedrijf
  - regelmatige informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond belangrijke materialen- en energieprojecten via de institutionele overlegkanalen; door de milieu- en energieverantwoordelijken, via hun professionele functie, vanuit een syndicale ergonomiewerkgroep, door deelname aan verbeterprojecten vanuit hun professionele functie bijvoorbeeld rond herbruikbare verpakkingen
  - werknemersafgevaardigden bouwen eigen kennis rond materialen en energie op binnen het bedrijf door contacten met bedrijfsverantwoordelijken, vanuit hun professionele functie, via de overlegorganen en andere informatiekanalen
  - bedrijfsdeelname aan samenwerkingsverbanden rond mobiliteit, duurzame consumptiematerialen, onderzoek rond groenteverpakkingen, transformatie van oude kantoormeubelen, project 'Organisational Environmental Footprint' van de Europese Commissie om de milieu-impact van het bedrijf en de producten in kaart te brengen en met een methodologie om ketendenken en levenscyclusanalyses uit te voeren
  - vraag aan de overheid om stabiel wetgevend kader en beleid rond windenergie en extra incentives voor bedrijven om de waardeketens te verduurzamen

## 3.2 Basisinformatie over het bedrijf

De Colruyt Group is een Belgische beursgenoteerde groep en gespecialiseerd in detailhandel voor voeding, maar ook actief op het vlak van handel in niet-voeding en brandstoffen.

In 1928 is Colruyt als familiebedrijf ontstaan in Lembeek. Vandaag heeft de groep meerdere bedrijven met tal van retailformules in vier landen. In België zijn er winkels in eigen beheer, met name Colruyt Laagste Prijzen, OKay, ColliShop, Dreamland, Dreambaby, Bio-planet, DATS 24, Colruyt Group Academy, Collect & Go en Cru. Verder is er toelevering via Colruyt Group aan retailpartners Alvo, Spar en Eurospar en Mini Market. Colruyt Group biedt ook producten en diensten voor professionele klanten, zoals een drukkerijdienst en een automatiseringsdienst.

Aanvankelijk functioneerde supermarkt Colruyt als moederbedrijf voor alle nieuwe winkelformules. De groep is vandaag een familie van gelijkwaardige zusterbedrijven. Sinds 1981 is het personeelsbestand gegroeid van 1.700 medewerkers naar 27.000 medewerkers in 2016. Er is sprake van een afzetstijging en er komen regelmatig nieuwe winkels bij.

De drie vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) zijn aanwezig. Er zijn meerdere ondernemingsraden en comités voor preventie en bescherming op het werk: telkens één per winkelformule.

### 3.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden opgesomd van maatregelen rond materialen en energie die door de groep genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Er komen regelmatig projecten bij.

Het is een omvangrijk geheel van maatregelen en pistes die de groep volgt op het vlak van producten, energie, bouwen, mobiliteit, grondstoffen en afval. We houden het bij een opsomming omwille van de vele maatregelen en gaan hier niet diep op de opgesomde elementen in. In het deel over de organisatie van het materialen- en energiebeleid komen een aantal projecten meer uitgebreid aan bod, alsook de betrokkenheid van de werknemers en de werknemersafgevaardigden bij deze initiatieven.

#### Producten

Het bedrijf kiest voor duurzame producten en het verduurzamen van producten met

- kwaliteitsvolle (eigenmerk)producten die smaakvol, gezond én veilig zijn;
- promotie van gezond en evenwichtig eten via eenvoudige gerechten en klantenworkshops;
- een eigen wijnbottelarij en eigen koffiebranderij;
- meer aandacht voor dierenwelzijn;
- papier uit verantwoord bosbeheer;
- samenwerking met producenten en leveranciers om een zo duurzaam mogelijke productieketen te garanderen en transparante communicatie; zo bestaan er al tal van duurzame voedselketens;
- het respecteren en bewaren van biodiversiteit en ecosystemen en gerichte acties wanneer het bedrijf op de hoogte is van mogelijke problemen;
- duurzame samenwerking met producenten uit andere werelddelen.

#### Energie

Er zijn maatregelen met een focus op energiezorg en energiebesparing zoals

- aangepaste systemen van verwarming, koeling, verlichting en personenvervoer, ondersteund door het eigen energiemeetsysteem Eco2;
- nieuwe gebouwen die energie-efficiënter zijn dan wettelijk verplicht;
- besparing van brandstof in woon-werkverkeer en goederentransport;
- een verbruik afgestemd op de energieprijzen bijvoorbeeld door de nachtelijke inkoeling van de diepvriesruimte op het distributiecentrum wanneer energie het minst kost;
- eigen ontwikkelde energiezuinigere koelkasten met vloeibaar ijs voor de winkels;
- gedragscodes voor het personeel om hen voor energiezorg en -besparing te sensibiliseren.

De groep investeert in hernieuwbare energie uit windturbines, zonnepanelen, biomassa, warmtekrachtkoppeling en andere energiedragers met

- Eoly, de eigen interne energieproducent, die vandaag al 25 % van de stroombehoefte van de groep dekt; de overige 75 % wordt als groene stroom aangekocht op de groothandelsmarkt; op termijn wil men de energiebehoefte van de groep volledig dekken met zelfgeproduceerde groene stroom met participatie van burgers in de energieproducent;
- experimenten met waterstof als opslagbuffer voor groene stroom en als stap naar een toekomstig slim elektriciteitsnetwerk dat vraag en aanbod op elkaar afstemt;

- natuurlijk propaangas voor koelinstallaties in winkels met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en warmterecuperatie voor verwarming;
- de participatie in bestaande en toekomstige windparken op de Noordzee.

De onderneming investeert en experimenteert ook met schonere brandstoffen zoals aardgas en waterstof voor vrachtwagens, bedrijfsvoertuigen en transpalletten.

## Gebouwen en infrastructuur

Het bedrijf kiest voor duurzaam bouwen met

- nieuwbouwprojecten met een goed geïsoleerde buitenschil, gestuurde ventilatie, efficiënte koeling en verwarming, led-verlichting, natuurlijk daglicht van bijvoorbeeld lichtkoepels, automatische lichtuitschakeling als er geen beweging is en automatisch gestuurde zonwering zodat er geen airconditioning nodig is,
- meer milieuvriendelijke bouwmaterialen,
- een bijkomend nieuw duurzaam logistiek centrum,
- experimenten met lage-energie winkels met andere materialen en technieken zoals een inkomzas die warmteverlies en tocht vermijdt en een low impact-winkel van de toekomst;
- een experiment met een 'groene' winkel met een groendak, een insectenhotel, een bloemenweide, inheemse struiken en bomen en luchtzuiverende klinkers die schadelijke stikstofoxiden van uitlaatgassen uit de lucht halen en omzetten in onschadelijke nitraten, die wegspoelen bij regen;
- waterdoorlatende klinkers op parkings als de ondergrond het toelaat;
- modulaire houten structuren of prefab betonpanelen deels uit gerecycleerde puingranulaten die tijdens de bouw minder werf- en verpakkingsafval met zich meebrengen en ook gerecycleerd kunnen worden.

## Transport en mobiliteit

De onderneming wil het transport en de mobiliteit duurzamer maken zodat er minder kilometers, worden afgelegd, er meer alternatief en schoner transport wordt gerealiseerd, minder CO<sub>2</sub>-wordt uitgestoten en de veiligheid verhoogt. Ze zet in op de volgende maatregelen:

- minder kilometers met vrachtwagens, quasi volledig gevulde vrachtwagens, intelligente software voor transportplanning, internationaal transport via trein en schip;
- efficiënt, veilig, schoon en stil transport: naar winkels in de vroege ochtend en de late avond met stille opleggers voor reeds één op vijf vrachtwagens, geluidsarme transpalletten, overdekte loskaaien aan de winkels en opleiding voor chauffeurs om in stilte te leveren;
- een schonere vrachtwagenvloot door de vervanging door modellen die voldoen aan de Europese emissienorm Euro 6 en minder stikstof en fijn stof uitstoten;
- alternatieve, schonere brandstoffen en technologieën voor de vrachtwagens en bedrijfswagens waaronder elektriciteit van zelf geproduceerde groene energie en mogelijk ook waterstof en aardgas;
- elektrische deelwagens voor verplaatsingen tussen de sites voor de bewakers van het Security Center en de interne postdienst;
- het verminderen van het aantal kilometers voor het woon-werkverkeer met de promotie van het openbaar vervoer, carpooling, gewone en elektrische fietsen en scooters; één op vier werknemers is geen solo driver;

- de mogelijkheid voor klanten om aardgas te tanken en elektrische wagens uit te testen bij de technische diensten;
- cursussen ecodriving en hoffelijk verkeer voor de bedrijfschauffeurs en alle medewerkers met een bedrijfswagen.

### Grondstoffen en afval

Het bedrijf wil ervoor zorgen dat er minder afval en minder voedselafval is en wil het voedselverlies in de keten verder beperken zelfs al wordt nu reeds 97,45% van de verse voeding verkocht. Het neemt de volgende maatregelen:

- een efficiënt, geautomatiseerd bevoorradingsstelsel met optimale stock (niet te veel en niet te weinig zodat de vervaldatum niet te snel benaderd wordt) en meer assortiment op maat volgens de klantengroep van de winkels;
- duidelijker productetiketten zodat de consumenten beter geïnformeerd zijn en minder voedsel (moeten) weggooien;
- de garantie van vier in plaats van voorheen drie dagen versheid van producten om de klanten voldoende tijd te geven om hun product te gebruiken voor de datum vervalst; onverkochte producten worden vier dagen voor de vervaldatum uit de rekken gehaald;
- het respecteren van de koudeketen met de juiste temperatuurbewaring van de producten bij de leverancier, tijdens het transport, in het distributiecentrum en in de winkel;
- de medewerking aan onderzoek naar de houdbaarheid en het effect van plasticverpakkingen en temperatuurschommelingen op versneden groenten;
- het informeren en sensibiliseren van klanten bijvoorbeeld over het belang van de koudeketen, de bewaring van gekoelde producten, de betekenis van 'ten minste houdbaar tot' en 'te gebruiken tot' en koken met restjes.

Voor onverkocht voedsel en voedseloverschotten wordt een nuttige toepassing gezocht rekening houdend met de voedselveiligheid en met wat economisch en organisatorisch haalbaar is. Men neemt de volgende maatregelen.

- Verse voeding wordt aan de Voedselbanken geschonken die de traceerbaarheid van de voedingswaren garanderen.
- Brood wordt door een extern bedrijf verwerkt in veevoeder voor de Belgische markt.
- De groenten, het fruit en de zuivelproducten die niet kunnen verkocht, weggegeven of vergist worden, worden omgezet tot biogas en groene elektriciteit.
- De resterende fractie wordt gedroogd en gebruikt als bodemverbeteraar in de landbouw.
- De beenderen, zwoeden, vetten en het restvlees van het eigen vleesverwerkend bedrijf en de beenhouwerijen gaan naar de biochemische industrie en worden tot grondstof voor gelatine, biodiesel of cosmetica verwerkt.
- De niet vergiste of niet gerecycleerde fractie wordt verbrand met energierecuperatie.

Het bedrijf streeft ook een kringloop voor materialen en water na.

- Onverkochte non food producten worden verkocht in de eigen tweedehandswinkel.
- 80 % van het afval wordt gerecycleerd door beter te sorteren aan de bron om het in aparte afvalstromen maximaal te valoriseren. Er zijn eigen retourcentra waar restafval van winkels, productie- en distributiecentra en kantoorgebouwen nog beter wordt gesorteerd. Resterend restafval wordt verbrand met het oog op warmterecuperatie.
- Karton- en papierafval wordt door andere bedrijven omgezet tot herbruikbare kartonnen plooidozen voor klanten; plastic wordt omgezet tot bijvoorbeeld plastic afvalzakken.

- De winkels gebruiken herbruikbare wijnflessen met statiegeld.
- Afvalwater wordt gezuiverd tot drinkwater en hergebruikt in het eigen vleesverwerkend bedrijf.
- Kantoormeubelen en interieurelementen krijgen na afbraak of renovatie van gebouwen een tweede leven. De groep herstelt of transformeert het kantoormeubilair in samenwerking met Nearly New Office Facilities (Nnof) of verkoopt het op de tweedehandsmarkt.
- Afgebroken deuren, houten scheidingswanden en binnenramen worden voor eigen toepassingen hergebruikt.
- Afbraakmaterialen worden gratis ter beschikking gesteld van het goede doel.

Het bedrijf wil ervoor zorgen dat er minder zwerfvuil is op de bedrijfsterreinen. Ze moedigen eigen medewerkers aan om als ambassadeur voor een propere buurt en winkelomgeving op te treden.

### 3.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert tal van richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering.

Het bedrijf koos de laatste tien jaar voor een verandering in haar missie: De groep “wil samen duurzame meerwaarde creëren door waardengedreven vakmanschap en retail”. Deze gemeenschappelijke identiteit van de groep is de link tussen alle zusterbedrijven en houdt in dat men

- rekening houdt met alle stakeholders (medewerkers, klanten, leveranciers, fabrikanten, aandeelhouders, enzovoort);
- duurzaam onderneemt met bijvoorbeeld een minimum aan grondstoffen, energie en menselijke inspanning;
- een maximum aan meerwaarde voor de economie, de mens en het milieu creëert;
- naar personeel met vakmanschap streeft met de nodige vaardigheden, attitude; kennis en beroepsfierheid en geïnspireerd door de groepswaarden;
- focust op de detail- en de groothandel.

De waarden die het bedrijf vooropstelt zodat alle medewerkers dezelfde ingesteldheid hebben, zijn: respect, samenwerking, efficiëntie en eenvoud, dienstbaarheid, wederzijds vertrouwen, ondersteuning en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, moed om initiatief te tonen, inzet en arbeidsvreugde.

Colruyt Group ziet zichzelf als een schakel in een ketting in een steeds complexere en meer internationale samenleving en doet veel om de eigen retailprocessen zo duurzaam mogelijk te maken. Er zijn economische redenen voor de aanpak, maar het bedrijf ziet het ook als een verantwoordelijkheid tegenover de huidige en toekomstige generaties. Het bedrijf “wil vanuit een economische impuls stap voor stap een positieve dynamiek teweegbrengen op maatschappelijk en ecologisch vlak, waar ze ook in de keten tussenkomt. Niet omdat het zo hoort of moet, maar omdat we dankbaarheid willen tonen voor de grondstoffen en de middelen die we dag in dag uit benutten. Want het is onze opdracht om een gezonde leefwereld na te laten voor de volgende generaties.”

Het proces op zichzelf is nooit helemaal af. De jongste jaren beklemtoont de groep in het duurzaam ondernemen de volgende principes:

- het ketenperspectief en het ketendenken: de inbreng van de grondstoffenleverancier en andere toeleverende bedrijven, de producent, de gebruiker, de overheid en andere actoren; men acht dit belangrijk om vooruitgang te boeken bij de duurzaamheidsthema's die redelijk complex zijn en met van alles verweven zijn.
- de levenscyclusbenadering van goederen, grondstoffen en diensten,
- de kringloop waarin goederen en grondstoffen, die niet gebruikt worden of die afval worden, ook zoveel mogelijk terug in opgenomen kunnen worden om bij te dragen aan een circulaire economie,
- de noodzakelijke samenwerking tussen diverse actoren, ook de bedrijfsoverstijgende samenwerking.

De familie en het bedrijf staan voluit achter de principes van people, planet, profit en streven naar een evenwicht op de drie assen. Het komt er ook op neer dat niet het allerhoogste rendement wordt nagestreefd om ook op andere domeinen duurzaam te kunnen investeren. Colruyt Group brengt duurzaam ondernemen in de praktijk met tal van initiatieven die op verschillende vlakken meerwaarde kunnen opleveren. De projecten zijn zeer talrijk en gegroepeerd in drie grote thema's, naargelang de focus eerder ligt op mens, leefmilieu of product. De duurzaamheidsverslaggeving is ook op deze drie pijlers geïnspireerd.

Wat richtinggevende instrumenten betreft, houdt men rekening met de wettelijke bepalingen rond milieu, materialen en energie en de standaarden vereist in de voedingsindustrie.

Colruyt Group nam een vrijwillig engagement in het kader van het Retail Environmental Action Programme (REAP) van het Europees Retail Forum. De groep neemt samen met een aantal andere retailers een voortrekkersrol op in de EU door concrete engagementen te nemen, goede praktijken te delen en in overleg te gaan met de relevante directoraten-generaal, de afdelingen van de Europese Commissie. Als aanvulling op het REAP is een Matrix of Environmental Action Points (MAP) voorgesteld, een matrix van actiemogelijkheden, op basis waarvan alle retailers individuele engagementen hebben genomen. Een overzicht van deze engagementen is te vinden in de REAP Database. Colruyt Group nam veertien engagementen op zich die verband houden met verschillende onderwerpen: productcertificatie, informatieverstrekking aan consumenten en medewerkers, voedselverlies, hergebruik en recyclage van afval, emissies en watergebruik.

Het Retail Forum voor de Europese retailsector werd in 2009 door de Europese Commissie gelanceerd als bijdrage tot de realisatie van het EU Action Plan on Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy, door de Commissie gepresenteerd in 2008. Het Retail Forum is een multi-stakeholder platform voor de uitwisseling van best practices rond duurzaamheid in de Europese retailsector. Men wil de mogelijkheden en knelpunten voor de verdere realisatie van duurzame consumptie en productie in kaart brengen. Retailers bekleden een bijzondere positie wat betreft de promotie van duurzame consumptie en productie door hun dagelijks contact met de klanten, door hun eigen initiatieven en door hun partnerschap met leveranciers. De engagementen die de verschillende distributiebedrijven op zich nemen, zijn in een database samengebracht.

Colruyt Group is zeer actief in de Europese pilot-onderzoeksgroep Milieu Footprint (Organisation Environmental Footprint, Chain Environmental Footprint en Environmental Footprint) omdat het bedrijf op die manier kan meebouwen aan de meetmethoden om de milieu-impact van het bedrijf en de producten in kaart te brengen. Het krijgt zo inzicht in de belangrijke punten en kan zo gericht en efficiënt toewerken naar milieu-impactreductie.

Binnen het EU Action Plan on Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy wordt immers gewerkt aan een gemeenschappelijke vrijwillige methodologie om in de toekomst de carbon audits voor organisaties en de berekening van de carbon footprint van producten te vergemakkelijken. Er lopen twee studies. Eén studie gaat over de Product Carbon Footprint methoden waarbij bestaande methodologieën en initiatieven worden geanalyseerd en hun mogelijk verband met toekomstig beleid. Eén van de resultaten is dat het belangrijk is om alle milieu-impacten van producten op een evenwichtige manier in rekening te brengen. Bij sommige productgroepen zijn de broeikasgasemissies niet de meest significante milieuknelpunten. Andere milieu-impacten moeten in rekening gebracht worden en er moet evenwichtige informatie zijn voor de consumenten in verband met de milieuprestaties van producten. Een andere studie gaat over Company Greenhouse Gas Emissions Reporting. Naar aanleiding van deze studies werden twee projecten gelanceerd: een Product Environmental Footprint project en een Organisation Environmental Footprint project met de bedoeling de environmental footprinting methodologie te harmoniseren.

Colruyt Group verzamelde de nodige data binnen de onderneming en testte daarbij de meetmethode van het World Resource Institute uit, een accounting en reporting standaard om voedselverlies en afval te meten en te rapporteren. De groep testte deze methode mee uit en gaf feedback. Het document is intussen afgerond. De methode is mee ontwikkeld met andere organisaties zoals de Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies (FUSIONS), the Consumer Goods Forum (CGF), de United Nations Environment Programme (UNEP), de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en de Waste and Resources Action Programme (WRAP) uit het Verenigd Koninkrijk.

Een inspiratiebron bij het afvalbeheer voor Colruyt Group is verder de Ladder van Lansink.<sup>8</sup> Het is een standaard op het gebied van afvalbeheer, genoemd naar de Nederlandse politicus Ad Lansink, die in 1979 in de Tweede Kamer een motie voor deze werkwijze indiende. Internationaal wordt het principe achter de Ladder van Lansink vaak aangeduid met de term 'afvalhiërarchie'. De Ladder is opgebouwd uit de volgende 'treden', van boven naar beneden: preventie, hergebruik, sorteren en recycleren, verbranden en storten. Het afvalbeleid van Colruyt Group is erop gericht om, na preventie, zoveel mogelijk afvalfracties hogerop in de ladder te krijgen en te kiezen voor de meest milieuvriendelijke verwerkingswijzen. Deze staan bovenaan de ladder. In de praktijk betekent dit dat altijd zal worden gekeken of een bepaalde stap gerealiseerd kan worden. Pas indien dit niet het geval is zal een volgende, lagere stap in aanmerking komen.

De Colruyt Group is niet betrokken bij de energiebeleidsovereenkomst van de Vlaamse overheid.<sup>9</sup> De sector van de retail is er niet in vervat.

<sup>8</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>9</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

## 3.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het bedrijfsmanagement
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken en andere platformen rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

De Colruyt-familieleden, meer bepaald de neven Jef en Frans Colruyt van de derde generatie, hechten veel belang aan het beleid rond duurzaam ondernemen. De familieleden willen samen investeren in mensen, ondernemingen en projecten om een duurzaam verschil te maken. Zij stimuleren het bedrijf om mee in deze richting te evolueren en te denken.

Op overkoepelend groepsniveau zijn de volgende diensten verantwoordelijk voor materialen- en energiebeleid.

- Technics, Real Estate & Energy is de interne, technische dienst die onder meer instaat voor de energie-efficiëntie en de milieucoördinatie. De projectmanager Dienst Milieucoördinatie en de projectingenieur Energie en Milieu volgen de concrete projecten op.
- Business Processes & Systems (BP&S) zorgt voor kwalitatieve en efficiënte businessprocessen en werkvereenvoudiging, informatiestromen en communicatiesystemen.
- De productieafdelingen van Colruyt Group Fine Food, die onder andere instaan voor de verwerking van vlees, de botteling van wijn en het branden van koffie.
- De afdelingen Public Affairs en Marketing staan in voor de interne en externe communicatie.

De concrete projecten rond materialen en energie worden verder uitgewerkt door verantwoordelijken van diverse departementen.

### De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen

Het bedrijf gaat ervan uit dat het pas kan groeien en evolueren als ook de medewerkers op een positieve manier benaderd worden en kunnen groeien. Het bedrijf wil “samen meerwaarde creëren door in verbinding direct en rechtstreeks te communiceren”. Men streeft voor de medewerkers naar samenwerking, eenvoudige communicatie, zo weinig mogelijk hiërarchie, betrokkenheid en verantwoordelijkheidszin en hen ruimte geven om zichzelf te zijn en initiatief te nemen. De bedrijfsverantwoordelijken wijzen erop dat het financieel participatiemodel van de Colruyt Group ook de betrokkenheid van het personeel stimuleert. Elke medewerker participeert aan het bedrijf en krijgt ook een deel van de winst. Zo voelen de medewerkers zich ook iets meer betrokken bij de bedrijfsresultaten. Men werkt zoveel mogelijk samen want iedereen heeft er belang bij.

Volgens de bevroegde werknemersafgevaardigde is het één van de sterktes van het bedrijf dat de medewerkers van de werkvloer worden betrokken, dat hun mening wordt gevraagd en projecten op deze manier worden gedragen. Vroeger staken de medewerkers snel de handen uit de mouwen als ze een idee hadden. Vandaag wordt er meer afgewogen voor er iets wordt aangepakt. Dit is ook nodig omwille van de groei van het bedrijf en om het geheel van de keten in het oog te houden, stelt hij.

De medewerkers worden individueel of in groep bij de dagelijkse activiteiten betrokken. Ze hebben een inbreng bij werkvereenvoudiging en kunnen verbeteringsuggesties of ideeën meedelen via de groene telefoon of via het nieuwe digitale ID-net.

Er wordt regelmatig overleg in groep of met de individuele werknemers georganiseerd. Elke afdeling houdt af en toe een oefening waarbij iedereen, van chauffeur tot bediende, zelf checkt hoe hij of zij op de concrete waarden scoort. Verder hebben de medewerkers regelmatig een persoonlijk onderhoud met hun rechtstreekse chef om de verwachtingen aan beide kanten helder te stellen. De afdelingen organiseren geregeld een time out waarin ze hun werking evalueren en stilstaan bij de missie van het bedrijf die ze dan concreet naar hun opdracht vertalen. Ten slotte houden de teams elke morgen een korte briefing om de vorige dag te evalueren en te kijken hoe het werk vandaag best wordt aangepakt.

Eén van de sterktes van Colruyt Group is sinds lang de gesystematiseerde werkvereenvoudiging om het werk aangenamer, minder complex en meer ergonomisch verantwoord te maken. Jo Colruyt, de familiezaakvoerder van de voorgaande generatie, raakte geïnspireerd door voorbeelden en theorieën die hij in de VS opstak, voerde het in en sensibiliseerde er de werknemers voor. Werkvereenvoudiging is nooit afgerond en kan altijd verbeteren. Het is een proces dat telkens opnieuw moet worden doorlopen. De medewerkers zijn er intussen aan gewoon om na te denken over de efficiëntieverbetering van de processen en het werk en zijn ook bereid om er aan mee te werken. Ze leerden daarbij ook om mee na te denken over de verwachte opbrengsten van bepaalde acties en bepaalde investeringen.

Via de groene telefoon konden medewerkers aandachtspunten signaleren of suggesties doorgeven. Dit kanaal was bedoeld voor de suggesties waarvan ze niet altijd wisten bij wie ze daarvoor moesten aankloppen. De groene telefoonoproepen werden door een aantal medewerkers opgevangen. Zij stelden gerichte vragen zodat ze wisten over welk probleem het precies ging en dispatchten de vraag naar de juiste diensten of medewerkers. Ze volgden de antwoorden ook op. Als de bestemming niet reageerde, kreeg deze een herinneringsnota van de dienst van de groene telefoon. Elke week kwam er een aanmaning als er geen antwoord werd gegeven. Het bedrijf wilde dat er echt iets gebeurde met een vraag die werd gesignaleerd. De ingebouwde feedback moest het systeem ondersteunen en versterken. De groene telefoon ontving per jaar ongeveer 6.000 oproepen, schat de werknemersafgevaardigde in. De telefoon was in het verleden één van de speerpunten die tot de groei van het bedrijf hebben bijgedragen, volgens het management. Er zijn veel ideeën in ondernemerschap en bedrijvigheid in de organisatie omgezet waarbij de Colruyt-groep veel zaken zelf heeft uitgevoerd.

De groene telefoon wordt afgeschaft en vervangen door ID-net voor ideeën en suggesties en Incont@ct voor klachten. ID-net is een digitaal platform en een nieuwe versie van de groene telefoon, in het voorjaar van 2016 gelanceerd. De groene telefoon bleek niet meer zo een geschikt instrument bijvoorbeeld voor de behandeling van heel concrete ideeën van medewerkers en klachten. ID-net moet de communicatie van onderuit vanwege de medewerkers vergemakkelijken en hun ideeën meer laten doorstromen. Men wil innovatie aanwakken en goede ideeën van medewerkers zoveel mogelijk valoriseren en niet verloren

laten gaan. Het bedrijf hoopt dat ID-net een hefboom zal zijn om nog meer zaken te realiseren. Het is een meer gestructureerd platform, meer aangepast aan de grote schaal van het bedrijf. Iedere medewerker kan tijdens de werkuren vanop een computerscherm in de winkels of elders, maar ook van thuis uit, een idee ingeven. Er zijn formats om de aangeleverde ideeën te kanaliseren. Vier voltijdse moderators zijn verantwoordelijk voor het beheer van het platform. Zij bekijken alle suggesties en stimuleren de werknemers om een team met geïnteresseerde medewerkers samen te stellen en de ideeën verder uit te werken. De moderators bekijken op een bepaald moment of de ideeën voldoende gerijpt zijn om ze over te dragen aan een realisator. Ze hoeven niet altijd door dezelfde medewerkers te worden uitgewerkt. Medewerkers met een idee zijn niet noodzakelijk altijd de beste realisatoren of weten niet altijd hoe er aan te beginnen. Aan de hand van zoektermen kunnen het lokaal management, de medewerkers en ook de werknemersafgevaardigden op het systeem nagaan of er voorheen al rond een bepaald onderwerp ideeën zijn geformuleerd. Een brochure met tips helpt medewerkers die de computer niet zo graag gebruiken. Er wordt ook overwogen om ook ideeën van externen mee te nemen. Incont@ct is bijvoorbeeld een kanaal waar klanten problemen en klachten kunnen aankaarten en vragen kunnen stellen.

Er wordt intern veel gecommuniceerd over de zaken die in het bedrijf gebeuren, geeft de werknemersafgevaardigde aan. De werknemersafgevaardigden krijgen ook informatie via het ID-net. Veel acties worden ook via online portal berichten meegedeeld, ook de acties die niet in de pers verschijnen. Daarnaast is er ook een schriftelijk magazine waarin zaken worden meegedeeld.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie**

Het bedrijf zet in op het efficiënt organiseren en goed benutten van alle schakels in de keten. In deze context zijn er verschillende projecten waarbij medewerkers op operationeel niveau bij het materialen- en energiebeleid worden betrokken. Om het energieverbruik te verminderen spoort het bedrijf de medewerkers in de vleesverwerkende afdeling aan om hun gedrag aan te passen met een gedragscode per functie, actiepictogrammen en observatierondgangen van collega-werknemers. De medewerkers worden gevraagd om pannes met kaartjes te visualiseren en te melden. In de winkels gebruiken de medewerkers een checklist om bij hun job op energiebesparende acties te letten. Meer energiezuinige en efficiënte koelkasten verbeteren het transport van verse producten en geven de winkelmedewerkers meer tijd voor het aanvullen en sorteren van gekoelde producten. Medewerkers zijn betrokken bij het uitsorteren van onverkochte voedingswaren en bij projecten om voedselverlies te beperken. Ze kunnen suggesties leveren bij het zoeken naar de juiste technologie en apparatuur bij waterzuivering in het vleesverwerkend bedrijf. Tot slot zijn geïnteresseerde werknemers bij bepaalde acties betrokken als 'ambassadeurs': bij energiezorg, zwerfvuilopruiacties en de ondersteuning van onderwijs- en opleidingsprojecten in België en het Zuiden. De projecten worden hieronder verder toegelicht.

Het bedrijf zet de medewerkers aan om aan energiezorg te doen en hun gedrag aan te passen om het energieverbruik te verminderen. Er wordt per type functie een gedragscode opgemaakt met gedragingen van belang om energiezuinig te zijn in de functie. Een rondhaler in de stapelplaats, een winkelmedewerker, een kantoormedewerker of een machineoperator bij het vleesverwerkend bedrijf hebben andere aandachtspunten. Er wordt gefocust op de gedragingen die direct een besparing opleveren zoals het licht uitdoen, ramen en deuren sluiten en een machine uitschakelen. Per functiegroep werkt een coördinator in samenspraak met de

technische dienst de gedragscode uit. Het hele project is in handen van de projectmanager dienst Milieucoördinatie van de afdeling Technics, Real Estate & Energy. Met een steekproef, bijvoorbeeld eenmaal per maand, wordt er nagekeken of de gedragscode wordt gevolgd en op basis van de resultaten worden de medewerkers verder gesensibiliseerd om de code na te leven. Het project wordt uitgerold voor de hele onderneming. Het bedrijf en de medewerkers moeten er nog mee vertrouwd raken.

Bij Colruyt Group Fine Food meat, de vleesverwerkende afdeling van de groep, is het concept van energiezorg door gericht gedrag voor de productiemedewerkers al uitgewerkt. Hier verwerkt men rund-, kalfs- en varkensvlees en kip en zijn ongeveer 650 medewerkers aan de slag. De afdeling verbruikt vrij veel elektriciteit. Als men 1% minder energie verbruikt, gaat het meteen over aanzienlijke besparingen. Men maakte een top vijf van eenvoudige acties die iedereen in de productie kan doen en een verschil maken: ramen en deuren dicht en machines, vacuümcentrales en nutsvoorzieningen uit. De acties werden gevisualiseerd in pictogrammen en op alle relevante plaatsen opgehangen. Het gedrag op die plaatsen wordt gemeten, opgevolgd en besproken met de medewerkers. Ze werden ook uitgenodigd om zelf suggesties voor energiebesparing te doen wat een 50-tal bruikbare ideeën opleverde.

De werkgroep energiezorg, onder leiding van de Business Process Engineer, had aanvankelijk een brede scoop in het zoeken naar energiebesparingen in de afdeling. De technische ideeën gingen naar de technische dienst om te worden uitgewerkt. Later kwam de focus op gedragsmaatregelen te liggen. De werkgroep voerde de oefening uit samen met de projectmanager dienst Milieucoördinatie van de afdeling Technics, Real Estate & Energy en een delegatie van medewerkers van de werkvloer om te kijken wat de medewerkers zelf konden doen. Zo bekeek men of wat bedacht werd, in de praktijk ook kon worden waargemaakt. Men werkte ook de actiepictogrammen uit die de verwachte handelingen aan bepaalde werkposten visualiseren. Niet alle machines mogen worden uitgezet bijvoorbeeld omdat er anders vochtproblemen optreden of omdat oudere machines met een bepaald geheugen onder spanning moeten blijven. De actiepictogrammen geven duidelijk aan wat moet gebeuren en helpen om taalbarrières te overstijgen. De medewerkers gaven suggesties zodat ze overeenstemmen met de praktijk op de werkvloer. Een tussenkraan werd eerst door een eenvoudige waterkraan voorgesteld, maar de afbeelding werd aangepast want voor een tussenkraan ziet er in het proces anders uit.

Alle afdelingen hebben al vrij lang collega's die als energiezorg-ambassadeurs hun collega's sensibiliseren om hun gedrag aan te passen. Ongeveer twintig productiearbeiders in de vleesverwerkende afdeling waren bereid om de rol op zich te nemen om hun collega's uit te leggen wat de betekenis en de bedoeling van de actiepictogrammen is. De collega's zijn herkenbaar aan hun groene helmen en voeren ook één tot tweemaal per week een observatierondgang in deze afdeling uit. Met een checklist stellen ze vast of bijvoorbeeld een deur open of gesloten is en een licht aan of uit is. De informatie wordt ingegeven in een centrale database, besproken door de hiërarchische verantwoordelijken en teruggekoppeld aan de 'groene helmen'. Op de briefings met de medewerkers bespreken de 'groene helmen' welke punten de medewerkers kunnen verbeteren waarna er een nieuwe monitoring kan volgen. De energiezorg-ambassadeurs passen de observatierondgang in hun eigen werkplanning in rekening houdend met hun mogelijkheden (shiftverschuivingen, extra drukke productieperiodes, enzovoort).

De werkgroep kwam ook met de idee om pannes te visualiseren naar aanleiding van een rondgang waarbij waterlekken en persluchtlekken werden vastgesteld. Pannes kunnen online

gemeld worden en er wordt een kaartje gehangen dat aangeeft dat het probleem gemeld is. Als de medewerkers een probleem vaststellen en er hangt nog geen kaartje, dan moeten ze ervan uitgaan dat het nog niet gemeld is en het alsnog signaleren. De technische dienst kan op de kaartjes aangeven dat er bijvoorbeeld een wisselstuk is besteld zodat de medewerkers weten dat het wordt opgevolgd. Het ene kaartje leidt soms tot andere kaartjes omdat medewerkers alerter worden.

De aanpak bij Colruyt Group Fine Food meat kan andere afdelingen inspireren en werd in een interne nieuwsbrief voor alle medewerkers toegelicht maar ieder domein moet afwegen welke aanpak geschikt is.

Voor de Colruyt-winkels is er een gebruiksvriendelijk maandrapport ontwikkeld waarmee de gerant makkelijker zijn verbruikshistoriek kan opvolgen. Alle resultaten worden gebundeld en opgevolgd tot op directieniveau. Om tot betere resultaten te komen zet men hier ook in op gedragsverandering. De winkels kregen een checklist met concrete uit te voeren acties per functie en werkplek zoals de diepvriezers ijsvrij maken, de ramen sluiten of het licht uitdoen. Na de maandelijkse rondgang in de winkel geeft de bouwverantwoordelijke de resultaten online in zodat ze later makkelijk opgevolgd kunnen worden. De punten rond energiezorg worden apart geregistreerd zodat ze kunnen worden bekeken.

Een belangrijk project is een technische vernieuwing, met name de introductie van nieuwe koelkarren in de winkels. Het heeft impact op het transport, het milieu, het energiegebruik, de verhandeling van de voedingswaren en mogelijk voedselafval en de jobs van de medewerkers. Vrachtwagens brengen voeding en niet-voeding, gekoeld en niet gekoeld, normaal samen vanuit het centraal distributiecentrum in Halle naar de winkels. Er is nu een nieuw type, meer energiezuinige en efficiënte koelkar voor het transport van verse producten met de vrachtwagens. De karren werden voorheen gekoeld met CO<sub>2</sub> die in het distributiecentrum in de karren werd ingespoten. De ingenieurs van de dienst Energie, Milieu en Speciale technieken ontwikkelden een nieuwe koeltechniek op basis van vloeibaar ijs, naar verluidt een wereldprimeur. Het is een half bevroren mengsel van water en ethanol, gemaakt in het distributiecentrum met lokaal opgewekte groene stroom uit wind- en zonne-energie. Het mengsel wordt in de speciaal ontwikkelde koelkarren gepompt. Op amper een half uur bereiken ze de gewenste temperatuur. Met verse producten gevuld gaan ze in gewone vrachtwagens naar de winkels. Na terugkomst wordt het mengsel uit de kar gepompt, opnieuw afgekoeld en hergebruikt. De koelkarren kunnen langer, namelijk tot 48 uur, op temperatuur blijven en hebben een groter laadvolume wat de logistiek flexibeler en efficiënter maakt en waardoor er minder karren en minder ritten nodig zijn.

Het gebruik van de nieuwe karren heeft een impact op het werkwijzen en werkorganisatie van de winkelmedewerkers. Zij moeten oog hebben voor de koudeketen, de producten op het juiste moment in de rekken plaatsen en de producten met een vervaldatum van minder dan vier kalenderdagen op tijd uit de rekken halen. Doordat de karren langer gekoeld blijven, blijven ook de producten langer koel en hebben de medewerkers een grotere tijds marge voor het aanvullen en sorteren van de gekoelde producten. Met het groter laadvolume van de karren moeten ze wel meer producten per kar behandelen. De inhoud en productsamenstelling van de karren is vooraf geprogrammeerd voor ze geladen in de winkel toekomen. De winkelmedewerkers moeten er op toezien dat de koeling adequaat is ingesteld per type product en adequaat blijft. Er mogen geen producten aan de karwanden blijven kleven en verloren gaan omdat de koeling bijvoorbeeld te sterk zou ingesteld zijn. Het personeel werd geïnformeerd over de positieve resultaten van de test met de eerste karren en de winkelmedewerkers worden on the job

opgeleid om ze te leren gebruiken. Ook de klanten zullen geïnformeerd worden over deze nieuwe koelkarren. Er zijn al ruim 800 nieuwe karren in gebruik. Binnen ongeveer drie jaar zullen alle oude koelkarren, een paar duizenden, vervangen zijn. Dit zal de carbon footprint van de firma sterk doen dalen.

In één van de laatste stappen van de keten zijn de winkelmedewerkers betrokken bij het beter benutten van onverkochte voedingswaren. Zij sorteren het voedsel uit dat niet meer kan worden verkocht maar eventueel nog geschikt is voor consumptie of op een andere manier moet worden verwerkt. Bepaalde producten gaan naar de Voedselbanken, andere naar andere bedrijven voor verdere verwerking. Tot voor kort gingen alle gesorteerde producten naar het centrale distributiecentrum in Halle. Vrijwilligers van de Voedselbanken haalden er de voor hen bestemde producten op en verdeelden deze verder bij sociale restaurants, opvangtehuizen en andere sociale initiatieven in en rond Brussel. In andere regio's was er echter ook interesse voor het initiatief. In 2015 testte het bedrijf bij drie winkels in Wallonië of de onverkochte voedingswaren rechtstreeks aan de lokale organisaties konden worden geschonken.<sup>10</sup> Met het lokaal wegschenken werd er bespaard op transport omdat de goederen niet meer terugkeerden naar het distributiecentrum terwijl de sociale organisaties meer verse producten zoals groenten en fruit ontvingen. Het systeem is meer afgestemd op de noden van de Voedselbanken die nu meer tijd hebben om het voedsel te verspreiden. Het lokaal wegschenken wordt sinds begin 2016 uitgebreid naar vijftien winkels over heel België voor een periode van één jaar waarna een evaluatie volgt. Het experiment zal waarschijnlijk niet in alle winkels kunnen worden toegepast. De reststromen per winkel moeten voldoende groot zijn om te kunnen wegschenken.

De winkelmedewerkers moeten vertrouwd raken met de specifieke uitsortering. Ze controleren de kwaliteit van de producten en sorteren groenten, fruit, zuivel en verpakte vleeswaren één tot tweemaal per dag tijdens hun shift. Ze leggen de producten voor de Voedselbanken in aparte bakken op palletten. De aanpak werd door een voltijdse werkvereenvoudiger, een interne arbeidsanalist, bekeken in samenwerking met de medewerkers van de testwinkels. De procedure werd gedocumenteerd en er werd een visietekst opgemaakt. Op het moment dat een winkel deelneemt aan het project, krijgen de winkelmedewerkers uitleg en een dag begeleiding van de projectmanager van de dienst milieucoördinatie. Verder zijn er voor de medewerkers schriftelijke richtlijnen en instructies. De procedure geeft aan wat een voedselveilig product is, hoe het getrieerd kan worden en hoe het op een efficiënte en kwalitatieve manier kan worden klaar gezet. De lokale organisaties van de Voedselbanken komen de producten voor het aanvangsuur van de winkels ophalen, gaan ermee naar de kassa en ontvangen een kassaticket.

Volgens het bedrijf verloopt de sortering van de producten vlot. De winkelmedewerkers zijn gemotiveerd om aan het project deel te nemen, zijn positief over de maatschappelijke waarde van het project en blijken meer alert te zijn voor de waarde van de producten. De ophalingen door de vrijwilligers van de Voedselbanken verloopt goed hoewel zij iedere werkdag 's ochtends de producten moeten ophalen. Het gebeurt zelden dat vrijwilligers niet aanwezig zijn. Het bedrijf heeft een contractuele overeenkomst met de voedselbanken waarbij aansluiting bij het Federaal Agentschap voor de veiligheid van de voedselketen (FAVV), koeltransport en werkorganisatie wordt bepaald. Toch heeft men weinig zicht op het verloop van de verdere verdeling door de

<sup>10</sup> Er moet worden vermeld dat sinds enige tijd in Wallonië een decreet van kracht is dat een winkel van meer dan 2500 m<sup>2</sup> oppervlakte verplicht om voedseloverschotten voor sociaal caritatieve doeleinden gratis ter beschikking te stellen (artikel 4 van het décret relatif au permis d'environnement).

Voedselbanken. Het bedrijf denkt dat een gedeeltelijke professionalisering van de Voedselbanken op termijn een positieve zaak zou kunnen zijn om de continuïteit van de ophaling en verdeling van voedseloverschotten te verzekeren. Men meent dat de overheid dit deel van de keten extra zou kunnen ondersteunen.

Een andere project om voedselverlies te beperken waar de medewerkers van enkele Colruyt-winkels bij betrokken zijn, is het project Optiveg. Het is een initiatief van Flanders' Food in samenwerking met de UGent. Er wordt bekeken hoe men een optimaal kwaliteitsbehoud van vers versneden groenten kan bekomen onder fluctuerende temperatuur- en CO<sub>2</sub>-condities en hoe de plasticverpakking daar kan aan bijdragen. In enkele winkels worden de zakjes versneden groenten voorzien van een logger die om de drie minuten de omgevingstemperatuur meet en registreert. Men gaat na in hoever de temperatuur schommelt in de tijdsspanne dat de zakjes geleverd worden, in de winkelrekken aanwezig zijn en bij het winkelen in de kar wordt gelegd. Aan de kassa halen de winkelbediendes de loggers van de zakjes zodat de gegevens in een database kunnen worden verwerkt.

Werknemers worden ook betrokken bij de zoektocht naar duurzame technologieën en de aankoop van geschikte apparatuur, bijvoorbeeld met het oog op de waterzuivering in de vleesverwerkende afdeling. Binnen de interne technische dienst is een team van 20 tot 25 personen voortdurend op zoek naar nieuwe duurzame technologieën voor de hele groep. Een aantal medewerkers werkt telkens rond thema's als energie, carbon footprint of milieu-impact, transport, koeltechnologie, water en sinds kort ook robotica. Wat water betreft, wordt gezocht hoe het kan worden gerecupereerd en waar en hoe er regenwater kan worden ingezet. Bij Colruyt Group Fine Food meat, de vleesverwerkende afdeling, wordt het afvalwater gezuiverd in samenwerking met een waterzuiveringsfirma. Het gaat onder meer om het water waarmee verwerkingsmachines en verpakkinginstallaties worden gekoeld en gereinigd. Het wordt omgezet tot bruikbaar drinkwater en terug in de productie gebruikt. Er wordt ook bekeken hoe de zoutrijke reststroom eruit kan worden gehaald. Het verbruik van stadwater vermindert en het rioleringsnet wordt ontlast. Dit circulair proces is volgens de bedrijfsverantwoordelijken uniek binnen de voedingssector. De zuivering en recuperatie van afvalwater wordt ook voorzien in de bijkomende nieuwe fabriek van Colruyt Group Fine Food meat, die naast het bestaande gebouw in opbouw is. De ideeën voor vernieuwing komen vooral vanuit het technologieteam maar de medewerkers geven ook suggesties door. De aankoop van nieuwe apparatuur wordt besproken met de medewerkers die er mee zullen werken en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de machines.

Tot slot vermelden we dat Colruyt Group geïnteresseerde medewerkers aanmoedigt om als ambassadeurs op te treden rond thema's die het bedrijf nauw aan het hart liggen. Een voorbeeld zijn de al vermelde energiezorg-ambassadeurs. Er zijn de zwerfvuilambassadeurs die collega's aanmoedigen om aan zwerfvuilopruimacties rond de bedrijfsterreinen deel te nemen. De ontwikkelingsambassadeurs scharen zich achter de Colibri Foundation-projecten waarmee het bedrijf financiële steun verleent aan onderwijs- en opleidingsprojecten in het Zuiden en in België. In het Zuiden zijn de projecten bedoeld voor de jongeren die in de buurt van productleveranciers wonen waarmee Colruyt Group samenwerkt.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

De bevroagde werknemersafgevaardigde geeft aan dat er een open communicatie is in het bedrijf en dat de werknemersafgevaardigden ruime inspraak krijgen. Ze hebben toegang tot alle

informatiekanalen beschikbaar voor de medewerkers. De werknemersafgevaardigde stelt dat het materialen- en energiebeleid tot stand komt in een wisselwerking tussen management, werknemers en werknemersafgevaardigden. De werknemersafgevaardigden hebben oog voor sociale aangelegenheden maar de thema's van milieu, grondstoffen, materialen, energie en verspilling leven ook bij de militanten en de werknemersafgevaardigden. De werknemersafgevaardigden zijn vanuit hun professionele functie af en toe bij verbeteringsprojecten betrokken en lanceren vanuit eigen werkgroepen soms zelf suggesties voor verbetering.

De werknemersafgevaardigden worden permanent geïnformeerd over zaken die te maken hebben met het materialen- en energiebeleid via de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk per winkelformule. De maandelijkse ondernemingsraad per winkelformule is een lange vergadering met veel deelnemers. Het verloop wordt strak in de hand gehouden omwille van de vele agendapunten. Op deze ondernemingsraad worden er vooral algemene inlichtingen en cijfers verstrekt over het materialen- en energiebeleid bijvoorbeeld over het project met de Voedselbanken, de introductie van de nieuwe koelkarren, de afvalresultaten van het afgelopen jaar en de Colibri Foundation-projecten. Vaak worden bepaalde punten even aangehaald op de ondernemingsraad maar niet besproken en wordt er verwezen naar het comité waar ze uitvoeriger aan bod komen. In het comité voor preventie en bescherming op het werk per winkelformule worden meer specifieke zaken behandeld zoals de proces lay out in het nieuwe bijkomende fabrieksgebouw van de vleesverwerkende afdeling, de milieuwetgeving rond opslag van chemische producten, veiligheid en zware verpakkingen.

Het gebeurt dat de werknemersafgevaardigden punten rond materialen en energie op de agenda plaatsen. Zo lanceerden de vakbonden de idee van een gerecycleerde kartonnen doos voor de klanten, geeft de werknemersafgevaardigde aan. Colruyt geeft de klanten in de winkels geen plastic zakken maar wel plastic boxen om hun koopwaar mee te nemen. Veel klanten komen echter zelf met een zak naar de winkel. Voor het kassapersoneel is het ergonomisch lastig om de zakken te vullen terwijl ze ook een barcodelezertoestel in de hand houden. In de werkgroep ergonomie-checkout van de vakbonden zelf waar ze ergonomie-onderwerpen bespreken, is de idee van de plooibare doos uit recyclagekarton ontstaan. De doos wordt aan de klanten verkocht en kan verschillende keren worden gebruikt.

Eén van de werknemersafgevaardigden werkt mee aan een project rond herbruikbare verpakkingen waarbij de mogelijkheden bij elk product worden bekeken. Hij neemt er aan deel vanuit zijn huidige functie als verantwoordelijke voor de degustaties in de winkels maar ook omdat hij ooit als werkvereenvoudiger of arbeidsanalist in het bedrijf werkte. De grotere projectwerkgroep komt om de twee maanden samen. Subwerkgroepen buigen zich over de verpakkingen van bijvoorbeeld vlees, groenten en fruit. De werkgroep wordt door een medewerker gecoördineerd die op zoek ging naar deelnemers die willen meedenken en medewerkers die het proces kunnen beïnvloeden.

De werknemersafgevaardigden bouwen hun kennis rond materialen en energie op binnen het bedrijf door contacten met bedrijfsverantwoordelijken, de milieu- en energieverantwoordelijken, door hun betrokkenheid bij projecten vanuit hun professionele functie en door de informatie via de ondernemingsraad en het comité per winkelformule, de militanten en de vele andere informatiekanalen in het bedrijf. De inbreng van externe vakbondskanalen rond materialen- en energiebeleid is beperkt. De werknemersafgevaardigden krijgen vooral veel informatie rond sociale onderwerpen van de externe vakbond. De bevroegde werknemersafgevaardigde meent dat de externe vakbond van de werknemersafgevaardigden in het bedrijf kan leren wat de

visievorming en de inbreng bij concrete projecten rond materialen en energie betreft. De aanpak van het materialen- en energiebeleid van Colruyt Group werd een tijd geleden op vraag van één van de vakbonden door het management op een vakbondscongres toegelicht.

### De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid

Het bedrijf heeft een aantal voorbeelden van samenwerking in de keten tussen bedrijven onderling en met de overheid. De bedrijfsverantwoordelijken merken dat er steeds meer vraag is naar maatschappelijk relevante projecten bij ondernemingen en dat bedrijven steeds meer samenwerken buiten de klassieke federaties om.

Het bedrijf zoekt in co-creatie met andere bedrijven een oplossing voor het mobiliteitsprobleem dat maar moeilijk opgelost geraakt. Het wil in overleg met andere ondernemingen en met overheden oplossingen zoeken en tonen dat het echt het voortouw wil nemen.

De onderneming werkt mee aan een project rond duurzame consumptiematerialen van het departement Leefmilieu, Natuur en Energie van de Vlaamse overheid. Men bekijkt de probleempunten voor een aantal productgroepen en hoe er zinvolle communicatie kan rond worden gevoerd. Zo werd de varkensketen helemaal gescreend.

Het bedrijf werkt mee aan het project Optiveg, een initiatief van Flanders' Food in samenwerking met de UGent. Er wordt bekeken hoe men een optimaal kwaliteitsbehoud van vers versneden groenten kan bekomen onder fluctuerende temperatuur- en CO<sub>2</sub>-condities en hoe de plasticverpakking daar kan aan bijdragen.

Kantoormeubelen en interieurelementen krijgen na afbraak of renovatie van gebouwen een tweede leven. De groep herstelt of transformeert het kantoormeubilair in samenwerking met Nearly New Office Facilities (Nnof) of verkoopt het op de tweedehandsmarkt.

Tot slot lijsten we een aantal suggesties op van het bedrijf voor de verdere ontwikkeling van het overheidsbeleid rond materialen en energie.

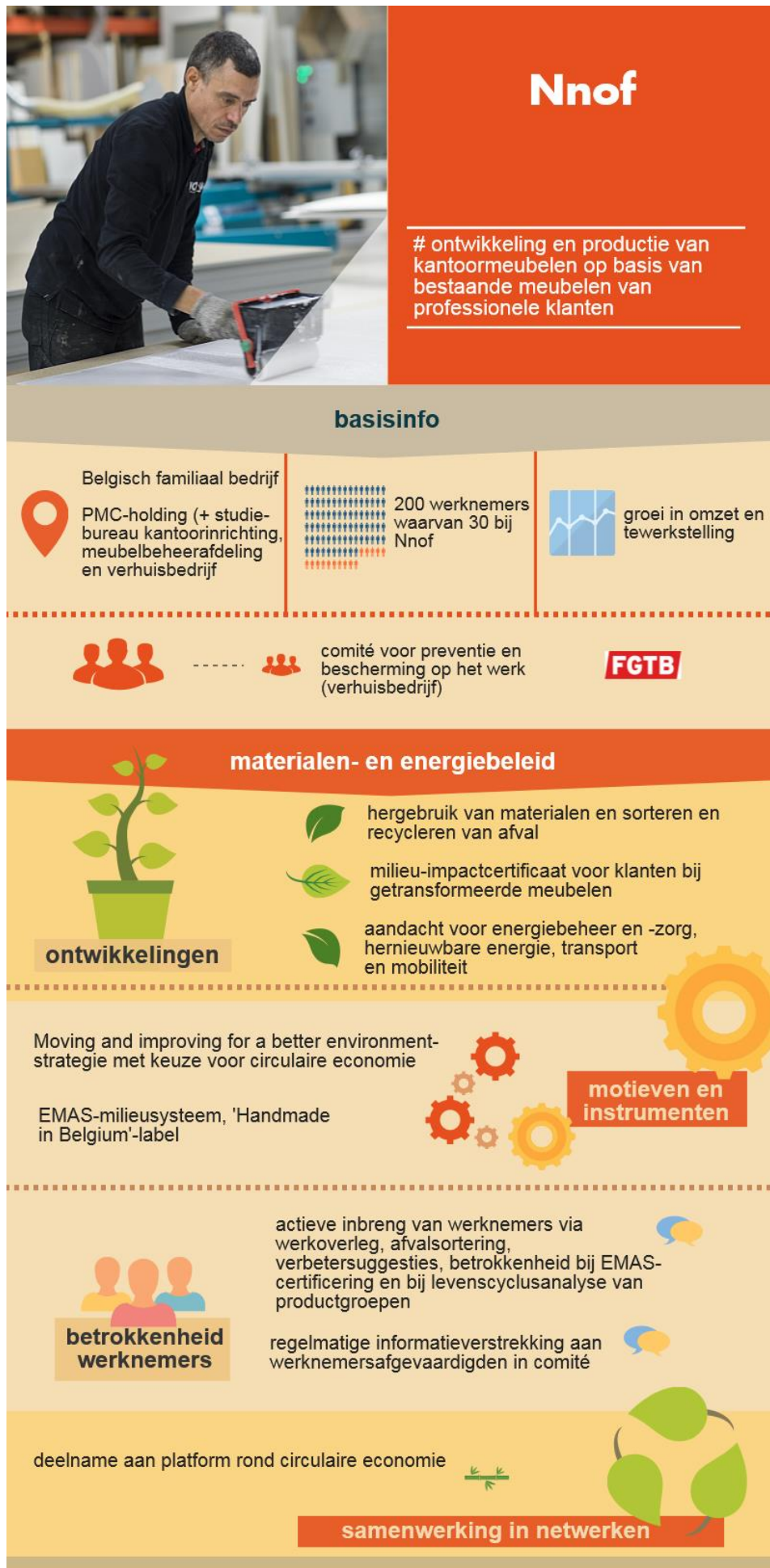
Het bedrijf denkt dat een gedeeltelijke professionalisering van de Voedselbanken op termijn een positieve zaak zou kunnen zijn om de continuïteit van de ophaling en verdeling van voedseloverschotten te verzekeren. Men meent dat de overheid dit deel van de keten extra zou kunnen ondersteunen.

Het bedrijf vraagt de overheden ook een stabiel wetgevend kader om verdere investeringen in windenergie mogelijk te maken en een beleid met rechtszekerheid en consistent over regeerperiodes heen. Het gaat immers vaak om projecten die veel tijd vergen om op te bouwen, waar veel risico's aan verbonden zijn. Er wordt ook een beleid gewenst dat alle spelers op elkaar afstemt (de producenten, de netwerkbeheerders, de distributiebedrijven en de bedrijven) zodat de productie en het verbruik op elkaar kunnen worden afgestemd en er een gezamenlijk beleid kan worden uitgewerkt rond energieproductie, energieverbruik en energieopslag.

De overheid heeft instrumenten om bedrijven die inspanningen rond materialen en energie leveren, incentives te geven. Het bedrijf is van mening dat extra incentives meer bedrijven op het goede pad zouden kunnen krijgen. Een bedrijf moet niet eeuwig beloond worden maar men zou een stimulans kunnen geven om het bedrijf net wel de stap te laten zetten wanneer de uitdaging nogal groot en de return op korte termijn onzeker is. De bedrijfsverantwoordelijken menen dat waardeketens zo bijvoorbeeld kunnen worden geholpen om te verduurzamen als men goede praktijken voor alle ketenonderdelen toont en deelt en incentives geeft om de transitie te maken, eventueel als deel van een ecologiepremie. Op deze manier kan een gericht

beleid worden gevoerd, zeker voor de grote productgroepen die onder druk staan, meent het bedrijf.

Probleem is wel hoe men zaken kan meten. Op Europees niveau loopt er een onderzoeksproject 'Organisational Environmental Footprint' van de Europese Commissie, geeft één van de bedrijfsverantwoordelijken aan. Colruyt Group werkt er ook aan mee. Het bedrijf kan op die manier meebouwen aan de meetmethoden om de milieu-impact van het bedrijf en de producten in kaart te brengen. Het krijgt zo inzicht in de belangrijke punten en kan zo gericht en efficiënt toewerken naar milieu-impactreductie. Met de ontworpen methodologie zouden bedrijven binnen een paar jaar stappen kunnen zetten, maar het beleid vanuit Europa is nog niet duidelijk. Colruyt Group vindt het belangrijk dat men dezelfde taal spreekt en dat de levenscyclusanalyse mee opgenomen wordt in het denken. Er zijn veel bedrijven die al een carbon footprint in verband met hun eigen activiteiten hebben laten berekenen, maar nog niet aan levenscyclusdenken toe zijn. Het doel dient te zijn om de belangrijke punten te definiëren en gericht en efficiënter samen te werken voor de reductie van het materialen- en energiegebruik. "Men kan immers met zoveel bezig zijn en op de duur uit het oog verliezen waar men impact wil op hebben", stelt men vanuit het bedrijf.



## 4.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij Nnof, Vilvoorde

#### Basisinformatie

- ontwikkeling en productie van duurzame kantoormeubelen op basis van bestaande meubelen van professionele klanten
- deel van de familiale holding PMC met andere werkmaatschappijen als het studiebureau DMC Services rond kantoorinrichting, de logistieke activiteiten voor meubelbeheer van Your Mover Logistics en het verhuisbedrijf Your Mover Vandergoten
- samenwerking tussen de vier entiteiten naargelang het project en de vraag van de klanten
- 200 werknemers waarvan ongeveer 30 personen bij Nnof
- groei in omzet en tewerkstelling maar alertheid voor concurrentie van grote bedrijven nodig
- één vakorganisatie (FGTB) en enkel CPBW binnen de verhuisafdeling

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- hergebruik van materialen door kwaliteitsvolle transformaties van kwaliteitsvolle kantoormeubelen aan een redelijke prijs
- gamma meubelen, getransformeerd uit resterend meubelmateriaal, voor de particuliere markt en markt van de kmo's via Buro Market; inrichting van kijkwoningen van Bostoën met getransformeerde meubelen
- sorteren en recycleren van afval als hout en karton en restmateriaal, onder meer uit de verhuisafdeling, voor verkoop aan derden
- certificaat voor klanten in verband met milieu-impact
- aandacht voor energiebeheer en –zorg, ook door vernieuwing en verbetering van eigen gebouwen en productie van eigen hernieuwbare energie met zonnepanelen
- vervanging van vervuilende vrachtwagens en promotie van fietsgebruik bij woon-werkverkeer

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- 'Moving and improving for a better environment'-strategie met keuze voor circulaire economie en stappen van herstel, hergebruik en herbewerken om ecologische, sociale redenen en economische redenen
- verticale integratie van bedrijfsactiviteiten
- richtinggevende systemen: Europees Milieumanagement- en Audit Schema (EMAS-milieusysteem) als kader voor de bedrijfsvoering met integratie van ISO 14001 milieumanagementsysteem, 'Handmade in Belgium'-label van UNIZO

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond circulaire economie en duurzaamheid van de broers-zaakvoerders en de HR-manager en productontwikkelaars
- informatieverstrekking aan en inzet op actieve inbreng van medewerkers dagelijks werkoverleg en algemene personeelsvergadering
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen en energie vanuit hun

professionele functie, bij afvalsortering, via verbeteruggesties en werkoverleg, via de betrokkenheid bij de EMAS-certificering en de inbreng bij de levenscyclusanalyse van vier productgroepen

- informatieverstrekking aan en inzet op actieve inbreng van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie via het comité voor preventie en bescherming op het werk van de verhuisafdeling, andere algemene informatiekanalen in het bedrijf en vanuit hun professionele functie
- bedrijfsdeelname aan Plan C, platform rond circulaire economie

## 4.2 Basisinformatie over het bedrijf

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

### Het bedrijf

Nnof (Nearly New Offices) is een lokale producent die duurzame kantoormeubelen in haar eigen ateliers ontwikkelt en maakt met bestaande meubelen en grondstoffen die professionele klanten aanreiken. De kantoren van de klanten zijn de 'grondstoffendepots' van Nnof.

Nnof behoort tot de Belgische, familiale PMC Holding, gevestigd in Vilvoorde die nog drie andere activiteiten groepeerd: het studiebureau DMC Services rond kantoorinrichting, de logistieke activiteiten voor meubelbeheer van Your Mover Logistics en het verhuisbedrijf Your Mover Vandergoten. Didier Pierre en zijn broer zijn de familiezaakvoerders. De vier activiteiten vallen onder de verantwoordelijkheid van vier werkmaatschappijen of vier aparte nv's met hun eigen bestuur.

DMC Services, het studiebureau, begeleidt de professionele klanten doorheen de veranderingen van hun kantoorinrichting. Een bedrijf wil iets veranderen, wil verhuizen of zoekt een gebouw. DMC doet de begeleiding van het hele traject naar de nieuwe werkomgeving via veranderingsmanagement. Als het traject in kaart is gebracht, bekijken de interieurarchitecten wat er moet worden veranderd en waarom. Zij maken een plan en enkele projectmanagers coördineren het plan en de werf. Daarna wordt de verhuis georganiseerd met het verhuisbedrijf. Bij Spadel, de producent van bronwater, werd de verhuis en de kantoorinrichting van het nieuwe gebouw bijvoorbeeld van A tot Z uitgevoerd en waren alle werkmaatschappijen betrokken. Het studiebureau raakt meestal twee tot drie jaar voor er iets concreet vanuit het veranderingsmanagement gebeurt bij een project betrokken.

Het tweede bedrijf is Nnof dat voor de transformatie van meubelen zorgt nadat het uitzicht, het ontwerp en de lay out van de kantoorinrichting zijn bepaald. Nnof gaat na in welke mate de transformatie vanuit de bestaande toestand met het bestaand kantoormeubilair kan worden gerealiseerd. Men maakt een inventaris op, uitgaande van de nieuwe lay out en bekijkt welke meubelstukken één op één terug kunnen worden ingezet. De klant heeft bijvoorbeeld een zwarte stoel en wil een zwarte stoel in het nieuwe concept. Het bedrijf bekijkt wat kan worden 'gennoft' of getransformeerd en wat er nieuw moet worden aangekocht.

Your Mover Logistics zijn de logistieke activiteiten die al ongeveer 15 jaar bestaan. De eerste activiteit is het beheer van de overschotten van de kantoormeubelen van de professionele klanten. Bij een bedrijfsverhuis wordt er vaak een nieuwe kantoorinrichting voorzien. De

meeste, vooral grote bedrijven houden daarna een eigen meubelstock over waar weinig mee gebeurt. De stocks van de klanten worden bij Your Mover Logistics en nog in een ander gebouw op ongeveer een kilometer daar vandaan opgeslagen. Your Mover Logistics maakt de stock zichtbaar, inventariseert en demonteert de meubels tot op de onderdelen. Het bedrijf behandelt ook de eventuele schade en voert zo nodig onderhoud en herstellingen uit. De medewerkers hier hebben een meer technisch profiel dan de verhuizers die bij de verhuisactiviteiten worden ingezet. Your Mover Logistics zorgt ervoor dat de stock kan worden ingezet voor projecten van de betrokken professionele klanten. Via dit circuit kunnen er ook meubelen naar Nnof gaan. De tweede activiteit binnen de logistiek is het installeren van nieuwe meubelen voor dezelfde professionele klanten die beroep doen op het meubelbeheer. Deze activiteit is ontstaan uit het meubelbeheer dat op zijn beurt ontstond uit de verhuisactiviteiten.

Het vierde bedrijf is het verhuisbedrijf Your Mover Vandergoten. Het bestaat ongeveer 40 jaar en ontstond toen de zaakvoerders het verhuisbedrijf Vandergoten overnamen. Het is het oudste bedrijf van de vier maatschappijen en gaf aanleiding tot het ontstaan van de drie andere activiteiten. Het voert quasi uitsluitend kantoorverhuizingen uit. Medewerkers hier zorgen voor demonteren, verhuis en monteren van meubelen van professionele klanten.

De vier bedrijven werken met elkaar samen naargelang het project en de vraag van de klanten. Ze liggen ook samen op de zelfde site in Vilvoorde of in de nabijheid van elkaar. De bedrijfsverantwoordelijke stelt dat vele klanten op één of andere manier klant blijven. Ze komen vaak terug als ze iets nieuws willen aanpakken en bekijken dan ook de mogelijkheden die de andere afdelingen bieden. Iedere afdeling heeft ook wel zijn eigen klanten die niet op de andere diensten beroep doen. Dat geldt vooral voor de klanten die in de eerste plaats de verhuisafdeling inschakelen. Klanten die zo al jaren bij gelegenheid van een verhuis het bedrijf contacteren, staan nog niet altijd stil bij het andere aanbod aan diensten.

Wanneer een klant met de groep contact opneemt, wordt samen met de klant bekeken welk project het wordt, bijvoorbeeld een project met een verhuis en een totale metamorfose van kantoormeubilair, een andere vergaderzaal, werkplekken voor het nieuwe werken of een aangenamere kantoorinrichting met meer uitstraling. De holding schetst dan ook de mogelijkheid om meubels te herstellen, te hergebruiken of te transformeren. Nu de ideeën rond circulaire economie<sup>11</sup> meer bekendheid krijgen, ontstaat bij de klanten ook meer interesse voor meer duurzaamheid, minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en minder materialen- en energiegebruik bij hun projecten.

Vanuit particulieren is al wel interesse getoond voor de werkwijze van Nnof, maar het bedrijf kan er niet op ingaan. Het wordt dan een zeer grote diversiteit aan klanten en het proces, dat vandaag al redelijk complex is, wordt dan nog meer complex om te beheersen.

Veertig jaar geleden bij het ontstaan van de verhuisactiviteiten werkten er ongeveer tien personen voor de onderneming. Intussen is het personeelsbestand voor de groep gegroeid tot 200 werknemers, waarvan 110 arbeiders en 70 bedienden, allemaal uit de regio afkomstig. Bij Nnof zijn ongeveer 30 personen aan de slag. Bij de verhuisafdeling werken er ongeveer 70 personen waarvan 50 arbeiders. De groep groeit, mede door de activiteiten van Nnof. "Om de vijf jaar verdubbelen we in omzet en in aantal voltijdse werknemers," geeft de bedrijfsverantwoordelijke aan. Nnof wordt wel steeds meer bekend. Sommige grote spelers op

<sup>11</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

de markt zien ook mogelijkheden en proberen de prijs te drukken. Het bedrijf moet extra alert zijn.

Enkel één vakorganisatie (het Franstalige FGTB) is aanwezig en er bestaat enkel een comité voor preventie en bescherming op het werk voor het verhuisbedrijf Your Mover Vandergoten.

## De productie- en werkorganisatie

Nnof is ontstaan na 2005 naar aanleiding van werken voor een grote bank in Brussel die veel meubelstock had staan. Er kwamen toen ideeën naar boven om de oude kantoormeubelen beter aan te wenden. De holding liet in die periode de carbon footprint of milieuimpact van het studiebureau, het logistiek meubelbeheer en het verhuisbedrijf berekenen. RDC, een Brusselse organisatie, berekende de carbon footprint in scope drie.<sup>12</sup> Dat betekent dat met het oog op reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot de mogelijkheden voor verdere blijvende reductie van de indirecte emissies van transport zoals bij aanvoer van grondstoffen en bij afvoer van afgewerkte producten werd nagegaan. Twintig procent van de verhuisactiviteiten staat gelijk met het leegmaken en wegslijten van meubelen. De levensduur van meubelen bleek te kunnen worden verlengd door de herstellingen, uitgevoerd door het meubelbeheer. Ook werden de productie van nieuw materiaal, bijkomende CO<sub>2</sub>-emissie en extra energiegebruik vermeden. Zo is stilaan de idee ontstaan om meer in te zetten op onderhoud, herstel, hergebruik en transformatie van meubelen. Bij hergebruik blijft de functionaliteit van het meubel behouden. Een tafel blijft een tafel maar verandert eventueel van omvang en kleur. Sinds 2014 kiest Nnof ook voor herbewerking zonder link tussen het oude en het nieuwe meubel. Een ladenblok wordt een kast, een kast wordt een zitbank, tabletten worden zitmeubelen, schuiven worden lockers, enzovoort.

De vragen en projecten waarmee klanten bij de groep aankloppen, worden eerst beoordeeld door de beide broers-zaakvoerders en de verantwoordelijke van het studiebureau. Zij behouden het overzicht over de activiteiten, bekijken welke afdelingen van de groep welke opdrachten toegewezen moeten krijgen en delegeren dan verder. De grotere projecten volgen ze zelf op. Kleinere projecten worden eventueel door de verkopers van de verschillende eenheden opgevolgd. Voor grote projecten wordt er intern één persoon als aanspreekpunt, 'als accountmanager', aangesteld bijvoorbeeld een interieurmanager of verhuismanager, afhankelijk van de klemtoon van het project. De holding werkt zo voor een project van de Colruyt Group. Eén persoon uit de verhuisafdeling is verantwoordelijk voor de coördinatie van dit project en betreft er ook de afdeling van het logistiek meubelbeheer en Nnof bij. In een ander project neemt de holding ook de taak op zich om voor de klant een nieuwe strategische locatie te zoeken.

Bij een totaal project moeten de verantwoordelijken en de medewerkers van de verschillende afdelingen voortdurend met elkaar contact onderhouden om het project uit te voeren. Binnen elke afdeling neemt één persoon de communicatie met de accountmanager voor zijn of haar rekening.

In iedere afdeling zijn medewerkers in teams aan de slag, onder begeleiding van een leidinggevende of een ploegbaas bij de uitvoerende activiteiten. De groep doet beroep op architecten, ontwerpers, ingenieurs en mechanici maar er zijn ook kortgeschoolde

<sup>12</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

werknemers tewerkgesteld. In het atelier is bijvoorbeeld een werknemer van buitenlandse origine aan het werk die minder goed kan lezen en schrijven maar meubelonderdelen uitstekend kan bewerken, stelt de bedrijfsverantwoordelijke.

### 4.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd, die door het bedrijf genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Het bedrijf neemt voortdurend nieuwe initiatieven.

#### Grondstoffen

Het bedrijf zorgt voor hergebruik van materialen door kwaliteitsvolle transformaties van kantoormeubelen aan een redelijke prijs. De meeste van de professionele klanten hebben kwalitatief zeer goede meubelen in stock die ook na transformatie nog kwaliteitsvol zijn. De transformatie valt meestal ook niet duurder uit dan de aankoop van nieuwe meubelen. Naast de duurzaamheidsaspecten zijn dit extra argumenten die het bedrijf ten overstaan van de klanten onderstreept.

Nnof biedt ook een bepaald gamma meubelen, getransformeerd uit resterend meubelmateriaal, aan op de particuliere markt en op de markt van de kmo's. Het ging daarvoor een samenwerkingsverband aan met Buro Market. De meubelen zijn al beschikbaar in een winkel in Antwerpen en binnenkort ook in Luik. In afspraak met bouwbedrijf Bostoen richt Nnof ook twee kijkwoningen met getransformeerde meubelen in. Zo vergroot Nnof de mogelijkheid om resterend meubelmateriaal te herbewerken en te recycleren.

Met haar aanpak maakt Nnof gebruik van goedkope en zekere recyclagegrondstoffen die goedkoper zijn dan nieuwe grondstoffen en waarmee het de effecten van grondstoffenschaarste en prijsschommelingen op haar economische activiteiten beperkt. Het bedrijf hergebruikt reststromen, valoriseert onbenutte goederen en gebruikt de tweedehandsmarkt. Tegelijk speelt het bedrijf in op de vraag naar ecologische, maatschappelijk verantwoorde oplossingen van haar klanten.

In de verhuisafdeling wordt ook veel aandacht besteed aan het apart sorteren van afval zoals hout en karton en restmateriaal zodat het later op de bedrijfssite in containers voor verkoop aan derden kan ter beschikking gesteld worden.

#### Certificaat voor klanten in verband met milieu-impact

Het bedrijf helpt de ecologische voetafdruk van haar klanten te verkleinen en geeft hen ook een certificaat voor de reductie van hun carbon footprint of milieu-impact wanneer ze meubelen laten transformeren. Geïnspireerd door de ideeën van circulaire economie en ook op vraag van de klanten liet de groep bekijken in welke mate de carbon footprint voor de klanten verbetert als ze op Nnof beroep doen. Men liet RDC een levenscyclusanalyse maken voor vier productgroepen: tafels, kasten, stoelen en gerecupereerde vierkante meter hout. Als er sprake is van transformatie, moeten alle parameters worden ingebracht. Wat wordt getransformeerd of 'gennoft'? Wat wordt er nieuw toegevoegd? Welke bewerking moet er gebeuren en waar gaat die gebeuren? Zo krijgt het bedrijf een idee van de vermeden uitstoot, het vermeden materiaal- en energiegebruik en het vermeden afval en kan dit vergeleken worden met de situatie waarbij de klant nieuw materiaal zou kopen. Voor het verschil in milieu-impact reikt het bedrijf een certificaat uit.

## Energie

Het bedrijf kijkt ook toe op het energiebeheer en energiezorg, zorgde voor extra isolatie van de bedrijfsgebouwen en produceert eigen hernieuwbare energie met zonnepanelen. In het nieuwe bedrijfsgebouw dat ongeveer zes jaar oud is, werden de kwikdamlampen vervangen door meer milieuvriendelijke lampen.

## Transport

Het bedrijf verving in 2014 alle vrachtwagens door vrachtwagens met betere, meer energiezuinige en minder CO<sub>2</sub>-uitstotende motoren. Een aantal werknemers heeft een hybride bedrijfswagen op fossiele brandstof en elektriciteit en het bedrijf promoot fietsverplaatsingen bij haar medewerkers voor het woon-werkverkeer.

## 4.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

De onderneming gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert een aantal richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering die mee gestalte geven aan het materialen- en energiebeleid.

### De bedrijfsfilosofie en motieven

Met de strategie “Moving and improving for a better environment” zet de groep en zet Nnof in op een circulaire economie met oplossingen goed voor het milieu, budgetvriendelijk, innovatief en flexibel. Meubels gewoon verhuizen is wellicht de meest eenvoudige en duurzame oplossing bij kantoorinrichting maar de groep past nu met Nnof erbij drie belangrijke stappen van de circulaire economie toe, met name herstel, hergebruik en herbewerken. De bedrijfsverantwoordelijke wijst erop dat de groep daar aanvankelijk niet bij stil stond. “Het was geen bewuste strategie maar gewoon gezond boerenverstand om meubelen te gaan transformeren. We voelden een zekere noodzaak. We smeten weg en installeerden maar. We vonden dat het zo niet verder kon,” stelt de bedrijfsverantwoordelijke. Het bedrijf is in de sector een pionier met haar activiteiten.

Er zijn ecologische en sociale redenen met name de wil om bij te dragen tot een meer duurzame samenleving voor de huidige en toekomstige generaties maar er zijn ook economische overwegingen voor de onderneming om hier op in te zetten. Met de vier bedrijven is er sprake van verticale integratie van de activiteiten van de holding. “Wij kunnen de hele keten van kantoorverandering aan: studie, onderzoek, transformatie, stockbeheer en verhuis. We zijn een soort ‘one stop shop’ voor de klanten in de kantoorinrichtingsmarkt,” zegt de bedrijfsverantwoordelijke. Het bedrijf is ‘organisch’ gegroeid telkens men een nieuwe opportuniteit voor economische activiteiten zag en de activiteiten zijn uit elkaar voortgevloeid. Zodra ze voldoende volume haalden, werden ze in een aparte vennootschap ondergebracht.

Het is ook wel de bedoeling dat het bedrijf de trends blijft volgen, geeft de bedrijfsverantwoordelijke aan. De jongeren van vandaag en morgen hebben andere behoeften en willen andere producten voor kantoorinrichting. Het bedrijf kan dan ook niet eeuwig dezelfde meubels blijven recyclen. De bedrijfsverantwoordelijke schat dat de getransformeerde goederen ongeveer 15 jaar in de economie kunnen blijven voor ze weer een nieuwe stap in de levenscyclus zullen ondergaan. Snel omschakelen naar een nieuwe trend zonder veel bewerkingen lijkt hem ook wel een goed uitgangspunt. Nnof biedt de klanten altijd een meer

ecologisch alternatief aan maar kan ook niet vermijden dat klanten daar soms niet voor kiezen of architecten daar soms niet in mee gaan.

## De richtinggevende systemen en instrumenten

De externe dienstverlening van het bedrijf is geënt op 'nnoffen' of transformeren en circulaire economie. Voor het interne proces streeft de groep de EMAS-certificering<sup>13</sup> na, op advies van RDC, de organisatie waarmee het bedrijf samenwerkte om de levenscyclusanalyse voor enkele productgroepen op te stellen. Het Europees Milieumanagement- en Audit Schema (EMAS) of ook het Eco-management en audit schema genoemd, is een milieubeheer- en auditsysteem van de EU voor bedrijven en andere organisaties. Het bedrijf stapte er vrijwillig in en startte ermee in het logistiek meubelbeheer. Intussen wordt de EMAS-certificering voor de groep voorbereid. Het dient als structureel kader voor de bedrijfsvoering en is een troef in de klantenrelaties, zo geeft de bedrijfsverantwoordelijke aan.

Met EMAS kan men het milieubeleid van de organisatie evalueren, rapporteren en verbeteren. Het is bedoeld voor organisaties die op een proactieve en systematische wijze hun milieuprestaties wensen te verbeteren. Het systeem werd in 1995 ontwikkeld door de EU voor bedrijven en andere organisaties die streven naar een continue verbetering van hun milieuprestaties. Toen was het beperkt tot bedrijven in de industriële sector. Sinds 2001 is het beschikbaar voor alle economische sectoren in de privédienstverlening en de openbare diensten. Door de invoering van het EMAS Global systeem is deelname aan EMAS sinds 2010 mogelijk voor alle organisaties over de hele wereld.

De eisen van ISO 14001, een internationaal milieumanagementsysteem voor grote en kleine organisaties in de publieke en private sectoren, werden geïntegreerd in EMAS. Zoals EMAS is ook ISO 14001 gebaseerd op de managementcyclus van Deming (plan-do-check-act). Het doel van ISO 14001 is ook om de belangrijkste milieuaspecten op te sporen en te beheersen.

Om te voldoen aan ISO 14001 moet het milieubeheersysteem van het bedrijf een aantal voorwaarden vervullen. Het bedrijf moet de milieu-impact van de activiteiten, producten en diensten identificeren en controleren; het milieubeheer continu verbeteren en een systematische aanpak implementeren om milieuobjectieven te stellen, ze te bereiken en ze kenbaar te maken wanneer ze gerealiseerd zijn. Bovendien hecht EMAS belang aan de naleving van de regelgeving, verbetering van de milieuprestaties, transparantie, externe communicatie en betrokkenheid van de werknemers. De eisen voor het milieuverslag staan apart beschreven in de EMAS-verordening. Een organisatie met een ISO 14001-certificaat kan een EMAS-registratie krijgen door het milieuverslag aanvullend te laten valideren. ISO 14001 vereist niet dat een organisatie periodiek extern informatie verstrekt over haar milieuprestaties. EMAS vereist dat wel.

Nnof ontving in 2015 ook het 'Handmade in Belgium'-label van UNIZO<sup>14</sup> omwille van haar grote graad aan handgemaakte producten, lokaal en duurzaam geproduceerd. Er bestaat sinds kort een wettelijke definitie voor een ambachtelijk ondernemer maar in de praktijk is het voor consumenten moeilijk om die ambachtelijke ondernemers en hun producten te onderscheiden van de industriële. UNIZO reikt daarom het label 'Handmade in Belgium' uit. Een jury van ondernemers en experts kent het label toe.

<sup>13</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>14</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

## 4.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

Het duurzaamheidsbeleid van de groep en de ideeën rond circulaire economie worden sterk gestimuleerd door de twee broers-zaakvoerders en de HR-manager. Zij komen ook regelmatig met dit beleid naar buiten, op conferenties en in de pers. Voor de bevroegde bedrijfsverantwoordelijke gaat het ook om een persoonlijke overtuiging en motivatie: “Geen verspilling, niets wegsnijden, respect voor de natuur, seizoensgebonden eten, lokaal wonen en werken was normaal in onze jeugd. Jongeren vandaag zijn anders opgevoed. Zij worden omringd door vele relatief goedkope objecten. Voor hen is wat wij gewoon vonden, nieuw en speciaal. Vandaag kunnen we aandacht voor duurzaamheid doortrekken in het zaken doen en dat vind ik fascinerend.”

De coördinatie van het intern beleid rond materialen en energie is in handen van de verschillende verantwoordelijken van de vier afdelingen. Twee productontwikkelaars zijn binnen Nnof voortdurend bezig met continue verbeteringen met het oog op de vermindering van de eigen ecologische voetafdruk van het bedrijf.

### De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen

Er is veel open en directe communicatie binnen het bedrijf, geven de bedrijfsverantwoordelijke en de werknemersafgevaardigde aan. Het is nog altijd een familiebedrijf waar veel medewerkers elkaar al langer kennen. De afzonderlijke afdelingen zijn elk nog relatief klein waardoor onderling contact nog makkelijk en overzichtelijk verloopt. Leidinggevenden en werknemers spreken elkaar direct en met de voornaam aan. In de kantoren zijn er open landschapskantoren. Werknemers zijn nauw betrokken bij de dagelijkse werking op zeer operationeel niveau via het dagelijks werkoverleg met hun team of hun ploeg.

Twee tot drie keer per jaar is er een algemene personeelsvergadering met alle werkmaatschappijen in het depot van de meubelen. Daar worden de bedrijfsdoelstellingen, de resultaten en cijfers, de behaalde certificaten en de projecten met de klanten aan het personeel toegelicht.

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie

De werknemers worden ook via meer specifieke kanalen bij het intern materialen- en energiebeleid betrokken vanuit hun professionele functie, door hun spontane verbeter suggesties of verbeter suggesties geformuleerd op het dagelijks werkoverleg, met het oog op het naleven van de doelstellingen van het EMAS-milieusysteem of bij de levenscyclusanalyse van enkele productgroepen.

Medewerkers, betrokken bij interieurontwikkeling, formuleren vanuit hun functie voortdurend ideeën rond de betere inzet van materialen en energie. Bij het maken van een meubel wisselen de productontwikkelaar en de meubelontwikkelaar voortdurend informatie uit. Ze werken samen op papier en op de computer en in het atelier en overleggen wat de beste werkwijze is. Het uitgangspunt is om te werken met zo weinig mogelijk afval en zo weinig mogelijk bewerkingen en om producten zo transporteerbaar en demonteerbaar mogelijk te maken. Hierbij worden ook de werknemers geraadpleegd die het werk zullen uitvoeren.

De medewerkers van de verhuisafdeling zijn verantwoordelijk voor het sorteren van afval en resterend meubelmateriaal, onder toezicht van de magazijnier, en volgen de werkinstructies hier rond, geeft de werknemersafgevaardigde aan. Zij houden het tijdens de verhuis zelf opzij en laden het naderhand in speciale containers op de bedrijfssite. Als het om restmateriaal van grote werven gaat, waarvan Nnof niet alles kan recupereren, brengen de medewerkers dit naar het afvalverwerkend bedrijf Van Gansewinkel waar ze zelf de eerste triage van het afval doen en fiches invullen over het afval dat er werd afgeleverd.

De ploegbazen houden regelmatig werkoverleg met hun medewerkers, ook in de verhuisafdeling. Ze treden op als woordvoerders voor de werknemers, zegt de werknemersafgevaardigde. Op de maandelijkse vergadering van de vier ploegbazen van de verhuisafdeling met de verantwoordelijke voor de planning worden eventuele voorstellen en verbeter suggesties van medewerkers besproken. Komt bijvoorbeeld de aankoop van nieuw materiaal aan bod zoals nieuwe karretjes en wieltjes, dan geven de ploegbazen hun advies en houden daarbij rekening met de bemerkingen van de medewerkers van de werkvloer. Ze vinden het belangrijk dat er materiaal van goede kwaliteit wordt aangekocht om samen met de arbeiders goed werk te kunnen leveren en om het werk voor hen te vergemakkelijken. Bij de keuze voor de nieuwe vrachtwagens voor de verhuisafdeling nam het management de beslissing. Eén van de ploegbazen ging de nieuwe vrachtwagens mee bekijken en gaf zijn advies, rekening houdend met de bemerkingen van de werknemers. Als er nieuw materiaal wordt gekocht, worden de medewerkers meteen geïnformeerd want zij gaan daarna ook onmiddellijk met het materiaal aan de slag.

De arbeiders leveren spontaan en via het dagelijks werkoverleg vooral veel verbeterpunten die te maken hebben met hun manier van werken, minder met duurzaamheid. Hun suggesties in verband met de manier van werken blijken achteraf echter vaak ook meer duurzaam en meer economisch en ergonomisch verantwoord te zijn. Zo werd er op vraag van de arbeiders en de ploegbazen van het verhuisbedrijf een systeem ontwikkeld waarmee ze de meubels vanaf de eerste verdieping rechtstreeks in de vrachtwagen kunnen laden zonder een lift te moeten gebruiken. Dit leverde een energie- en tijdsbesparing op. Met een binnenlift verbruikt men veel tijd. Men kan een buitenlift gebruiken maar met een vlak van op de eerste verdieping wint men tijd. Bovendien wordt op energie bespaard als de binnen- en buitenlift niet moeten worden gebruikt. Het bedrijf investeerde ook in loopvlakken om oneffenheden aan verdiepingen te kunnen overbruggen. In de verhuisafdeling en het logistiek beheer vroegen de medewerkers

om een plankje onder de bureaus en meubels te kunnen gebruiken om meer ergonomisch verantwoord en efficiënter te kunnen tillen. Dit soort suggesties wordt doorgaans niet formeel geregistreerd of gedocumenteerd.

De medewerkers worden ook betrokken bij de inspanningen rond de EMAS-certificering. Per afdeling is er een verantwoordelijke aangesteld om de doelstellingen rond EMAS na te leven en er over te rapporteren. Het EMAS-milieusysteem verplicht de onderneming om de medewerkers erbij te betrekken en hun feedback te laten geven. De medewerkers spreken in dit kader tijdens de evaluatiegesprekken doelstellingen af met hun leidinggevende en worden er tweejaarlijks op beoordeeld. De ploegbazen worden aangespoord om op basis van de afspraken ook meer aandacht te besteden aan het welbevinden en het welzijn van de arbeiders en hun competentieontwikkeling.

De levenscyclusanalyse voor vier productgroepen werd op vraag van Nnof ontwikkeld door RDC in samenwerking met de architecten en de ingenieurs van Nnof. Zo werden alle stappen van activiteiten noodzakelijk voor de productie van bijvoorbeeld een tafel uitgetekend en werd bekeken welke elementen een milieu-impact hebben. Er werd vier jaar aan de analyses gewerkt. De schema's van de levenscyclusanalyses hangen aan de muur in de inkomhal van het administratief gebouw. Medewerkers en bezoekers worden meteen geconfronteerd met het belang dat het bedrijf aan dit aspect hecht. De analyses werden ook opgesteld met de inbreng van de medewerkers van de werkvloer omdat zij met de productiestappen vertrouwd zijn, maar hun inbreng was relatief beperkt.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

Zoals al vermeld is er één vakorganisatie (het Franstalige FGTB) aanwezig en bestaat er enkel een comité voor preventie en bescherming op het werk voor het verhuisbedrijf Your Mover Vandergoten, althans zo was de situatie voor de laatste sociale verkiezingen van mei 2016. Van de vier afgevaardigden in het comité bekleden twee personen de functie van ploegbaas en twee de functie van assistent van de leidinggevendenden. De bevraagde werknemersafgevaardigde geeft aan zich niet opnieuw kandidaat te stellen bij de nieuwe sociale verkiezingen maar de intussen uitgebouwde vertegenwoordiging aan jongere collega's over te laten.

De bevraagde werknemersafgevaardigde onderstreept het goed sociaal klimaat en de open en directe communicatie in het bedrijf. Hij werkt al ruim 12 jaar voor de verhuisafdeling, voorheen als beginnende verhuizer, verhuizer, assistent-teamleider en teamleider, en kent het bedrijf goed. Als ploegbaas beheert hij nu grotendeels alle verhuizingen van één van de grote Belgische banken. De bedrijfsleiding is volgens de werknemersafgevaardigde zeer open en luisterbereid naar alle medewerkers toe en spant zich in om het werk en de werkomstandigheden van de medewerkers zo optimaal mogelijk te maken. "De bedrijfsleiding doet alles om ons met goed materiaal uit te rusten zodat we ons werk goed kunnen doen. Dat is belangrijk, onder meer in de verhuisafdeling, want het gaat daar om vrij zwaar werk." De werknemersafgevaardigde geeft wel aan dat het onderling contact tussen werknemers wat vermindert met de groei van de onderneming en de opdeling in aparte entiteiten.

De bevraagde werknemersafgevaardigde geeft aan dat hij vrij open, direct en assertief communiceert en daarom bij de vorige sociale verkiezingen door zijn collega's werd voorgedragen. In zijn functie van ploegbaas bij de verhuisafdeling treedt hij op als tussenschakel tussen het management en de werknemers op de vloer. Hij wordt daarnaast ook

vaak als werknemersafgevaardigde door de medewerkers aangesproken om voor hen als spreekbuis op treden.

Op het comité komen onderwerpen rond milieu, materialen en energie niet direct ter sprake, geeft hij aan. De werknemersafgevaardigden besteden vooral aandacht aan de veiligheid en het welbevinden van de werknemers, het beperken van arbeidsongevallen, het materiaal dat ze gebruiken, de veiligheidskleding, de vrachtwagens en de veilige organisatie van de depots en de werven.

De werknemersafgevaardigden bouwen hun kennis rond materialen en energie vooral op eigen initiatief op en zoeken in eerste instantie binnen het bedrijf zelf de nodige informatie, via de verschillende informatiekkanalen, het overleg in het comité en via hun eigen professionele functie. Ze hebben niet zoveel contact met de externe vakbond, wel naar aanleiding van de recente sociale verkiezingen.

### De samenwerking in bedrijfsnetwerken en platformen rond materialen en energie

In het kader van haar activiteiten en haar ambitie om duurzaam en kosten- en milieubewust te werken neemt het bedrijf ook deel aan Plan C, een platform van ondernemingen en sectoren dat de circulaire economie belicht en promoot.<sup>15</sup>

De bedrijfsverantwoordelijke vindt het belangrijk om aan dergelijke initiatieven deel te nemen om de ideeën rond de circulaire economie verder te verspreiden. Voor toekomstige generaties is het belangrijk om stil te staan bij de milieu-impact van activiteiten. “De groep is een relatief kleine lokale speler op de markt maar onder meer met Nnof komen we stilaan boven de radar en slaan onze ideeën aan.”

Naast de innovatieve ondernemers moet nu ook de overheid het voortouw binnen haar eigen organisatie en binnen de samenleving nemen, vindt hij, om de samenleving en ook grotere bedrijven er warm voor te maken. “Er is voldoende studiewerk verricht. De verantwoordelijkheid ligt nu bij de politici en de overheid om een fundamentele transformatie mee te helpen realiseren,” stelt hij.

Hij vraagt dat de overheid een kader creëert waar binnen de ondernemers op dit domein creatief kunnen werken. Er zijn nog vele economische opportuniteiten wat betreft herstellen en hergebruiken van goederen en de reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. “Europa heeft nauwelijks grondstoffen onder de grond maar wel zeer veel grondstoffen boven de grond.” De overheid zou bedrijven en consumenten kunnen aanmoedigen om meer lokale ecologische producten en grondstoffen te verkiezen door de CO<sub>2</sub>-uitstoot van minder ecologische producten te belasten. Het zou er ook toe kunnen leiden dat alternatieven meer kans krijgen, de levenscyclus van producten en alle kosten in rekening worden gebracht en geen goedkope producten uit het buitenland worden ingevoerd. “Het is onbegrijpelijk dat een meubel gemaakt in China en getransporteerd naar Europa, goedkoper uitvalt dan wat hier lokaal wordt gemaakt en aangeboden.” De overheid zou bedrijven met incentives kunnen stimuleren om bijvoorbeeld hun ecologische voetafdruk en milieu-impact in scope 3 te laten berekenen en een systeem als het EMAS-milieusysteem toe te passen, stelt hij.

Verder vraagt de bedrijfsverantwoordelijke dat de overheid zou mee werken aan de imagoverbetering van de circulaire economie en de sensibilisering van de consumenten en het

<sup>15</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

publiek. Het doel is ervoor te zorgen dat een hergebruikt product als even kwaliteitsvol als een nieuw product wordt bekeken. “Niemand stelt zich vragen bij hergebruik van staal, maar bij getransformeerde producten soms nog wel,” geeft hij aan.

# Norbord

- # productie van houtspaanderplaten
- # logistieke service, technische ondersteuning, opleiding en training voor constructieprofessionals en verkooppersoneel

## basisinfo

|                                                                |                             |                                                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <p>Canadese groep<br/>wereldwijd actief<br/>beursgenoteerd</p> | <p>Genk: 125 werknemers</p> | <p>toename productie<br/>lichte stijging tewerkstelling</p> |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                 |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>ondernemingsraad</p> <p>comité voor preventie en bescherming op het werk</p> |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------|--|

## materialen- en energiebeleid

### ontwikkelingen

- keuze voor verantwoord hout en recyclage
- aandacht voor emissies en geurhinder en voor transport per schip
- energiezorg en -besparingen en eigen energieproductie

Make It Better-strategie: milieu, veiligheid, medewerkers, gemeenschap

Norbord Safety Star-programma

energiebeleidsovereenkomst

charter duurzaam ondernemen

### motieven en instrumenten

### betrokkenheid werknemers

actieve inbreng van medewerkers via teammeetings, veiligheidsobservaties, werkgroepen en onlinemeldsysteem

actieve inbreng van werknemersafgevaardigden via OR en comité, observatierondgangen en toegang tot online informatie

deelname aan bedrijfsnetwerken en platformen rond CO<sub>2</sub>-uitstoot en kringloop hout

open communicatie met burens en overheden

### samenwerking in netwerken

## 5.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij Norbord, Genk

#### Basisinformatie

- productie van houtplaten van grote spaanders voor bouw, meubelindustrie, aannemers, distributie
- diensten zoals logistieke service, technische ondersteuning, opleiding en training voor constructieprofessionals en verkooppersoneel
- deel van de beursgenoteerde Canadese Norbord-groep, wereldwijde producent van panelen op houtbasis, met 2.600 werknemers op 17 locaties wereldwijd, waaronder ook drie vestigingen in het Verenigd Koninkrijk
- toename van productie en lichte toename van tewerkstelling na de introductie van een nieuwe aanvoerinstallatie voor de houtstammen in 2015
- 125 werknemers waarvan 90 arbeiders
- drie vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en overlegorganen (OR, CPBW, geen Europese ondernemingsraad)

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- keuze voor hout van verantwoord beheerde (lokale) bossen met meer inzet van terpeenarm loofhout naast naaldhout of hout van gerecycleerd materiaal
- recyclage van houtrestanten in het proces of voor verkoop aan derden, afvalsortering voor verkoop aan derden en hergebruik van water na zuivering
- aandacht voor emissies en geurhinder en transport per schip
- energiezorg en –besparingen in proces en infrastructuur met een deel warmterecuperatie, energieproductie met biomassaverbrandingsinstallatie met oog op energie-onafhankelijkheid

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- ‘Make It Better’-strategie: goede en duurzame producten, kosten- en milieubewustzijn, bewaarde medewerkers die bijdragen tot de goede dagelijkse werking, veilig werken, goede buur en positieve bijdrage aan de gemeenschap, open communicatie
- verplichte richtinggevende systemen in het kader van klantenrelaties, opgelegd door de groep of in het kader van milieuwetgeving: verantwoord bosbeheer, productkwaliteit, veiligheid en meer specifiek het benchmarkingsprogramma rond veiligheid van de groep (Norbord Safety Star-programma), milieu, geurbeheersing
- vrijwillige richtinggevende engagementen: CO<sub>2</sub>-prestatieladder, benchmarkingconvenant energie-efficiëntie, energiebeleidsovereenkomst voor VER-bedrijven, Charter Duurzaam Ondernemen met oog voor de ecologische voetafdruk van het bedrijf

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond veiligheid, milieu, materialen en energie vanwege het internationaal moederbedrijf, de interne milieucoördinator/preventieadviseur, de externe milieucoördinator voor de naleving van wettelijke bepalingen, interne energieverantwoordelijken aangesteld naar aanleiding van de energiebeleidsovereenkomst, via het dagelijks managementoverleg en via de

- uitgewerkte 'Management of Change'-procedure
- informatieverstrekking aan en inzet op actieve inbreng van medewerkers algemeen via personeelsvergadering, de toegang tot de informatie van het dagelijks managementoverleg en de uitgewerkte 'Management of Change'-procedures en via maandelijkse teammeetings
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen en energie via milieurondgangen, een online meldingssysteem, online kennistesten, specifieke vrijwillige werkgroepen, veiligheidsobservaties en in het kader van de nieuwe aanvoerinstallatie voor houtstammen en de bijhorende procesaanpassingen
- informatieverstrekking aan en inzet op actieve inbreng van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie via de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk, door de toegang tot informatie van het dagelijks managementoverleg en de 'Management of Change'-procedures, hun eventuele professionele betrokkenheid bij procesvernieuwing, de veiligheidsobservaties en de onderzoekscommissie bij overtreding van de veiligheidsregels
- aanmoediging van de werknemersafgevaardigden om zelf een draagvlak bij de medewerkers te zoeken voor bepaalde oplossingen voor problemen die gesignaleerd werden in het comité
- opbouw door de werknemersafgevaardigden op eigen initiatief van kennis rond materialen en energie binnen het bedrijf en door contacten met de externe vakbond
- open communicatie met burens en overheden rond geurhinder en open voor bedrijfsbezoeken met het oog op communicatie rond goede milieuresultaten
- bedrijfsdeelname aan bedrijfsnetwerken en platformen rond CO<sub>2</sub>-uitstoot en het sluiten van de kringloop van hout

## 5.2 Basisinformatie over het bedrijf

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

### Het bedrijf

Norbord Genk produceert jaarlijks meer dan 300.000 kubieke meter platen van grote houtspaanders en SterlingOSB-Zero® bouwplaten<sup>16</sup> van naaldhout en andere houtsoorten. De platen zijn bestemd voor de bouwsector (bekisting, houtskeletbouw, ...) en de meubelindustrie, aannemers, houtverkopers, doe-het-zelf-kleinhandel, constructiespecialisten, industriële gebruikers en producenten en distributeurs. De producten gaan vooral naar markten in de Benelux, Scandinavië, Duitsland, Frankrijk en Groot-Brittannië.

Daarnaast biedt het bedrijf diensten zoals een gespecialiseerde logistieke service; technische ondersteuning voor architecten, aannemers of contractanten en opleiding en training voor constructieprofessionals en verkoops- en distributiepersoneel.

Het bedrijf maakt sinds 2004 deel uit van de beursgenoteerde Canadese groep Norbord Inc, met hoofdzetel in Toronto. De groep is een toonaangevende wereldwijde producent van

<sup>16</sup> 'Sterling' verwijst naar de Europese hoofdvestiging in Cowie, Schotland.

panelen op houtbasis en 's werelds grootste producent van Oriented Strand Board (OSB)-platen of platen met grote houtspaanders. Daarnaast legt de groep zich ook toe op productie van spaanplaat met kleine spaanders, 'medium density' vezelplaat en aanverwante producten. De groep stelt ongeveer 2.600 medewerkers tewerk op 17 locaties in de Verenigde Staten, Canada en Europa. Norbord Europa telt vier vestigingen waaronder drie in het Verenigd Koninkrijk buiten de fabriek in Genk, en 900 medewerkers. Norbord is in Europa al 40 jaar actief. Sommige klantenrelaties houden al meer dan 30 jaar stand.

In het bedrijf in Genk werken 125 medewerkers waarvan 90 arbeiders.

Norbord Genk is in België de enige OSB-producent. Met de introductie van een nieuwe aanvoerinstallatie voor de houtstammen in 2015 nam de productie toe. Ook de tewerkstelling steeg licht. Er werden enkele medewerkers bij aangenomen om de continuïteit te garanderen, de groei aan te kunnen en te kunnen blijven realiseren. Als alles goed blijft verlopen, zouden er in totaal tien extra medewerkers kunnen worden tewerkgesteld. De groep en de vestiging moeten het hoofd bieden aan de hoge houtprijs, onder meer opgedreven door subsidies aan biomassaverbrandingsinstallaties voor productie van elektriciteit, specifiek in het Verenigd Koninkrijk. Ze krijgen ook te maken met toegenomen concurrentie van Oost-Europese bedrijven die een deel van de markt afgesloten zien door de Russische boycot in het kader van het conflict in Oekraïne. Verder streven de groep en het bedrijf ernaar minder afhankelijk te worden van fossiele brandstoffen.

Twee grote vakorganisaties (ABVV en ACV) en de traditionele, institutionele overlegorganen zijn aanwezig (ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk). Er is geen Europese ondernemingsraad.

## De productie- en werkorganisatie

De productie van OSB-platen gebeurt met grote houtspaanders, ook flakes genoemd, bekomen door het verspanen van rondhout. De houtspaanders ('strands') zijn relatief groot, lang en smal en worden kruisgewijs in meerdere lagen georiënteerd en tot een plaat geperst, vandaar de naam 'Oriented Strand Board'.

De stappen in het productieproces zijn de volgende. Rondhout, voornamelijk vers naaldhout, wordt aangevoerd en na weging en kwaliteitscontrole in open lucht gestockeerd. Daarnaast worden chemicaliën als hulpstof, waaronder MDI-lijm<sup>17</sup>, in tanks in de productiegebouwen opgeslagen.

Het rondhout wordt met een houtgrijper of vrachtwagen met houtgrijper gelost op een horizontale laadbaan en naar de ontschorser gevoerd. De stammen worden tot houtbundels gegroepeerd in de laadbak van de ringverspaner (flaker). De spaanders (flakes) komen in de natspaانبunker terecht en worden tot een bepaald vochtgehalte gedroogd in de trommeldroger en gefractioneerd of gezift.

Het grof materiaal voor de deklagen en het fijn materiaal voor de middenlaag van de platen wordt tussentijds gestockeerd. Het wordt daarna afgewogen voor het juiste gewicht en de juiste samenstelling van de OSB-plaat. Een gedoseerde hoeveelheid lijm mengsel wordt in mengelaars voor grof en fijn materiaal toegevoegd. Vervolgens worden de onder- en deklaag met grof materiaal en de middenlaag met fijn materiaal continu op een bewegende

<sup>17</sup> Lijm op basis van methylenediphenyldiisocyanate.

transportband gestrooid volgens de gewenste einddikte van de OSB-plaat en het plaattype. Restmateriaal wordt langsheen de breedte afgezaagd en weggezogen. Na gewichtscntrole en metaaldetectie wordt de strooikoek op een metalen band continu warm samengeperst. De eindeloze plaat wordt op de gewenste plaatlengte en eindbreedte verzaagd. De platen koelen en harden uit in wentelkoelers, worden op standaardwijze verzaagd of op vraag van de klanten eventueel bewerkt met tand- en groefprofiel in de zijkanten of geschuurd. De platen worden opgeslagen in het magazijn en volgens de vraag van de klanten verpakt en met vrachtwagens verstuurd.

Het proces verloopt vrij automatisch. Per ploeg beheersen 15 medewerkers het volledige proces. Het merendeel van de medewerkers werkt in een vierploegensysteem. Een groot deel van het proces, met name het strooien en persen van de flakes tot houtplaten, wordt door de medewerkers gevolgd op beeldschermen in een centrale controlekamer.

### 5.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd die door het bedrijf genomen worden. In de loop van de tijd zijn deze onderwerpen ongeveer in deze volgorde op de agenda van het bedrijf gekomen. Het overzicht is niet allesomvattend. Het bedrijf neemt voortdurend nieuwe initiatieven.

#### Grondstoffen en afval

Het bedrijf wijst erop dat hout een hernieuwbaar product is hoewel de houtproductie beperkt is door de beschikbare landoppervlakte en de duur van de groeicyclus. Houtpanelen hebben wel een lange levenscyclus. Ze gaan vaak meerdere decennia mee in bouwconstructies en meubelen.

Alle hout is afkomstig van verantwoord beheerde bossen of gerecycleerd materiaal. Het bedrijf gaat uit van de levenscyclus van groei / gebruik / hergebruik / recyclage en pas dan verbranding en terugwinnen van energie. Zo wordt koolstof een aantal jaren opgeslagen in het hout voor het opnieuw in de atmosfeer komt.

OSB-platen worden geproduceerd met rond dunningshout. Bij de productie komt weinig of geen afval vrij. De stammen worden geroid om de bossen uit te dunnen. Het hout komt van bosbeheerders in Vlaanderen, Wallonië, Nederland, Duitsland en de Baltische staten. Naast naaldhout gebruikt het bedrijf intussen ook ongeveer 20% terpeenarm loofhout, wat minder geurhinder met zich meebrengt. Het loofhout komt ook meer uit de lokale omgeving sinds het op de standaardlengte van 3 meter, gebruikelijk in de rooi-industrie, kan geleverd worden. Voorheen gebruikte het bedrijf hout van 2,4 meter lengte. Het transport wordt zo beperkt. In de productie werden de aanvoerinstallatie en de houtverspaner aan de nieuwe standaardlengte aangepast, waardoor ook de productie kon worden verhoogd. De nieuwe installatie met 'stepfeeders' in plaats van kettingtransport veroorzaakt ook minder geluidshinder.

In de toekomst wil men ook 'proper' onbehandeld recyclagehout zonder terpenen als grondstof gebruiken als er voldoende voor handen is, bijvoorbeeld van paletten. Hiermee zou het bedrijf de levensduur van de grondstoffen verlengen.

Verder wordt de afgesneden strooikoek van flakes en het materiaal van eventuele foutstrooisels in de productie gerecupereerd.

Het bedrijf is in 2008 afgestapt van het gebruik van formaldehyde-houdende lijmen en gebruikt nu enkel MDI-lijm voor de productie van de OSB-platen. Door het gebruik van MDI-lijm in de platen wordt ook voldaan aan de strenge Duitse normen om minder schadelijke lijm te gebruiken. Bij OSB-platen is er door de grote schilfers ook minder lijm nodig bij dan bij spaanplaten.

Afval wordt gesorteerd en verkocht aan andere bedrijven. Schors wordt mulching materiaal voor de tuinbouw en tuinaanleg. Niet-recupereerbare fracties van flakes en foutstrooiingsmateriaal worden gebruikt als brandstof voor de biomassaverbrandingsinstallatie. De assen van de biomassaverbrandingsinstallatie worden gebruikt als bouwstof voor funderingen en wegenwerken. Lege metalen verpakkingen en verfpotten, lege pvc-bussen, lege pvc-verpakking en elektrisch afval worden gesorteerd en opgehaald.

## Water

Buiten water van het sanitair heeft het bedrijf geen afvalwater. Het proceswater wordt opgevangen en hergebruikt in het productieproces terwijl het vroeger met vrachtwagens werd afgevoerd. Enkel de droge fractie wordt eruit gehaald en afgevoerd. Het bedrijf beperkt het gebruik van leiding-, kanaal- en regenwater. Er is recent een bekken aangelegd voor regenwater en een bekken voor afvalwater, dat tijdelijk gestockeerd wordt bij het onderhoud en het poetsen in het proces.

## Emissies en geurhinder

Het bedrijf heeft aandacht voor de beperking van emissies en geurhinder. Men probeert de hoeveelheid hout en houtafval opgeslagen in open lucht te beperken: vers hout, schors, biomassamateriaal en niet-verontreinigd, mechanisch behandeld houtafval voor de biomassaverbranding. In al deze gevallen is er een beperkte, niet-geleide emissie van geur. Voor de toekomst wordt de gecompartmenteerde opslag van biomassamateriaal overwogen.

Verder worden stof- en geurcomponenten uit de rookgassen en de procesdampen van de trommeldroger en de continu pers afgezogen, gereinigd en verwijderd met speciaal ontwikkelde natelektrofilters voor de emissie plaatsvindt. De stofuitstoot is tot een minimum teruggebracht, zodat het zelfs niet meer moet gerapporteerd worden in het integraal milieujaarverslag.

## Transport

Het bedrijf zet ook in op schoner transport met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een groot deel van het hout wordt vandaag per schip aangevoerd terwijl dit voorheen met vrachtwagens gebeurde. In die context is het een groot voordeel dat het bedrijf vlak bij het Albertkanaal ligt.

## Energie

Het bedrijf vindt 'good housekeeping' en energiezorg door energiemonitoring belangrijk. Het zet ook in op energiebesparing in de basisvoorzieningen voor het productieproces en de gebouwen met daglichtsturing, vervanging van alle lampen en aanpassing van het lichtniveau per locatie, het opsporen en dichten van persluchtlekken en de vervanging van compressoren. De warme lucht van de trommeldroger wordt deels gerecupereerd en opnieuw naar de droger geleid. De warme lucht bij de continu pers wordt hergebruikt.

Met de biomassaverbrandingsinstallatie wil het bedrijf zich minder afhankelijk maken van fossiele brandstoffen en niet afhankelijk zijn van onzekere subsidies en groenestroomcertificaten. De installatie levert 100% van de gebruikte thermische energie, die

men nodig heeft voor het drogen van de flakes en voor het opwarmen van de thermische olie voor de continupers. De thermische olie wordt opgewarmd door twee warmtewisselaars die een deel van de warme lucht van de biomassa-installatie gebruiken. Het aardgasverbruik werd sterk verminderd. De brandstof van de biomassa-installatie bestaat uit afgekeurd rondhout, fracties van flakes die na het ziften niet in de productie komen, niet te recupereren materiaal van de foutstrooisels doch overwegend uit niet-verontreinigd mechanisch behandeld houtafval, zoals bos- en houtchips die van elders worden aangevoerd.

## 5.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert verschillende richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering, die mee gestalte geven aan het materialen- en energiebeleid.

### De bedrijfsfilosofie en motieven

Het bedrijf “wil producten, diensten en ondersteuning leveren waarmee de klanten succesvol kunnen zijn en die zelfs de verwachtingen overstijgen.” De waarden van het bedrijf zijn klantgerichtheid, uitmuntendheid en vertrouwen.

Met de strategie ‘Make it Better’ streeft het naar een positieve interactie met de talrijke belanghebbenden. Het wil duidelijke doelstellingen bepalen en de engagementen realiseren ten overstaan van klanten, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders of de gemeenschap in haar geheel.

Het bedrijf concentreert zich op de samenwerking met belangrijke klanten die op hun domein toonaangevend zijn en streeft naar voortdurende verbeteringen in de klantenservice, de productontwikkeling, de efficiëntie van de toeleveringsketen en de technische ondersteuning. Het wil uitmuntend zijn in kritische gebieden: veiligheid, management, boven verwachtingen van de klant, supply chain management, kostenbeheersing, capaciteitsgarantie, duurzaamheid en organisatorische effectiviteit.

Het bedrijf streeft ernaar de beste mensen aan te werven, te investeren in hun talenten en een omgeving te creëren waar ze zich willen ontwikkelen. Vertrouwen en wederzijds respect zijn belangrijk. Gezondheid, welzijn en veiligheid van werknemers, aannemers en bezoekers en nul-ongevallen staan voorop. Andere principes van het personeelsbeleid zijn: geen discriminatie, gestructureerde leercontracten voor schoolverlaters uit het secundair en hoger onderwijs, gestructureerde opleiding voor alle werknemers, een aantrekkelijke en motiverende werkomgeving en open communicatie. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij over de capaciteit en het engagement beschikken om maximaal bij te dragen en verantwoordelijkheid op te nemen.

Het bedrijf zoekt een evenwicht tussen economische rendabiliteit en zorg voor het milieu. De groep is een voorvechter op het gebied van milieu en duurzaamheid. Het bedrijf wil ook een goede buur zijn, met input in de lokale economie door de lokale aankoop van grondstoffen en de creatie van tewerkstelling, sponsoring van gemeenschapsprojecten en goede doelen en het beperken van potentiële overlast voor omwonenden.

## De richtinggevende systemen en instrumenten

Norbord streeft ernaar de hoogste kwaliteits-, duurzaamheids- en veiligheidsnormen binnen de sector te behalen. De interne milieuverantwoordelijke geeft aan dat verschillende normen wel op elkaar gelijken en audits vaak op dezelfde manier verlopen. Volgens de interne milieuverantwoordelijke is het een aandachtspunt voor het management en de medewerkers om voldoende alert te blijven in verband met wat de normen vooropstellen. Na jaren van toepassing van de normen suggereren de externe auditinstanties nog slechts weinig of geen verbeterpunten omdat het bedrijf al vrij goed scoort.

Verschiedende engagementen van het bedrijf worden hieronder opgesomd: in verband met de herkomst van het hout, de kwaliteit van producten, de veiligheid binnen het bedrijf, milieuzorg en geurbeheersing, CO<sub>2</sub>-uitstootreductie, energie-efficiëntie en duurzaam ondernemen.

We staan eerst stil bij een aantal verplichte richtinggevende systemen in het kader van klantenrelaties, opgelegd door de groep of in het kader van milieuwetgeving.

De groep werkt mee aan verantwoord bosbeheer en herplanting om ontbossing tegen te gaan, kooldioxide op te nemen en zuurstof te produceren. Zo is er het PEFC-label (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) in verband met duurzaam bosbeheer voor een groot deel van het assortiment SterlingOSB-Zero platen. Verder is er ook het FSC-label (Forestry Stewardship Council - Standaard voor Chain of Custody Certificering) in verband met duurzaam bosbeheer als standaard op een groot aantal Norbord-producten.<sup>18</sup> De groep stuurde de sector houtplaatmateriaal mee in de richting van een FSC®-certificaat toen de impact van ontbossing duidelijk werd. De Europese Norbord-vestigingen waren de eerste ter wereld met FSC-gecertificeerde plaatmaterialen.

Alle productievestigingen van Norbord, ook de site van Genk, hebben de kwaliteitsaccreditatie ISO 9001, noodzakelijk om tegemoet te komen aan klantenvereisten. Verder hebben de producten nog de BBA- en CE-labels. De British Board of Agrément (BBA) werd aangesteld door de Britse overheid voor het afleveren van Europese technische goedkeuringscertificaten. Dit biedt een garantie voor derde partijen dat de producten goed presteren in moderne constructietoepassingen. Het CE-merkteken duidt op 'Conformité Européenne' en is te zien op alle Norbord producten en wil de vrije handel van producten binnen de EU bevorderen door aan te tonen dat voldaan werd aan de essentiële technische, gezondheids- en veiligheidsvereisten.

Gezondheid en veiligheid zijn cruciaal en topprioriteiten voor de groep en de vestiging sinds het dodelijk ongeval in 2007 in Genk. Norbord Genk heeft het OHSAS 18001 veiligheidscertificaat, maar ook het Norbord Safety Star-certificaat sinds 2013. Het Norbord Safety Star-programma is een initiatief van de groep om alle vestigingen wereldwijd te benchmarken en op eenzelfde veiligheidsniveau te brengen. Het heeft vijf doelstellingen: continue verbeteringen doorvoeren, de doelstellingen van Norbord Safety behalen, bijdragen aan de veiligheidscultuur, voldoen aan alle wettelijke verplichtingen en de betrokkenheid van alle werknemers realiseren. Men wil dat alle medewerkers en contractanten veiligheid als een vast onderdeel van hun taken zien. Het programma omschrijft de vereisten, de aanbevelingen en de 'best practices'. Het omvat de wettelijke eisen waaraan de sites moeten voldoen (OSHA, VPP, CODEX en ARAB) in combinatie met de bedrijfsinterne verwachtingen. Zo moet Norbord Genk voldoen aan de

<sup>18</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

Belgische maar ook aan de strengere Amerikaans-Canadese regelgeving. Een externe controle-organisatie voert onafhankelijk de controles uit.

Norbord Genk was het eerste houtverwerkend bedrijf in zijn sector dat het ISO 14001 certificaat behaalde. Met ISO 14001 is gegarandeerd dat de hoogste niveaus van milieupraktijken worden geïmplementeerd en dat de impact op het milieu wordt geminimaliseerd, onderstreept de interne milieuverantwoordelijke.

Norbord Genk is het eerste bedrijf in Vlaanderen dat een geurbeheersplan opstelde en integraal liet opnemen in de milieuvergunning. Het plan is niet vrijblijvend maar is verankerd als een bijzondere voorwaarde in de milieuvergunning en wordt nauwgezet opgevolgd door de overheidsinstanties. Aanleiding tot het opstellen van het geurbeheersplan was de noodzaak om op een gestructureerde wijze om te gaan met klachten van omwonenden en de vragen van de overheid. Het geurbeheersplan heeft tot doel de geurimpact voor de omgeving duurzaam en gecontroleerd te verminderen. In het stappenplan, opgesteld door Norbord, staan de acties die moeten ondernomen worden. De site gaat hierbij verder dan wat voorgeschreven is. De controle wordt ieder jaar uitgevoerd aan de hand van snuffelmetingen volgens een vast protocol en getoetst aan de norm of referentiesituatie in de omliggende woonwijken. De emissie van terpenen wordt getoetst aan buitenlandse normen want in België bestaat geen formele gezondheidsnorm ter zake. Het plan voorziet ook informatieverstrekking aan en communicatie met de buurt en de overheden.

Verder sommen we nog een aantal engagementen op die de vestiging vrijwillig heeft genomen.

Als één van de eerste bedrijven in België voerde Norbord Genk vrijwillig een gestructureerd en gecontroleerd systeem in volgens de bepalingen van de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder.<sup>19</sup> Het bedrijf inventariseert de CO<sub>2</sub>-uitstoot, onderzoekt mogelijkheden voor verdere blijvende reductie en focust op de volgende aspecten.<sup>20</sup>

- Scope 1: directe emissies van aardgas, gasolie, intern transport en bedrijfsvoertuigen,
- Scope 2: indirecte emissies van elektriciteitsverbruik en zakelijke reizen,
- Scope 3: indirecte emissies van transport zoals bij aanvoer van hout per vrachtwagen en schip, lijmen, harders en biomassa en zoals bij afvoer van afgewerkte producten en fijngoed.

Het bedrijf werkt aan procesverbeteringen met het oog op energiebesparing, efficiënt materiaalgebruik en duurzame energie en wil ook de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de leveranciers kennen. Norbord Genk behaalde de certificering op niveau 3 van de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder: "CO<sub>2</sub> footprint conform norm en kwantitatieve reductiedoelstellingen". De audit werd uitgevoerd door een onafhankelijk en internationaal erkend organisme. Er wordt intern en extern gecommuniceerd over de evolutie van de voetafdruk. De doelstelling en de calculatiemethode blijven gehandhaafd, maar de site is intussen met de certificering gestopt omwille van de hoge bijdrage die aan de Nederlandse beheersorganisatie van het systeem moet worden betaald. Het bedrijf gaat ook verder dan het certificaat bepaalt, onder meer op vraag van de groep.

<sup>19</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>20</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

Norbord Genk nam deel aan de benchmarkingconvenant energie-efficiëntie<sup>21</sup> van de Vlaamse overheid. Verbetering van de energie-efficiëntie wordt gezien als een van de belangrijkste instrumenten om de CO<sub>2</sub>-emissies te beperken. De doelstelling, de verschillende maatregelen en de bijdragen in energiebesparing en de vermindering van de CO<sub>2</sub>-emissies werden opgenomen in het energieplan 2008-2012 van het bedrijf. De onderneming bracht jaarlijks verslag uit bij het verificatiebureau over de realisatie van het plan. Het bedrijf is intussen blijvend ingeschreven bij de convenant.

In 2013 werd een nieuwe energiebeleidsovereenkomst voor VER-bedrijven<sup>22</sup> ondertekend. VER-bedrijven vallen onder de Europese richtlijn van verhandelbare emissierechten. De overeenkomst voorziet dat via een nieuw op te maken energie-audit rendabele en potentieel rendabele maatregelen worden gedefinieerd. Hier volgden nieuwe reductiedoelstellingen uit voor de scope 1 & 2 emissies<sup>23</sup> voor de nieuwe convenantsperiode.

Norbord Genk werd in 2015 laureaat voor het Charter 'Milieu en duurzaam ondernemen in Limburg' naast nog 14 andere laureaten<sup>24</sup>. Met de jaarlijkse toekenning van het Charter huldigt Voka Limburg, in samenwerking met de provincie Limburg, de bedrijven die zich extra inspannen om hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Deelnemende bedrijven moeten gedurende één jaar concrete acties voeren rond minimaal vier milieu- of duurzaamheidsthema's. Norbord Genk verhoogde de aanvoer van rondhout per schip met 3%, vermeerde zo 900 vrachten per vrachtwagen en verminderde de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 180 ton. Er werd een energiebesparing van 5,6 TJp gerealiseerd en er werd een bufferbekken voor regenwater aangelegd, wat een besparing van 8000 m<sup>3</sup> oppervlaktewater opleverde. Ook in 2016 heeft het bedrijf zich geëngageerd om deel te nemen aan het Charter.

## 5.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan andere stakeholders rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

<sup>21</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>22</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>23</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>24</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

## De aansturing vanuit het management

Vanuit de Norbord-groep en het management van de site is er een sterke stimulans om duurzaam, kosten- en milieubewust en zeer veilig te werken. Het komt tot uiting in alle projecten en procedures van het bedrijf. Na de overname van de vestiging in Genk had de inbreng van de groep een grote impact. Gaandeweg heeft het lokale management de aanpak verder ontwikkeld en geldt de site ook als pionier en voorbeeld voor de andere vestigingen rond veiligheid en milieu. Investerings in veiligheid en milieu gaan samen.

De coördinatie van de projecten rond milieu, veiligheid en energie is in handen van de Health & Safety manager, dat wil zeggen de preventieadviseur niveau 1. Hij is ook interne milieuverantwoordelijke met een opleiding tot milieucoördinator niveau A. Na een opleiding in de VS is hij aangesteld als Environmental Health & Safety-auditor voor de groep wereldwijd. Bijkomend werden nog twee jongere collega's opgeleid tot EHS-auditor en op deze wijze worden zij mee betrokken in de opvolging van de milieuprogramma's in Genk.

Een externe consultant volgt als externe milieucoördinator de naleving van de wettelijke milieubepalingen op en geeft ondersteuning bij milieuvergunningsaanvragen en de engagementen in het kader van het milieucharter.

Na inschrijving op de energiebeleedsovereenkomst schaarde de interne milieuverantwoordelijke een aantal energieverantwoordelijken in het bedrijf rond zich om nog meer op energie-efficiëntie in te zetten.

Er is dagelijks managementoverleg (8u30) van area supervisors, managementleden en de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke. Gemelde veiligheidsaspecten en bijna-ongevallen komen eerst aan bod. Daarna worden productie- en milieuzaken en de business reviews met het Europees management besproken. Er wordt een verslag opgesteld dat voor het groepsmanagement en de hele vestiging toegankelijk is, ook voor de medewerkers en de werknemersafgevaardigden.

De onderneming hanteert een vaste 'Management of Change'-procedure die begint te lopen bij wijzigingen met een bepaalde impact op veiligheid, productie, milieu en duurzaamheid. Per project wordt een format opgemaakt met informatie over de aanpak, de resultaten en de impact. Er wordt vermeld of veiligheidsprocedures moeten worden aangepast, of onderhoudswerkorders moeten worden aangemaakt, enzovoort. De procedure is een handleiding om wijzigingen makkelijk en efficiënt aan te pakken zonder dat men stappen vergeet. Er zijn drie goedkeuringsfases en drie fases waarbij het project bekend wordt gemaakt. Een beperkte werkgroep beoordeelt het project en andere verantwoordelijken worden erbij betrokken naargelang de noodzaak. Met betrekking tot veiligheid en vergunningen geeft de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke zijn bedenkingen. Na de eerste fase wordt meestal in werkgroepen verder gewerkt. De betrokken afdelingen zoals engineering en productie zetten dan hun eigen taken verder. De informatie wordt daarna weer samengevoegd zodat per onderwerp beschreven staat hoe het werd aangepakt. Deze rapportage dient als borging, waarop men kan terugvallen als het project niet meteen, maar eventueel later wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld als er intussen technieken voorhanden zijn om een probleem op te lossen. De verantwoordelijkheid om zaken te wijzigen ligt bij de project- of engineeringsmanager. Zij bekijken of externe bedrijven betrokken moeten worden. De uitvoering is ook onderhevig aan zeer strikte regels, die ook gelden voor externe personen en bedrijven die op de site komen werken. De rapportering, een map 'Management of Change', is voor iedereen online

toegankelijk. Op de interne beeldschermen verschijnt ook informatie over de lopende 'Management of Change'-procedures en hun status zodat iedereen op de hoogte is.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen**

De medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de zaken die het bedrijf en henzelf aanbelangen. Ze worden ook nauw betrokken bij de dagelijkse werking. Voorbeelden worden hieronder samengebracht.

De werknemers worden op de jaarlijkse algemene personeelsvergadering geïnformeerd over de algemene doelstellingen voor de vestiging en de specifieke doelstellingen voor de afdelingen inzake veiligheid, milieu en productie. De vestigingsmanager en de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke geven informatie en alle medewerkers kunnen vragen stellen of zaken signaleren.

Zoals reeds aangegeven is de informatie van het dagelijks managementoverleg en over de lopende belangrijke wijzigingen, waarvoor een 'Management of Change'-procedure wordt toegepast, ook toegankelijk voor de medewerkers.

Een keer per maand vindt per ploeg een teammeeting op de werkvloer plaats over mogelijke verbeteringen in het proces. Mind mapping-schema's helpen om de problemen op de vloer aan te pakken.

In het algemeen verwacht het bedrijf dat de medewerkers 'actieve operatoren' zijn. Hun dagelijkse inbreng hoort bij de persoonlijke doelstellingen die met de medewerkers driemaandelijks worden afgesproken: actief deelnemen aan werkoverleg en werkgroepen, ideeën en verbeterpunten aanbrengen, een opleiding volgen, een milieu-incident signaleren, deelnemen aan een veiligheidsrondgang, enzovoort. De aanpak om werknemers nauw bij de dagelijkse werking te betrekken, heeft van het management zelf een 'mind switch', een andere ingesteldheid, gevraagd, stelt de milieuverantwoordelijke. Er kwamen zoveel ideeën vanop de werkvloer dat het management ze zelf niet meer kon opvolgen en daarom medewerkers wilde betrekken in werkgroepen om nog vooruitgang te boeken. Dat betekende voor het management zaken los laten, meer delegeren, meer vertrouwen en verantwoordelijkheid geven aan de area supervisors, de teamleiders en de werknemers op de vloer en hen leren om in werkgroepen en met bepaalde werkmethodes te werken. Het management kadert alle ideeën en brengt ze tot een geheel samen, maar de leidinggevendenden focussen zich verder op de momenten dat ze in een werkgroep aanwezig moeten zijn of op essentiële zaken waarover het management moet beslissen. De milieuverantwoordelijke zegt er zich van bewust te zijn dat de nauwe betrokkenheid veel inzet van de medewerkers vergt, maar geeft ook aan dat vele plannen zonder de inbreng van de medewerkers moeilijk te realiseren waren en zijn.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie**

De werknemers worden ook via meer specifieke kanalen bij het materialen- en energiebeleid betrokken zoals milieurondgangen, een online meldingssysteem, online kennistesten, specifieke vrijwillige werkgroepen en de veiligheidsobservaties. De werknemers werden ook betrokken bij de belangrijke procesvernieuwing in 2015 die onder meer een impact had op materialen en energie.

Bij de start van de toepassing van de ISO 14001-milieunorm organiseerden de interne en externe milieucoördinator milieurondgangen samen met enkele medewerkers van de vloer om mogelijke milieuproblemen te detecteren.

Intussen kan iedere medewerker via het intern online informatiemanagementsysteem (IMS) aandachtspunten of incidenten melden rond de productie, verspilling, milieu-incidenten, veiligheid en ongevallen en bijna-ongevallen die milieu- of veiligheid-gerelateerd zijn. De medewerker kan ook mogelijke oplossingen suggereren.

Verder kunnen de medewerkers op het intranet hun kennis testen en regelmatig korte vragenschema's invullen over onderwerpen toegespitst op de productie zoals milieu, machines, geluid, ergonomie, water, werkhandschoenen, enzovoort. Er worden geen scores bijgehouden, maar zo blijven ze alert.

Gezondheid en veiligheid zijn cruciaal en topprioriteiten voor de groep en de vestiging sinds het dodelijk ongeval in 2007 in Genk. De groep hanteert een strikte rapporteringsplicht. Ongevallen met letsel moeten binnen de twee uur aan het Canadese moederbedrijf worden gemeld. Men gaat ervan uit dat investeren in veiligheid loont. Het geldt dat bij nul-ongevallen zonder werkverlet wordt uitgespaard, kan ook terug worden geïnvesteerd, geeft de milieuverantwoordelijke aan.

De onderneming wil de gezondheid en het welzijn van de werknemers, aannemers en bezoekers veiligstellen door een veilige werkomgeving te scheppen en te bevorderen. Ze meent dat alle letsels en beroepsziektes vermeden kunnen worden. Het management is uiteindelijk verantwoordelijk, maar veilige werkpraktijken zijn voor het bedrijf een gedeelde verantwoordelijkheid van het management, werknemers, aannemers en bezoekers. Veilig werken is ook een vereiste voor tewerkstelling. Verder wil het bedrijf dat alle betrokkenen de beste praktijken delen om de prestaties te verbeteren. Het bedrijf ondersteunt de medewerkers en vraagt hun ondersteuning. Het voorziet in opleidingen, begeleiding en richtlijnen zodat iedere werknemer verantwoordelijkheid kan opnemen voor persoonlijke gezondheid en veiligheid binnen de werkomgeving. Ook onderaannemers zijn verplicht een aantal opleidingen rond veiligheid te volgen. Verder is er het informatiemanagementsysteem waarmee de werknemers problemen kunnen signaleren.

De werknemersafgevaardigden geven twee kleine voorbeelden die het bijzonder belang illustreren dat het bedrijf aan veiligheid hecht. Aan de ingang van de bedrijfsparking geeft een bord aan dat men slechts 19,5 km mag rijden. Met deze ongebruikelijke aanduiding vestigt men meteen de aandacht op de toegelaten snelheid. Op de bedrijfsparking zijn alle werknemers en bezoekers ook verplicht hun wagen achteruit op de parkeerplaats te stallen. Volgens wetenschappelijk onderzoek zou een parking op deze manier bij een evacuatie sneller ontruimd zijn.

In het kader van het Norbord Safety Star-programma is ook een 30-tal werkgroepen permanent actief rond verschillende thema's zoals ergonomie, milieu, water, werken in besloten ruimtes, water, voertuigen, elektriciteit en verlichting. Af en toe gaat het daarbij dus ook over verbeteringen inzake materiaal en energie. De werkgroepen zijn samengesteld uit medewerkers van de vloer die vrijwillig deelnemen en een leidinggevende uit het middenkader of het kader. Werknemers worden aangemoedigd om aan één of twee werkgroepen deel te nemen omdat men hun inbreng belangrijk vindt om verbeteringen te kunnen doorvoeren.

Een bijzonder initiatief zijn de observatierondgangen, ontstaan naar aanleiding van het dodelijk ongeval in 2007. Bij de rondgangen is er ook aandacht voor het materialen- en energiegebruik.

Een 35-tal personen houdt om de zes weken per twee tijdens de werkuren een 'safety tour' op de vloer. Ze lopen rond, voeren een babbel met de medewerkers over veiligheid en welzijn, observeren, geven suggesties voor verbetering en rapporteren via de computer over zaken die niet aan de veiligheidsstandaard voldoen. Ze bekijken samen met de werknemers welke verbeteringen mogelijk zijn aan één of meerdere werkposten. De werknemers aan de werkposten kunnen verbeteringen suggereren, maar het bedrijf gaat ervan uit dat personen die niet aan de werkpost werken, zaken opmerken die anders onopgemerkt blijven zoals bijvoorbeeld de noodzaak van housekeeping, afval, een lek, het ontbreken van een veiligheidsbril, werknemers van contractors die al dan niet veilig werken, enzovoort.

De observatiegroep bestaat telkens uit dezelfde 35 personen: het management, de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke, area supervisors en de leden van het comité voor preventie en bescherming op het werk, de werknemersafgevaardigden inbegrepen. De observatiegroepsleden nemen telkens een andere medewerker mee die niet op de lijst staat en die niet tot de afdeling hoort waar de rondgang plaatsvindt. Alle vaste leden hebben een opleiding gehad om de observaties uit te voeren. Om de zes weken krijgen ze een auto-mail om aan te geven dat ze in een bepaalde zone een 'safety tour' moeten uitvoeren. Er kunnen acties aan toegevoegd worden, die ook moeten worden opgevolgd en gerapporteerd.

De werknemers werden ook heel specifiek bij de vernieuwing van de houtaanvoerinstallatie in 2015 betrokken. Deze procesvernieuwing had tegelijk een gunstige impact op de efficiëntie en de productiviteit, het grondstoffen- en energiegebruik, de CO<sub>2</sub>-voetafdruk, de geur- en geluidsoverlast en de ergonomie en arbeidsomstandigheden. Het bedrijf vernieuwde de aanvoerinstallatie van het rondhout waardoor nu hout op een standaardlengte van drie meter kan worden gebruikt dat meer afkomstig is van lokaal bosbeheer. Het gaat met name om meer terpeenarm loofhout dat minder geurhinder veroorzaakt. De aanvoer gebeurt met stepfeeders in plaats van kettingen wat ook minder geluidshinder met zich meebrengt. De juiste mix van houtsoorten voor de productie van de platen werd getest. De kwaliteit van de spaanders of flakes bepaalt immers de kwaliteit van het eindproduct. Het gebruik van 20% loofhout met een andere vochtigheidsgraad en hardheid had een impact op de productsamenstelling, maar leidde ook tot aanpassingen in de andere processtappen: het ontschorsen en snijden van het hout en het drogen, lijmen, strooien en persen van de flakes.

De procesverandering werd op enkele dagen tijd doorgevoerd mede dankzij de nauwe betrokkenheid van de medewerkers, stelt de milieuverantwoordelijke. Ter voorbereiding werden TMP-sessies of 'theoretical maximum performance'-sessies gehouden. Het bedrijf doorliep het veranderingsplan met de externe betrokken bedrijven en de medewerkers van de betrokken afdelingen om te bekijken welke elementen welke zaken in de productie beïnvloedden. Er werd een volledige, na te leven planning opgesteld. Na de feedback op de planning werd een tweede TMP-sessie gehouden. Er werd zoveel mogelijk onderling samengewerkt om de ervaring van iedereen te benutten. Nu wordt verder ingezet op continue verbetering van het proces.

De operatoren zijn via meermaals overleg bij de procesvernieuwing betrokken, ook op vraag van de vakbonden. Dat gebeurde bij het opstellen en samenstellen van het machinepark en de technische en gebruiksaspecten van de installatie, alsook bij de veiligheidsaspecten met betrekking tot schakelaars, werksloten, vergrendelingen, sensoren, enzovoort. Zij moeten met de machines werken en kunnen volgens het bedrijf aangeven wat het best werkt. Gegeven budgettaire beperkingen hield het bedrijf zoveel mogelijk rekening met hun suggesties. De medewerkers leverden zo de idee voor de aanvoer van rondhout met een kraan zodat ze minder manipulaties moeten uitvoeren. De kraan binnen in de flakerhall wordt gebruikt om hout

dat geklemd blijft tussen de feeder en de ringverspaner, uit de installatie te halen. Vroeger moesten de werknemers hier met een kettingzaag en takels tussen de boomstammen werken. Zo verloopt de aanvoer efficiënter, veiliger en meer ergonomisch verantwoord en zijn de werkomstandigheden comfortabeler. De medewerkers moeten niet meer in de machine zelf ingrijpen om de toevoer van rondhout vlot te krijgen als de aanvoer hapert. Ze werden opgeleid om met de nieuwe installatie om te gaan en met de impact op de processtappen rekening te houden.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

De werknemersafgevaardigden geven aan dat er een open klimaat en open communicatie is in het bedrijf en dat ze regelmatig inspraak krijgen. Het bedrijf betreft hen ook inzake veiligheid bij de dagelijkse werking.

Ze worden permanent geïnformeerd over zaken in verband met het materialen- en energiebeleid via de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk. Ze krijgen ook informatie over de rekeningen en de investeringsstrategie van het bedrijf. In de energiebeleidsovereenkomst is voorzien dat de ondernemingsraad en het comité over het energieplan worden geïnformeerd wanneer het door het verificatiebureau wordt aanvaard. Deze overlegorganen dienen ook jaarlijks informatie te krijgen over de geboekte vooruitgang bij de uitvoering van het energieplan. Zoals aangegeven is de informatie van het dagelijks managementoverleg en over de lopende belangrijke wijzigingen, waarvoor een 'Management of Change'-procedure wordt toegepast, ook voor de werknemersafgevaardigden toegankelijk. De verslagen van de ondernemingsraad en het comité zelf staan ook online en iedereen kan ze intern raadplegen.

De onderwerpen van materialen en energie komen elke maand systematisch aan bod op de ondernemingsraad en het comité: productie- en kostencijfers, elektriciteit- en gasverbruik, verbruik van biomassa, houtstock, enzovoort. Nieuwe projecten en milieucontroles worden gemeld. De werknemersafgevaardigden zijn van alle auditprogramma's op de hoogte. Omdat het bedrijf veel systematisch rapporteert, brengen de werknemersafgevaardigden zelf niet zo vaak onderwerpen van materialen en energie op de agenda, geven ze aan. Een vergadering van het comité is zo meestal vrij kort omdat veel onderwerpen vaak al via de andere vermelde kanalen zijn bekeken. De meeste agendapunten komen van de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke. De werknemersafgevaardigden kunnen vragen stellen. Als ze problemen signaleren, kunnen ze verder informatie inwinnen bij de medewerkers en, bij een voldoende groot draagvlak, het resultaat aan het comité voorleggen, waarna actie kan worden ondernomen. De preventieadviseur, die het jaaractieplan opstelt, staat erop dat alle leden van het comité, ook de werknemersafgevaardigden, zich actief inzetten. Tijdens de evaluatie van de medewerkers wordt ook nagezien of dat het geval is. De werknemersafgevaardigden kunnen de preventieadviseur ook individueel aanspreken als er zich opeens een zwaar probleem zou voordoen.

De werknemersafgevaardigden werden op de ondernemingsraad en het comité grondig over de vernieuwing van de aanvoerinstallatie van rondhout geïnformeerd. Enkel waren vanuit hun professionele functie ook concreet bij de vernieuwing betrokken. Ze stonden er ook achter dat de onderneming de werknemers actief bij de vernieuwing betrok.

De werknemersafgevaardigden zijn ook nauw betrokken bij het veiligheidsbeleid, onder meer via de observatierondgangen rond veiligheid op de werkvloer en via de commissie die

veiligheidsovertredingen onderzoekt. De rapporten van de 'safety tours' staan op de computer en de werknemersafgevaardigden kunnen de informatie opvragen. De 'safety tours' komen bovenop de tijd die de werknemersafgevaardigden hebben om hun mandaat uit te oefenen. De werknemersafgevaardigden zijn positief over het initiatief, maar proberen niet te rapporteren op naam zodat de werknemers zich niet geïsoleerd voelen. Ze dringen erop aan dat mogelijke verbeteringen op een positieve manier worden geformuleerd. Het is niet de bedoeling medewerkers te berispen maar ervoor te zorgen dat problemen zich niet meer herhalen. De medewerkers zijn intussen gewend dat de 'safety tours' plaatsvinden, al waren ze in het begin wel bezorgd over de impact op hun job en mogelijke gevolgen voor hen, zo geven de werknemersafgevaardigden aan.

Wanneer een overtreding door een medewerker op de veiligheidsregels wordt vastgesteld, volgt een onderzoek door een commissie met de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke, een leidinggevende en een werknemersafgevaardigde als onafhankelijk lid. Zij formuleren een advies. De leidinggevende neemt een beslissing rekening houdend met een consequentiematrix. Een rapport wordt opgesteld en er wordt beoordeeld of de betrokken persoon effectief een zware overtreding heeft begaan en eventueel anderen in gevaar bracht. Indien dat het geval is, kan het gebeuren dat de werknemer het bedrijf moet verlaten.

Globaal genomen zijn de werknemersafgevaardigden goed geïnformeerd over de gang van zaken en zelf vrij nauw betrokken bij bepaalde aspecten van het beleid. Sociale thema's zijn voor hen belangrijk, maar ze staan ook open voor onderwerpen rond materialen en energie en specifiek veiligheid, ook omdat het bedrijf dit aspect zo sterk beklemtoont. De werknemersafgevaardigden werken al vrij lang in de onderneming, van voor de overname door de Norbord-groep. Ze hebben nog de situatie onder de vorige eigenaar gekend toen de vestiging niet zo'n goede reputatie had inzake milieu en veiligheid. Ze geven aan dat ze in de loop van de tijd geëvolueerd zijn in hun houding tegenover het bedrijf. "Van vakbonden die tegenover de werkgever stonden naar vakbonden die meedenken met de werkgever maar daarnaast ook de rol als vakbonden opnemen", zo stellen de werknemersafgevaardigden. Ze zien zichzelf als tussenpersonen die indien nodig kunnen onderhandelen over bepaalde aangelegenheden voor individuele werknemers en voor het hele personeel.

Het opbouwen van kennis rond materialen en energie is voor de werknemersafgevaardigden niet altijd vanzelfsprekend. Ze doen het veelal op eigen initiatief en zoeken in eerste instantie zelf de nodige informatie. Eén van hen is in het magazijn mee verantwoordelijk voor het sorteren van restafval en heeft daarover een zekere kennis. Verder kunnen ze beroep doen op de preventieadviseur/milieuverantwoordelijke en gebruik maken van de informatie die via intranet en diverse kanalen in het bedrijf en via het internet voorhanden is. De werknemersafgevaardigden geven aan ook ondersteuning te krijgen van hun eigen vakbond. Ze stippen de volgende elementen aan: de contacten met de vakbondssecretarissen en werknemersafgevaardigden van andere bedrijven uit de regio en de informatieverstrekking op studiedagen en conferenties van de vakbond rond materialen en energie. Ze wisselden ook informatie uit met secretarissen van enkele West- en Oost-Vlaamse bedrijven uit de sector toen deze een tijdje geleden Norbord Genk bezochten.

## De informatieverstrekking aan andere stakeholders rond materialen en energie

Het bedrijf wil ook een goede buur zijn en is open voor de buitenwereld.

Voor de buurtbewoners werd een 'groen telefoonnummer' in het leven geroepen dat ze kunnen bellen bij overlastproblemen. Sinds 2001 organiseert de onderneming ook jaarlijks een publieke

informatievergadering over de stand van zaken van haar geurbeheersplan voor de omwonenden en de lokale en andere overheden. In 2015 nodigde het bedrijf de deelnemers voor de eerste keer uit op de bedrijfssite voor toelichting en een bezoek aan de fabriek. Er werd een update gegeven van het stappenplan dat het bedrijf zich oplegt om een maximale geurreductie te kunnen realiseren. Verder worden de stakeholders op de hoogte gehouden met een periodieke nieuwsbrief en kunnen de presentaties en verslagen van de informatievergadering op de website van het bedrijf worden geraadpleegd.

Omdat bekend is dat het bedrijf goed scoort inzake milieu worden veel bedrijfsbezoeken aangevraagd door scholen en door bedrijven uit de houtsector of de sector van de havenlogistiek. Het bedrijf staat open voor deze vragen.

### De samenwerking in netwerken en platformen rond materialen en energie

In het kader van haar ambitie om duurzaam en kosten- en milieubewust te werken ging het bedrijf ook samenwerkingsverbanden met andere platformen en bedrijven aan rond de CO<sub>2</sub>-uitstootreductie en rond het sluiten van de kringloop voor hout.

Norbord Genk is lid van het CO<sub>2</sub> 2020-parlement van de provincie Limburg en werkt mee om op gestructureerde wijze de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en de provincie CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. Het bedrijf neemt ook deel aan het sectoroverschrijdend initiatief van het I-Cleantech Innovatieplatform Genk-Zuid. De deelnemende bedrijven zoeken samen naar mogelijke alternatieven voor het reduceren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot binnen hun respectieve activiteiten en projecten. De kennis wordt onderling uitgewisseld.

In april 2015 nam het bedrijf op de site van C-Mine in Genk deel aan een groeiplatform rond circulaire economie, bedoeld voor ketenactoren, publieke instanties en experts in de regio. Norbord nam deel aan de co-creatiesessie over het sluiten van de kringloop voor hout. Het stelde vast dat het lokaal aanbod van zuiver recyclagehout zeer beperkt is en momenteel de behoefte van het bedrijf niet dekt. De inzet van zuiver recyclagehout in de productie kan voorlopig niet doorgaan, maar het project wordt niet afgeschreven.



## 6.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij Nyrstar Balen / Overpelt

#### Basisinformatie

- productie van zuiver zink en bijproducten in Balen en omsmelten van zuiver zink tot zinkblokken en legeringen plus recuperatie van zinkoxides uit de staalindustrie in Overpelt
- deel van beursgenoteerde internationale groep voor mijnbouw en verwerking van metalen met ongeveer 5.000 werknemers die meer wil inzetten op haar kernactiviteiten (metaalverwerking) alsook op operational excellence van de vestigingen
- gezamenlijk management voor beide sites
- 420 werknemers in Balen 139 werknemers in Overpelt (december 2015)
- twee vakorganisaties (ABVV en ACV) en overlegorganen (OR, Europese OR en CPBW)

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- zo goed mogelijke benutting van grondstoffen, bijproducten en restmaterialen alsook verhoging van het recyclagepercentage van waardevolle metalen in eigen proces en voor verkoop aan derden
- beperking van energiegebruik door investeringen, in installaties en infrastructuur, efficiënt inzetten van energie (meer zink produceren met gelijkblijvende energie) en door energierecuperatie binnen het proces; gebruik van hernieuwbare energie (zonnepanelen)
- beperking van watergebruik door waterrecuperatie in het proces en gebruik van verontreinigd grondwater dat gezuiverd werd
- inzetten op transport per schip

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- The Nyrstar Way (waarden van het bedrijf), de strategische beslissing om waarde te creëren in alles wat de onderneming doet, maximale waarde halen uit grondstoffen, kosten- en milieubewustzijn, veilig werken
- verplichte richtinggevende systemen: de groepsdoelstellingen, energiebesparingsprogramma's en jaarplannen voor de sites, ondersteund met nadrukkelijk erkenning uitspreken richting medewerkers onder meer gebaseerd op gemelde milieu-incidenten, continue verbeterideeën, veilig werken en dergelijke meer; het kader voor Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Gemeenschap; de externe standaarden voor kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu; niet-financiële KPI's mogelijk van invloed op de financiële prestaties van het bedrijf
- vrijwillige richtinggevende engagementen: benchmarkingconvenant energie-efficiëntie voor Balen en Overpelt, energiebeleidsovereenkomst voor VER-bedrijven

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond duurzaamheid en veiligheid vanwege de internationale groep, de eigen technologen en leidinggevendenden en de interne milieucoördinator en vanwege de interne energievoordinator en de assistent-energiecoördinator in het kader van de energiebeleidsovereenkomst
- structureel onder andere: dagelijkse managementmeetings (waarin milieu en veiligheid

voorop en vooraan staan), wekelijkse leidinggevendenmeetings en driemaal per jaar uitgebreid managementteam. Dit naast een hele reeks andere vaste overlegmomenten rond specifieke thema's.

- inzet op actieve inbreng van medewerkers in het algemeen via een ideeënbusstelsel met erkenning en beloning en vooral stimuleren van autonoom teamwerk en werkoverleg
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen en energie via opleiding on the job en online testvragen; verbetersteams om anders en flexibeler te werken en een stabielere procesflow te bevorderen; online meldingen van probleemsituaties rond veiligheid, milieu, productie en energie die dagelijks besproken en aangepakt worden; incentive plans per personeelsgroep waarbij de resultaten worden beoordeeld op basis van productiegegevens en gemelde milieu- en veiligheidsincidenten en leiden tot een bepaalde bonus
- regelmatige informatieverstrekking aan de werknemersafgevaardigden rond belangrijke projecten via de ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad en het comité; door milieu- en energiecoördinator; ihkv en rond de benchmarkingconvenant en energiebeleidsafspraken; over verbetersteams
- agenda van overlegorganen eerder bepaald door vragen van werknemersafgevaardigden; sterke bekommernis rond tewerkstelling en arbeidsomstandigheden, maar ook rond milieu, materialen en energie in het bedrijf en algemene klimaatproblematiek; formuleren zelf verbeteraanbevelingen; voorstel om ecologische en sociale inspanningen te verbinden
- jaarlijkse Europese ondernemingsraad in vakbondsconferentiecentrum over het beleid en de toekomstplannen en rond materialen en energie
- werknemersafgevaardigden bouwen eigen kennis rond materialen en energie op, binnen het bedrijf, door contacten met bedrijfsverantwoordelijken, militanten en externe vakbond (adviseurs en secretarissen), door uitnodiging van externe sprekers op OR en comité, door zelfstudie
- bedrijfsdeelname aan consortia voor metalen om informatie en kosten te delen met andere bedrijven en aan Limburgs klimaatparlement om CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen

## 6.2 Basisinformatie over het bedrijf

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

### Het bedrijf

De Nyrstar Groep is een beursgenoteerde, geïntegreerde onderneming voor mijnbouw en verwerking van metalen. Het heeft een marktleidende positie voor zink en lood en groeiposities voor andere edele- en basismetalen. De groep heeft mijn-, smelt- en andere activiteiten in Europa, Noord- en Zuid-Amerika, China en Australië. De groep telt ongeveer 5000 werknemers.

De Nyrstar Groep is in 2007 in België opgericht als een globale multimetaalonderneming en ontstaan door de samenvoeging van de smelt- en legeringsactiviteiten van Zinifex (Australisch mijnbouwbedrijf) en Umicore (Belgisch bedrijf voor materiaaltechnologie). Nyrstar is als naamloze vennootschap erkend in België. Het hoofdkantoor is in Zwitserland. De Europese sites zijn Balen en Overpelt in België, Budel in Nederland en Aubry in Frankrijk.

Rond 2010 koos de groep voor verticale integratie en daarom ook voor de aankoop van een aantal mijnen overal ter wereld. De mijnbouw kreeg het echter lastig door de economische context en de achterblijvende groei in China. De resultaten werden in de loop van 2014 nog steeds beïnvloed door veranderingen in metaalprijzen, wisselkoersen en verwerkingslonen. De groep overweegt om zich meer te focussen op haar kernactiviteiten en onderstreept tegelijk de 'operational excellence' van de vestigingen, met als doel maximale waarde te halen uit haar grondstoffen en bijproducten.

De fabriek in Balen is in 1889 ontstaan en functioneerde onder de naam Vieille Montagne, Acec-Union Minière, Union Minière en Umicore. De fabriek in Overpelt werd gesticht in 1888.

De operaties van beide sites, op 18 km van elkaar, zijn sterk geïntegreerd. In Balen worden zuiver zink en bijproducten zoals lood, zilver, koper, andere metalen en zwavelzuur geproduceerd. In Overpelt wordt het zuivere zink omgesmolten tot blokken en zinklegeringen voor galvanisatie en spuitgieten voor de industrie. Verder wordt er zink uit staalschroot gerecupereerd, waarvan een deel in Balen als grondstof wordt ingezet. De zinkproducten worden wereldwijd verkocht voor toepassingen in elektronica, telecommunicatie (mobiele telefoons), gezondheidszorg, bouw, transport (voertuigen) en landbouw (meststoffen). Een deel wordt vanuit Overpelt verscheept naar de klanten, in een straal van 400 km rond de site, vooral in Duitsland en Frankrijk. De bijproducten zijn eerder bestemd voor de lokale markt. Het zwavelzuur wordt verkocht aan grote chemische bedrijven in de West-Europese regio.

Na 2000 verdubbelde Balen haar roostcapaciteit voor de verwerking van zink uit erts en bouwde een zwavelzuurplant. In Overpelt werd in 2010 sterk geïnvesteerd in de smelterij en werden er sinds toen drie nieuwe gietlijnen neergepoot. De vestigingen zijn samen geëvolueerd tot een leidinggevende zinksmelter binnen de groep. Tegelijk wordt grondig nagedacht over welke investeringen belangrijk zijn en over verbeteringen in het operationeel proces.

Er is één management voor beide sites. In de site van Overpelt werken er 420 werknemers. In Balen zijn 139 werknemers aan de slag, waarvan 95 % mannen. De gemiddelde leeftijd in deze site is 47 jaar.

Twee grote vakorganisaties (ABVV en ACV) en de traditionele, institutionele overlegorganen zijn aanwezig (ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk). Werknemersafgevaardigden uit Balen en Overpelt nemen deel aan het overleg in de ondernemingsraad en het comité. Vandaag nemen er drie Europese vestigingen deel aan de Europese ondernemingsraad deel: Auby, Budel en Balen/Overpelt als één bedrijfseenheid.

## De productie- en werkorganisatie

De grondstoffen voor Balen bestaan voor 80% uit erts en concentraten uit de hele wereld die met treinwagons vanuit de Antwerpse haven worden aangevoerd. Bij de ontginning worden materialen uit de mijnen naar boven gehaald met ongeveer 5 tot 6% zink en ter plekke opgewerkt naar 50 tot 55% zink. De concentraten voor Balen bestaan uit ongeveer de helft zink en de helft andere elementen. Verder zet men in Balen ook een aandeel zinkoxide of gerecupereerd materiaal in (in plaats van de concentraten), met vrachtwagens aangevoerd vanuit Overpelt.

Voor de verwerking tot zuiver zink worden de concentraten in Balen in de roosterij met lucht verbrand of geroost. Er ontstaan onzuivere zinkoxide of roostgoed, zwaveldioxidegas en warmte. Door gaszuivering worden fijne deeltjes en elementen als chloor, fluor en mogelijke

kwikdamp afgescheiden. Het gas wordt omgezet tot zwavelzuur. De groffe roostgoeddeeltjes en overige roostgoedstromen worden gemalen, naar voorraadsilo's en daarna naar de logerij verblazen. In de logerij wordt het zink uit het roostgoed, voornamelijk aanwezig als zinkoxide, opgelost en gezuiverd. De andere elementen worden er uitgehaald en verkocht voor verdere verwerking. De gezuiverde zinksulfaatoplossing gaat naar 35 elektrolysecellen. In iedere cel hangen 97 loden anodes en 96 aluminiumkathodes in een bad waaraan de gezuiverde oplossing continu wordt toegevoegd. Elektrische gelijkstroom wordt van de anode door de oplossing naar de kathode geleid. Door de elektrochemische reactie wordt het zink op de kathode afgezet. Na zo'n 28 uur is er een zinklaag van ongeveer vier mm op beide zijden van de kathode. De zure zinkarme elektrolytoplossing gaat terug naar de logerij. Met computergestuurde kranen worden de kathodes uit de cellen gelicht, in stripmachines automatisch van het zink ontdaan en weer in de cellen geplaatst voor de opbouw van een nieuwe afzetting. Het gestripte zink wordt onder de vorm van platen (zinkkathodes) met vrachtwagens naar de smelterij en gieterij in Overpelt gevoerd. Het gesmolten zink kan gelegeerd worden met andere metalen en tot verkoopbare blokken worden gegoten.

Overpelt heeft ook één van Europa's grootste zinkoxidewasinstallaties. Uit zinkhoudend materiaal in poedervorm, afkomstig uit hoogovens, wordt zink gerecycleerd. De droge stof wordt in een basisch bad gebracht en de oplosbare zouten worden verwijderd. Het gewassen materiaal wordt gefilterd en ingezet in de roosterijen van Nyrstar, onder andere in Balen. Het water met de oplosbare zouten wordt gezuiverd en onder de vastgelegde milieunormen geloosd na doorgang door een zandfilter.

Balen heeft een volcontinu werkregime met een vierploegenstelsel. In Balen en Overpelt samen werken ruim 400 personen in de productie. De productieteams tellen elk een twaalfstal operatoren en een teamleider. Vanuit de controlekamer in de afdeling monitoren en sturen ze de processen op.

## 6.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden opgesomd van maatregelen rond materialen en energie die door het bedrijf genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Er komen telkens projecten bij.

### Grondstoffen en afval

De productie van zink is zeer energie-intensief, maar het is een interessant materiaal in een cradle-to-cradle benadering. Zink verhoogt de duurzaamheid van materialen zoals staal door galvanisatie. Zink zelf heeft een lange levensduur en is onderhoudsvrij. De emissies tijdens de levensduur zijn zeer laag. Zink kan ook oneindig worden gerecycleerd. Het bedrijf streeft ernaar om het percentage gerecupereerd zink voor de productie van zuiver zink te verhogen. Zo draagt het bedrijf bij tot een circulair proces.

Het bedrijf investeert in technologie om de winning van waardevolle metalen uit grondstoffen, bijproducten en restmaterialen te optimaliseren. Bepaalde grondstoffen worden zo in de roosterij, de logerij en de elektrolyse gerecupereerd en benut voor hergebruik in het eigen proces of verkocht aan derden.

Alle producten beschikken over veiligheidsinformatiebladen die informatie verschaffen over de productsamenstelling, de gevaren voor de gezondheid en het milieu, de hantering en de opslag en de eerstehulpmaatregelen. Veel producten zijn onderworpen aan de EU-verordening

REACH (registratie, evaluatie en autorisatie van chemicaliën). Alle producten en stoffen van Nyrstar zijn geregistreerd en voor sommige stoffen zijn evaluaties begonnen.

## Energie

Het energieverbruik van Nyrstar Balen betreft hoofdzakelijk elektriciteit van de elektrolyse-afdeling. De site verbruikt evenveel als 300.000 gezinnen. Dit is ongeveer 1,3% van het totale elektriciteitsverbruik in België. Zowat 45% van de kosten in Balen gaat naar energie, meer dan naar de personeelslonen.

Rond 2005 stelde de vorige eigenaar van het bedrijf een energieactieplan op en deed de eerste investeringen. Sinds het ontstaan van de groep in 2007 zetten Nyrstar Balen en Overpelt de investeringen verder en doen ze inspanningen om het energieverbruik te verminderen, efficiënter om te gaan met energie en energie te recupereren. Er is nu een jaarbesparing voor beide sites van ongeveer het verbruik van 12.000 gezinnen. De CO<sub>2</sub>-besparing ten opzichte van 2002 bedraagt 12.140 ton CO<sub>2</sub>.

De vestigingen streven naar energiebesparing in het proces en de infrastructuur en zetten in op eigen energieproductie met hernieuwbare energiebronnen om de energie-onafhankelijkheid te vergroten.

Eén roostoven in Balen kreeg in 2013 een vergaande facelift. Deze werd bijna volledig ontmanteld en het dak en de wanden werden eveneens beter geïsoleerd. De tweede roostoven werd in 2016 volledig vervangen. Nieuwe gasoliegestookte fakkels zullen het in deze oven vergemakkelijken om de verbranding van de ertsen op temperatuur te krijgen en zullen een energiebesparing met zich meebrengen. Door de vernieuwingswerken gaat er minder warmte verloren en wordt de betrouwbaarheid van de roosterij verhoogd, wat ook de veiligheid, de gezondheid en het milieu ten goede komt. In 2015 waren er geen significante milieueventen. Door regelmatig onderhoud van de installaties van de logerij en de elektrolyse verhoogt ook de energie-efficiëntie. In Overpelt werd de zinkoxidewasinstallatie geoptimaliseerd zodat het energieverbruik daalde.

Voor alle operaties kan Balen voorzien in de eigen warmtebehoeften, deels ook voor de verwarming van gebouwen. De warmte van de roosterij wordt gerecupereerd onder de vorm van stoom. De stoom wordt gebruikt voor elektriciteitsproductie in Balen. Ook de warmte van de zwavelzuurfabriek wordt via een recent geïnstalleerde warmtewisselaar gerecupereerd en benut onder de vorm van warm water. Het is een uniek proces binnen de groep van Nyrstar-smelters. Het warmwatercircuit wordt vooral gebruikt om de logerijkuipen op te warmen.

In Overpelt werd er een zonnepanelenpark op twee afgedekte stortplaatsen in een nazorgfase gebouwd met een opbrengst van elektriciteit die het verbruik van 2.000 gezinnen overstijgt. De zonnepanelen worden uitgebaat door een ander Limburgs bedrijf met een gunstige elektriciteitsprijs voor Nyrstar in ruil. Men onderzoekt de mogelijkheid in Balen om windmolens te plaatsen.

Het bedrijf organiseerde in 2011 een groepsaankoop van zonnepanelen voor de werknemers of hun familie, in samenwerking met een leverancier.

## Water

Water is essentieel in het productieproces in Balen en Overpelt. Het verbruik van water wordt in beide sites beperkt. In Overpelt wordt het nog warme koelwater, dat dient om de smeltblokken af te koelen, gebruikt in de zinkoxidewasinstallatie. Het wasproces verloopt wel op hogere

temperaturen, maar het water en de restwarmte vanuit de smelterij worden gerecupereerd. Historisch verontreinigd grondwater wordt opgepompt, gezuiverd en ingezet in het productieproces. In Overpelt is dit pompsysteem reeds actief sinds 2011, in Balen wordt momenteel gewerkt aan de implementatie ervan.

### Emissies

Het bedrijf investeert ook in technologie om emissies te meten en te verminderen. CO<sub>2</sub>-emissies van verbranding van brandstoffen (aardgas, diesel, propaan) en grondstoffen (ertsen, zinkoxides) worden jaarlijks gerapporteerd.

### Transport

Het bedrijf zet in op transport per schip en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van vrachtwagens. Zwavelzuur wordt al voor ongeveer de helft per schip van Balen naar klanten en de haven vervoerd. Vanuit Overpelt wordt al een deel van de producten per schip naar klanten gebracht. Economische en ecologische redenen spelen een rol, maar het draagt ook bij tot minder transportbewegingen van vrachtwagens in en om de site en een grotere veiligheid.

Er werd over gedacht om het transport van kathodes van Balen naar Overpelt ook per schip te organiseren. Balen ligt aan het kanaal naar Beverlo en Overpelt aan het kanaal Bocholt-Herentals.

## 6.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert tal van richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering.

### De bedrijfsfilosofie en motieven

Het bedrijf schuift de Nyrstar Way voorop om een meer winstgevende, efficiënte en veerkrachtige onderneming te scheppen om de maximale waarde van in grondstoffen te benutten en in te spelen op de vraag van de klanten. Het richt zich op een meer duurzaam beheer van materialen en wil de grondstoffen op een verantwoorde en efficiënte wijze winnen en verwerken. Daarnaast wil het ook een duurzaam gebruik van de producten, evenals een duurzame verwerking aan het eind van hun levensduur promoten.

De milieuprioriteiten hangen samen met een toenemende regelgeving, afnemende beschikbaarheid van natuurlijke grondstoffen, toenemende kosten van energie en water en een toenemend milieubewustzijn onder beleggers, gemeenschappen en andere partijen. De grootste milieurisico's hebben volgens de groep voor de eigen activiteiten betrekking op water, klimaatverandering, biodiversiteit, ruimtelijke ordening en een duurzaam materialenbeheer.

Het bedrijf wil de milieuprestaties voortdurend verbeteren, duurzaamheid verder integreren in alle processen en de milieurisico's beperken, uitgaande van de volgende uitgangspunten:

- voortdurend werken aan operationele uitmuntendheid,
- een strenge risicobeoordeling en risicobeheersing,
- integratie van milieuoverwegingen in de kernactiviteiten en de operationele besluitvormingsprocessen,
- effectieve beheernormen en -systemen,

- leiderschap en competenties,
- een juiste meting en opvolging van prestaties,
- betrokkenheid creëren van de belangrijkste stakeholders en
- open en proactief communiceren met de buurt waarin ze opereert.

## De richtinggevende systemen en instrumenten

Voor Nyrstar Balen/overpelt zijn een aantal verplicht richtinggevende instrumenten belangrijk.

De groep communiceert over en vertaalt de groepsdoelstellingen en -strategie in een strategie voor het segment van de Metaalverwerking en een plan voor de sites.

Alle smelters binnen de groep beschikken over formele energiebesparingsprogramma's, ook de geïntegreerde sites van Balen en Overpelt. De elektrolyse in Balen gebruikt veel elektriciteit. De productiviteit en energie-efficiëntie van dit proces is een cruciale factor in de totale efficiëntie van de fabriek. De vestigingen stellen zelf jaarplannen op en een jaarlijks incentive plan per personeelsgroep. De resultaten van de medewerkers worden beoordeeld op basis van productieresultaten en gemelde milieu- en veiligheidsincidenten.

De duurzaamheidssystemen en -processen hangen ook samen met het kader voor Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Gemeenschap (VGMG). Dat kader is afgestemd op de beste praktijken in de industrie en wordt voortdurend bijgewerkt aan de hand van de behoeften van de onderneming en de ontwikkelingen in externe standaarden en vereisten. Zo leeft het bedrijf het ISO 9001-kwaliteitszorgsysteem, de OHSAS 18001-certificering rond arbeidsomstandigheden en het ISO 14001-milieuzorgsysteem na. Er vinden regelmatig audits, evaluaties en herzieningen plaats. De data wordt per kwartaal geconsolideerd, geëvalueerd en gerapporteerd aan het managementcomité van de groep en het senior management van de sites.

Daarnaast wordt maandelijks over een beperkt aantal niet-financiële KPI's of meetindicatoren gerapporteerd aan het Safety-Health-Environment-comité van de sites. De KPI's kunnen een belangrijke invloed hebben op de financiële prestaties en de waarde van de onderneming: de gezondheid en de veiligheid van de werknemers, milieu-incidenten, energie en klimaatverandering, water, emissies en inzet voor de gemeenschap.

Nyrstar Balen/Overpelt nam ook het engagement rond energie-efficiëntie ten overstaan van de Vlaamse overheid op zich.

Balen ondertekende destijds de benchmarkingconvenant energie-efficiëntie<sup>25</sup> van de Vlaamse overheid die energie-intensieve bedrijven aanzette om bij te dragen aan rationeel energiegebruik en vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De vestiging werd met andere gelijkaardige sites vergeleken, sprak een bepaald referentieniveau af en engageerde zich om het energieverbruik binnen de termijn van het convenant met een bepaald percentage te verminderen, ongeacht de maatregelen die genomen moesten worden. Vermindering van de energiekosten loonde in ieder geval. Een aantal ideeën van op de werkvloer werd ingeschreven in de benchmarkingconvenant. Overpelt trad eveneens vrijwillig toe tot de benchmarkingconvenant. Vermits het proces in Overpelt uniek is en bijgevolg geen vergelijkingsbasis was vond een energie-doorlichting plaats. Er werd jaarlijks intern gerapporteerd over de voortgang van de convenanten en extern aan het verificatiebureau.

<sup>25</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

De smelter sloot in 2015 een energiebeleidsovereenkomst voor VER-bedrijven<sup>26</sup> af met de Vlaamse overheid om de energie-efficiëntie te verbeteren en de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. VER-bedrijven zijn ondernemingen die onder de Europese richtlijn van verhandelbare emissierechten vallen. De vestigingen verbinden er zich toe een energieaudit uit te voeren. Die moet resulteren in een energieplan waarin (potentieel) rendabele maatregelen en studiemaatregelen worden beschreven. Men brengt jaarlijks verslag uit aan het verificatiebureau over uitgevoerde maatregelen, studies en energieverbruik. Deze bedrijven moeten o.a. ook een WKK-potentieelstudie uitvoeren en energiebeheermaatregelen nemen die de bewustmaking, het engagement en sensibilisering rond efficiënt energiegebruik van medewerkers moeten verbeteren.

Voor Balen gebeurde de energieaudit door interne energiedeskundigen en een externe consultant gespecialiseerd in energie-efficiëntie. Zij identificeerden energiebesparende projecten en er werden projectgroepen opgericht met medewerkers van verschillende niveaus uit de verschillende productieafdelingen. De rendabel geachte projecten werden opgenomen in het energieplan dat in februari 2016 werd ingediend, met aanduiding van de projecten die binnen een bepaalde periode worden uitgevoerd. Het plan werd ter goedkeuring naar het verificatiebureau gestuurd. Met het oog op de energiebeheersmaatregelen is er een monitoring van de energie in het bedrijf, opgevolgd door één specifiek verantwoordelijke. Verder zal het bedrijf sensibiliseren rond energie. De doelstellingen worden gecommuniceerd aan de werknemers. Ze worden betrokken en krijgen opleiding zodat ze weten wat ze in welke omstandigheden moeten doen. In Overpelt krijgen beginnende werknemers informatie over hun werkscherm, waar ze op moeten letten en wat betrekking heeft op energiegebruik.

Voorbeelden van (studie)-maatregelen uit het energieplan zijn de volgende. In Balen worden riemoverbrengingen geoptimaliseerd, worden de deksels van de warmtewisselaars in de roosterij vervangen zodat meer warmte kan worden gerecupereerd en voorziet men meer warmterecuperatie in de zwavelzuurfabriek. In Overpelt wil men de recuperatie van het opgewarmd koelwater van de smeltafdeling voor de oxidewasinstallatie optimaliseren. Verder zijn er maatregelen geformuleerd, waarvoor nog meer informatie moet verzameld worden en data moeten geverifieerd worden.

## 6.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna bekijken we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie

<sup>26</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het bedrijfsmanagement

Vanuit de groep en het sitemanagement is er een sterke stimulans om duurzaam, kosten- en milieubewust en zeer veilig te werken. Nyrstar in Balen behoort tot de wereldtop wat betreft energie-efficiëntie binnen de sector, geven de bedrijfsverantwoordelijken aan. Na het ontstaan van Nyrstar in 2007 had de inbreng van het nieuwe management van beide sites, voor een deel van Nederlandse oorsprong, een grote impact. Gaandeweg is de aanpak verder ontwikkeld en gelden de sites van Balen en Overpelt op sommige vlakken als pioniers en voorbeelden voor de andere vestigingen.

De sterke klemtoon op duurzaam, kosten- en milieubewust en veilig werken komt tot uiting in alles wat het bedrijf doet, in alle projecten en procedures. De coördinatie van de projecten rond materialen en energie is in handen van de interne milieucoördinator, ingenieurs en technici van de technische dienst. De technici-ingenieurs suggereerden bijvoorbeeld om het warme water van de roosterij te gebruiken in de logerij.

De interne milieucoördinator is verantwoordelijk voor Balen en Overpelt. Hij volgde de acties rond de benchmarkingconvenant op en geeft advies rond milieu, milieurendementen en energie-efficiëntie. De energiecoördinator werkt samen met de assistent-energiecoördinator voor alle Europese sites. Zij zijn verantwoordelijk voor energie-aankopen, projecten zoals het zonnepanelenpark en projecten rond energie-efficiëntie. De assistent-energiecoördinator volgt de werkzaamheden op in het kader van de energiebeleidsovereenkomst.

Er zijn dagelijkse managementmeetings waarin milieu en veiligheid voorop en vooraan staan.

Op een wekelijkse managementmeeting kwam de benchmarkingconvenant en komt nu de energiebeleidsovereenkomst regelmatig ter sprake. Alle afdelingen en de milieudienst geven er informatie over belangrijke zaken die afgelopen week in de productie en rond energie-efficiëntie plaatsvonden.

Drie keer per jaar vindt een uitgebreid managementteam plaats gedurende een halve of een hele dag voor alle leidinggevenden, inclusief teamleiders. Er wordt gebrainstormd en van gedachten gewisseld over allerlei zaken. Het is ook een platform waar bepaalde afdelingen meer uitleg kunnen geven bij hun activiteiten. Het doel is om de horizon van de deelnemers te verbreden en ze de kans te geven om mee te denken. Er kunnen ook externe gastsprekers worden uitgenodigd.

De milieucoördinator wijst op een spanningsveld tussen het streven om meer gerecupereerd zink in te zetten en de limieten die ingeschreven zijn in de milieuvergunning. Het bedrijf wenst dat de overheid energie-efficiëntie in de keten zou bekijken en niet enkel op het niveau van een site. Energie-efficiëntie en CO<sub>2</sub> zijn globale problemen en niet alleen in Vlaanderen. Als Balen 40% in plaats van 20% recyclagemateriaal zou gaan gebruiken, zou de site veel meer energie voor de verwerking verbruiken en meer CO<sub>2</sub> uitstoten, maar het zou meer zinkoxides vanuit Duitsland en Frankrijk opkopen. Het gros van de zinkoxides is in Europa aanwezig en er is toelevering mogelijk. Ze zijn recycleerbaar en kunnen bijdragen tot een cradle to cradle aanpak. Het bedrijf beseft wel dat het niet eenvoudig is om energie-efficiëntie in de keten op een goed controleerbare manier in een convenant onder te brengen.

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen

Er is een ideeënbusstelsel waarmee medewerkers goede ideeën kunnen lanceren. De ene afdeling is op dat vlak al actiever dan de andere, geven de bedrijfsverantwoordelijken aan. De ideeën worden bekeken en krijgen feedback. Bij uitvoering krijgen de medewerkers er erkenning en een beloning voor. Voor gewone verbeterideeën is dit een uitgebreid etentje voor de medewerker met zijn of haar partner waar en wanneer gewenst. Voor de verbeterideeën die een bepaalde financiële opbrengst meebrengen volgens vastgelegde bedragen krijgt een werknemer in kwestie een premie in verhouding uitbetaald.

Belangrijk is echter de nieuwe werkorganisatie en het werkoverleg dat daarbij plaatsvindt. Er waren al teams op het niveau van de leidinggevenden. In de nasleep van een herstructurering in 2008 besliste het bedrijf om de arbeiders meer polyvalent op te leiden, meer verantwoordelijkheid te geven en teamoverleg te stimuleren. Het nieuwe management van de sites stapte af van de hiërarchische benadering. Het gaf aan zaken niet meer alleen te willen aanpakken. Uit een welzijn- en stressonderzoek in 2012 bleek ook dat de medewerkers interesse toonden om mee te denken. Het onderzoek had nagegaan wat de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers kon verbeteren, ook omdat ziekteverzuim bij de werknemers was vastgesteld.

Er wordt nu meer ruimte gegeven aan en gerekend op de inbreng van de medewerkers. De bedoeling is dat zij meedenken, samenwerken en mee verantwoordelijkheid opnemen om problemen op te lossen of zaken te verbeteren. De teams in de elektrolyse-afdeling zijn zo bijvoorbeeld autonoom en de beslissingslijnen korter. De teamleden overleggen met de teamleider en met elkaar om het werk te regelen. Iedere afdeling heeft eigen onderhoudspersoneel. Voorheen was er een centrale onderhoudsploeg. Er is direct contact tussen de teamleiders en de onderhoudsmedewerkers. De onderhoudsmedewerkers kunnen zelf meer preventief optreden. Vroeger moest een probleem eerst aan een leidinggevende gemeld worden voor een oplossing kon worden gezocht. Dagelijkse technische problemen en projecten worden sneller aangepakt, er is meer rendement en meer flexibiliteit om ziekteverzuim en vakanties op te vangen. Met een tweedaags opleidingsprogramma rond leiderschap voor kaderleden en teamleiders, ontwikkeld door een consultant psycholoog en regelmatig herhaald, worden er leiderschapsvaardigheden aangereikt en worden de deelnemers uitgenodigd om over hun leiderschapstijl na te denken.

De nieuwe organisatieaanpak betekende een cultuurverandering voor de medewerkers en het management, zo geven de bedrijfsverantwoordelijken en de werknemersafgevaardigden aan. Vroeger functioneerden de afdelingen, de medewerkers en personeelsgroepen meer gescheiden. Stilaan begint de nieuwe manier van werken ingeburgerd te geraken en begint het resultaten op te leveren.

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie

De medewerkers krijgen veel opleiding on the job om gevaren beter te leren inschatten en aandacht aan milieuproblemen te schenken. Verder kunnen ze hun kennis terzake toetsen via een vragenlijst op de computer. De werknemersafgevaardigden zijn sterk voorstander van deze aandacht voor opleiding.

Het meedenken van medewerkers wordt sinds 2014 ook aangemoedigd via meer dan 30 'operational excellence'-teams of verbeter teams, met in totaal ongeveer 144 medewerkers in

Balen en Overpelt samen. Men spreekt over 3-DOE-teams om op de daadkracht van de werknemers in de teams te wijzen. Het project heet 'Flexibility': flexibel zijn in de technische operaties en daardoor stabiliteit in de procesflow creëren. Het project is uniek binnen de groep en loopt alvast tot eind 2017.

De teams bekijken hoe anders kan worden gewerkt en verbeteringen en besparingen kunnen worden gerealiseerd. Elk team focust op een verschillend onderwerp: productie; verminderen van kosten; veiligheid, gezondheid en milieu; kwaliteit of energie-efficiëntie. Enkele teams leggen zich bijvoorbeeld toe op veiligheid, gezondheid en milieu in de logerij en elektrolyse in Balen en bij de oxidewasinstallatie van Overpelt. De teams krijgen feedback op hun suggesties.

Bepaalde werknemers nemen vrijwillig deel omdat ze veel over het onderwerp weten of er interesse voor hebben. Andere werknemers zijn uitgenodigd om er vanuit hun functie aan deel te nemen. De verkozen werknemersafgevaardigden nemen niet deel aan de verbeterteams, een aantal actieve vakbondsleden / militanten wel. De werknemersafgevaardigden waarderen het initiatief "omdat hiermee geluisterd wordt naar de mensen op de vloer die vaak goed weten wat er gebeurt." Ze menen dat medewerkers nog meer verbetertips zouden formuleren als er een kaderakkoord met de werknemersafgevaardigden zou worden afgesloten waarin staat dat opbrengsten die voortvloeien uit de verbeteringen terug zouden vloeien naar het bedrijf in de vorm van bijvoorbeeld sociale tewerkstelling, materialen en aanwervingen. De werknemersafgevaardigden vermoeden dat werknemers soms vrezen tips te zullen geven die misschien nadelig zouden kunnen zijn voor hun job. De werknemersafgevaardigden menen dat zij in de teams ook de sociale thema's onder de loep zouden kunnen nemen. Zij vragen ook dat er over gewaakt zou worden dat ideeën van alle operatoren even veel aan bod zouden komen.

Twee kaderleden houden zich voltijds bezig met de coördinatie en de rapportering vanuit deze verbeterteams. Het bedrijf verwacht dat de verbeterteams vanaf 2017 wanneer ze op kruissnelheid zullen zitten, ongeveer 9 miljoen euro per jaar zullen opleveren.

Een verbeterteam uit de elektrolyse-afdeling kortte de tijd voor het strippen van de zinkplaten van 40 tot 28 uur in, een vermindering van dertig procent productietijd en een vermindering van energiegebruik. Het team bestond uit de teamleider, teamleden-operatoren, de onderhoudsspecialist en technici. De medewerkers gaven aan hoe het met minder stripvrije, dus onproductieve momenten kon. Het kettingsysteem waarmee de zinkplaten doorheen de elektrolysecellen bewegen, werd op suggestie van het team ook aangepast zodat het transport vlotter verloopt. Verder werden de isolatoren beter op de anodes bevestigd zodat kortsluitingen vermeden worden. In de toekomst wil het team de ergonomie aan de stripmachines en de stripbeitels zelf verbeteren zodat ze minder snel slijten.

De productiviteitswinst kan niet in alle afdelingen even groot zijn. In de roosterij hebben de werknemers weinig impact op de installaties. Toch scoort ook deze afdeling beter: in 2014 waren de installaties 95 procent van de tijd up and running, tegenover 82,80 procent in 2011. Tien procent van de winst is te danken aan investeringen in de installaties en drie procent aan de nieuwe teamorganisatie en verbeterteams.

De medewerkers worden verder gevraagd om probleemsituaties rond veiligheid, milieu, productie en energie online te melden via het risico-inventaris-managementsysteem. Op elke afdeling is hiervoor een computer ter beschikking voor de eigen medewerkers en de medewerkers van contractanten. Ze kunnen bijvoorbeeld een lek in een waterleiding of een niet-functionerend roerwerk van een procestank melden. De personeelsleden en de werknemersafgevaardigden kunnen de online informatie raadplegen. De tool is redelijk

eenvoudig te gebruiken. Dagelijks wordt er een pdf-rapport gemaakt van de meldingen van de afgelopen dag. Het management bespreekt alle meldingen iedere ochtend om halfnegen en bekijkt welke maatregelen meteen en eventueel later moeten genomen worden. De milieucoördinator bekijkt dan ook of er milieu-aangelegenheden zijn die moeten worden aangepakt. De online probleemmeldingen worden verder op de dagelijks veiligheidsmeetings in de afdelingen doorgenomen. Men bekijkt welke meldingen betrekking hebben op de eigen afdeling en of meldingen uit andere afdelingen ook voor de eigen afdeling relevant zijn.

Het was aanvankelijk niet eenvoudig om de werknemers te overtuigen om aan het meldingssysteem mee te werken. Ze vroegen zich af of het zinvol was om alle kleine situaties te melden en vreesden dat collega's of zij zelf op de vingers zouden getikt worden. Ook de werknemersafgevaardigden waren hier bezorgd over. Intussen is het systeem meer ingeburgerd en zien de werknemers het ook meer als een deel van het veiligheidsproces. Het bedrijf toont dat hun meldingen worden gewaardeerd en er rekening mee wordt gehouden. Er is meer vertrouwen ontstaan en de medewerkers spreken elkaar ook aan op mogelijk onveilige situaties bijvoorbeeld wanneer iemand vergeet een veiligheidshelm of veiligheidshandschoenen te dragen.

De vestigingen stellen in het kader van de groepsstrategie zelf jaarplannen op en een jaarlijks incentive plan per personeelsgroep. Voor de arbeiders gaat het bijvoorbeeld om productiedoelstellingen (ton productie) en de beperking van milieu- en veiligheidsincidenten. Veiligheid staat voorop. Alle arbeiders krijgen ongeveer hetzelfde incentive plan. Bij de bedienden en de kaderleden houdt men meer met persoonlijke inbreng rekening wat voor een diversificatie tussen medewerkers zorgt. De resultaten worden beoordeeld op basis van productiegegevens en gemelde milieu- en veiligheidsincidenten waarbij de melding volgens bepaalde regels dient te verlopen. Alle parameters leiden tot een bepaalde bonus. Als er succes wordt geboekt, wordt het ook in de verf gezet en worden de werknemers ervoor gewaardeerd, soms op een eenvoudige, leuke manier zoals een traktatie van een tijdelijk frietkraam aan de ingang van het bedrijf.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

Er is een vrij open communicatiecultuur en open sociaal klimaat binnen het bedrijf, geven de bedrijfsverantwoordelijken en de werknemersafgevaardigden aan.

Medewerkers worden steeds, in alle transparantie, op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen de Nyrstar Groep, het segment metaalverwerking en Balen en Overpelt zelf.

De werknemersafgevaardigden worden regelmatig over belangrijke zaken en over milieu, materialen en energie geïnformeerd op de ondernemingsraad, de Europese ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk. De plant manager is voorzitter van de ondernemingsraad waardoor belangrijke zaken meteen met de werknemersafgevaardigden kunnen worden aangekaart.

Grote projecten komen op de ondernemingsraad ter sprake, zaken over bijvoorbeeld veiligheidskwesties of de aanpak van de verbeterteams op het comité. De agenda rond materialen en energie van deze overlegorganen wordt grotendeels bepaald door de werknemersvertegenwoordiging, zo geven ook de bedrijfsverantwoordelijken aan. Zij leggen onderwerpen op tafel waar ze meer informatie over wensen bijvoorbeeld over de emissierechten van het bedrijf. De milieucoördinator of de energiecoördinator komen eventueel

specifiek toelichting geven. In het kader van de energiebeleidsvereenkomst werden de werknemersafgevaardigden ook geïnformeerd.

De werknemersafgevaardigden hebben oog voor milieuverbeteringen die het bedrijf ten goede komen en denken mee na over de omschakeling naar een duurzaam productieproces. Zij geven ook suggesties voor verbetering, vaak op vraag van de medewerkers. Om milieuredenen en met het oog op betere werkomstandigheden vroegen ze een betere aanvoer met minder stofopwaaiing van erts in de logerij. Het werkt nu met een vijs, transportvijs die de erts van de silo naar de kuip transporteert. Er is een investeringsaanvraag gedaan voor het plaatsen van een dichte collector, waardoor het probleem deels opgelost geraakt. Om het stof op te vangen in de vijs zullen er alternatieven worden voorgesteld. Verder bekeek een werkgroep op hun vraag de dampproblemen bij het openen van een persfilter. Ze vroegen het intern transport voor de vrachtwagens te verbeteren. Bij droog weer en in de zomer veroorzaken de vrachtwagens veel stof. Nyrstar voert nu onderzoek uit om dit probleem op te lossen met bijvoorbeeld het plaatsen van sproei-installaties. De werknemersafgevaardigden vroegen en kregen ook oplaadpunten voor elektrische fietsen voor het woon-werkverkeer. Ze pleiten er ook voor dat elektrische leasingwagens als bedrijfswagens zouden worden ingezet, maar aan die vraag werd nog niet tegemoet gekomen.

De directieven van de groep maar ook onderwerpen rond energie en materialen komen op de jaarlijkse Europese ondernemingsraad aan bod. De werknemersafgevaardigden van de Europese vestigingen bereiden de agenda voor. Ze stellen gerichte vragen bijvoorbeeld over de investeringen, het transport en de verdeling van de grondstoffen over de Europese sites, interimwerk, enzovoort. De werknemersafgevaardigden vinden het een open en belangrijk informatie- en overlegkanaal om zicht te krijgen op de toekomstplannen en de jaarresultaten van het bedrijf. De Europese ondernemingsraad gaat op vraag van de vakbonden door in België in een conferentiecentrum van één van de vakbonden.

De werknemersafgevaardigden zijn bekommerd om de energie-efficiëntie van het bedrijf met het oog op de toekomst van de onderneming. Ze weten dat energie een grote kostenpost is. Ze pleitten al voor het gebruik van alternatieve energiebronnen om de energiekost van de onderneming te drukken. Ze zijn voorstander van de nodige investeringen en besparingen op energie en op de energiekosten. Ze willen dat voorkomen wordt dat de hoge energiekosten een ongunstige invloed zouden hebben op het bedrijfsrendement en de tewerkstelling. Zo waren ze tevreden toen het waterzuiveringsstation, opgelegd door de overheid, en het systeem voor warmterecuperatie in de roosterij effectief werden ingevoerd. De ideeën ervoor bestonden al een tijd. Met de investeringen creëerden ze een nieuw toekomstperspectief en keek men verder dan de terugverdientijd van een jaar, stellen ze. Beursgenoteerde bedrijven krijgen wel eens kortetermijndoelstellingen opgelegd vanuit de financiële wereld, geven de werknemersafgevaardigden aan.

De werknemersafgevaardigden hebben oog voor milieuverbeteringen die het bedrijf ten goede komen en denken mee na over de omschakeling naar een duurzaam productieproces. Ze gaan daarbij ook uit van een globale aanpak rond duurzaamheid met oog voor de klimaatproblemen door de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ze vinden dat ondernemingen, ook hun bedrijf, met een andere aanpak van recyclagestromen en een duurzamer materialengebruik verbetering kunnen brengen en verwachten dat de overheid hier mee toe aanzet.

Verder willen ze ecologische inspanningen en sociale verbeteringen met elkaar verbinden “om een rechtvaardige vergroeningstransitie te realiseren”, geven ze aan. De werknemersafgevaardigden zochten naar mogelijkheden rond de invulling van CAO 104, die

bepaalt dat een plan moet opgesteld worden om het aantal werknemers ouder dan 45 jaar in de onderneming te behouden of te verhogen. Ze stelden voor om de opbrengst van de verbeteringen en besparingen, onder meer gerealiseerd door de inbreng van de medewerkers, aan te wenden voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en meer werkbaar werk voor oudere werknemers. De oudere medewerkers geven volgens de vakbonden aan dat ze een minder belastende job zouden willen uitvoeren, terwijl dit soort jobs minder voor handen zijn in de onderneming. Het bedrijf had wel interesse voor het voorstel, maar legt de klemtoon op de verbetering van de operational excellence in het licht van de economisch uitdagende situatie voor de groep, stellen de werknemersafgevaardigden

De werknemersafgevaardigden bouwen hun eigen kennis rond materialen en energie op, binnen het bedrijf, door contacten met bedrijfsverantwoordelijken, de milieucoördinator en de energiecoördinator. Eén van de werknemersafgevaardigde legt zich specifiek toe op de ruimere milieuproblematiek en een rechtvaardige groene transitie. Hij volgt onder meer opleiding in het hoger onderwijs richting sociaal recht en is actief in tal van milieu-organisaties. Verder zoeken de werknemersafgevaardigden voor meer technische informatie steun bij de externe vakbond zoals de adviseurs en secretarissen of nemen ze deel aan vakbondsconferenties die daarover gaan.

### De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid

Tot slot vermelden we nog enkele samenwerkingsverbanden van de onderneming met andere bedrijven en platformen in het kader van haar streven om duurzaam en kosten- en milieubewust te werken. We geven ook de suggesties mee die het bedrijf en de werknemersafgevaardigden aan de overheid formuleren.

Zo is Nyrstar Group lid van de REACH-consortia voor zink, lood, cadmium en indium, waardoor de kosten en informatie voor de registratie en evaluatie van stoffen kunnen gedeeld worden met andere producenten. Nyrstar Balen en Overpelt zijn ook lid van het CO<sub>2</sub> 2020 parlement van de provincie Limburg en werken mee om op gestructureerde wijze de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen en de provincie CO<sub>2</sub>-neutraal te maken.

Het bedrijf suggereert aan de overheid om energie-efficiëntie in de keten van ondernemingen te bekijken. De milieucoördinator wijst op een spanningsveld tussen het streven om meer gerecupereerd zink in te zetten en de limieten die ingeschreven zijn in de milieuvergunning. Het bedrijf wenst dat de overheid energie-efficiëntie in de keten zou bekijken en niet enkel op het niveau van een site. Energie-efficiëntie en CO<sub>2</sub> zijn globale problemen en niet alleen in Vlaanderen. Als Balen 40% in plaats van 20% recyclagemateriaal zou gaan gebruiken, zou de site veel meer energie voor de verwerking verbruiken en meer CO<sub>2</sub> uitstoten, maar het zou meer zinkoxides vanuit Duitsland en Frankrijk opkopen. Het gros van de zinkoxides is in Europa aanwezig en er is toelevering mogelijk. Ze zijn recycleerbaar en kunnen bijdragen tot een cradle to cradle aanpak. Het bedrijf beseft wel dat het niet eenvoudig is om energie-efficiëntie in de keten op een goed controleerbare manier in een convenant onder te brengen.

De werknemersafgevaardigden hebben oog voor milieuverbeteringen en de omschakeling naar een duurzaam productieproces. Ze gaan daarbij ook uit van een globale aanpak rond duurzaamheid met oog voor de algemene klimaatproblemen door de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ze vinden dat ondernemingen, ook hun bedrijf, met een andere aanpak van recyclagestromen en een duurzamer materialengebruik verbetering kunnen brengen en verwachten dat de overheid hier mee toe aanzet.

## TE Connectivity

ontwikkeling en productie van:

- # elektromechanische componenten voor auto-industrie
- # eigen bedrijfsmiddelen

### basisinfo

Amerikaanse groep  
wereldwijd actief  
beursgenoteerd

Oostkamp:  
700 werknemers

gematigde groei en  
productiviteitsstijging  
stabiel  
personeelscijfer

- ondernemingsraad
- Europese ondernemingsraad
- comité voor preventie en bescherming op het werk

### materialen- en energiebeleid

**ontwikkelingen**

- klemtoon op recyclage van grondstoffen en afval in heel het proces
- klemtoon op energiezorg en energiebesparingen
- ingrepen in transport

Go for Brilliance-strategie met oog voor kwaliteit en duurzaamheid, gestimuleerd door zorgsystemen en het Europees management

lean manufacturing

Charter Duurzaam Ondernemen

Fabriek van de Toekomst

**motieven en instrumenten**

**betrokkenheid werknemers**

- werkoverleg en vrijwillige projectteams, evolutie naar zelfsturende teams
- actieve informatieverstrekking aan werknemersafgevaardigden
- ideeënbus, scrapcontrole, veiligheidsobservaties, energieprestatieoverleg

lerend netwerk van VOKA West-Vlaanderen rond energie-efficiëntie

**samenwerking in netwerken**

## 7.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij TE Connectivity, Oostkamp

#### Basisinformatie

- ontwikkeling en productie van elektromechanische componenten voor de auto-industrie en van eigen bedrijfsmiddelen
- deel van wereldwijde beursgenoteerde Amerikaanse groep met 72.000 werknemers waarvan 700 werknemers in Oostkamp
- gematigde groei en productiviteitsstijging en stabiel personeelscijfer
- drie vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en overlegorganen (OR, Europese OR en CPBW)

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- klemtoon op recyclage van grondstoffen en afval in het proces, met sortering voor eigen hergebruik en voor verkoop aan derden; bijkomend aandacht voor water- en grondzuivering
- klemtoon op energiezorg en –besparingen, met meer inzet op detailmonitoring van het energiegebruik; verder beperkte eigen energieproductie met zonnepanelen
- aandacht voor transport, door afspraken rond onderdelentoelevering en duurzaam woon-werkverkeer
- materiaal- en energiegebruik beperkt door meer doordachte proces lay out, procesflow en werkorganisatie in het kader van lean management

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- Go for Brilliance-missie en –strategie met beste kwaliteitsproducten, duurzaamheid en waardecreatie, met inbreng van zelfsturende teams
- verplichte richtinggevende systemen zijn: wetgeving, zorgsystemen (welzijn en veiligheid, kwaliteit o.a specifiek voor auto-industrie, milieu, energie), doelstellingen en budgetbeperkingen van Europees management, eigen wereldwijde competitiviteits- en verbeterprogramma Vijfsterrenprogramma met teamwerk, lean management en detailmonitoring van energie
- vrijwillige engagementen zijn: benchmarkingconvenant energie-efficiëntie, West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen en Fabriek van de Toekomst

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond duurzaamheid, kwaliteit en efficiëntie vanwege het internationaal moederbedrijf en het Europees management, de interne milieucoördinator / preventieadviseur, de technische dienst, de dienst onderhoud, de energiemanager, de afdeling continu verbeteren ihkv het Vijfsterrenprogramma en door ervaringsuitwisseling tussen de Europese vestigingen, dagelijks managementoverleg in productie
- inzet op actieve inbreng van de medewerkers algemeen: via dagelijks werkoverleg met aandacht voor de meetindicatoren van het Vijfsterrenprogramma, werkinstructies en afsprakenkaartjes, vrijwillige projectteams (bv. rond afvalbeperking) en evolutie naar zelfsturende teams

- inzet op actieve inbreng van de medewerkers rond materialen en energie met toenemend milieubewustzijn bij de medewerkers: via een ideeënbusstelsel met vergoeding, betrokkenheid bij de efficiëntere procesflow, werkinstructies over afvalsortering, een controlesysteem ter voorkoming van scrap, veiligheidsobservatierondgangen (mede met werknemersafgevaardigden) en maandelijks afdelingsoverleg rond energieprestaties
- informatieverstrekking aan werknemersafgevaardigden op ondernemingsraad rond grote projecten en scrapgegevens, op comité rond milieu- en energieactieplannen en rond personeelsfaciliteiten, i.h.v. het Charter Duurzaam Ondernemen
- werknemersafgevaardigden bouwen kennis rond materialen en energie op binnen het bedrijf en door contacten met de externe vakbond en afgevaardigden van andere bedrijven
- deelname van het bedrijf aan het lerend netwerk van Voka West-Vlaanderen rond energie-efficiëntie

## 7.2 Basisinformatie over het bedrijf

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

### Het bedrijf

TE Connectivity Oostkamp legt zich toe op de ontwikkeling en productie van complexere elektromechanische componenten voor de auto-industrie (connectoren en inductieve systemen voor auto-elektronica) en op de ontwikkeling en productie van eigen bedrijfsmiddelen (machines, werktuigen, spuitgietsvormen, stansvormen en assemblagelijnen). Het bedrijf levert wereldwijd aan klanten uit de auto-industrie, met name aan de duurdere automerken zoals Alfa Romeo, Audi, BMW, Ford, Porsche en VW.

In 1999 werd het bedrijf van Siemens overgenomen door het toenmalige Tyco, een Amerikaanse multinational. In 2007 werd het beursgenoteerde Tyco opgesplitst in drie beursgenoteerde bedrijven en werd de vestiging in Oostkamp Tyco Electronics. Recent werd dit TE Connectivity Oostkamp.

TE Connectivity Oostkamp maakt dus deel uit van een wereldwijde groep. Die telt ongeveer 72.000 medewerkers, waaronder 7.000 ingenieurs. Het Europese hoofdkwartier van de divisie Europe, Middle East and Africa (EMEA) is in Duitsland gevestigd. In Europa zijn er elf vestigingen.

TE Connectivity Oostkamp stelt 700 werknemers tewerk, waarvan 500 arbeiders, 200 bedienden en een 40-tal interimarbeiders.

Het bedrijf kent een gematigde groei en productiviteitsstijging en een stabiel personeelscijfer. De activiteiten van de matrijsmakerij zijn deels afgebouwd en de activiteiten van oppervlaktebehandeling worden stopgezet. De betrokken medewerkers zullen in andere afdelingen worden ingezet

De strategie van het bedrijf focust op:

- groei in productie en productiviteit,

- efficiënt ontwerp en productie van complexere en speciaal-producten, op basis van kennis van state-of-the-art in mechatronica, en productielijnoptimalisatie,
- ecologische ingrepen,
- specialisatie in geïntegreerde productielijnen waarbij verschillende processen worden samengebracht en enkele klassieke processen worden geëlimineerd,
- vermindering van doorlooptijden en van energie- en materiaalverbruik,
- een wendbare en zelfsturende procesorganisatie.

Het bedrijf heeft troeven zoals:

- geïntegreerde activiteiten met alle bewerkingen voor de verwerking van basismateriaal tot eindproduct en een eigen engineering,
- een nauwe samenwerking met de autobedrijven,
- een hoge kwaliteitsranking binnen de groep,
- de status van pilootvestiging voor productie en op puntstelling van veel nieuwe machines en productielijnen en het zelf inbouwen in lijnen van gekochte standaardmachines,
- de status van voorloper in verschillende procestechnologieën binnen de groep.

De drie grote vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en de traditionele, institutionele overlegorganen zijn aanwezig (ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk).

### Het productieproces en de werkorganisatie

De stappen in het productieproces zijn stansen (ponsen) van onderdelen uit bandmateriaal, spuitgieten van kunststofonderdelen, oppervlaktebehandeling of galvanisatie van onderdelen, assemblage en verzending van producten. Een deel van de producten gaat naar een magazijn in Duitsland van waaruit de producten verder verdeeld worden.

De productie is sterk geautomatiseerd. Er zijn grote spuitgietmachines van vier tot vijf meter lang voor de eenvoudige producten. Er zijn ook grote productiecellen of automaten die de helft van een hal innemen en waarin spuitgietmachines en robots zijn geïntegreerd. Twee-componentenspuitsgieten en monteren gebeurt in één beweging in dezelfde machine. De robots monteren kleine onderdelen in een vorm, waarna de spuitgietmachine er kunststof rond spuit, bijvoorbeeld voor een ABS-module.

In de engineeringafdeling werken specialisten inzake spuitgietvormen, stanswerktuigen en assemblagelijnen.

De meeste functies van de medewerkers op de werkvloer zijn afdelingsgebonden. Enkele medewerkers werken in meerdere afdelingen. In de spuitgietafdeling zijn machine-instellers en operators actief. De operators die de spuitgietmachines in combinatie met robots bewaken en bedienen, moeten technisch goed onderlegd zijn en een goed inzicht hebben. Eén medewerker kan vier complexe productiemachines bewaken.

De spuitgietafdeling en de afdeling oppervlaktebehandeling werken volcontinu. In de stansafdeling werkt 10 tot 20% van de medewerkers volcontinu, in de assemblage 10%.

## 7.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd die door het bedrijf genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Het bedrijf lanceert

voortdurend nieuwe projecten, al zijn volgens het management de belangrijkste verbeteringen intussen doorgevoerd.

### Grondstoffen en afval

Het bedrijf streeft naar een rationeler en beperkter gebruik van grondstoffen door het sorteren van afval en grondstoffen voor hergebruik in de eigen productie of voor verkoop aan derden. Voor een deel van de grondstoffen is er een circulair proces in het eigen bedrijf.

Stansvormen worden meer op punt gesteld en het onderdelenontwerp wordt aangepast zodat er zo weinig mogelijk stansafval van het bandmateriaal overblijft. Het basisstansmateriaal wordt terug opgehaald door de leverancier voor hergebruik.

In de spuitgietafdeling wordt steeds vaker de micro-spuitgieten-technologie met dunnere spuitgietafkanalen gebruikt en wordt het ontwerp van spuitgietafkanalen aangepast zodat materiaalverlies tot een minimum beperkt wordt. De aansluitkanalen, die afval zijn, kunnen worden vernalen en als gerecupereerde grondstof in het proces hergebruikt worden. Dat kan als de kwaliteit voldoet, als de klant akkoord gaat met het gebruik van gerecupereerde grondstoffen en als de vrijgaveprocedure is afgerond.

Het bedrijf heeft een containerloods waar afval en grondstoffen verder worden gesorteerd, nadat medewerkers op de werkvloer eerst al voorgesorteerd hebben. Edelmetalen zoals goud, zilver en palladium worden zoveel mogelijk gerecupereerd. Kunststofafval wordt gescheiden omdat bepaalde kunststofsoorten niet samen verwerkt kunnen worden. Het gesorteerd kunststofmateriaal kan voor andere toepassingen worden verkocht zoals bloempotten en tuinbanken. Een deel van het kunststofafval gaat voor verbranding naar cementovens.

### Water en grond

Er werd een waterzuiveringsstation voor het afvalwater in de afdeling oppervlaktebehandeling gebouwd. De bedrijfsgrond wordt gesaneerd om de historische vervuiling weg te werken.

### Energie

Het bedrijf streeft naar energiezorg, energiebesparing en deels eigen energieproductie met hernieuwbare energiebronnen.

Het bedrijf zet in op good housekeeping en gedragsverandering om energie en warmte te besparen, bijvoorbeeld deuren dicht houden als de verwarming aan staat en motoren uitschakelen als machines niet draaien.

Tot voor kort werd het energiegebruik globaal voor het hele bedrijf opgevolgd. In de toekomst zijn lokale meetpunten in alle afdelingen gepland zodat er per ploeg metingen van elektriciteit, verlichting, verwarming en perslucht kunnen worden uitgevoerd. Het energieverbruik bij de spuitgietafdeling is bijvoorbeeld groter dan bij de oppervlaktebehandeling en bedraagt ongeveer een derde van het energieverbruik. Het Europees management wil voor alle Europese vestigingen meetapparatuur van dezelfde leverancier gebruiken om de investeringskosten te beperken.

Er werd intussen al gewerkt aan energiebesparing in de basisvoorzieningen en de infrastructuur met bijvoorbeeld daglichtsturing, onderzoek naar relighting en vervangen van ramen door dubbel glas. Ook energiebesparing in de kernprocessen wordt onder de loep genomen: beter isoleren en optimaliseren van sturingen, opsporen en dichten van persluchtlekken, vervangen

van compressoren, onderzoek van de vervanging van beluchtingscentrales, onderzoek van energiezuinigere pompen voor koelcapaciteit, warmterecuperatie bij spuitgieten, aankoop van energiezuinigere elektrische spuitgietmachines en automatisch uitschakelen van machines als ze niet draaien.

Het bedrijf heeft een beperkte eigen energieproductie met zonnepanelen. Deze voorzien zo'n 4% van het totale energieverbruik wat overeenkomt met het 'sluimerverbruik' voor bijvoorbeeld bepaalde machines die altijd onder spanning moeten worden gehouden. Het bedrijf bekeek de mogelijkheid van warmtekrachtkoppeling maar die bleek niet rendabel te zijn. Er werd ook overwogen om windmolens te installeren maar de lokale overheid wil alleen een vergunning geven voor minstens twee windmolens terwijl er op het bedrijfsterrein maar voor één windmolen plaats is.

### Mobiliteit

Het bedrijf wil ook inzetten op minder kilometers, meer alternatief en schoner transport en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van het transport. Zo werden de inkomende transporten geoptimaliseerd en sterk gereduceerd door afspraken met de logistieke partner DSV. De leveranciers leveren rechtstreeks centraal bij DSV en DSV levert driemaal per dag just-in-time de passende hoeveelheid bij het bedrijf. Verder werd de afhaling van europalletten verbeterd.

Het bedrijf is ook voorstander van een duurzame woon-werkverplaatsing met een fietsvergoeding en de promotie van carpooling en openbaar vervoer. Recent organiseerde men een 'testkaravaan' waarbij de medewerkers gedurende twee weken gratis een ander vervoermiddel dan de auto konden uittesten. De kaderleden kiezen steeds meer een bedrijfswagen met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en het bedrijf onderzoekt of elektrische wagens voor korte dienstreizen zinvol kunnen zijn.

### Proces- en werkorganisatie

TE Connectivity Oostkamp werkt ook aan een meer doordachte proces lay out, procesflow en werkorganisatie om de materiaal- en goederenstroom efficiënter te beheren, te besparen op voorraden, materiaal en energie en een betere productkwaliteit te realiseren.

Het bedrijf heeft al een traject van continu verbeteren afgelegd sinds 2003 met het invoeren van de principes van lean manufacturing en het hertekenen van de machinelayout voor een optimale goederendoorstroom. Recent werd de procesflow, de materiaalstroom en de werkorganisatie rond de vele, kleinere spuitgietmachines gewijzigd. De spuitgietmachines staan dichter bij elkaar dan voorheen. Eén operator bewaakt enkele machines en kan meer nauwgezet op de kwaliteit van de producten toekijken. Eén medewerker brengt om het uur materiaal naar en van de machines weg met een karretje. De spuitgietoperatoren moeten niet meer zelf materiaalpalletten rond de machines verzamelen. Afgewerkte stukken worden niet naar een tussenmagazijn maar meteen naar de volgende afdeling voor de volgende bewerkingen gebracht, zodat er een meer stroomsgewijze productie ontstaat.

## 7.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf gaat uit van haar eigen 'Go for brilliance'-missie en –strategie en hanteert verder tal van richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering.

## De bedrijfsfilosofie en motieven

Het bedrijf schuift haar eigen 'Go for brilliance'-missie en –strategie naar voor: 'Samen briljant'.

“Het bedrijf wil de partner zijn van haar klanten om samen de meest complexe uitdagingen aan te gaan op vlak van elektromechanische componenten en modules voor automotive applicaties om zo duurzaamheid en meerwaarde te creëren, om 'samen iets briljant te creëren'. Het bedrijf wil met bevlogen medewerkers samen in teams initiatieven ondernemen en briljante zaken realiseren. Voor de aandeelhouders wil het bedrijf een duurzame partner zijn aan wie elk jaar opnieuw een briljant resultaat wordt afgeleverd.”

De TE Connectivity kernwaarden zijn: veiligheid, kwaliteit, integriteit, teamwork, innovatie en aansprakelijkheid.

Het bedrijf wil in haar strategie “de zelfsturende teams dagelijks laten streven naar uitmuntendheid om de klant een unieke klantenbeleving te bezorgen, met een integrale aanpak en innovatief oplossend vermogen van een getalenteerd, vakkundig en ondernemend team, in een stimulerende menselijke werkomgeving, gericht op persoonlijke ontwikkeling en groei.”

## De richtinggevende systemen en instrumenten

Het materialen- en energiebeleid krijgt vorm vanuit een aantal verplichte richtinggevende systemen en instrumenten en vrijwillige engagementen.

We bekijken de verplicht richtinggevende systemen en instrumenten.

De eerste voorwaarde is dat het bedrijf voldoet aan alle wettelijke voorwaarden, inzake milieu en op andere domeinen, zo geeft de milieucoördinator aan.

Verder zijn er de verplichte engagementen in het kader van de zorgsystemen die de klanten vragen: voor welzijn en veiligheid (OHSAS 18001) en specifiek voor de kwaliteit in de auto-industrie (ISO/TS 16949-certificaat). Het zorgsysteem voor milieu (ISO 14001) (2002) kwam er onder meer ook op vraag van de autobedrijven. Er werden voorheen al veel audits uitgevoerd bij TE Connectivity door de automobielbedrijven (Volvo; Ford, Opel) met ook al een focus op milieu.

Sinds 2014 is er daar bovenop het zorgsysteem voor energie (ISO 50001). In 2012 volgde de milieucoördinator de aanvullende vorming tot milieucoördinator niveau A. Als eindwerk koos hij, in afstemming met de directie, voor de invoering van een energiezorgsysteem, met name ISO 50001. Er werd een audit uitgevoerd van de procedures van het bestaande welzijn- en milieuzorgsysteem met het oog op de implementatie van het nieuwe zorgsysteem. Het wordt nu stapsgewijs ingevoerd in de afdelingen. Het vergt inspanning om alle afdelingen en medewerkers mee te krijgen, maar het systeem heeft voordelen, geeft de milieucoördinator aan. De gestructureerde aandacht voor energiemonitoring en invoering van besparingsmaatregelen zorgt voor een lager materiaal- en energieverbruik en lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot. De medewerkers krijgen informatie over de energieprestaties van het bedrijf en worden actiever in het aanbrengen van mogelijke energiebesparingen.

Het Europees management legt ook doelstellingen en budgetbeperkingen voor acties op. Het bedrijf beschikt daardoor over een bepaald budget waar het zich moet aan houden. Het Europees management legt op dat er keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. De site van Oostkamp zou sneller vorderingen in energie-efficiëntie kunnen maken, maar moet het Europees management weten te overtuigen van bepaalde acties en investeringen. De andere Europese vestigingen dienen dat ook te doen. Het Europees management kan voorrang

geven aan projecten in een andere vestiging. Het Europees management legt nu ook een standaard voor relighting op en zoekt een leverancier die gunstige voorwaarden geeft voor alle vestigingen.

Daarnaast is er het verplichte competitiviteits- en verbeterprogramma, het Vijfsterrenprogramma dat in 2012 werd gelanceerd voor alle vestigingen van de automobielsectie van de groep wereldwijd. Het doel is dat iedere site met de TE Operations Advantage-aanpak (TEOA) vijf sterren behaalt door aandacht te geven aan een aantal meetindicatoren. Het gaat om prestaties op het vlak van veiligheid (nog slechts één registreerbaar ongeval per jaar met werkverlet), kwaliteit (maximaal 100 ppm of honderd klachten per miljoen leveringen), leverbetrouwbaarheid, kost, voorraad, productiviteit, voorraden op fabrieksniveau (materiaal inbegrepen) en milieu. Ieder geproduceerd onderdeel dat naar de klant gaat, moet goed zijn. De medewerkers dienen alert te zijn. Het bedrijf behaalde door verbeteringsprojecten op technisch en organisatorisch vlak in 2014 het certificaat van het Viersterrenprogramma, volgens de bedrijfsverantwoordelijken een sterke prestatie binnen de groep. In het bedrijfsauditorium wordt op een bord de evolutie van de meetindicatoren voorgesteld. Er lopen acties om het Vijfsterrencertificaat te behalen. Het doel is om efficiënter te worden en kosten te besparen door anders samen te werken. De bedrijfsleiding wil meer zaken loslaten en teams meer beslissingsbevoegdheid en autonomie geven voor de dagelijks uitvoering van taken en activiteiten, zoals voor de verlofplanning, de werkregeling, beslissingen over omstellen en het uitvoeren van reparaties.

Om de vijf sterren te behalen formuleerde de bedrijfsleiding van Oostkamp de STOEVI principes voor samenwerking: samenwerken werkt (S); het team weet het beste hoe het resultaat te verbeteren (T); een omgeving creëren waarin het individu en het team kunnen groeien (O); energie positief en oplossingsgericht gebruiken (E); elke medewerker krijgt vertrouwen (V). De bedrijfsleiding verwacht dat alle medewerkers deze principes in het dagelijks werk hanteren en elkaar op een respectvolle manier aanspreken als het niet gebeurt. “De medewerkers mogen ook “STOEVI”, fier zijn op wat ze doen en bereiken.”

Eén aspect van het Vijfsterrenprogramma is lean management, waarbij de procesflow, de materiaalstroom en de werkorganisatie regelmatig worden herbekeken. Men wil een zo vlot mogelijke productiefloor binnen en tussen de afdelingen realiseren, de doorlooptijden verkorten en de materiaalvoorraad beperken. Het is ook een middel om nog meer aan de strenge normen van de auto-industrie te voldoen. De oefening wordt halfjaarlijks herhaald. De plaats van de machines, de doorlooptijden bij wijzigende situaties (andere producten, andere klanten) en de bottlenecks worden bekeken. Goede scores op de vooropgestelde meetindicatoren zijn belangrijk.

Om de productieprocessen beter in beeld te krijgen, worden alle productieafdelingen betrokken. Men wil het energieverbruik per afdeling kunnen monitoren en bepalen. Vandaag is er één hoofdteller van elektriciteit voor de fabriek. Er lopen programma's om het elektriciteitsnet van meetpunten per afdeling te voorzien om acties te kunnen opzetten. Dezelfde oefening gebeurt voor verlichting, verwarming en perslucht en men bepaalt de juiste meetindicatoren. Er zijn referentiewaarden van 2008, maar de fabriek is de laatste tien jaar sterk veranderd en de metingen moeten opnieuw en meer in detail uitgevoerd worden.

Verder neemt het bedrijf een aantal engagementen die mee de bedrijfsvoering rond materialen en energie bepalen.

In 2005 trad het bedrijf toe tot de benchmarkingconvenant energie-efficiëntie<sup>27</sup> van de Vlaamse overheid. De focus lag vooral op de verbetering van systemen ter ondersteuning van de infrastructuur, zoals de verlichting, verluchting en compressoren. De projecten werden gecoördineerd door de milieucoördinator en de dienst infrastructuur en onderhoud. De bedrijfsverantwoordelijken geven aan dat het bedrijf met dit engagement een beetje een voorloper inzake energie-efficiëntie en –zorg was in vergelijking met andere ondernemingen.

Aanvankelijk onderschreef het bedrijf in 2015 de energiebeleidsvereenkomst van de Vlaamse overheid maar de onderneming is intussen uit de overeenkomst gestapt omdat het niet kan garanderen dat er investeringen mogelijk zijn in de projecten die het akkoord vastlegt.

Het bedrijf ontving al zeven jaren op rij het jaarcertificaat in het kader van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen.<sup>28</sup> Het bedrijf engageert zich hierbij vrijwillig om proactief te werken rond tien thema's, waaraan elk jaar concrete doelstellingen en acties gekoppeld worden. Het gaat om behoorlijk bestuur; maatschappelijk engagement; communicatie en dialoog; mensvriendelijk ondernemen; risicobeheersing; duurzaam investeren, aankopen en product- en dienstontwikkeling; ketenbeheer; klimaatverandering en energie; kwaliteit van de directe leefomgeving en duurzame logistiek en mobiliteit. Het bedrijf kan binnen deze thema's eigen accenten leggen. Per thema wordt minstens één actie uitgewerkt. De acties hoeven niet steeds gepaard te gaan met grote investeringen. Ook kleine maatregelen, sensibilisatieacties en verbeteringen van bestaande acties komen in aanmerking. Er moet veel worden geregistreerd voor de rapportering. Actieplannen dienen nu met een eigen account op de website van het Charter te worden ingediend. Men stelt vast dat het Charter ervoor heeft gezorgd dat de activiteiten van het bedrijf beter bekend zijn geraakt. Verder is de netwerking tussen de bedrijven-deelnemers belangrijk. Er doen steeds meer bedrijven mee.

TE Connectivity kreeg begin 2016 na een assessmentproces samen met zes andere bedrijven<sup>29</sup> ook de status en het label van 'Fabriek van de Toekomst'.<sup>30</sup> Dit vrijwillig engagement houdt in dat deze bedrijven de voorbije jaren zodanig in state-of-the-art productietechnologie, digitalisering, sociale innovatie en ecologie investeerden dat ze vandaag tot de top behoren. Het initiatief gaat onder meer uit van de sectororganisatie Agoria en Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie. Het betekent dat TE Connectivity tegemoet komt aan de zeven transformaties, die maak- en productiebedrijven moeten omvormen tot wendbare en hoogtechnologische organisaties, die producten met een hoge toegevoegde waarde leveren en zelfs de stap naar nieuwe business modellen zetten. Momenteel bouwt het bedrijf nieuwe productielijnen voor inductive coils (ventielsturing), remmodules (ABS-remdrukregeling) en connectormodules (stuurcontrole en -regeling). De verankering van de productie in Oostkamp stoelt op dergelijk unieke, klantspecifieke en in-house ontwikkelde productielijnen. Nadat het productieproces door de procesengineering uitgetekend is, bouwt de mechanische engineeringafdeling de lijn, waarbij van in het begin nauw wordt samengewerkt met ervaren project-, proces- en productingenieurs. Deze medewerkers ondersteunen de productie bij de opstart van de nieuwe processen en machines. Deze afdelingen werken niet enkel voor de

<sup>27</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>28</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>29</sup> De andere zes fabrieken van de toekomst, die begin 2016 het label behaalden, zijn: Biobakkerij De Trog, E.D.&A., JTEKT Torsen Europe, Ontex, Punch Powertrain en Van Hoecke NV.

<sup>30</sup> <http://madedifferent.be/nl/projecten/project/te-connectivity-oostkamp>

eigen fabriek. De site fungeert voor meerdere nieuwe machines en productielijnen steeds meer als pilootfabriek, waarna de machines naar andere fabrieken binnen de groep kunnen uitgerold worden.

## 7.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna belichten we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

De milieucoördinator niveau A coördineert de belangrijkste activiteiten rond milieu, materialen en energie. Daarnaast neemt hij enkele taken van de preventieadviseur op.

Binnen de milieudienst is er ook een energiemanager. Die legt zich toe op de acties rond energie-efficiëntie. De energiemanager volgde een specifieke opleiding en droeg bij om de energieaanpak in het bedrijf meer te structureren. Zijn eindwerk ging over het sluimerverbruik binnen het bedrijf, het elektriciteitsverbruik als geen enkele machine draait. Hij lanceerde ook de idee om het elektriciteitsverbruik van de beluchtingsgroepen onder loep te nemen en installaties te vernieuwen om de energiefactuur naar beneden te krijgen.

Er is een afdeling 'continu verbeteren' opgericht in het kader van het Vijfsterrenprogramma. Er zijn vijf medewerkers vrijgesteld om zich volledig op de acties rond continu verbeteren toe te leggen.

De Europese vestigingen van TE Connectivity komen regelmatig samen in de Environmental Health & Safety / General Factory Services-meeting op het niveau van de EMEA-dvisie voor de uitwisseling van ideeën en beste praktijken over infrastructuur en onderhoud/herstel.

Het bedrijf stelt jaarlijks een uitgebreid milieujaarverslag op over allerlei topics: de aanpassing van de milieuvergunning; de veranderingen in de milieuwetgeving; de acties van het bedrijf rond milieu, water en afvalwater; afvalstoffen en de nuttige toepassing ervan; verpakkingsafval; luchtemissies uit de stookafdeling; organische stoffen (zoals inkten ); grondwater en bodem; ioniserende straling; enzovoort.

Dagelijks, elke ochtend om tien uur, komen de leidinggevenden in de overleghoeken in de productie samen voor de bespreking van de productie en klantenklachten.

De milieucoördinator en de facility manager geven aan dat zij als verantwoordelijken voor milieu, materialen en energie een complex domein beheren. Ze dienen met veel doelstellingen rekening te houden, geformuleerd door EMEA en de site, of gelinkt aan de naleving van standaarden en aan vrijwillige engagementen van het bedrijf. Er is veel interesse voor de

onderwerpen en er komt veel input vanuit vele hoeken. De audits en rapportering nemen jaarlijks bijna een maand werktijd voor de verantwoordelijken in beslag en de opvolging van de acties die uit eruit voortvloeien, is intensief. Het is een hele uitdaging, geven ze aan. De milieucoördinator dient zich ook regelmatig verplicht bij te scholen. De naleving van de wetgeving rond milieu wordt van overheidszijde strikt opgevolgd. Door deel te nemen aan uitwisseling met andere bedrijven, bijvoorbeeld aan lerende netwerken van Voka, blijven de verantwoordelijken ook bij op de domeinen. De milieucoördinator en de facility manager geven aan dat de verbeteringen een ongoing proces zijn. Bij nieuwe apparatuur, nieuwe producten en nieuwe opstellingen moeten zij bepaalde parameters opnieuw bekijken. Zij moeten ervoor zorgen dat de goede scores behouden blijven.

Het management van de afdelingen is door de veelvuldige acties zelf ook nauwer betrokken bij de thema's van materialen en energie. Voorheen waren de thema's bij hen minder bekend en werd vooral op productie gefocust.

### De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers algemeen

Afgebakende onderdelen in de productie zijn sinds enkele jaren met een werkoverleghoek uitgerust, per afdeling of per automaat, die vier tot vijf meter lang is of de helft van een productiehal in beslag neemt. Op magneetborden hangt er informatie uit over veiligheid, kwaliteit, productiegerelateerde zaken, afval en de hoeveelheid scrap en de verlofregeling. Het zijn de onderwerpen en meetindicatoren die het bedrijf met de Go for Brilliance-strategie in de verf zet en waarmee men het certificaat van het Vijfsterrenprogramma wil behalen. Er vindt dagelijks werkoverleg plaats gedurende een tiental minuten bij het begin van iedere shift, in de zogenaamde "Go-meeting", de "Go and Organize meetings". Teamleden en teamleiders, die in een team meewerken, bespreken de werkregeling en kleine productie-, veiligheids- of milieukwesties, bijvoorbeeld als er iets fout gesorteerd werd of er ergens olie lekt.

Aan het TEOA- of Tyco Electronics Operation Advantage-bord in de overleghoek worden ook de individuele afsprakenkaartjes verzameld. Bij de vrijgave van een lijn gebruikt men het bord om de afspraken te overlopen, nieuwe afspraken voor de lijn te maken en ze snel uit te voeren. Op een steekkaart staan de werkinstructies en de naam van de medewerker die het werk uitvoert. Aan de achterkant van het kaartje kan de medewerker noteren wat hij heeft gedaan. Met de kaartjes hebben de medewerkers ook een eigen inbreng. Ze kunnen een kaartje invullen om te behandelen punten aan te geven. Aan het bord kunnen de werknemers de voortgang van zaken raadplegen om eventueel een gepast actie te ondernemen.

De idee van de meetings is ongeveer drie tot vier jaar geleden vanuit de groep van TE Connectivity gelanceerd. Het bedrijf wil met de meetings nog meer inzetten op autonomie, verantwoordelijkheid, samenwerking en vertrouwen van de medewerkers. In afdelingen waar de medewerkers min of meer hetzelfde werk uitvoeren of veelal samenwerken, loopt het werkoverleg redelijk vlot. In een afdeling waar het werk anders loopt, is het nog een beetje zoeken om het werkoverleg doelgericht en nuttig te maken. Soms is direct overleg tussen twee individuele collega's meer aangewezen.

Er werd gestart met de invoering van vrijwillige projectteams. Uit de jaarlijkse tevredenheidsenquête bleek dat de medewerkers ook interesse hadden om meer bij het proces betrokken te worden. Er werd eerst een vrijwillig projectteam ingevoerd in de spuitgietafdeling omdat er bij deze medewerkers een aantal zaken leefden. Zo is er een team opgericht dat rond afval werkt en ernaar streeft om de hoeveelheid afval zo beperkt mogelijk te houden.

Gaandeweg zijn er projectteams ingevoerd in andere afdelingen. Ondertussen zijn er projectteams voor alle medewerkers. De bedoeling is om te evolueren naar zelfsturende teams. Om te leren werken in teams werd ook opleiding voorzien voor de teamleiders en de teamleden. De zelfsturende teams bestaan uit één teambegeleider en tien teamleden. De teambegeleider werkt zelf mee binnen het team, maar heeft daarnaast ook een aantal taken om de teamwerking te ondersteunen. De teambegeleider is niet per se diegene die een technische opleiding gevolgd heeft. De functie staat open voor iedereen. Vroeger werkte men veel met aparte controlediensten die de kwaliteit moesten controleren. Nu ligt die verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf. Met een competentietool kunnen de medewerkers zelf nagaan hoever ze staan in hun competentie-ontwikkeling en welke opleidingen ze nog nodig hebben om een bepaalde job in een team uit te oefenen.

De werknemersafgevaardigde onderkent de voordelen van teamwerk maar heeft ook bedenkingen bij de zelfsturende teams. Hij vindt dat leidinggevenden verantwoordelijkheid moeten blijven opnemen. Het kan volgens hem problemen scheppen als teamleden alles onder elkaar moeten regelen zoals werkplanning, aanpassingen aan installaties zoals matrijswissels, onderlinge taakverdeling, jobrotatie en verlof. Hij is ook bezorgd dat de werknemersafgevaardigden beperkt zou worden in hun rol van collectieve vertegenwoordiging. Hij wijst er ook op dat bij zelfsturende teams de teamleden in feite min of meer dezelfde dingen moeten kunnen en kennen. Dat is op dit ogenblik niet het geval. Er zijn technisch geschoolden, die machines instellen en specialistisch werk doen, en niet-technische geschoolde medewerkers, die werk uitvoeren, aan de band staan, stukken controleren en in een doos steken en eventueel wat materiaal aanbrengen met een transpallet. Zij doen geen omstellingen. Deze werknemers werken ook niet aan hetzelfde loon. Als men in een team wil roteren over verschillende taken, dan stellen er zich problemen.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie**

De bedrijfsverantwoordelijken en de werknemersafgevaardigde geven aan dat de werknemers het werk uitvoeren, met sterke backup en ondersteuning van programmeurs en producttechnologen, maar dat zij niet direct bij grote projecten rond materialen en energie betrokken zijn. Ze zijn ook niet direct op de hoogte van de wettelijke bepalingen ter zake.

Men ervaart ook dat de medewerkers “er soms niet zo van wakker liggen” en schrijft dat deels toe aan het feit dat verschillende maatregelen rond materialen en energie niet meteen een (ongunstige) impact hebben op het werk van de medewerkers. Toch neemt het milieubewustzijn bij de medewerkers toe. Iedereen voelt zich ook verantwoordelijk voor wat hij of zij aflevert. Ze denken ook na over alternatieven in het woon-werkverkeer. Dit verantwoordelijkheidsbesef is doorheen de jaren gegroeid. Het zorgt ook voor een zekere fierheid bij de werknemers. Zij zijn het ook die ideeën voor verbetering aanbrengen.

Er is een ideeënbusstelsel. Medewerkers leveren regelmatig ideeën aan rond besparingen in het algemeen en verbeteringen op het vlak van kwaliteit, veiligheid, lay out, materiaalstroom, lean management, scrap, energie- en materiaalgebruik. Een commissie van bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden bekijkt de ideeën en duidt een peter aan, die een idee verder uitwerkt, waarna bekeken wordt of het wordt uitgevoerd. De ideeën worden gerankt volgens het resultaat dat ermee bereikt kan worden. Goede resultaten inzake kwaliteit zijn erg belangrijk. Afhankelijk van de ranking krijgt de medewerker een individuele premie van minimum 100 euro tot enkele duizend euro.

Een concreet verbetervoorstel waarmee men op materiaal en energie bespaarde, kwam met de werknemers tot stand na een rondgang in de spuitgietafdeling. Een deel van het kunststofmateriaal van de spuitgietmachines wordt gerecupereerd, met een grinder vermalen en terug in de machines gebruikt. Bepaalde machines bleven draaien terwijl andere stil stonden. De medewerkers stelden voor om de grinders automatisch te laten stilvallen op het moment dat de spuitgietmachines niet draaien. Ze stelden ook voor om de toevoer van het granulaat naar de spuitgietmachines tijdig te stoppen, net voor het order ten einde is, zodat er geen overtollig kunststofmateriaal moet worden weggeworpen. Het bedrijf geeft aan dat de medewerkers meedenken omdat ze zien dat het resultaat oplevert. Sommige medewerkers schakelen bepaalde machines nu ook manueel uit.

De al eerder vermelde reorganisatie met een efficiëntere procesflow, materiaalstroom en werkorganisatie rond de kleinere spuitgietmachines werd ook in samenwerking met de medewerkers uitgewerkt.

Er zijn veel regels, bijvoorbeeld rond afvalsortering en recyclage, werkmethoden en instructiekaarten, door het bedrijf zelf opgesteld. Zo zijn er afgebakende zones voor recyclage van plastic, restafval en papier. De operatoren staan ook in voor house keeping. Ze moeten tijdens het werk de omgeving rond de machines proper houden en de vuilnisbak leegmaken.

Het bedrijf hecht ook veel belang aan het voorkomen van productiescrap. Het brengt productie- en rendementsverlies met zich mee en er moeten tijd en geld voor uitsortingswerk en klachtenbehandeling worden uitgetrokken. De onderneming zette een sterk uitgebouwd controlesysteem op om scrap tijdens de productie in bijvoorbeeld de spuitgietafdeling te voorkomen. Machinesensoren controleren de kwaliteit van de elektronische onderdelen, bijvoorbeeld of alle voorziene contacten aanwezig zijn. De operatoren controleren daarna steekproefsgewijs een bepaald aantal onderdelen per uur onder de microscoop. Zij kijken bijvoorbeeld of de onderdelen de goede maat hebben en of er geen bramen of beschadigingen aan de contacten zijn. Ze vinken een aantal kritische controlegegevens per onderdeel in de computer af. Aan de eenvoudige spuitgietmachines staan er PC's met touchscreens. Iedere operator bewaakt een tweetal machines. Ze brengen het productiescrap op het einde van de shift naar de afvalzone van de afdeling. De slechte stukken komen in een specifieke bak terecht, worden geteld en het aantal wordt ingegeven in een PC. Per werknemer wordt er na ingave in de computer ook fysiek gecontroleerd hoeveel slechte delen er die dag werden gemaakt. Er mogen geen slechte delen bij de goede terechtkomen. De lijninspecteurs controleren het controlewerk van de medewerkers éénmaal per shift. Als zij een fout vaststellen die de medewerkers over het hoofd zagen, moeten ze dit registreren. De scrappalletten worden door de heftruckchauffeur opgehaald op het einde van de ploeg en worden in andere loodsen verder gesorteerd voor verkoop. De operatoren moeten een nieuwe scrapbak plaatsen voor de collega's van de volgende ploeg. De medewerkers volgen deze procedures nauwgezet, zo stellen de bedrijfsverantwoordelijken. De werknemersafgevaardigde geeft aan dat dit ook te maken heeft met het feit dat de medewerkers op hun kwaliteitsprestaties worden beoordeeld. Het resultaat van beide controles, door de medewerkers zelf en door de lijninspecteurs, bepaalt de kwaliteitsstatus van de medewerker, startend bij C, dan B en om na enkele maanden eventueel de hoogste status A te bereiken. Dit laatste wil zeggen dat de medewerker 100% kwaliteit aflevert en maar een beperkt aantal eigen kwaliteitscontroles in de shift dient te doen. Bij status B en C dienen er telkens meer controles te worden uitgevoerd.

Verder worden er veiligheidsobservatierondgangen georganiseerd. Een 80-tal medewerkers, werknemersafgevaardigden inbegrepen, observeert tweemaal per maand het werk aan een

werkpost, wat betreft het veiligheidsgedrag, en geeft tips voor verbetering, eventueel ook kleine suggesties rond materialen- en energiegebruik.

Ook in het kader van de verbetering van de energieprestaties in de afdelingen worden de medewerkers betrokken. De bedoeling is om maandelijkse overlegmomenten in de afdelingen te organiseren over mogelijke concrete acties. In de spuitgietafdeling gebeurt dit bijvoorbeeld met de medewerkers, de repaircoach en de onderhoudsmedewerkers. De ideeën komen uit de afdeling, maar techniekers nemen het in handen. Bij de directie wordt er maandelijks over de vooruitgang en eventuele problemen of hinderpalen gerapporteerd. De maandelijkse presentatie voor het management wordt goed voorbereid want het wordt nauwgezet opgevolgd. Per afdeling worden er ook projecten vastgelegd, die driemaandelijks aan de bedrijfsleiding gepresenteerd worden. Er zijn veel projecten gesuggereerd en enkele worden in 2016 prioritair aangepakt. De projecten worden ook opgenomen in het energieplan dat 3% minder elektriciteitsverbruik vooropstelt voor 2016.

### **De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie**

Het bedrijf staat op de naleving van de wetgeving en de milieunormen en investeert er in. De werknemersafgevaardigden staan daar achter, geven de bedrijfsverantwoordelijken aan. Zo waren de werknemersafgevaardigden voorstanders van het waterzuiveringsstation voor het afvalwater in de afdeling van de oppervlaktebehandeling.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat er een open bedrijfscultuur is en dat ze altijd worden geïnformeerd over investeringen. In het comité voor preventie en bescherming op het werk krijgen ze jaarlijks een stand van zaken en driemaandelijks informatie over de vooruitgang in het kader van het jaarlijks milieuactieplan. De verslagen worden digitaal doorgestuurd. De werknemersafgevaardigden zetten zelf niet meteen veel punten rond materialen en energie op de agenda. Het gebeurt dat zij verbeteringstips geven, bijvoorbeeld signaleren dat een deur niet goed sluit zodat warmteverlies optreedt. Zij focussen echter vooral op sociale thema's en de thema's van veiligheid en eventueel gevaarlijke stoffen.

Het bedrijf zet sterk in op het voorkomen van slechte kwaliteit en scrap. De scrapgegevens worden maandelijks op de ondernemingsraad meegedeeld om de werknemers en de werknemersafgevaardigden te sensibiliseren rond stukken waarvan de kwaliteit niet voldoet. De werknemersafgevaardigden informeren de medewerkers over de scrapcijfers na de ondernemingsraad. De medewerkers blijken inderdaad meer alert te zijn rond het vermijden van scrap.

In het kader van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen worden de werknemers ook geraadpleegd en voelen de werknemersafgevaardigden zich meer betrokken, geven de bedrijfsverantwoordelijken aan. Er is een deel rond personeelsbeleid en milieuacties dat het personeel direct aanbelangt, zoals de promotie van fietsgebruik bij woon-werkverkeer, de inrichting van fietsstallingen, douches en kleedkamers. In een beperkt comité waarin de directie en de werknemersafgevaardigden vertegenwoordigd zijn, worden deze aspecten uitgewerkt.

Sommige aangelegenheden inzake materialen en energie zijn nogal technisch en liggen buiten het expertisebereik van de werknemersafgevaardigden. De milieucoördinator en andere verantwoordelijken zijn er dagelijks en intensief mee bezig en het is specialistenwerk geworden. De werknemersafgevaardigden geven aan dat zij het als gewone werknemers en gewone vakbondsvertegenwoordigers niet altijd allemaal meer kunnen volgen en begrijpen, zelfs al

proberen ze mee te denken. Als er iets moet beslist worden, buigen de werknemersafgevaardigden zich soms extra over het thema of vragen bijkomende informatie bij de milieucoördinator, bij de vakbondssecretarissen, specialisten van de vakbond, collega-militanten of hoofdafgevaardigden van andere bedrijven. Zo informeerden de werknemersafgevaardigden zich over de aanpak van de LED-verlichting bij andere bedrijven. Het staat ook niet echt dicht bij het vakbondswerk, stellen ze. Als het aan een sociaal thema raakt, wordt het wel belangrijk voor de vakbonden in het bedrijf.

### De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid

Tot slot vermelden we nog dat het bedrijf actief inzet op de uitwisseling van ervaring en ideeën met andere bedrijven rond materialen en energie.

Zo neemt één van de facility managers deel aan PLATO, het lerend netwerk van Voka West-Vlaanderen, meer specifiek rond energie. Dit peterschapsproject stelt kennisoverdracht, netwerking en ervaringsuitwisseling tussen deelnemers centraal. Iedere groep wordt begeleid door ervaren meters/peters uit het bedrijfsleven. De facility manager maakt deel uit van PLATO Experten Energie. De deelnemers zijn bij het energiebeheer binnen hun bedrijf betrokken. Ze komen een tiental keer per jaar bij een gastbedrijf samen. Vaak is de bijeenkomst gekoppeld aan een bezoek aan de productie van het gastbedrijf. De bijeenkomst heeft ook al bij TE Connectivity plaatsgevonden. De inhoud van de sessies wordt door de deelnemers bepaald. Aanvankelijk waren de energieonderwerpen vrij algemeen. Intussen hebben de meeste bedrijven van de deelnemers een stap verder gezet. Ze hebben bijvoorbeeld deelgenomen aan de benchmarkingconvenant of hebben een energieplan in het kader van de energiebeleidsovereenkomst opgesteld. De deelnemers wensen de onderwerpen nu grondiger te bespreken. Dat de deelnemende bedrijven soms concurrenten van elkaar zijn, is geen bezwaar. Rond kostenbesparingen inzake energie kan vlot worden van gedachten gewisseld. Voor TE Connectivity was de kennismaking met de aanpak van het energiebeheer in andere bedrijven leerrijk.

Tot slot vermelden we dat het bedrijf een aangepaste regelgeving van de overheid wenst met het oog op investeringen in windenergie. De onderneming overwoog om in windturbines te investeren, maar de lokale overheid wil alleen een vergunning geven voor minstens twee windturbines terwijl er op het bedrijfsterrein maar voor één plaats is.



## 8.1 Beknopt overzicht

### Samen werken aan duurzaam materialen- en energiebeleid bij Volvo Trucks, Oostakker

#### Basisinformatie

- eindassemblage van zware vrachtwagens, met een hoogvolumelijn voor standaardtrucks en een laagvolumelijn voor moeilijke varianten; eindassemblage van middelzware vrachtwagens; cabineaancleding van zware vrachtwagens
- deel van wereldwijde Volvo Group Truck Operations, met truckassemblage in 16 landen, met 100.000 werknemers; in Oostakker werken 3.000 werknemers
- deel van de beursgenoteerde internationale Volvo Group, met hoofdkantoor in Zweden
- productiegroei door grotere vraag naar vrachtwagens en lichte stijging van tewerkstelling
- drie vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en overlegorganen (OR, Europese OR en CPBW)

#### Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

- klemtoon op vrachtwagenontwerp met oog op minder milieubelasting en ketenbenadering rond product vanwege de groep
- klemtoon op recyclage van afval en verpakking in het proces, voornamelijk voor verkoop aan derden; verder oog voor waterzuivering
- CO<sub>2</sub>-neutraal bedrijf met gebruikte energie uit tal van hernieuwbare energiebronnen en inzet op energiebesparing met passief bouw, verbeterde isolate- en verlichtingsmaatregelen en vervanging van machines en werktuigen
- schoner transport met onderdelenaanvoer per schip en duurzaam woon-werkverkeer
- materiaal- en energiegebruik beperkt door meer doordachte proces lay out, procesflow en werkorganisatie in het kader van lean manufacturing

#### Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

- missie en -strategie: hoogwaardige, milieuverantwoorde vrachtwagens, kosten- en milieubewustzijn, met inbreng van zelfsturende teams
- verplichte richtinggevende systemen zijn: wetgeving, zorgsystemen (milieu, kwaliteit), werken volgens Volvo Production System met 5S- en kaizenprincipes uit lean manufacturing, Global Truck Operations doelstellingen, duurzaamheidsverslag
- vrijwillig engagementen tov Wereld Natuurfonds rond energie- en waterbesparing en tov Vlaamse overheid met energiebeleidsovereenkomst

#### Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

- sterke stimulans rond duurzaamheid, kwaliteit en milieu vanwege internationaal moederbedrijf, interne milieucoördinator, afdeling gebouwen- en energiebeheer en logistieke afdeling; milieuforum tussen afdeling gebouwen- en energiebeheer en logistieke afdeling
- inzet op actieve inbreng van medewerkers algemeen: via werkoverleg in de teams
- inzet op actieve inbreng van medewerkers rond materialen en energie: via opleiding voor nieuwkomers oa rond milieu, teamdialogen, ideeënbus en kaartjes in overleghoek met erkenning van goede ideeën (met medewerking van werknemersafgevaardigden)
- regelmatige informatieverstrekking aan werknemersafgevaardigden op

ondernemingsraad rond grote projecten, op comité rond milieu- en energieactieplannen en rond personeelsfaciliteiten; informatieverstrekking in het kader van de energiebeleidsovereenkomst; werknemersafgevaardigden wensen dat lokale zaken op afdelingsniveau opgelost worden

- werknemersafgevaardigden bouwen kennis rond materialen en energie op binnen bedrijf en door contacten met de externe vakbonden, die zich actief met deze thema's bezighouden
- samenwerking van het bedrijf rond materialen en energie met leveranciers, klanten, recyclagebedrijven, stroomleveranciers en een natuurorganisatie

## 8.2 Basisinformatie over het bedrijf

Hierna geven we een korte voorstelling van het bedrijf en van het productieproces en de werkorganisatie.

### Het bedrijf

Volvo Trucks Belgium maakt deel uit van de beursgenoteerde internationale Volvo Group, met hoofdkantoor in het Zweedse Göteborg. Het bedrijf hoort meer specifiek tot de Volvo Group Truck Operations, met truckassemblage in 16 landen, met 100.000 werknemers. Het is de enige truckassemblagefabriek in België en de grootste truckassemblagefabriek van Volvo in Europa. Het bedrijf heeft geen banden meer met Volvo Cars, dat intussen in Chinese handen is.

Volvo Trucks Belgium, in Oostakker, verricht de eindassemblage van zware en middelzware vrachtwagens. Sinds 2008 staat het bedrijf ook weer in voor de cabinetrim of de cabineaankleding van de zware vrachtwagens. Dit was een tijd uit het bedrijf weggehaald en werd toen in Zweden uitgevoerd. Er is daarnaast een kleine spuitafdeling om koetswerk bij te werken of om speciale kleuren aan te brengen op vraag van de klant. Op de site vindt sinds 2007 in het fitting center ook de assemblage van banden op velgen plaats.

Verder zet Volvo Trucks Belgium in op dienstverlening en operationele ondersteuning tijdens de volledige cyclus van de producten (aparte site in Gent, naast de fabriek) en beschikt het over het grootste verdeelcentrum ter wereld voor Volvo-onderdelen van bussen, graafmachines en scheeps- en industriële motoren.

De research en ontwikkeling rond vrachtwagens vond vroeger ook plaats in Oostakker, maar gebeurt nu binnen de divisie Group Truck Technology met afdelingen in Zweden (Göteborg) en Frankrijk (Lyon).

Bij Volvo Trucks in Oostakker werken 3.000 werknemers en in het verdeelcentrum 1.000 werknemers.

Er is een groei in de productie door de grotere vraag naar vrachtwagens. In maart 2016 werden 150 extra medewerkers aangeworven voor de productie en materiaalbehandeling.

De productie-arbeiders werken in een tweeploegenstelsel. Er is een nachtploeg voor een aantal onderhouds- en logistieke medewerkers.

De drie grote vakorganisaties (ABVV, ACLVB en ACV) en de traditionele, institutionele overlegorganen zijn aanwezig (ondernemingsraad, Europese ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk).

### De productie- en werkorganisatie

Voor de eindassemblage van zware vrachtwagens is er een hoogvolumelijn voor standaardtrucks en een laagvolumelijn voor moeilijke varianten. De eindassemblage gebeurt grotendeels manueel. De ruitmontage wordt uitgevoerd door robots.

De hoogvolumelijn voor zware vrachtwagens werd ingericht volgens een visgraatstructuur met hoofdlijn en zijlijnen voor onderdelenaanvoer naar de principes van lean manufacturing. De operatoren werken in kleine teams van zeven tot tien personen aan een deel van productielijn. Zij monteren de onderdelen op de vrachtwagens terwijl deze langzaam over de productielijn voortschuiven. De te monteren onderdelen en montagehandelingen zijn telkens gegroepeerd aan enkele werkposten aan de lijn. De takencyclustijd van de operatoren aan deze werkposten bedraagt 7 tot 10 minuten, afhankelijk van het model. Daarna beweegt de vrachtwagen verder en komen de montagehandelingen aan de volgende werkposten aan de beurt. De assemblage van een vrachtwagen neemt ongeveer drie dagen in beslag.

## 8.3 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Hieronder worden voorbeelden van maatregelen rond materialen en energie opgesomd die door het bedrijf genomen worden. Het overzicht is niet allesomvattend. Het bedrijf heeft veel inspanningen geleverd om een CO<sub>2</sub>-neutraal bedrijf te worden.

### Producten

De Volvo Group zet in op de ontwikkeling van modernere en meer gesofistikeerde, minder milieubelastende, brandstofverbruikende en CO<sub>2</sub>-uitstotende vrachtwagens. Men wil duurzame emissieniveaus en CO<sub>2</sub>-neutrale transporten bereiken en niet meer afhankelijk zijn van fossiele brandstoffen.

Zo wil men het brandstofverbruik van trucks met dieselaandrijving verbeteren, alternatieve brandstofoplossingen ontwikkelen of overschakelen naar herbruikbare brandstoffen (methaan-dieseltechnologie of bio-DME). Verder kijkt men naar het optimaliseren van transportefficiëntie en cruise control-gebruik, het verbeteren van veiligheid, het verminderen van geluid, het vermijden van informatie-overvloed in de cabine, het gebruik van minder componenten, een lager componentengewicht en de toepassing van componentmodules.

De groep bekijkt de ontwikkeling en productie van vrachtwagens ook in een ketenbenadering. Ze legt milieuvorwaarden aan onderdelenleveranciers op en ontwikkelde een handleiding voor de ontmanteling van de vrachtwagens voor de professionele klanten en de schroothandelaars. De vrachtwagens zijn na het einde van de levensduur voor 95% recycleerbaar. Dit bewust ontwerp is een voorbeeld van ecodesign. Vooral metaal, kunststoffen en rubber kunnen worden gerecycleerd. Volvo Trucks is ervan op de hoogte dat dit gebeurt, maar heeft op dit moment geen zicht op dit deel van de keten, en is ook niet bij de recyclage van grondstoffen en onderdelen betrokken.

## Afval

Het sorteren van afval voor verkoop aan derden is belangrijk. Volvo Trucks zet in op vermindering en recyclage van de veelvuldige verpakkingen. In afspraak met de leveranciers wordt er gekeken naar herbruikbare verpakking. De leveranciers zelf kiezen ook steeds meer voor standaardisering van verpakkingen en minder materiaalgebruik. De metalen bouten waarmee cabines, voor transport vanuit Zweden zijn vastgezet, worden gerecupereerd, teruggestuurd en hergebruikt.

De afvalsortering en -scheiding in afzonderlijke afvalbins in de productie is belangrijk. Papier, karton, plasticfolie, PMB en restafval worden gerecycleerd voor verkoop aan derden.

Verder wordt er toegekeken op het correct omgaan met chemische producten en het vermijden van beschadigingen. Zo worden de stuurstangen geleverd op een as met tussenspacers zodat de stangen minder beschadiging oplopen en er minder afval is.

## Energie

Het bedrijf legde in het verleden de klemtoon op eigen energieproductie met hernieuwbare energiebronnen om de eigen onafhankelijkheid te vergroten. Verder wordt er ook aandacht besteed aan energiebesparing in de infrastructuur en in het proces door vervanging van installaties en werktuigen.

In 2007 werd de vestiging het eerste CO<sub>2</sub>-neutraal bedrijf in België en het eerste CO<sub>2</sub>-neutrale automotive bedrijf wereldwijd. De gebruikte energie wordt geproduceerd met CO<sub>2</sub>-neutrale uitstoot door inzet van allerlei maatregelen. Zo doet het bedrijf beroep op hernieuwbare energiebronnen zoals verwarming met een biomassaverbrandingsinstallatie voor houtpellets en bio-olie, zonnepanelen, zonneboilers en warmtepompen. Electrabel plaatste in afspraak met het bedrijf drie windturbines op de grond van Volvo Trucks. Hiermee was Volvo Trucks pionier inzake windmolens in de Gentse kanaalzone. Het voordeel voor Electrabel was dat de mogelijke overlast voor burens beperkt werd. In ruil ontvangt Volvo Trucks van Electrabel groene stroom aan gunstige voorwaarden. Ongeveer 50% van de groene stroom die Volvo Trucks verbruikt, is afkomstig van de windturbines, 45% wordt aangekocht van waterkrachtcentrales in de Rhône-vallei en 5% wordt geleverd door de zonnepanelen.

De infrastructuur werd ook aangepakt. Er werd een nieuw passief kantoorgebouw en passief logistiek centrum met natuurlijke materialen gebouwd. De assemblagefabriek werd met een thermografische studie onder de loep genomen. Er werden ook allerlei maatregelen genomen om de verlichting te verbeteren: led-verlichting, lichtstraten in het dak en grote vensters om natuurlijk daglicht te gebruiken, witgeschilderde muren voor betere lichtreflectie en aanpassing van de lichtsterkte van de lampen per fabriekszone.

Het bedrijf investeert ook in energiezuinigere persluchtcompressoren en werktuigen.

## Transport

Het bedrijf zet in op meer alternatief en schoner transport en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van het transport. Dat geldt zowel voor het transport van goederen voor het bedrijf, als wel voor het gebruik van de vrachtwagens door de klanten. De cabines en grote onderdelen worden vanuit Zweden aangevoerd per schip en interne transporten binnen het bedrijf worden zoveel mogelijk beperkt. Verder biedt Volvo Trucks Belgium ecodriving training aan de klantenchauffeurs om

zuiniger te leren rijden, met minder brandstof, met minder belasting voor het milieu en met lagere kosten.

### Proces- en werkorganisatie

De proces- en werkorganisatie werd aangepast volgens de principes van lean manufacturing in de cabinetrim in 2008. In 2015 was de hoogvolumelijn voor zware vrachtwagens aan de beurt. De lijn werd opgesteld in een visgraatstructuur, met een hoofdlijn en zijlijnen voor onderdelenaanvoer. De zijlijnen sluiten zo dicht mogelijk aan bij het verbruikerspunt op de hoofdlijn. Het aantal noodzakelijke bewegingen om materiaal aan te voeren werd berekend. Op deze manier werd de interne logistiek verbeterd en waren er minder overbodige bewegingen en handelingen. Voorheen werden er meer onderdelen verzameld rond de werkposten aan de hoofdlijn. De proces- en materiaalflow zijn nu meer stroomsgewijs en de werkposten meer overzichtelijk georganiseerd. De nieuwe onderdelencarriers voor onderdelenaanvoer dragen er ook toe bij. In de productie worden er sinds 2013 minder houten palletten en meer herbruikbare en moduleerbare onderdelencarriers gebruikt. Het zijn buissystemen op wielen, gegalvaniseerd en met een thermoplastische laag. Ze passen binnen het lean management. Ze laten toe een gepaste hoeveelheid onderdelen op het juiste moment op de juiste plaats aan de lijn aan te leveren.

Verder zijn bepaalde bevoegdheden en functies gedecentraliseerd. De teams aan de lijn zijn verantwoordelijk voor de productie, maar ook voor de controle van de eigen kwaliteit, het sorteren van het afval en opruimen van de werkposten. Ze krijgen ondersteuning van een aantal functies, die decentraal aan elke productiezone werden toegekend: ingenieurs en productie-, veiligheids- en kwaliteitsverantwoordelijken. Zo is er crossfunctionele samenwerking.

De milieuoördinator wijst erop dat men met de lean manufacturing en de decentralisering van bevoegdheden en functies zo efficiënt mogelijk wil produceren, met minder materiaal- en energiegebruik. Hij stelt dat het een impact op de efficiëntie en het milieu heeft, maar dat dit niet eenvoudig te kwantificeren is.

## 8.4 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Het bedrijf gaat uit van haar eigen bedrijfsfilosofie en hanteert tal van richtinggevende systemen voor de bedrijfsvoering.

### De bedrijfsfilosofie en motieven

Volvo Trucks wil hoogwaardige, milieuverantwoorde vrachtwagens produceren en commerciële en ondersteunende diensten continu verbeteren om de beste zakenpartner te zijn voor zowel dealers als klanten

De Volvo Group kernwaarden zijn: kwaliteit, veiligheid, zorg voor het milieu, respect voor wet – en regelgeving en zin voor continue verbetering en efficiëntie.

In haar strategie focust het bedrijf op: (1) maximale tevredenheid en betrokkenheid van dealers en klanten (kwaliteit, dienstverlening, operationele ondersteuning en goede samenwerking met leveranciers); (2) arbeidsvoldoening van medewerkers (werkinhoud, werkomstandigheden,

persoonlijk resultaat); (3) rendement en deskundigheid binnen de EMEA-divisie; (4) een gunstige impact op de samenleving, meer specifiek op veiligheid, milieu en integratie.

Duurzame ontwikkeling is een onderdeel van de dagelijkse activiteiten binnen de Volvo Group. Het bedrijf ziet dit als een essentiële voorwaarde voor winstgevendheid op lange termijn, zowel voor de klant als voor de aandeelhouder. Het is ook een belangrijke bijdrage voor toekomstige generaties en voor duurzame mobiliteit en een duurzaam milieu.

## De richtinggevende systemen en instrumenten

De wettelijke milieubepalingen vanuit VLAREM worden door de milieucoördinator opgevolgd.

Verder hanteert het bedrijf het milieuzorgsysteem van ISO14000.

Het bedrijf gaat ook uit van het Volvo Production System of een eigen manier van werken. Het gebruikt het Japanse 5S-invalshoeken uit lean manufacturing met de klemtoon op sorteren, schikken, schoonmaken, standaardiseren, in stand houden of systematiseren. Men focust op verbeteringen volgens de kaizen-principes met zo weinig mogelijk of geen verspillingen. Dat wil zeggen: geen onnodige voorraad, transport, overproductie, defecten of afval, herstelbewerkingen, bewegingen of handelingen, wachttijden (bijvoorbeeld idle time), onaangepaste processing en geen verspilling door niet naleving van opgelegde afspraken. Men stimuleert creativiteit en het leveren van ideeën voor verbetering. De aanpak leidt tot een opgeruimde, goed georganiseerde en overzichtelijke werkplaats. Het leidt tot snellere processen met minder variabiliteit, trainingsnoodzaak en fouten en tot minder verspilling. Veiligheid en ergonomie worden zo ook bekeken aan iedere werkpost. Wat te zwaar is om te tillen, vergt ook energie van medewerkers en is niet efficiënt. De 5S- en kaizen-aanpak vergt wel de nodige discipline van de werknemers.

Al in 1972 lanceerde de Volvo Truck Group doelstellingen in verband met het milieu. Vandaag zijn er de Volvo Requirements of milieudoelstellingen die aan alle divisies worden opgelegd door de Global Truck Operations, de wereldwijde truckdivisie van de Volvo Group. De GTO-divisie streeft naar een meer uniform beleid voor de verschillende vestigingen. Men wil de systemen meer structureel uitwerken en verankeren, naast de lokale wetgeving waaraan vestigingen moeten voldoen.

Sinds 2010 heeft de Global Truck Operations vrijwillige afspraken rond energiebesparing lopen met het Wereld Natuurfonds (WWF). Recent focust men ook op waterbesparing, wat bijvoorbeeld belangrijk is voor Vlaanderen als 'water stress region'. Het engagement is vernieuwd in 2014. In afspraak met het WWF wordt er een jaarlijks besparingsstreefdoel van honderden megawatt energieverbruik vooropgesteld, verdeeld over vijf tot zes jaar. Om de naleving van de afspraken met het WWF op te volgen krijgen de vestigingen een audit door een externe instantie, in opdracht van de GTO, over de maatregelen die uitgevoerd worden en energievermindering opleveren.

Volvo Trucks trad vrijwillig toe tot de benchmarkingconvenant energie-efficiëntie<sup>31</sup> van de Vlaamse overheid. In 2015 onderschreef de vestiging ook vrijwillig de energiebeleidsvereenkomst voor niet-VER-bedrijven.<sup>32</sup> Het bedrijf heeft een

<sup>31</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>32</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

energiecoördinator en een cross-functioneel energieteam, met ondersteuning door erkende energiedeskundigen, aangesteld. Er is een audit van het energieverbruik uitgevoerd en onderzocht welke maatregelen genomen kunnen worden. Er zijn teams samengesteld die een long- en shortlist zullen maken van mogelijke maatregelen die een bepaalde return on investment kunnen opleveren en van de investeringen die kunnen gebeuren. De coördinatie is in handen van de afdeling gebouwen- en energiebeheer en er is begeleiding van een externe energiedeskundige.

De voorgestelde maatregelen rond energie zijn de volgende. De bedoeling is de 30% idle-time van het elektriciteitsverbruik te verminderen, de tijd waarbij er overbodig elektriciteitsverbruik plaatsvindt, bijvoorbeeld omdat werktuigen nutteloos energie blijven verbruiken zelfs als ze niet gebruikt worden. Verder wil men het persluchtverbruik verminderen door apparaten die normaal onder druk blijven uit te schakelen of door een ander systeem dan perslucht te introduceren. De voorgestelde maatregelen rond water zijn: verbetering van de recyclage en het hergebruik van het regenwater en stadswater waarmee mogelijke lekken in de truckcabine opgespoord worden, en regenwater eventueel recupereren voor het reinigen van de heftrucks bij logistieke afdeling.

De acties rond milieu, materialen en energie worden omstandig gerapporteerd in een uitgebreid duurzaamheidsverslag op groepsniveau.

## 8.5 Organisatie van het materialen- en energiebeleid en betrokkenheid van werknemers

Hierna belichten we de manier waarop de onderneming zich rond de maatregelen inzake materialen en energie organiseert.

Achtereenvolgens komen aan bod:

- De aansturing vanuit het management
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers in het algemeen
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemers rond materialen en energie
- De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie
- De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

### De aansturing vanuit het management

Er gaat een grote stimulans rond duurzaamheid en milieu uit van het Zweedse moederbedrijf dat volgens Scandinavische tradities sterk rekening houdt met het milieu en er budgetten voor vrijmaakt. Ook de directieven van de Global Truck Operations-divisie en van de EMEA-divisie spelen een rol.

Verder zijn de aanpak van het materialen- en energiebeleid in handen van de interne milieucoördinator en de afdeling gebouwen- en energiebeheer.

De milieucoördinator stelt een driejaren-roadmap en een jaarlijks milieuactieplan voor de vestiging op, in lijn met de Volvo Requirements, de milieudoelstellingen van de Global Truck Operations en de doelstellingen van de EMEA-divisie. Het jaarlijks actieplan wordt driemaandelijks opgevolgd en geëvalueerd. Hij rapporteert maandelijks aan het

sitemanagement over het energiegebruik en geeft een lijst van voorgestelde, al dan niet uitgevoerde energiebesparingen via de GTO-online tool in.

Bij de opmaak van het jaarlijks milieuactieplan informeert hij bij alle afdelingsmanagers wat zij op verschillende domeinen (onderhoud, productie, ...) zullen ondernemen. Zij moeten bekijken welk budget ze ervoor kunnen vrijmaken. Zij werken vlot mee aan de wettelijk bepaalde zaken en de Volvo-directieven, zo geeft de milieucoördinator aan, maar moeten soms overtuigd worden van de ideeën in het milieuactieplan. Soms gaan ze het ene jaar niet en het volgende jaar wel op bepaalde ideeën in. Als de afdelingsmanagers meewerken, worden de ideeën op het managementteam besproken.

Maandelijks vindt er ook een intern milieuforum plaats van de afdeling gebouwen- en energiebeheer en de logistieke afdeling. Zij wisselen informatie uit en bekijken de eventuele impact van voorstellen op de milieuvergunning.

De milieucoördinator wijst erop dat bij het materialen- en energiebeleid voortdurend moet afgewogen worden welke zaken prioriteit krijgen: milieu, kwaliteit, kosten of vragen van de klanten. Meer verpakking van onderdelen betekent minder kans op beschadiging en herwerking en meer kwaliteit van deze onderdelen, maar meer verpakking is minder gunstig voor het milieu. Het bedrijf kan ook kiezen voor meer watergedragen verven of het beperken van waxen die vrachtwagens tegen zout beschermen. Het voordeel is dan minder emissie van vluchtige organische stoffen. Maar bij watergedragen verven schakelt men een droogoven in wat tot meer elektriciteitsverbruik leidt. Het waxen gebeurt dan weer op vraag van de klanten.

### De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers algemeen

De betrokkenheid van de medewerkers is belangrijk voor het bedrijf. "We hebben de beste processen, we hebben de producten die onze klanten willen, maar laat mij duidelijk zijn, dit verhaal van investeringen, uitbreidingen en aanpassingen kan nooit een succesverhaal worden zonder de inzet en de gedrevenheid van onze medewerkers," geeft de directeur aan.

De werknemers worden geïnformeerd en betrokken via het dagelijks werkoverleg van de teams in de eigen teamhoek aan de productielijn. Iedere dag komen vaste onderwerpen ter sprake: veiligheid, kwaliteit, afval en productiemanagement. De dagelijkse meetgegevens van deze topics worden geafficheerd aan borden in de teamhoek. Bij dit Total Quality Management-moment worden de medewerkers ook gewezen op het belang van sorteren en recyclen van afval. In een team zijn de operatoren verantwoordelijk voor de eigen kwaliteit. De operatoren controleren elkaar. Zij registreren met hun personeelsnummer dat zij het proces 100% hebben uitgevoerd. De volgende operator kan dan aan de slag. Bepaalde voorgeprogrammeerde machinetools functioneren alleen wanneer een bepaalde processtap automatisch is geregistreerd. Het systeem corrigeert de operator als hij de processtap over het hoofd ziet. Alle processtappen aan iedere vrachtwagen zijn automatisch gelinkt aan het chassisnummer en geregistreerd. De kwaliteitscontrole is belangrijk. Een vrachtwagen, waarvan het stuurhuis bijvoorbeeld niet voldoende zou vaststaan, mag de fabriek onder geen beding verlaten.

### De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemers rond materialen en energie

Voor de nieuwkomers-arbeiders organiseert het bedrijf een driedaagse opleiding over het Volvo-productiesysteem, de technische procesaspecten en de beheerssystemen rond veiligheid,

gezondheid en milieu. Er wordt dan toelichting gegeven over de wetgeving, de lijst van gevaarlijke chemicaliën en de CO<sub>2</sub>-neutrale productie.

Per kwartaal worden er ‘teamdialogen’ georganiseerd over de productie, de productielijn en het onderhoud. Het management verstrekt daarbij informatie aan de werkleiders, die het op hun beurt bespreken met de teamleiders en die het vervolgens bespreken met de teamleden. Drie tot vier keer per jaar geeft de milieucoördinator ook informatie rond milieu, bijvoorbeeld met het oog op een betere afvalsortering. Het bedrijf streeft een dialoog na en geen éénrichtingsverkeer. Als er vragen zijn, is het de bedoeling dat er interactie is. Het is ook de bedoeling dat het team zelf een dialoog voert over de onderwerpen.

Er is een ideeënbussysteem waardoor medewerkers spontaan ideeën voor verbetering kunnen inleveren. Dit wordt gestimuleerd maar heeft een tijdje op een laag pitje gestaan door de structurele procesveranderingen. In 2016 startte het bedrijf het Reward and Recognition-programma in het kader van continu verbeteren, met de erkenning van verbeteringsideeën van de medewerkers, individueel of in groep. Werknemers kunnen verbeteringsideeën noteren op formulieren aan de teamborden in de teamhoek aan de productielijn. Het bedrijf streeft naar zes tot zeven verbeterideeën per werknemer in 2016. Ideeën die geen of weinig geld kosten, worden snel ingevoerd. In het andere geval worden ze voorgelegd aan het management. Het kan gaan om ideeën voor kostenbesparing, tijdsbesparing bij montage en materiaalhandling, efficiëntieverbetering, materiaalbesparing en verbeteringen voor het milieu. De formulieren gaan in verschillende mapjes in de teamhoek volgens de verwerking van het voorstel: een nieuw voorstel, in behandeling of uitgevoerd. Er is een maandelijkse erkenning voorzien voor ideeën rond kostenbesparing en kwaliteit en per kwartaal voor ideeën rond het milieu. Het beste idee dat uitgevoerd wordt, krijgt een erkenning en waardering van een erkenningscommissie, waarin ook de werknemersafgevaardigden zetelen. De medewerker die het voorstel formuleert, wordt beloond met een vermelding en met haar of zijn foto op de ‘wall of fame’ in de bedrijfsinkomhal. Er is geen financiële beloning voorzien. De werknemersafgevaardigden wensen dat ook niet. Ze willen niet dat er een competitie tussen de werknemers zou ontstaan.

Enkele verbetervoorstellen die de werknemers volgens de werknemersafgevaardigden leverden, zijn:

- minder papierafval in de toiletten door de vervanging van papieren handdoekjes door papierrollen en blazers,
- een betere temperatuurregeling en minder warmteverlies in de fabriek door een efficiëntere regeling van poorten en sassen,
- recyclage en hergebruik van de metalen bouten waarmee de cabines die worden aangevoerd vanuit Zweden zijn vastgezet voor transport.

De werknemersafgevaardigden wijzen erop dat verbeterideeën bij de werknemers zelf een draagvlak moeten hebben. De ideeën moeten onderling met de werknemers besproken zijn, want verschillende ploegen kunnen er verschillende ideeën op nahouden, bijvoorbeeld over andere werkmethoden.

De werknemers zijn volgens de werknemersafgevaardigden intussen zelf ook bekommerd om het milieu. Het bedrijf besteedt er veel aandacht aan, reageert positief en snel op verbeterideeën en de werknemers zijn ermee vertrouwd geraakt. De werknemers wijzen de werknemersafgevaardigden naar verluidt zelf ook op problemen, bijvoorbeeld op het mogelijk zwerfvuil op de parking.

## De informatieverstrekking aan en betrokkenheid van werknemersafgevaardigden rond materialen en energie

De werknemersafgevaardigden wijzen op het open sociaal klimaat en de open overlegcultuur in het bedrijf.

De wettelijk bepaalde aangelegenheden en belangrijke onderwerpen rond materialen en energie worden besproken op de ondernemingsraad, de Europese ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk. Zo kregen de werknemersafgevaardigden een volledige toelichting over de windmolens die in samenwerking met Electrabel werden geïnstalleerd. Er wordt in het kader van de benchmarkingconvenant en de energiebeleidsovereenkomst informatie verstrekt op de ondernemingsraad en in het comité.

De milieucoördinator is het aanspreekpunt voor de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie. Hij beantwoordt hun vragen, ook op de institutionele overlegorganen, maar contacteert hen niet zelf.

De werknemersafgevaardigden verkiezen dat concrete zaken aangepakt worden op afdelingsniveau en besproken worden met de teamleiders en het afdelingsmanagement. Zij willen de institutionele overlegorganen niet overbelasten.

De werknemersafgevaardigden kunnen eventueel aan de teamdialogen deelnemen die per kwartaal worden georganiseerd.

Sociale thema's zoals loon, werkomstandigheden en werkbaar werk primeren voor de werknemersafgevaardigden in hun syndicaal werk. Zo wijzen de werknemersafgevaardigden op een evolutie naar meer complexe jobs, een meer uitgemeten cyclustijd en mogelijk meer werkdruk. Soms wordt de cyclustijd herbekeken, als blijkt dat de tijd niet volstaat voor de verwachte handelingen. Jobrotatie aan de lijn is mogelijk op vraag van de werknemers en kan de job verlichten en verrijken, maar de oudere generatie staat er minder voor open, stellen de werknemersafgevaardigden. Ze zijn ook bezorgd dat de jobrotatie meer werkdruk met zich zou kunnen meebrengen.

Hoewel de werknemersafgevaardigden focussen op sociale thema's, willen zij ook betrokken zijn bij en nadenken over de thema's van milieu, materialen en energie. "Je werkt hier de hele dag en toch liefst in een aangename omgeving. Wat je thuis niet doet, doe je hier ook niet als het over milieu gaat," geeft een werknemersafgevaardigde aan.

Verbetervoorstellen die zij op het comité lanceerden, zijn volgens hen onder meer:

- de vervanging van de zware tools die op luchtdruk met olie werken en een zware terugslag bij gebruik geven, door meer ergonomisch verantwoorde elektrische tools met minder zware terugslag; de vraag kwam ook van de werknemers; bij de aankoop van de tools werd rekening gehouden met testervaringen en bemerkingen van de werknemers;
- de suggestie voor hergebruik van water bij de lekcontrole van de vrachtwagencabines;
- het voorstel om elektrische fietsen in het woon-werkverkeer te promoten en elektrische laadpalen te voorzien (wat door het bedrijf zou worden overwogen).

De werknemersafgevaardigden bouwen hun eigen kennis rond materialen en energie op, binnen het bedrijf, door contacten met bedrijfsverantwoordelijken, de milieucoördinator en de externe vakbond (adviseurs, secretarissen, vakbondsconferenties). Zij stellen dat zij rond milieu, materialen en energie ook gesensibiliseerd worden door de externe vakbond. Zo zijn de

vakorganisaties in de sector van de metaalverwerking bewust bezig met het milieu, wijzen ze op het belang voor de toekomstige generaties en organiseren ze er vakbondsconferenties over.

### De samenwerking in bedrijfsnetwerken rond materialen en energie

Tot slot wijzen we nog op enkele vermelde voorbeelden van samenwerking die Volvo Trucks nastreeft met andere bedrijven en organisaties rond materialen en energie:

- de milieuvorwaarden die men onderstreept ten overstaan van de onderdelenleveranciers,
- de ecodriving cursussen die aan chauffeurs van klanten worden aangeboden,
- de verkoop van gesorteerd afval aan derden,
- de afname van groene stroom van stroomleveranciers
- het engagement ten overstaan van het Wereld Natuurfonds rond energie- en waterbesparing.

## Deel 2 – Bevindingen over de cases heen

In dit deel geven we de algemene bevindingen uit de cases weer. Eerst schetsen we de belangrijkste contouren en ontwikkelingen van het materialen- en energiebeleid dat binnen de onderzochte bedrijven een belangrijk deel van de bedrijfsvoering is. We staan ook stil bij de bedrijfsfilosofie en de motieven bij het materialen- en energiebeleid. Vervolgens gaan we na hoe de aanpak en de organisatie van het materialen- en energiebeleid eruit ziet. De klemtoon ligt op de betrokkenheid van werknemers en werknemersafgevaardigden daarbij.

Materialen en energie zijn doorgaans geen nieuwe thema's in de bestudeerde bedrijven. De meeste zijn er al enige tijd mee bezig. Materialen en energie zijn gaandeweg omvangrijke thema's geworden die aan diverse onderdelen van de activiteiten raken en waar zowat alle afdelingen en medewerkers mee te maken hebben. Het is intussen een essentieel deel van de bedrijfsvoering én van de bedrijfsfilosofie geworden.

Afhankelijk van de onderneming en haar activiteiten legt het ene bedrijf soms meer klemtoon op het energiebeleid en het andere op het materialenbeleid. In verschillende bedrijven is er oog voor beide domeinen. In heel wat bedrijven neemt het belang van het materialen- en energiebeleid toe of is het recent sterk toegenomen.

De focus van het materialen- en energiebeleid is geleidelijk verschoven en verschuift verder van de rand naar de kern van de bedrijfsprocessen: van de materialen- en energietoevoer voor het proces naar het materialen- en energiegebruik in het proces en naar de materialen- en energie-input in producten en diensten. Er is ook een evolutie merkbaar naar nieuwe producten en diensten en zelfs hier en daar naar nieuwe samenwerking in de keten. Er zijn aanzetten naar een circulair proces of circulaire economie en ook naar klimaatneutraliteit in de bedrijven.

Het materialen- en energieperspectief wordt bij steeds meer onderdelen van de bedrijfsvoering gehanteerd. Dat geldt ook bij de samenwerking met andere actoren. 'Dieper, breder en nieuwer' vatte één van de respondenten in het onderzoek de evolutie in het materialen- en energiebeleid samen.

Hierna wordt dieper ingegaan op deze ontwikkelingen en worden daarvan enkele voorbeelden gegeven.

### 1 Ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid

Bij de ontwikkelingen in het materialen- en energiebeleid zijn vier elementen vast te stellen. De aandacht van de bedrijven rond materialen en energie gaat in eerste instantie uit naar de systemen die het hoofdproces of de belangrijkste dienstverlenende activiteiten en de infrastructuur ondersteunen. Vervolgens focussen de bedrijven meer op het materiaal- en energiegebruik in de operationele processen. Verder staan ze stil bij het materialen- en energiegebruik bij de ontwikkeling van producten en diensten en zoeken ze mogelijkheden om deze te vergroenen. Tot slot combineren enkele bedrijven vergroende producten en/of diensten met nieuwe samenwerking in de keten.

## Systemen ter ondersteuning van hoofdproces en infrastructuur

De aandacht voor materialen en energie, als cruciale hulpbronnen, komt bij de bestudeerde bedrijven eerst aan de rand van de bedrijfsprocessen aan bod. Dat is al langere tijd zo en is in verschillende bedrijven nog steeds het geval.

Het gaat dan om materialen/grondstoffen en energie, die in verband staan met de zogenaamde utilities: de basisvoorzieningen die in bedrijven nodig zijn om de productie en de dienstverlening mogelijk te maken. Naast de systemen ter ondersteuning van het hoofdproces gaat het ook over systemen die nodig zijn in de gebouwen en infrastructuur, zoals:

- grondstofvoorzieningen
- afvalverwerkende voorzieningen
- voorziening met hulpstoffen en energiedragers als stoom, warmwater, perslucht, industriegassen (stikstof, zuurstof, koolstofdioxide e.d.)
- energievoorziening (elektriciteit, aardgas, enzovoort)
- transportvoorzieningen
- watervoorziening (drinkwater, koelwater, proceswater, sanitair water).

De bedrijven hebben deze voorzieningen in eigen beheer of werken ervoor samen met andere organisaties. Wat energievoorziening betreft, maakten alle ondernemingen zich minder afhankelijk van externe leveranciers. Ook wat watervoorziening betreft, streven verschillende bedrijven naar een grotere onafhankelijkheid (BelOrta, BOSS paints, Colruyt Group, Norbord, Nyrstar, Volvo Trucks).

Deze maatregelen aan de rand van de bedrijfsprocessen zijn in de meeste bedrijven al doorgevoerd, ongeveer in de volgorde waarop de domeinen hierboven staan opgesomd. Aandacht voor waterbeheer is bijvoorbeeld van recentere datum dan aandacht voor afvalbeheer.

Op deze domeinen realiseren de bedrijven zeer zichtbare of snel identificeerbare resultaten inzake materialen en energie. Sommige respondenten gebruiken de boutade 'dat het laag hangend fruit al geplukt is.' Niettemin gaan sommige maatregelen gepaard met belangrijke investeringen omdat er nieuwe technologieën of technieken worden ingezet.

Tabel 2: Hernieuwbare energie en energierecuperatie in de acht bedrijven

| Bedrijf                        | Hernieuwbare energie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Energieresuperatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BelOrta</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zonnepanelen: 90% van gebruikte energie voor onder meer verlichting, verwarming en buroica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• warmterecuperatie uit koelcellen voor hergebruik in shipping &amp; receiving-loads in winter</li> <li>• warmte-krachtkoppeling voor warm water van kistenwasserij</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>BOSS paints</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• warmtepompen en zonnepanelen voor verwarming</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Colruyt Group</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• windturbines, zonnepanelen, biomassa, en andere energiedragers</li> <li>• experimenten met waterstof als opslagbuffer voor groene stroom en als stap naar een toekomstig slim elektriciteitsnetwerk dat vraag en aanbod op elkaar afstemt</li> <li>• natuurlijk propaangas voor koelinstallaties in winkels met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot</li> <li>• de participatie in bestaande en toekomstige windparken op de Noordzee</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• warmtekrachtkoppeling</li> <li>• warmterecuperatie voor verwarming</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Nnof</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zonnepanelen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Norbord</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• biomassaverbrandingsinstallatie voor 100% van gebruikte thermische energie voor drogen van flakes en opwarmen van thermische olie voor continupers</li> <li>• biomassa-afvalstromen zijn afgekeurd rondhout, flakefracties die na ziften niet in productie komen, niet te recupereren foutstrooisels en overwegend niet-verontreinigd mechanisch behandeld houtafval zoals bos- en houtchips van elders aangevoerd</li> </ul>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Nyrstar Balen /Overpelt</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zonnepanelenpark op terrein uitgebaat door ander bedrijf met gunstige elektriciteitsprijs voor Nyrstar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• warmterecuperatie van roosterij onder vorm van stoom voor elektriciteitsproductie</li> <li>• warmterecuperatie van zwavelzuurfabriek onder vorm van warm water voor logerijzonnepanelenpark op terrein uitgebaat door ander bedrijf met gunstige elektriciteitsprijs voor Nyrstar</li> <li>• recuperatie van warme water uit smelterij voor zinkoxidewasinstallatie</li> </ul> |
| <b>TE Connectivity</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zonnepanelen voorzien 4% van energieverbruik</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Volvo Trucks</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-neutrale fabriek</li> <li>• verwarming met biomassaverbrandingsinstallatie voor houtpellets en bio-olie, zonnepanelen, zonneboilers en warmtepompen</li> <li>• groene stroom van windturbines op bedrijfsterrein van Electrabel met groene stroom aan gunstige prijs voor Volvo Trucks, van eigen zonnepanelen en waterkrachtcentrales van andere bedrijven</li> </ul>                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

We bespreken hieronder wat er zoal gebeurt op het vlak van materialen-, energie-, transport- en watervoorziening.

Wat materialen betreft, probeert men grondstoffen en materialen zo goed mogelijk te benutten, zo weinig mogelijk te verspillen en het gebruik ook te beperken. Men heeft aandacht voor 'good housekeeping', materiaalzorg en materiaalbesparing in het proces. Verder zet men in op het sorteren van restmateriaal of sorteren van afval voor mogelijk hergebruik, door het bedrijf zelf of

door derden. In diverse bedrijven zoekt men ook naar meer milieuvriendelijke materialen. Deze inspanningen zijn zichtbaar in de productie en de dienstverlening bijvoorbeeld wat de beperking van verpakkingsmateriaal of het zoeken naar meer milieuvriendelijke verpakkingen betreft. In de nieuwbouw en het gebouwen- en infrastructuurbeheer van de bedrijven komen deze inspanningen ook tot uiting met bijvoorbeeld hergebruik van materialen en andere bouwmaterialen.

Wat energie betreft, worden er allerlei maatregelen genomen om energie eveneens zo goed mogelijk te benutten, zo weinig mogelijk te verspillen en het gebruik te beperken. Zo heeft men ook hier aandacht voor energiemonitoring, 'good housekeeping' en voor energiezorg en energiebesparingen in het proces. Bij verschillende bedrijven doet men ook inspanningen om energie en warmte te recupereren, bijvoorbeeld door warmte-krachtkoppeling. Verder zet een aantal in op eigen energieproductie door gebruik van hernieuwbare energiebronnen (door inzet van zonnepanelen, windmolens, warmtepompen, biomassaverbrandingsinstallaties, enzovoort). De aandacht voor energie ziet men bij de bedrijven in de productie en de dienstverlening (bijvoorbeeld in de keuze van meer energiezuinige apparatuur en installaties), maar ook in de nieuwbouw (bijvoorbeeld keuze voor een passief kantoorgebouw) en in het gebouwen- en infrastructuurbeheer (bijvoorbeeld keuze voor meer milieuvriendelijke isolatie, verlichting en verwarming). In 2007 werd de vestiging van Volvo Trucks het eerste CO<sub>2</sub>-neutraal bedrijf in België en het eerste CO<sub>2</sub>-neutrale automotieve bedrijf wereldwijd. De gebruikte energie wordt geproduceerd met CO<sub>2</sub>-neutrale uitstoot door inzet van allerlei maatregelen.

Transportmiddelen worden professioneel zoveel mogelijk goed benut of het gebruik ervan wordt beperkt, bijvoorbeeld door cursussen ecodriving voor vrachtwagenschauffeurs te voorzien (BOSS paints, Colruyt Group), een efficiënte routeplanning voor vrachtvervoer te organiseren (BOSS paints, Colruyt Group) en plaatsbesparende verpakking en carriers te gebruiken waardoor er minder vrachtvervoer nodig is (BelOrta, Colruyt Group). Er worden ook andere transportmiddelen ingezet met minder energieverbruik of minder impact op het milieu. Zo maken enkele bedrijven gebruik van scheepsvervoer (Volvo Trucks), sommige meer dan voorheen (Norbord, Nyrstar). Andere bedrijven zetten transportmiddelen in die op andere energiebronnen functioneren, bijvoorbeeld elektrische vrachtwagens of vrachtwagens op gas (Colruyt Group, BOSS paints). Tot slot moedigen veel bedrijven bij hun medewerkers het gebruik van meer milieuvriendelijke transportmiddelen in het woon-werkverkeer aan.

De zelfde aanpak geldt voor het watergebruik. Water wordt zoveel mogelijk goed benut, niet verspild en het gebruik wordt waar mogelijk beperkt. Stadswater wordt eventueel gezuiverd en hergebruikt of vervangen of aangevuld met gezuiverd regenwater. Norbord gebruikt het proceswater terug in het proces. Eén bedrijf pompt verontreinigd grondwater op om het na zuivering in het productieproces te gebruiken (Nyrstar Balen/Overpelt).

Bij alle bedrijven wordt er stil gestaan bij mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen door de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de infrastructuur, de producten, de productie en distributie van goederen en de diensten te bekijken. Er zijn aanzetten tot klimaatneutraliteit.

## Verbeteringen in de operationele processen

De bestudeerde bedrijven leggen de laatste jaren ook meer focus op verbeteringen van operationele processen en efficiëntieverbeteringen. Ze streven naar analyses van materiaal- en energiegebruik op zeer gedetailleerd niveau in afdelingen en werkposten. Uitgangspunt is dat op deze manier ook winst in materialen en energie te behalen is, al is die niet altijd (makkelijk)

te kwantificeren of zichtbaar te maken. Als het ware iedere factor en de mogelijke inbreng van iedere actor in het proces worden onder de loep genomen. Zo zoeken ze naar verbeteringen in de processtappen en de werkorganisatie, verbeteringen in de proces layout en flow, verbeteringen in gereedschappen en werktuigen en via de aandacht voor gericht gedrag van de medewerkers. Respondenten van enkele ondernemingen wijzen op de overeenkomst met de ideeën van lean management en continue verbeteringen (TE Connectivity, Volvo Trucks). Deze veranderingen gaan niet noodzakelijk met belangrijke investeringen in installaties of technieken gepaard. Het is vaak een kwestie van een andere organisatie van het proces of van anders werken.

Enkele voorbeelden om dit te illustreren.

- Bij Volvo Trucks werd de procesflow aangepakt. De hoofdassemblagelijnen en de kleine aanvoerlijnen van onderdelen aan de zijkant van de hoofdlijn vormen als het ware een visgraatstructuur. De juiste hoeveelheid onderdelen worden op het juiste moment op de juiste plaats aan de hoofdassemblagelijnen aangevoerd. Dit gebeurt ook met speciaal ontwikkelde modulaire onderdelencarriers. Het onderdelentransport verloopt vlotter en overzichtelijker, vergt minder energie en de hoeveelheid materiaal en stock wordt efficiënter beheerd.
- Om dezelfde reden werd de procesflow en de aan- en afvoer van materiaal en halfafgewerkte producten tussen afdelingen bij TE Connectivity aangepakt. Er wordt minder tussentijds tussen afdelingen opgeslagen. In de spuitgietafdeling werden de machines dichter bij elkaar geplaatst. De werkorganisatie veranderde eveneens: één werknemer bedient nu meerdere spuitgiemachines en de aanvoer en afvoer van materiaal en halfafgewerkte producten is nu voor rekening van een aparte materiaalmedewerker.
- Een aantal bedrijven vermeldt dat ze streven naar meer autonoom teamwerk (BOSS paints, Norbord, Nyrstar, TE Connectivity en Volvo Trucks) en verwachten dat de inbreng van de operatoren het materiaal- en energiegebruik helpen verminderen.
- Bij Volvo Trucks introduceerde men systemen waarbij hogedrukpistolen automatisch worden uitgeschakeld als ze niet gebruikt worden.
- In de vleesverwerkende afdeling van Colruyt Group rekent men op het alert gedrag van de medewerkers om energie te besparen. Actiepictogrammen aan machines en werkposten geven aan welke toestellen de werknemers moeten uitschakelen bij het einde van hun shift of als ze hun werkpost verlaten.

### Energie- en materialeninput bij producten en diensten

Verschillende bedrijven focussen ook op de energie- en materialeninput bij hun producten en diensten. Ze doen inspanningen om hun producten en diensten te 'vergroenen' en houden rekening met de carbon footprint en de levenscyclus van de producten en de milieu-impact van diensten.

Enkele voorbeelden zijn:

- de milieugeoptimaliseerde verven van BOSS paints,
- het gebruik voor de houtplaten van meer terpeenarm loofhout bij Norbord, dat ook meer lokaal kan worden gekocht, en het gebruik van minder lijm en geen formaldehydelijm,
- het efficiënter componentenontwerp en het efficiënter ontwerp van matrijsvormen zodat er minder bandmateriaal wordt gebruikt en verloren gaat bij TE Connectivity,

- het gebruik van micro-spuitgieten-technologie met dunnere spuitgietkanalen en aangepast ontwerp van spuitgietvormen zodat materiaalverlies tot een minimum beperkt wordt bij TE Connectivity,
- de ontwikkeling van minder brandstofverbruikende vrachtwagens en de handleiding voor de ontmanteling en recyclage van vrachtwagens bij Volvo Trucks,
- de minder brandstofverbruikende routeplanning voor vrachtwagens bij BOSS paints en Colruyt Group.

### Nieuwe samenwerking in de keten en stappen naar circulaire economie

In sommige bedrijven zoekt men naar diversificatie van producten en diensten en kiest men bijvoorbeeld voor een combinatie van (vergroende) producten en nieuwe diensten. Bij sommige bedrijven ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden in de keten waarbij ze voor zichzelf of voor andere spelers in de keten opportuniteiten creëren en aan waardecreatie werken.

Voorbeelden zijn:

- De professionele klanten van Nnof ontvangen voor de getransformeerde meubelen een milieu-impactcertificaat van het bedrijf.
- BelOrta en Colruyt Group geven voedseloverschotten gratis aan de Voedselbanken weg.
- BelOrta werkt aan het project van sociale economie 'Supersoep' waarbij voedseloverschotten aan sociale restaurants worden ter beschikking gesteld.
- Volvo Group ontwikkelde een ontmantelingsgids voor de vrachtwagens ten behoeve van de klanten en schroothandelaars.

We hebben de indruk dat de familiebedrijven en de coöperatieve veiling als meer autonome entiteiten eerder al nadenken over stappen naar deze nieuwe samenwerkingsverbanden in de keten.

Bij sommige bedrijven zet men ook stappen naar een circulaire economie<sup>33</sup> (zie tabel 3). Bij het ene bedrijf gaat dit al verder dan bij het andere, soms is het een stap naar een duurzame circulaire economie, soms nog niet helemaal.

Eén bedrijf, met name Nnof past al volledig in het gedachtengoed van de duurzame circulaire economie en werkte een nieuw circulair business model uit.<sup>34</sup> Nnof is deel van een familieholding. Naast het studiebureau voor kantoorinrichting, het meubelbeheer en de meubelverhuis voor professionele klanten is een vierde activiteit ontwikkeld die volledig bijdraagt aan de circulaire economie. Zo legt Nnof zich toe op de transformatie van oude meubelen van professionele klanten (met onderhoud, herstel en hergebruik). Getransformeerde meubelen, die niet terugkeren naar de professionele klanten, worden via Buro Market aan particulieren aangeboden. In samenwerking met het bouwbedrijf Bostoen wordt ook gezocht naar mogelijkheden binnen de particuliere woninginrichting.

Met haar aanpak maakt Nnof gebruik van goedkope en zekere recyclagegrondstoffen die goedkoper zijn dan nieuwe grondstoffen en waarmee het de effecten van grondstoffenschaarste en prijschommelingen op haar economische activiteiten beperkt. Het bedrijf hergebruikt

<sup>33</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

<sup>34</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

reststromen, valoriseert onbenutte goederen en gebruikt de tweedehandsmarkt. Tegelijk speelt het bedrijf in op de vraag naar ecologische, maatschappelijk verantwoorde oplossingen van haar klanten.

**Tabel 3: Enkele voorbeelden van stappen in een circulaire economie**

| Bedrijf                        | Stappen in een circulaire economie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BelOrta</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• recyclage van substraat, gewas en teeltresten van telers</li> <li>• recyclage van verpakkingsafval van gewasbescherming en vervallen producten van telers via collectief inzamelsysteem</li> <li>• niet weg te schenken producten verkocht als meststof in land- en tuinbouw</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>BOSS paints</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• afvalsortering in bedrijf en van werven van klanten ism afvalverwerkend bedrijf</li> <li>• foute vermengsels verkocht als chemisch afval voor verbranding in cementindustrie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Colruyt Group</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaalde fracties van de onverkochte voeding worden verwerkt en gebruikt in veevoeder, omgezet tot biogas en groene elektriciteit, als bodemverbeteraar in de landbouw, in de biochemische industrie.</li> <li>• Onverkochte non food producten worden verkocht in de eigen tweedehandswinkel.</li> <li>• 80 % van het afval wordt gerecycleerd door beter te sorteren aan de bron om het in aparte afvalstromen maximaal te valoriseren. Er zijn eigen retourcentra waar restafval van winkels, productie- en distributiecentra en kantoorgebouwen nog beter wordt gesorteerd.</li> <li>• Kantoormeubelen en interieurelementen krijgen na afbraak of renovatie van gebouwen een tweede leven. De groep herstelt of transformeert het kantoormeubilair in samenwerking met Nearly New Office Facilities (Nnof) of verkoopt het op de tweedehandsmarkt.</li> <li>• Afgebroken deuren, houten scheidingswanden en binnenramen worden voor eigen toepassingen hergebruikt.</li> </ul> |
| <b>Norbord</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• houtplaten van o.a. een beperkt deel eigen gerecycleerd materiaal en van derden</li> <li>• schors als mulching materiaal voor tuinbouw en tuinaanleg</li> <li>• assen van biomassaverbrandingsinstallatie verkocht voor funderingen en wegenwerken</li> <li>• niet-recupereerbare fracties van flakes en fuststrooiingsmateriaal verkocht aan derden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Nyrstar Balen /Overpelt</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% gerecupereerd zink van derden voor eigen productie van zuiver zink</li> <li>• geproduceerde bijproducten verkocht aan derden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>TE Connectivity</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• basisstansmateriaal naar leverancier voor hergebruik</li> <li>• sorteren van afval en grondstoffen voor verkoop aan derden (kunststofmateriaal en edelmetalen)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Volvo Trucks</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• overschakelen naar herbruikbare brandstoffen (methaan-dieseltechnologie of bio-DME) voor vrachtwagens</li> <li>• ontwerp van recycleerbare vrachtwagens (CE ecodesign), recycleerbaar door klanten en schroothandelaars</li> <li>• herbruikbare verpakking van leveranciers</li> <li>• afvalsortering voor verkoop aan derden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Daarnaast zijn er bij verschillende bedrijven stappen naar een circulair proces door hergebruik van grondstoffen, materialen, energie en water in het eigen bedrijfsproces, bijvoorbeeld:

- energie recupereren voor gebruik in een andere stap van het proces (zie tabel 2),
- restmateriaal hergebruiken in het eigen productieproces,
- water zuiveren en hergebruiken in het productieproces,
- restmateriaal eventueel verbranden om er zelf energie mee te genereren.

Tabel 4: Enkele voorbeelden van hergebruik in het eigen proces

| Bedrijf         | Hergebruik in eigen proces                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BelOrta         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gebruik van regenwater en recyclage na zuivering voor kistenwasserij</li> <li>• 80% van kisten (plastiek) gewassen en hergebruikt</li> </ul>                                            |
| BOSS paints     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hergebruik van white spirit voor reiniging van mengkarren van synthetische verf</li> </ul>                                                                                              |
| Colruyt Group   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• herbruikbare kartonnen dozen voor klanten</li> <li>• herbruikbare wijnflessen met statiegeld</li> <li>• afvalwater gezuiverd en hergebruikt in eigen vleesverwerkend bedrijf</li> </ul> |
| Norbord         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• afgesneden strooikoek van flakes en eventuele foutstrooiingen in productie gerecupereerd</li> <li>• proceswater hergebruikt</li> </ul>                                                  |
| Nyrstar         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bepaalde grondstoffen gerecupereerd en hergebruikt in proces</li> <li>• verontreinigd grondwater opgepompt, gezuiverd en ingezet in proces</li> </ul>                                   |
| TE Connectivity | <ul style="list-style-type: none"> <li>• materiaal in aansluitkanalen bij spuitgietmachines hergebruikt in proces</li> </ul>                                                                                                     |
| Volvo Trucks    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• herbruikbare en moduleerbare onderdelencarriers</li> <li>• hergebruik van bouten waarmee cabines vanuit Zweden worden aangevoerd</li> </ul>                                             |

Van de vijf elementaire circulaire business modellen, vernoemd door Accenture en Plan C,<sup>35</sup> en hieronder op een rij gezet, komen bij de cases rond materialen en energie in de eerste plaats de eerste drie modellen aan bod.

- Circulaire input - Hernieuwbare energie inschakelen, bio-based of volledig recycleerbare grondstoffen gebruiken.
- Grondstofrecuperatie - Grondstoffen en energie recupereren uit reststromen (afval of bijproducten).
- Levensduurverlenging - De productieve levenscyclus van producten en componenten verlengen door herstel, upgrading en herverkoop.
- Deelplatformen - Intensiever gebruik van goederen stimuleren door gedeeld gebruik/eigenaarschap/toegang mogelijk te maken.
- Product als dienst - Toegang tot producten aanbieden en het eigendom behouden om zo als aanbieder de voordelen van een duurzamer materialenbeheer te plukken.

## 2 Motieven en instrumenten voor het materialen- en energiebeleid

Materialen en energie zijn doorgaans geen nieuwe thema's in de bedrijven. De meeste bestudeerde bedrijven zijn er al enige tijd mee bezig. De voortschrijdende aanpak in het materialen- en energiebeleid is een gevolg van het voortschrijdend inzicht en een verdere visieontwikkeling terzake.

Het beleid komt tot stand binnen de eigen bedrijfsfilosofie. De ondernemingen houden rekening met wettelijke verplichtingen, maar hebben ook eigen economische, ecologische en sociale motieven om aandacht te besteden aan materialen en energie. Het beleid wordt vorm gegeven vanuit verschillende richtinggevende systemen en instrumenten zoals de standaarden en de beheerssystemen, van toepassing in klantenrelaties.

<sup>35</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

## Bedrijfsfilosofie bij materialen- en energiebeleid

Het materialen- en energiebeleid is in de loop van de jaren een deel van de bedrijfsvoering geworden. Het wordt uitgestippeld binnen het kader van de totale bedrijfsmissie, -visie, -strategie en –doelstellingen en zit meestal omkaderd in een eigen bedrijfsfilosofie.

Verskillende bedrijven omschrijven het als een deel van duurzaam ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of hanteren principes die hierbij aansluiten. De drie bekende pijlers (people, planet en profit) of een variant hierop zijn veelal de leidraad. BelOrta vindt als coöperatieve veiling ook inspiratie in de principes van de International Cooperative Alliance.

Aandacht voor het milieu maakt deel uit van de kernwaarden van alle ondernemingen, zo geven ze aan. Wel is het zo dat sommige bedrijven bepaalde aandachtspunten uitermate belangrijk vinden: bijvoorbeeld voedselveiligheid (BelOrta, Colruyt Group), veiligheid en gezondheid in bepaalde mogelijk gevaarlijke processen (Norbord, Nyrstar) of bijvoorbeeld kostenbesparingen en efficiëntie-verbeteringen met het oog op de winstgevendheid van het bedrijf zoals het voorkomen van producten van mindere kwaliteit (TE Connectivity).

## Motieven voor materialen- en energiebeleid

De wettelijke bepalingen zijn verplicht richtinggevend voor de bedrijfsvoering op deze domeinen. Dit was tot nu toe vooral het geval voor milieu en materialen, minder voor energie omdat de regelgeving hiervoor pas later werd ontwikkeld. Recent werd in Vlaanderen de verplichte energie-audit voor grote ondernemingen ingevoerd.<sup>36</sup> In deze context besteden de bedrijven ook meer aandacht aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot van hun activiteiten en producten.

De bedrijven zijn echter ook intrinsiek gemotiveerd om zich op hun materialen- en energiebeleid toe te leggen en hun milieuprestaties te verbeteren. Hierbij spelen diverse economische factoren mee:

- kostenbesparingen,
- efficiëntie- en rendementsverbeteringen,
- stijgende kosten voor energie, grondstoffen en water,
- stijgende taken en heffingen,
- afnemende beschikbaarheid van natuurlijke grondstoffen en risico's op schaarste van materialen of grondstoffen en van energie uit bepaalde bronnen,
- eventueel onzekere bevoorrading op lange termijn,
- het streven om onafhankelijk(er) te zijn van materialen- en energieleveranciers,
- inspelen op wensen van klanten,
- economisch strategische keuzes door nieuwe producten, diensten en marktopportunities,
- mogelijkheden binnen een ketenbenadering en stappen binnen een circulaire economie.

De thema's materialen en energie vormen zo een aanvulling op de thema's die om economische redenen al eerder hoog op de agenda van de bedrijfsvoering kwamen: productiviteit, flexibiliteit van productie en dienstverlening, kwaliteit van producten en diensten, veiligheid van processen en voedselveiligheid.

<sup>36</sup> Voor toelichting zie bijlagen.

Verder spelen er voor de bedrijven ook steeds meer ecologische motieven, zoals milieurisico's, en sociale motieven een rol bij het materialen- en energiebeleid:

- de impact op het milieu, rekening houdend met de mogelijke schaarste van materialen of grondstoffen en van energie uit bepaalde bronnen,
- de vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot en stappen naar klimaatneutraliteit,
- de risico's verbonden aan klimaatverandering, zoals extreme weersomstandigheden, beperkte waterbeschikbaarheid en droogte,
- de impact op de directe omgeving van het bedrijf (bijvoorbeeld zwerfvuil van verpakkingen, lawaai- en geurhinder),
- de impact op de mobiliteit,
- de impact op de werkomstandigheden, het welzijn, de gezondheid en de veiligheid van de eigen medewerkers en de medewerkers van leveranciers en onderaannemers,
- het inspelen op klanten en consumenten die kritischer worden en ecologische en sociale motieven beklemtonen,
- een toenemend milieubewustzijn onder beleggers, gemeenschappen en andere partijen,
- keuzes met het oog op een positief imago van het bedrijf naar de buitenwereld toe.

In de praktijk blijken bijvoorbeeld milieu-aspecten en veiligheid van medewerkers meer dan eens aan elkaar gelinkt te zijn. Maatregelen op het domein van milieu, materialen en energie kunnen ook de veiligheid ten goede komen (Norbord).

### Richtinggevende systemen en instrumenten bij materialen- en energiebeleid

Het kader waarbinnen het materialen- en energiebeleid wordt ontwikkeld, wordt verder vorm gegeven vanuit verschillende richtinggevende systemen en instrumenten, verplichte systemen en vrijwillige engagementen. Daarbij moeten de bedrijven bepaalde criteria nastreven en ermee rekening houden in hun bedrijfsvoering.

Zo zijn er de verplichte competitiviteits- en verbeterprogramma's, uitgaande van de groep waartoe het bedrijf behoort, bijvoorbeeld het Safety programma van de Norbord-vestigingen, de energiebesparingsprogramma's van Nyrstar Group, het sterrenprogramma voor de vestigingen van de automobielsectie van TE Connectivity en de Volvo Requirements of milieudoelstellingen die aan alle divisies worden opgelegd door de Global Truck Operations. Ook de andere bedrijven leggen zichzelf eigen programma's op met aandachtspunten voor materialen en energie, zoals bijvoorbeeld de labels van Flandria (productkwaliteit) en Goede Agrarische Praktijken bij BelOrta, het Familiecharter, de Milieu- en Veiligheidsverklaring en grondstoffencode van BOSS paints en het Retail Environmental Action Programme van het Europees Retail Forum bij Colruyt Group.

Daarnaast zijn er de bekende standaarden en de beheersystemen met certificering, noodzakelijk in het kader van de klantenrelaties, bijvoorbeeld in relatie tot productkwaliteit, milieu, energie en veiligheid en gezondheid, en om de processen te borgen. Voorbeelden zijn ISO 9001:2008 kwaliteit van processen en procedures, ISO 26000 maatschappelijk verantwoord ondernemen, ISO 14001 milieu, ISO/TS 16949 kwaliteit in de auto-industrie en ISO 50001 energie. Nnof hanteert het Europees Milieumanagement- en Audit Schema als kader voor de bedrijfsvoering met integratie van ISO 14001 milieumanagementsysteem. De meeste standaarden zorgen vooral voor structuur en procedures, maar niet noodzakelijk voor een missie en visie, zo geeft één van bedrijfsverantwoordelijken aan.

Daarnaast nemen bedrijven ook vrijwillige engagementen op zich waarbij ze eveneens aan bepaalde criteria moeten tegemoet komen.

Een voorbeeld zijn de vrijwillige engagementen ten overstaan van de overheid. Norbord, Nyrstar Balen/Overpelt, TE Connectivity en Volvo Trucks traden toe tot het benchmarkingconvenant energie-efficiëntie (tot 2012-2013) van de Vlaamse overheid. Het benchmarkingconvenant was bedoeld voor de grote energie-intensieve vestigingen en de vestigingen die onder de Europese richtlijn van verhandelbare emissierechten vallen. Het auditconvenant werd als energiebeleidsovereenkomst voor de middelgrote energie-intensieve vestigingen uitgewerkt.

De energiebeleidsovereenkomst is de opvolger van de voorgaande convenanten (vanaf 2015). Norbord en Nyrstar Balen /Overpelt zijn toegetreden tot de energiebeleidsovereenkomst voor VER-bedrijven, bedrijven die onder de Europese richtlijn van verhandelbare emissierechten (VER) vallen. Volvo Group, waar Volvo Trucks toe behoort, is toegetreden tot de energiebeleidsovereenkomst voor niet-VER-bedrijven, bedrijven die niet onder deze richtlijn vallen.<sup>37</sup> Hetzelfde was van toepassing voor TE Connectivity, maar het bedrijf is intussen uit de overeenkomst gestapt omdat het niet kan garanderen dat het de acties, gevraagd in de overeenkomst, kan uitvoeren.

Verder gaan de bedrijven ook vrijwillige engagementen aan ten overstaan van allerlei instanties zoals sectoren, privé-initiatieven en initiatieven van NGO's. Enkele voorbeelden:

- het vrijwillig engagement van BelOrta rond duurzaam ondernemen met het Responsilby Fresh-keurmerk voor de veiling en de telers met het oog op lage impact, biodiversiteit, nabijheid en voedingsspaarzaamheid, met het duurzaamheidscharter van de coöperatie als voorwaarde,
- de duurzaamheidsverslagen geïnspireerd op het GRI–Global Reporting Initiative bij BelOrta en BOSS paints,
- het Handmade in Belgium-label van UNIZO voor Nnof,
- de deelname aan het Charter Duurzaam Ondernemen van Voka (BelOrta, BOSS paints, Norbord en TE Connectivity);
- het Geurbeheersplan, opgenomen in de milieuvergunning en de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder in verband met de CO<sub>2</sub>-uitstoot bij Norbord;
- de deelname aan Factory of the Future door TE Connectivity, een initiatief van sectororganisatie Agoria en het collectief centrum voor de technologische industrie Sirris;
- de afspraken met het Wereld Natuurfonds van Volvo Trucks – Global Truck Operations.

<sup>37</sup> Zie de lijst van bedrijven toegetreden tot de EBO voor niet-VER-bedrijven en VER-bedrijven, gepubliceerd door de commissie EBO op 12 april 2016.

### 3 De aanpak en organisatie van het materialen- en energiebeleid

Het materialen- en energiebeleid maakt zoals vermeld deel uit van een ruimer beleid rond materialen, energie, water, afval, geur- en geluidsemissies, CO<sub>2</sub>-uitstoot, enzovoort.

Doordat dit beleid al maar dieper, breder en op nieuwe vlakken wordt uitgewerkt, verschuift de aanpak ervan voor een deel van de ondersteunende diensten, zoals de milieu-, onderhouds-, infrastructuur- en technische dienst, naar de productiedepartementen en dienstenafdelingen. Zo raakt de hele onderneming betrokken.

Het materialen- en energiebeleid wordt via concrete plannen en projecten vertaald naar alle afdelingen en niveaus van de onderneming, tot en met doelstellingen voor de medewerkers op de werkvloer. Maar het blijkt ook een wisselwerking tussen management en werknemers te zijn, top down en bottom up. Daarnaast maakt aandacht voor materialen en energie deel uit van de relaties tot andere stakeholders en contacten met andere organisaties en met overheden.

Hierna wordt dieper ingegaan op de concrete aanpak en organisatie van het materialen- en energiebeleid in de onderzochte ondernemingen, en specifiek op:

- De aansturing vanuit het management
- De betrokkenheid van de werknemers
- De betrokkenheid van de werknemersafgevaardigden
- De relatie met andere stakeholders
- De samenwerking in netwerken en met de overheid

#### De aansturing vanuit het management

Het beleid, de grote lijnen en investeringsbeslissingen rond materialen en energie worden op strategisch en tactisch niveau aangestuurd vanuit het management. Verschillende personen in het management hebben een sleutelrol. Het management zelf is ook via diverse kanalen bij het beleid betrokken.

We staan eerst stil bij de functies die een sleutelrol spelen.

Er is telkens sprake van een sterk gedreven bedrijfsleiding, in het algemeen, maar ook specifiek voor de thema's materialen en energie. Bij de familiale bedrijven is de gedrevenheid bij de bedrijfsleiders-zaakvoerders groot. Zij zeggen zeer doelbewust te zoeken naar investeringen en een duurzaam verschil op lange termijn en hebben ter zake een sterke persoonlijke overtuiging en motivatie. De familie achter de Colruyt Group voert een zeer doelbewust beleid. De bedrijfsleiders-zaakvoerders van de middelgrote ondernemingen hebben expliciete steunpilaren in hun beleid zoals de verantwoordelijke productontwikkeling en productmanager (BOSS paints, Nnof) en de HR-manager (Nnof). Bij BelOrta gaat er een sterke stimulans van de telers-coöperanten uit en van de samenwerkingsverbanden binnen de sector van de veilingen. De grotere ondernemingen, die deel uitmaken van een (internationale) groep, kennen een sterk corporate beleid rond allerlei thema's, ook rond milieu / materialen en energie. Er worden directieven en doelstellingen geformuleerd op deze domeinen vanuit de groep, de eigen divisie, eventueel het Europees management en het topmanagement van de vestiging.

De visie-ontwikkeling en beslissingen rond materialen en energie, met een grote invloed op de bedrijfsactiviteiten, een grote financiële impact en mogelijks investeringen, zijn in handen van

de directie en het topmanagement. Dat geldt voor alle grote veranderingen in producten, diensten, processen en op het vlak van materiaalkeuzes en energieproductie.

De milieucoördinatoren spelen ook een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de wettelijke verplichte milieuactieplannen maar ook voor de bijkomende maatregelen die de bedrijven rond materialen en energie nemen. De milieucoördinator van Norbord, die een uitgestippeld beleid voor de vestiging uitwerkt, werd aangesteld als milieu-auditor voor de vestigingen van de hele internationale groep.

De coördinatie en de opvolging van de activiteiten is in handen van een milieucoördinator van de milieudienst, in samenwerking met de technische dienst, de dienst infrastructuur, een dienst continu verbeteren (TE Connectivity) of een dienst energiebeheer (Volvo Trucks), en in samenspraak met het topmanagement. De milieucoördinator bekleedt op dat vlak een specifieke verantwoordelijke positie naast het topmanagement.

Er gaat een sterke ondersteuning en stimulans uit van de interne milieucoördinator, eventueel aangevuld met een milieucoach en een externe milieucoördinator (consultant). Afhankelijk van de onderneming bewaakt één functie de meer wettelijke verplichtingen en staat een andere functie in voor het uitwerken en coördineren van maatregelen en sensibilisering. In de grotere ondernemingen is er sprake van een meer uitgebouwd milieudepartement. Naarmate de activiteiten rond materialen en energie uitbreiden, nemen ook dit overkoepelend departement en haar activiteiten in omvang toe. Dit houdt ook verband met de audits en rapportering met het oog op het behalen van bepaalde certificaten. Zo geeft men bij TE Connectivity aan dat het milieudepartement ruim een maand per jaar betrokken is bij externe audits.

Bij Norbord wordt de functie van milieucoördinator en preventieadviseur door dezelfde persoon waargenomen. Bij TE Connectivity neemt de milieucoördinator taken van de preventieadviseur op zich.

Zoals voorzien in de energiebeleidsovereenkomst stelden de bedrijven met een dergelijke overeenkomst een energiecoördinator en eventuele andere interne energiedeskundigen aan. Ze werken samen met de milieucoördinator. De energiecoördinator heeft volgens de energiebeleidsovereenkomst onder andere de volgende doelstellingen binnen de onderneming:

- werkgroepen installeren om projecten rond energie-efficiëntie mee uitwerken;
- als kenniscentrum ondersteuning geven aan de diverse activiteiten ter verbetering van de energie-efficiëntie;
- regelmatig aan het management rapporteren over de energieprestaties van de onderneming;
- verzekeren dat het energieplan is opgemaakt in overeenstemming met het energiebeleid van de onderneming, zowel op korte als lange termijn;
- de door het management gedefinieerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden communiceren zodat een efficiënt energiebeleid gevoerd kan worden;
- een bewustmaking rond efficiënt energieverbruik creëren; een vormingsplan inzake verbeterde energiezorg uitwerken en de uitvoering ervan opvolgen.

De milieudienst en de milieucoördinator zetten systematisch stappen om het management van alle afdelingen, de eerste leidinggevenden zoals werkleiders en teamleiders en eventueel medewerkers op de vloer bij het materialen- en energiebeleid te betrekken.

De milieucoördinator en energiecoördinator bekwamen zich in enkele bedrijven in de materie van materialen en energie via cursussen en opleidingen, zo geven ze aan (Norbord, TE Connectivity). In een aantal ondernemingen waar men met meer zelfstandige teams ook inzet op verbeteringen rond materialen- en energiegebruik, volgden de eerste leidinggevendenden ook opleiding rond leiderschap (BOSS paints, Norbord).

Hieronder belichten we kanalen voor de betrokkenheid van het management.

De betrokkenheid van het management en middenkader verloopt via eigen interne discussiefora zoals raden van bestuur, directiemeetings, dagelijks managementoverleg, managementteams en specifieke managementwerkgroepen, soms ook via gemeenschappelijke managementmeetings van vestigingen van dezelfde groep. Bij BelOrta boog een team van de technische bedrijfsleider, de verantwoordelijke relatiebeheer, een externe consultant, professoren en studenten zich over continue verbeteringen met het oog op energiebeheer. Bij Nyrstar komt driemaal per jaar een extended of uitgebreid managementteam samen, inclusief afdelingsmanagement en teamleiders, om te brainstormen over specifieke onderwerpen, ook met externe experts. Het team heeft zich ook al gebogen over energie-efficiëntie, gezien het energieverbruik en de energiekost voor het bedrijf hoog zijn. Een aantal respondenten geeft aan dat de betrokkenheid en interesse van het management en middenkader in de loop van de tijd ook gegroeid is. De toename van de engagementen die een vestiging opneemt, speelt daarbij een rol.

De activiteiten en gegevens rond materialen en energie worden nauwgezet opgevolgd, om gerichte acties te kunnen ondernemen. Er wordt bekeken wat mogelijke investeringen kosten. Er wordt nagegaan in hoeveel tijd ze kunnen terugverdiend worden en hoeveel ze kunnen opleveren.

Bij Norbord is er een vorm van gedragscode voor het management. De onderneming hanteert een vaste 'Management of Change'-procedure die begint te lopen bij wijzigingen vanaf een bepaalde impact op veiligheid, productie, milieu en duurzaamheid. Per project wordt een format opgemaakt met informatie over de aanpak, de resultaten en de impact. De procedure is een handleiding om wijzigingen makkelijk en efficiënt aan te pakken zonder dat men stappen vergeet en om er de juiste personen en afdelingen bij te betrekken. De rapportering, een map 'Management of Change', is voor iedereen online toegankelijk. Op de interne beeldschermen verschijnt ook informatie over de lopende 'Management of Change'-procedures en hun status zodat iedereen op de hoogte is.

In het kader van de standaarden die gehanteerd worden, bijvoorbeeld rond kwaliteit, vinden er regelmatig audits plaats en wordt er gerapporteerd. In verschillende bedrijven worden gegevens over materialen- en energiebeleid in een jaarlijks duurzaamheidsverslag gepresenteerd.

Er is een vrij open bedrijfsklimaat rond het materialen- en energiebeleid in de bestudeerde bedrijven, zo geven het management en de werknemersafgevaardigden aan. Er wordt regelmatig en open over gecommuniceerd. Het management maakt in diverse bedrijven ook gebruik van digitale kanalen om informatie samen te brengen en om te communiceren. Er is ook gemakkelijk informatie over de aanpak van materialen en energie te vinden via de websites van de bedrijven.

## De directe betrokkenheid van de werknemers

Er is in de bestudeerde bedrijven een sterke top down beweging in het materialen- en energiebeleid vanuit het management, maar er wordt ook veel verwacht van de bottum up inbreng van werknemers. Er wordt intensief gezocht naar mogelijkheden om daar ruimte voor te creëren. De meeste bestudeerde bedrijven zetten er de laatste vijf tot tien jaar sterk op in. Een aantal bedrijfsverantwoordelijken zegt expliciet dat de inbreng van de medewerkers op operationeel niveau belangrijk is om het materialen- en energiebeleid op alle domeinen van bedrijfsvoering en in de hele onderneming te realiseren. (Colruyt Group, Norbord, Nyrstar, TE Connectivity, Volvo Trucks). Het gaat om de grotere bedrijven waar een gestructureerde aanpak van de betrokkenheid van de medewerkers duidelijk belangrijk is.

De bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden van Norbord en Nyrstar spreken in dat verband van een cultuurshift en cultuurschok voor alle betrokkenen: de directie, het management, de werknemers en de werknemersafgevaardigden. Het nieuwe management van Nyrstar stapte in 2008 af van de hiërarchische benadering. Het gaf aan zaken niet meer alleen te willen aanpakken en startte autonoom teamwerk en verbeterteams die nadenken over anders werken en verbeteringen en besparingen. Norbord verwacht dat de medewerkers 'actieve operatoren' zijn en betreft hen nauw bij de dagelijkse werking. Er kwamen zoveel ideeën vanop de werkvloer dat het management ze zelf niet meer kon opvolgen en daarom medewerkers wilde betrekken in werkgroepen om nog vooruitgang te boeken. De milieuverantwoordelijke zegt er zich van bewust te zijn dat de nauwe betrokkenheid veel inzet van de medewerkers vergt, maar geeft ook aan dat vele plannen zonder de inbreng van de medewerkers moeilijk te realiseren waren en zijn.

De ideeën voor ingrijpende veranderingen komen doorgaans vanuit het management, ingenieurs, technici, ontwikkelingsafdelingen, milieudepartementen en infrastructuurdiensten. Af en toe worden er ideeën voor ingrijpende veranderingen gesuggereerd door medewerkers op de werkvloer of door werknemersafgevaardigden.

De medewerkers worden altijd over grote veranderingen en belangrijke projecten geïnformeerd.

Ze worden op velerlei manieren direct geïnformeerd over of betrokken bij het materialen- en energiebeleid. Dat gebeurt via algemene kanalen, waar meer dan alleen milieuthema's aan bod komen, zoals:

- de algemene personeelsvergadering waarop informatie over ingrijpende projecten wordt verstrekt,
- een personeelstevredenheidsenquête,
- informatiemagazines en digitale berichten en digitale communicatie voor het personeel,
- instructies over werkwijzen, werkmethoden en gericht gewenste gedragingen,
- stimuleren van autonoom teamwerk,
- het dagelijks werkoverleg op de vloer waar medewerkers ideeën en suggesties kunnen aanleveren,
- persoonlijke ontwikkelingsplannen en functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij thema's en doelstellingen rond materialen en energie ter sprake kunnen komen,
- betrokkenheid bij werkvereenvoudiging bij Colruyt Group,
- een ideeënbusstelsel, al dan niet met een beloning voor ideeën, met een formele erkenning van de bijdrage van de medewerkers,

- digitale platformen voor het signaleren van mogelijke problemen en het verzamelen en behandelen van ideeën van medewerkers,
- een vrijwillige werkgroep rond toekomstige producten en activiteiten bij BOSS paints,
- de toegang tot de informatie van het dagelijks managementoverleg en tot de uitgewerkte 'Management of Change'-procedures bij Norbord;
- Bij BOSS paints volgde een dertigtal bedienden en niet-leidinggevende managementleden een Change Agent-traject. Ze nemen als voortrekkers zelf initiatieven, luisteren naar collega's en waken over de positieve energie binnen een groep en een vergadering.

De werknemers worden op de werkvloer ook specifiek nauw betrokken bij materialen- en energiebeleid via verbeteringen in de operationele processen. De thema's worden op operationeel niveau pragmatisch aangepakt. De werknemers leveren vaak veel ideeën voor kleinere, beperkte verbeteringen, die niet noodzakelijk investeringen vergen.

Zo zijn er specifieke kanalen voor informatieverstrekking aan en betrokkenheid van de medewerkers bij materialen- en energiebeleid, zoals:

- ideeën en suggesties die medewerkers vanuit hun specifieke professionele functie aanbrengen (bijvoorbeeld medewerkers uit de ontwikkelingsafdeling en kwaliteitscontroleurs),
- deelname aan de product- en teeladviesgroepen bij BelOrta,
- instructies over gericht gewenste gedragingen (bijvoorbeeld in verband met afvalsortering, het voorkomen van scrap of producten van slechte kwaliteit, het beperken van energiegebruik van machines en gereedschappen en in bedrijfsruimtes),
- milieu- en gedragstips via digitale weg,
- ideeën en suggesties die medewerkers via specifieke meetings of (vrijwillige) werkgroepen en verbeterteams oplijsten;
- systematische georganiseerde gedragsobservatie van medewerkers door andere medewerkers om verbeteringen te realiseren, vaak ook op het vlak van veiligheid (Norbord, TE Connectivity),
- inzet op actieve inbreng van medewerkers bij Colruyt Group rond energie via een gedragscode per functie, actiepictogrammen en observatierondgangen van collega-werknemers / energiezorg-ambassadeurs, visualiseren en melden van pannes, checklisten voor energiebesparende acties bij winkelwerk
- inzet op actieve inbreng van medewerkers bij Colruyt Group rond materialen bij het uitsorteren van onverkochte voedingswaren en bij projecten om voedselverlies te beperken,
- via de betrokkenheid bij de EMAS-certificering en de inbreng bij de levenscyclusanalyse van vier productgroepen bij Nnof,
- ideeënbusen, digitale platformen en actiepictogrammen waarmee medewerkers aangemoedigd worden om problemen op de werkvloer rond materialen, energie, veiligheid en productie te signaleren (Colruyt Group, Nyrstar, Norbord),
- online kennistesten, waarbij onderwerpen als materialen en energie aan bod komen (Norbord, Nyrstar),
- sensibiliseringsacties voor milieuvriendelijker woon-werkverkeer,
- betrokkenheid bij technische vernieuwingen met een impact op materialen en energie zoals
  - bij BelOrta bij de installatie van de kistenwasserij, de vervanging van vorkheftrucks en de aanpassing van hoogtewerkers,

- bij BOSS paints bij de verbeterde aanvoer van grondstoffen met heftrucks en de vernieuwing van productetiketten,
- bij Colruyt Group bij de introductie van de koelkarren in de winkels en en het zoeken naar de juiste technologie en apparatuur bij de waterzuivering in het vleesverwerkend bedrijf,
- bij Norbord bij de introductie van de nieuwe houtaanvoerinstallatie en de bijhorende aanpassingen in de volgende processtappen;
- bij Nyrstar bij de verbetering van het zinkstripproces.

Bij sommige bedrijven informeert men de medewerkers ook nauwgezet over de kosten en gerealiseerde besparingen om hen voor de projecten te sensibiliseren. Bij TE Connectivity is het voorkomen van producten van slechte kwaliteit en scrapafval zo belangrijk dat de scrapcijfers en de kosten er maandelijks op de ondernemingsraad worden meegedeeld. De medewerkers moeten zelf nauwgezet controles uitvoeren en worden op hun beurt gecontroleerd. Er is een jaarlijkse evaluatie van kwantiteit en kwaliteit, gekoppeld aan een mogelijk bijkomende verloning. In een aantal bedrijven laat men de medewerkers ook nadenken over de verwachte opbrengsten van bepaalde acties en mogelijke investeringen (Colruyt Group, Norbord).

Het valt op dat een aantal ondernemingen directe digitale communicatieplatformen inschakelt om de informatie van op de werkvloer samen te brengen, te kanaliseren en om als onderneming meer gericht acties te kunnen ondernemen (Colruyt Group, Norbord, Nyrstar).

Verschillende ondernemingen hebben zoals aangestipt maatregelen om het gedrag van medewerkers rond materialen en energie in de gewenste richting te beïnvloeden, met bijvoorbeeld geschreven werkinstructies (TE Connectivity) en actiepictogrammen (Colruyt Group), controles (TE Connectivity), opvolging van de naleving van gedragscodes (Colruyt Group) en sensibilisering bij gedragsobservatierondes rond materialen- en energiegebruik en rond veiligheid (Colruyt Group, Norbord en TE Connectivity).

Enkele ondernemingen zetten ook in op een efficiëntere procesflow en werkorganisatie en meer zelfsturende teams (BOSS paints, Nyrstar) of autonomere teams in het kader van lean management (TE Connectivity, Volvo Trucks). Met het oog op de nieuwe organisatie bekijken ze samen met de medewerkers de materiaal- en grondstofstromen en de punten van energietoevoer en -gebruik.

Er moet op gewezen worden dat bepaalde instrumenten in het kader van managementbeheersystemen ook uitdrukkelijk externe communicatie en betrokkenheid van de werknemers bij thema's van materialen en energie vooropstellen. Dat is bijvoorbeeld het geval in het kader van Europees Milieumanagement- en Audit Schema (Nnof) of bij de energiebeleidsovereenkomst in de drie grote industriële bedrijven (Norbord, Nyrstar en Volvo Trucks). In verschillende bedrijven zijn in deze context specifieke (vrijwillige) werkgroepen gecreëerd die zich onder meer met materialen en energie op operationeel niveau bezig houden.

In een energiebeleidsovereenkomst is ook voorzien dat een onderneming energiebeheermaatregelen op maat van het bedrijf dient uit te werken en uit te voeren. Het betreffen onder meer maatregelen die de bewustmaking, het engagement en sensibilisering rond efficiënt energiegebruik van medewerkers van de onderneming, over de verschillende departementen heen, verbeteren. 'Via sensibilisering en opleidingsinitiatieven op maat van de onderneming wordt actief gewerkt aan een energie-efficiënt bewustzijn bij de medewerkers in

functie van de impact van hun eigen activiteiten op de totale (of globale) energie-efficiëntie van de onderneming. Dit moet bijdragen tot een versterkt energiebewustzijn van de medewerker bij de uitvoering van zijn activiteiten binnen de onderneming. De onderneming zorgt dat medewerkers verbetersuggesties kunnen aanreiken via diverse communicatiekanalen die misschien niet direct uit de audit naar voren zullen komen.'

In enkele bedrijven maakten de respondenten expliciet gewag van een aantal linken tussen maatregelen rond materialen en energie en het personeelsbeleid, bijvoorbeeld:

- specifieke informatieverstrekking rond milieubewustzijn, ook rond materialen en energie, bij het onthaal van nieuwkomers (BelOrta, Volvo Trucks),
- algemene opleiding voor medewerkers met aandacht voor maatschappelijk ondernemen (BelOrta),
- opleiding on the job om met technische vernieuwingen, gerelateerd aan materialen en energie, om te leren gaan,
- opleiding on the job om uitsortering van voedseloverschotten onder de knie te krijgen (Colruyt Group),
- vaktechnische opleiding rond verftechnologie en milieuwetgeving met registratie in een digitaal opleidingsplatform (BOSS paints),
- communicatie en opleiding over de doelstellingen van de energiebeleidsovereenkomst voor de werknemers (Nyrstar),
- online testen van vaktechnische kennis (Norbord, Nyrstar),
- incentive plans per personeelsgroep waarbij de resultaten worden beoordeeld op basis van productiegegevens en gemelde milieu- en veiligheidsincidenten en leiden tot een bepaalde bonus (Nyrstar),
- bonussen of beloningen gekoppeld aan verbetersuggesties rond materialen en energie (Nyrstar, TE Connectivity),
- cursus ecodriving voor het personeel (BOSS paints, Colruyt).

### De betrokkenheid van werknemersafgevaardigden

Materialen en energie maken deel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering. Zowat alle afdelingen van het bedrijf komen ermee in aanraking. Voor de werknemersafgevaardigden zijn de thema's deel van de dagelijkse bedrijfsrealiteit en ze zijn ermee vertrouwd. Ze benaderen de thema's min of meer zoals andere thema's in het bedrijf, waarbij ze vooral oog hebben voor de mogelijke impact op sociale aspecten zoals tewerkstelling en arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid, welbevinden, werkorganisatie en werkbaar werk. Zelfs al staan materialen en energie verder af van de klassieke sociale thema's, toch is er ook interesse voor de onderwerpen op zich. In enkele bedrijven onderstrepen de werknemersafgevaardigden expliciet dat de thema's van milieu, grondstoffen, materialen, energie en verspilling ook bij de medewerkers en werknemersafgevaardigden leven en dat ze er mee willen over nadenken (bijvoorbeeld Colruyt Group, Norbord, Nyrstar, Volvo Trucks).

De werknemersafgevaardigden van alle bedrijven maken gewag van een open communicatie en open sociaal klimaat in hun onderneming. In deze context worden zij over grote veranderingen en belangrijke ingrijpende projecten rond materialen en energie regelmatig en vrij uitgebreid geïnformeerd. Dit gebeurt via de traditionele, institutionele overlegkanalen. Algemene informatie en cijfergegevens over het beleid en projecten krijgen ze via de ondernemingsraad en in drie bedrijven, die tot een internationale groep behoren, ook via de

Europese ondernemingsraad. Op het comité voor preventie en bescherming op het werk komen eerder maatregelen meer in detail ter sprake. Er worden daar op regelmatige basis concrete aspecten van milieu, materialen, energie, ergonomie en veiligheid behandeld. De thema's van materialen en energie aan de ene kant en thema's van veiligheid, ergonomie en gezondheid aan de andere kant blijken ook nogal eens samen te hangen. Voorbeelden daarvan vinden we bij enkele bedrijven waar medewerkers bij technische vernieuwingen betrokken werden. Een aantal vernieuwingen had een impact op het materialen- en energiegebruik alsook op ergonomie en veiligheid.

Sommige bedrijven behandelen de thema's bij ieder overlegmoment, andere op geregelde tijdstippen. Af en toe komen interne specialisten (milieucoördinator, energiespecialisten,...) of externe experts meer uitleg rond de thema's verstrekken op de ondernemingsraad of in het comité, op vraag van het management of van de werknemersafgevaardigden. Bijvoorbeeld bij BOSS paints en Norbord geven de werknemersafgevaardigden mee dat de bedrijven de onderwerpen zeer actief aankaarten, zodat de werknemersafgevaardigden de onderwerpen niet altijd zelf aansnijden.

De werknemersafgevaardigden zetten de materialen- en energiethema's soms zelf expliciet op de agenda van de overlegorganen. Ze vragen bijkomende, specifieke informatie of brengen soms ideeën te berde die het materialen- en energiebeleid kunnen verbeteren. Bij Nyrstar pleitten de werknemersafgevaardigden voor het gebruik van alternatieve energiebronnen om de zware energiekost van de onderneming te drukken.

De informatieverstrekking aan de werknemersafgevaardigden rond materialen en energie blijkt conform de wettelijke bepalingen ter zake te verlopen. Noch de bedrijfsverantwoordelijken, noch de werknemersafgevaardigden signaleren hierrond enig specifiek probleem. Het gaat dan onder andere over de informatierechten van het comité voor preventie en bescherming op het werk (1) in het kader van de milieuvergunningsprocedure van de onderneming (in de toekomst omgevingsvergunning), (2) in het kader van het bedrijfsmilieubeleid (bijvoorbeeld algemene informatieplicht van Vlaam II Art. 4.1.5.2, jaarlijkse toelichting van het bedrijfsmilieubeleid, kopie van het integraal milieujaarverslag (IMVJ) en van het jaarverslag van de milieucoördinator, ...) en (3) over de betrokkenheid bij onder meer de opmaak van het globaal preventieplan om de vijf jaar en het jaarlijks actieplan (JAP) dat ook betrekking moet hebben op het externe leefmilieu voor zover dit invloed heeft op de veiligheid en gezondheid van de werknemers. Er is ook een wettelijk recht voor werknemersvertegenwoordigers om rond energie geïnformeerd te worden als het gaat om een ingedeelde energie-intensieve inrichting<sup>38</sup>.

Ter aanvulling vermelden we dat een energiebeleidsovereenkomst, waar een bedrijf vrijwillig kan op intekenen, voorziet dat de ondernemingsraad en het comité over het energieplan worden geïnformeerd wanneer de overeenkomst door het Verificatiebureau wordt aanvaard. Deze overlegorganen dienen ook jaarlijks informatie te krijgen over de geboekte vooruitgang bij de uitvoering van het energieplan. Bij afwezigheid van beide organen dient de syndicale afvaardiging te worden ingelicht. Norbord, Nyrstar en Volvo Trucks traden elk vrijwillig toe tot een energiebeleidsovereenkomst. Het officieel overleg over energie-efficiëntie wordt in deze

<sup>38</sup> Voor een volledig overzicht, zie SERV (2014). Informatieve nota: Informatie- en adviesrechten van werknemers op het vlak van milieu en energie. Brussel, 23 september 2014, 44 p.

bedrijven voor een deel door de toepassing van de energiebeleidsovereenkomst mee vorm gegeven.

De werknemersafgevaardigden ontvangen vaak ook de diverse verslagen die intern rond de milieuproblematiek worden opgemaakt. In verschillende bedrijven hebben zij online toegang tot verslagen en online informatie allerhande (bijvoorbeeld de online verslagen van de veiligheidsobservaties bij Norbord, de online informatie van het ideeënplatform van Colruyt Group). Extra informatie rond materialen en energie hebben ze ook ter beschikking via vakbondsleden-militanten op de werkvloer of vanuit hun eigen professionele functie (bijvoorbeeld kwaliteitscontroleur, laborant, foodpromotor, ploegbaas, magazijnier verantwoordelijk voor afvalsortering, vroegere productiemedewerker).

De werknemersafgevaardigden geven in de meeste bedrijven aan zelf af en toe ideeën voor veranderingen en verbeteringen inzake materialen- en energiebeleid aan te brengen, al focussen ze daarbij eerder op sociale aangelegenheden. In sommige bedrijven laten ze het overleg over concrete punten van het materialen- en energiebeleid over aan de andere kanalen die daarvoor in het bedrijf bestaan of zijn gecreëerd. Het gebeurt dat zij vanuit hun professionele functie of vanuit hun functie als werknemersafgevaardigden bij deze andere kanalen betrokken zijn.

Bij Nyrstar brengen de werknemersafgevaardigden de thema's van materialen en energie vaak zelf op de agenda van de ondernemingsraad en het comité. Voor Nyrstar zijn de kostbare grondstoffen van zinkertsen en gerecupereerd zink zeer belangrijk voor de productieactiviteiten van het bedrijf. De verwerking is energie-intensief met hoge energiekosten. De werknemersafgevaardigden tonen zich sterk betrokken bij het grondstoffen- en het energiebeleid van het bedrijf. Ze kijken toe op het effect ervan op de economische situatie en positie van de onderneming en op de tewerkstelling en arbeidsomstandigheden, maar staan ook stil bij de globale impact op milieu en klimaat en op de gemeenschap, lokaal of elders in de wereld, waar de groep actief is.

Materialen en energie blijken geen onderwerpen te zijn die meteen tot zware conflicten en meningsverschillen leiden tussen de bedrijfsleiding en de vakbonden of tussen de vakbonden onderling. Meestal houden de acties rond materialen en energie een positief verhaal in voor alle betrokkenen en ondervinden de werknemers geen nadeel.

De werknemersafgevaardigden houden wel de mogelijke effecten van de maatregelen op de tewerkstelling en de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in het oog. Zodra maatregelen rond materialen en energie aan sociale aangelegenheden raken, formuleren ze hun bemerkingen of bedenkingen en zien ze zichzelf als spreekbuis voor de medewerkers. Verder is hun focus vooral op veiligheid en gezondheid gericht. Bij BOSS paints zoekt het bedrijf naar meer milieugeoptimaliseerde verven en promoot het ook minder verfgebruik, met het oog op minder grondstofgebruik en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het bedrijf denkt er ook aan om naast verven andere decoratie-oplossingen aan klanten aan te bieden. De onderneming en de werknemersafgevaardigden zijn er zich van bewust dat een eventuele nieuwe strategie vragen rond een mogelijke impact op tewerkstelling met zich meebrengt.

In één onderneming proberen de werknemersafgevaardigden een expliciete koppeling te maken tussen materialen en energie aan de ene kant en sociale thema's aan de andere kant. Met name bij Nyrstar Balen pleiten de werknemersafgevaardigden ervoor dat de middelen die uit de materiaal- en energiebesparingen voortkomen, waar ook de medewerkers een bijdrage

toe leverden, zouden geïnvesteerd worden in duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen en in meer werkbare jobs voor oudere werknemers. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 47 jaar en met het oog op langer werken, wensen de vakbonden dat de extra middelen voor werkbaar werk zouden worden ingezet. De werknemersafgevaardigden omschrijven het als een rechtvaardige transitie binnen het energiebeleid. Het bedrijf staat open voor de suggestie, maar gaat er op dit moment niet op in omwille van de huidige, lastige economische context voor de onderneming.

In enkele bedrijven worden ze actief mee ingeschakeld in werkgroepen rond materialen en energie (Colruyt Group, Norbord, TE Connectivity). Bij Nyrstar Balen is dat niet het geval, al zouden de werknemersafgevaardigden wel wensen deel te nemen, om er extra op toe te kunnen zien dat de behandelde thema's volgens hen ook de werknemers ten goede komen.

In enkele bedrijven nemen de werknemersafgevaardigden op vraag van het bedrijf ook deel aan observatierondgangen langsheen de werkplekken met het oog op verbeteringen rond veiligheid aan de werkposten en eventueel ook een beter materialen- en energiegebruik (Norbord, TE Connectivity).

Bij Norbord verwacht de preventieadviseur/milieucoördinator een actieve bijdrage van de werknemersafgevaardigden. Als ze problemen signaleren, kunnen ze verder informatie inwinnen bij de medewerkers en bij een voldoende groot draagvlak, kunnen ze het resultaat aan het comité voorleggen waarna actie kan worden ondernomen. De preventieadviseur, die het jaaractieplan opstelt, staat erop dat alle leden van het comité, ook de werknemersafgevaardigden, zich actief inzetten. Tijdens de evaluatie van de medewerkers wordt ook nagetrokken of dat het geval is.

Bij Colruyt Group hebben de vakbonden eigen werkgroepen rond bepaalde thema's, bijvoorbeeld ergonomie, waar onder meer materialen en energie ter sprake kunnen komen en die ideeën kunnen opleveren voor de institutionele overlegkanalen.

Alle bevraagde werknemersafgevaardigden geven aan dat ze over het algemeen goed op de hoogte zijn van wat er in hun onderneming rond materialen en energie gebeurt. Sommigen geven wel aan dat ze de thema's eerder als een 'ver van hun bed'-aangelegenheid ervaren of dat ze de technische expertise missen om er zich grondig over uit te spreken.

De werknemersafgevaardigden bouwen hun kennis rond materialen en energie op, vooral op eigen initiatief. Met name door de informatie, die ze ter beschikking krijgen via de ondernemingsraad, de eventuele Europese ondernemingsraad, het comité voor preventie en bescherming op het werk en de andere informatie- en overlegkanalen, waar ze toegang toe hebben in het bedrijf. Verder bouwen ze ook kennis op door rechtstreekse contacten met de milieucoördinator en de energiecoördinator / energiemanager, vanuit hun eigen professionele functie binnen de onderneming, via de werknemers waarmee ze contact hebben, via de eventuele vakbondsleden-militanten binnen het bedrijf, via contacten met werknemersafgevaardigden van andere ondernemingen uit hun sector of regio, eventueel via vakbondssecretarissen en technische adviseurs en via informatie van het internet en andere externe bronnen. Eén van de werknemersafgevaardigden van Nyrstar Balen is persoonlijk zeer geïnteresseerd in de thema's van milieu, energie en materialen, met betrekking tot de eigen onderneming, maar ook ruimer met betrekking tot de samenleving in het algemeen. Hij volgde een opleiding aan een sociale hogeschool om zich meer in de onderwerpen te kunnen verdiepen en is actief in een aantal milieuorganisaties. Tot slot kunnen we meegeven dat de

meeste bevroagde werknemersafgevaardigden al vrij lang in hun onderneming zijn tewerkgesteld en het bedrijf goed kennen: van de tien bevroagde werknemersafgevaardigden werken er zeven al meer dan twintig jaar in hun onderneming.

Enkele werknemersafgevaardigden wijzen op het belang dat de thema's van materialen en energie hebben gekregen in de algemene vakbondswerking en –sensibilisering. Ze wijzen erop dat deze op vakbondsconferenties en in de literatuur van de vakorganisaties aangekaart worden. De werknemersafgevaardigden van enkele bestudeerde bedrijven werden zelf ook al bevroagd door de eigen vakbondspers over het materialen- en energiebeleid in hun bedrijf en hoe zij er als werknemersafgevaardigden mee omgaan. Toch geven de bevroagde werknemersafgevaardigden aan dat ze maar af en toe beroep doen op externe vakbondskanalen ter ondersteuning bij deze thema's: adviseurs, secretarissen of werknemersafgevaardigden uit andere ondernemingen uit dezelfde sector of dezelfde regio. Eenwerknemersafgevaardigde gaf aan dat er nog winst zou kunnen worden geboekt als de ruimere vakbond nog meer zou inzetten op het leren uit de concrete ervaringen in de bedrijven inzake visievorming en inbreng bij projecten rond materialen en energie.

### De relatie met andere stakeholders

Het materialen- en energiebeleid is voor de bestudeerde ondernemingen vaak een onderdeel van duurzaam ondernemen. In deze context zeggen de bedrijven ook uitdrukkelijk oog te hebben voor de impact op en de relatie met andere stakeholders dan hun klanten en hun medewerkers, met name voor hun burens en de ruimere gemeenschap.

De bedrijven willen goede burens zijn en een positieve bijdrage aan de samenleving leveren. Soms nemen ze initiatieven omdat ze er door de buitenwereld op aangesproken worden. Soms pakken ze zaken uit eigen beweging aan omdat ze een eventuele negatieve impact op de buitenwereld willen voorkomen of bijsturen zodat het bedrijf in de sociale ruimte ook kan blijven functioneren.

Er zijn verschillende voorbeelden bij de bestudeerde ondernemingen te vinden op het vlak van grondstoffen- en afvalbeheer, energiebeheer, mobiliteitsbeheer en CO<sub>2</sub>-uitstootbeheer. Voorbeelden zijn:

- opsplitsen van afvalfracties zodat het afval kan worden gerecycleerd door het bedrijf of door andere organisaties;
- minder milieubelastende verpakkingen;
- verminderen van emissies en geurhinder, ten gunste van de omgeving;
- voorkomen en opruimen van zwerfvuil;
- wegschenken van voedseloverschotten aan de Voedselbanken;
- minder, stillere, energiezuinigere en minder vervuilende transporten;
- medewerking aan de vergroening van de bedrijfsomgeving;
- aanmoedigen van minder vervuilende transportmiddelen voor het woon-werkverkeer.

De externe stakeholders worden ook geïnformeerd over het materialen- en energiebeleid van het bedrijf en de maatregelen om de impact op de omgeving te beperken of te verminderen. Sommige bedrijven organiseren informatievergaderingen met en voorzien nieuwsbrieven voor hun directe burens (Norbord). Bij andere bedrijven wordt de externe gemeenschap geïnformeerd via het jaarverslag, het jaarlijks duurzaamheidsverslag of nieuwsberichten op de website van de onderneming.

## De samenwerking in netwerken en suggesties aan de overheid

De bestudeerde bedrijven geven aan ook een engagement naar de samenleving te hebben en zien een pioniersrol voor het bedrijf op het vlak van materialen en energie. In deze context streven ze naar samenwerking met andere bedrijven en organisaties en met de overheid.

Met het oog op duurzaam ondernemen en een duurzaam materialen- en energiebeleid zetten de bedrijven in op een nauwere samenwerking met andere bedrijven in hun eigen productie- en dienstverleningsketen, op kennisuitwisseling met andere bedrijven en instanties en op een gerichtere inbreng vanwege de overheid.

De bedrijven zitten in eigen netwerken met andere bedrijven voor hun productie en dienstverlening en in netwerken met toeleveranciers, klanten en consumenten. Met hun materiaal- en energiebeleid maken ze deel uit van een keten. In die keten is er een toenemend belang van bedrijfsoverstijgende samenwerking, bijvoorbeeld voor de toelevering van milieuverantwoorde grondstoffen; voor de afname van reststromen, afval of gezuiverd water en in het kader van de combinatie van 'vergroende' producten en bijkomende nieuwe diensten. De bedrijven beschouwen de bedrijfsoverstijgende samenwerking rond materialen- en energiebeleid als een cruciale aangelegenheid.

Samenwerking in netwerken voor kennisuitwisseling en ondersteuning rond materialen en energie door de bedrijven komt ook op de voorgrond. Voorbeelden zijn de deelname aan initiatieven, opgezet door de overheid en door andere (onderzoeks)instanties of de deelname aan initiatieven uitgaande van werkgeversorganisaties:

- BelOrta is betrokken bij samenwerkingsverbanden rond de ondersteuning van startende coöperaties, de vereenvoudiging van de duurzaamheidsverslagen voor coöperaties en onderzoek rond duurzame productinnovatie in samenwerking met de KULeuven. De site van Borgloon maakt deel uit van het lerend netwerk VLEEN rond energie-efficiëntie, opgezet door de Vlaamse overheid en i-Cleantech Vlaanderen, in samenwerking met negen Limburgse bedrijven.
- BOSS paints maakt deel uit van Cleaner Car Contracts, een coalitie van middenveldorganisaties, wagenparkbeheerders en leasebedrijven om meer zuinige en milieuvriendelijke auto's op de weg te krijgen en het bedrijfswagenpark te vergroenen.
- Colruyt Group heeft samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en instanties rond mobiliteit, duurzame consumptiematerialen, onderzoek rond groenteverpakkingen en transformatie van oude kantoormeubelen. Het neemt ook deel aan het Pilotproject 'Organisation Environmental Footprint' van de Europese commissie rond een methodologie voor ketendenken en de toepassing van levenscyclusanalyses.
- Norbord en Nyrstar zijn betrokken bij het CO<sub>2</sub>-parlement Limburg.
- Norbord nam ook deel aan een groeiplatform rond circulaire economie op de C-Mine site in Genk, rond het sluiten van de kringloop voor hout.
- Nnof werkt samen met Plan C, een platform voor circulaire economie.
- Nyrstar neemt deel aan de REACH-consortia voor zink, lood, cadmium en indium, waardoor de kosten en informatie voor de registratie en evaluatie van stoffen kunnen gedeeld worden met andere producenten.
- Volvo Trucks zoekt naar ketenoptimalisatie en onderstreept de milieuvoorwaarden ten overstaan van de onderdelenleveranciers, biedt ecodriving cursussen aan de klantenchauffeurs aan, verkoopt afval aan derden, biedt een ontmantelingsgids voor vrachtwagens aan en kiest voor de afname van groene stroom van stroomleveranciers.

Verder heeft het bedrijf het engagement ten overstaan van het Wereld Natuurfonds rond energie- en waterbesparing.

- TE Connectivity maakt deel uit van het lerend netwerk rond energie van Voka West-Vlaanderen.

De bedrijven wensen een duidelijkere inbreng van de overheid op het vlak van materialen- en energiebeleid. Ze verwachten dat de overheid stabiel beleid met een duidelijke visie op lange termijn ontwikkelt en dat de overheid het voortouw neemt om in het belang van de samenleving maatregelen rond materialen en energie te stimuleren. De overheid dient volgens hen hier een voorbeeldfunctie en voortrekkersrol te vervullen. Ze verwachten ook dat de overheid een coherent proactief beleid en een duidelijk en faciliterend kader creëert waarbinnen de bedrijven zelf maatregelen op het vlak van materialen en energie kunnen nemen. Voorbeelden van vragen van de kant van de bedrijven zijn:

- de vraag naar een ondersteunende en coherente regelgeving rond hernieuwbare energie (specifiek rond windmolens bij Colruyt Group, BelOrta en TE Connectivity),
- de vraag naar het schrappen van fiscale maatregelen die vervuilende dieselbedrijfswagens blijven ondersteunen (BOSS paints),
- de suggestie van CO<sub>2</sub>-belasting op minder ecologische producten om consumenten aan te moedigen om meer voor lokale ecologische en grondstoffen te kiezen (Nnof),
- de vraag naar overheidsondersteuning voor milieuvriendelijke producten zoals milieu-geoptimaliseerde verven zodat de consument hier sneller voor zou kiezen (BOSS paints),
- de vraag naar een benadering van energie-efficiëntie op het niveau van de keten en niet enkel op het niveau van een bedrijfssite (Nyrstar Balen/Overpelt),
- de suggestie van overheidsondersteuning van bepaalde activiteiten down stream zoals de mogelijke professionalisering van de organisatie van de Voedselbanken (Colruyt Group),
- de vraag naar incentives voor bedrijven rond materialen en energie om waardeketens te verduurzamen (Colruyt Group), om levenscyclusanalyses uit te voeren (Colruyt Group, Nnof) en stappen naar een circulaire economie te zetten (Nnof),
- de vraag naar sensibilisering van het publiek door de overheid rond circulaire economie en rond de kwaliteit van getransformeerde producten om de aantrekkelijkheid van deze producten te vergroten (Nnof).

De werknemersafgevaardigden van Nyrstar Balen/Overpelt vragen overheidsondersteuning voor bedrijven om de CO<sub>2</sub>-uitstoot en algemene klimaatproblemen tegen te gaan. Zij menen dat een andere aanpak van recyclagestromen en een duurzamer materiaalengebruik van ondernemingen daar zouden kunnen toe bijdragen. Ze verwachten dat de overheid deze transitie in bedrijven mee zou ondersteunen.

De onderzochte ondernemingen wensen tot slot ook dat de overheid zich veel duidelijker informeert over de realiteit en de praktijken van het duurzaam materialen- en energiebeleid in de bedrijven en er in haar beleid meer zou op inspelen.

## Deel 3 – Slotbeschouwingen

In dit deel formuleren we een aantal algemene slotbedenkingen rond het materialen- en energiebeleid en de betrokkenheid van de werknemers en de werknemersafgevaardigden daarbij.

### 1 Het materialen- en energiebeleid

Het materialen- en energiebeleid blijkt in de bedrijven steeds meer vorm te krijgen vanuit een ketenbenadering. In een aantal gevallen wordt er een stap gezet van een circulair proces. Met de acties wordt er een win-win-situatie gecreëerd op meerdere domeinen: economisch, ecologisch en sociaal. Er zijn wel mogelijke drempels bij de concrete aanpak van het beleid. Deze topics worden hier verder toegelicht.

#### Materialen- en energiebeleid past binnen een ketenbenadering

De evolutie rond materialen en energie verloopt in de bestudeerde bedrijven incrementeel, met geleidelijke, kleine operationele verbeteringen en veranderingen. Maar er vinden ook grote veranderingen plaats door belangrijke strategische keuzes, bijvoorbeeld door de keuze voor andere grondstoffen of andere energiebronnen.

De beheersing van de hele keten rond materialen en energie wordt alsmaar belangrijker. Iedere factor die met materialen en energie samenhangt, wordt onder de loep genomen en eventueel met maatregelen bijgesteld. Het beleid gaat breder en dieper en er wordt met meer steeds impactcategorieën rekening gehouden. Het maakt het materialen- en energiebeleid interessanter, zo zegt één van de respondenten, maar ook complexer. 'Het vergt nog meer visie, want op een bepaald moment moet men keuzes maken, anders werkt het niet'.

Bepaalde principes treden binnen het materialen- en energiebeleid op de voorgrond:

- het ketenperspectief en het ketendenken: de inbreng van de grondstoffenleverancier en andere toeleverende bedrijven, de producent, de gebruiker, de overheid en andere actoren; men acht dit belangrijk om vooruitgang te boeken bij de duurzaamheidsthema's die redelijk complex zijn en met van alles verweven zijn,
- de levenscyclusbenadering van goederen, grondstoffen en diensten en daarbij de vermindering van de milieu-impact en van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van activiteiten en producten,
- het kringloopdenken of de circulaire economie waarbij goederen, grondstoffen en energie, die niet verbruikt worden of die afval worden, zoveel mogelijk terug in de kringloop opgenomen worden,
- de upcycling van gerecycleerde fracties volgens de afvalhiërarchie of Ladder van Lansink met eerst preventie, dan hergebruik, sorteren en recyclen, verbranden en als laatste storten,
- de recuperatie van energie,
- de noodzakelijke samenwerking tussen diverse interne actoren, maar ook de bedrijfsoverstijgende samenwerking, binnen de eigen groep of met andere bedrijven.

## Win win op meerdere terreinen

In jaarverslagen en berichten van de bestudeerde ondernemingen zijn gedocumenteerde en becijferde investeringen en resultaten te vinden van maatregelen rond materialen en energie.

Afgaande op de rapportering door de bedrijven en de audits die de bedrijven ondergaan, kunnen we concluderen dat de getroffen maatregelen kosten met zich mee brengen en soms aanzienlijke investeringen vergen, maar ook resultaten opleveren op meerdere terreinen die het bedrijf, de medewerkers, de klanten en de gemeenschap ten goede komen.

Om te beginnen rapporteren de bedrijven milieuwinst inzake materialen-, energie- en watergebruik, afvalbeheer en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ten tweede geven ze ook aan dat er ook economische winst is onder de vorm van kostenbesparingen, efficiëntie- en rendementsverbeteringen, verbeterde productiviteit, vergroting van de meerwaarde van producten en processen, een versteviging van de marktpositie, groei van de activiteiten, enzovoort. Ten derde valt er in verschillende bedrijven ook sociale winst te noteren voor de medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn de verankering en groei van de onderneming, verbeterde arbeidsomstandigheden, ergonomische verbeteringen, extra tewerkstelling door de introductie van nieuwe producten of diensten of nieuwe technieken en extra tewerkstelling in de uitgebreidere milieudiensten zelf. Soms worden ook financiële voordelen genoemd, bijvoorbeeld door de financiële participatie in de (verbeterde) bedrijfsresultaten of onder de vorm van premies voor verbeteringssuggesties. Tot slot is er ook winst voor de gemeenschap, bijvoorbeeld door mobiliteitsmaatregelen of maatregelen rond geurhinder.

## Drempels bij de concrete aanpak van het materialen- en energiebeleid

Zelfs al is het duidelijk dat een ketenbenadering in het materialen- en energiebeleid belangrijk is om winsten te kunnen behalen, het is makkelijker gezegd dan gedaan. Er komt heel wat bij kijken om het te realiseren. Bij de concrete aanpak komen er ook een aantal drempels of aandachtspunten naar boven.

De intense samenwerking tussen alle afdelingen en niveaus creëert een zekere druk voor alle betrokkenen om aan de verwachtingen en doelstellingen tegemoet te komen. Het omvangrijk kader, waarbinnen het materialen- en energiebeleid uitgestippeld wordt, zorgt in sommige bedrijven voor veel verschillende invalshoeken, met redelijk veel audits, veel rapportage, en een behoorlijke werkload voor de betrokkenen. De milieucoördinator en de milieudepartementen zijn voor hun eigen werking dan weer sterk afhankelijk van de inbreng van andere afdelingen en functies en ze ervaren dat andere zaken soms voorrang krijgen of prioriteiten soms elders liggen.

Verder worden er vaak meer ideeën opgelijst dan er om praktische en budgettaire redenen kunnen uitgevoerd worden. Bij belangrijke beslissingen ligt het initiatief in handen van de topdirectie (van de groep) en is de autonomie om beslissingen te nemen over eigen suggesties ook voor het lokaal sitemanagement of afdelingsmanagement beperkt. Sommige vrijwillige engagementen en het gebruik van de bijhorende instrumenten en de certificering brengen ook een kostprijs met zich mee. Norbord heeft intussen de certificering in het kader van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder achterwege gelaten, omwille van de kosten.

Ondanks de vele goede ideeën en bedoelingen botsen de mogelijke keuzes binnen het materialen- en energiebeleid ook wel eens op beperkingen. Zo komen milieu-, kwaliteits- en

andere doelstellingen in de ondernemingen of klantenverwachtingen soms in conflict met elkaar en moet er afgewogen worden wat prioriteit krijgt.

Tot slot is de reflectie over het materialen- en energiebeleid een 'never ending story'. Bij de introductie van nieuwe producten of diensten, nieuwe processen en installaties dient de analyse telkens opnieuw gemaakt te worden. Er zijn steeds weer verbeteringen inzake energie- en materialeninput mogelijk. Dit is niet vanzelfsprekend voor de diensten die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van het materialen- en energiebeleid en vergt een aanhoudende inzet.

## 2 De betrokkenheid van werknemers en werknemersafgevaardigden

Tot slot ronden we af met algemene beschouwingen rond het materialen- en energiebeleid en de betrokkenheid van de werknemers en werknemersafgevaardigden.

### Een open bedrijfscultuur als katalysator

Belangrijk voor de betrokkenheid van werknemers en werknemersafgevaardigden bij materialen en energie blijken een open bedrijfsklimaat en een open, directe communicatie waarbij de inbreng van alle actoren binnen het bedrijf aan bod kan komen en kan worden gevaloriseerd. Bij verschillende ondernemingen is dit open klimaat en de open communicatie reeds langere tijd aanwezig. Bij andere bedrijven werd op een bepaald ogenblik deze evolutie of switch naar een meer open bedrijfsklimaat inclusief directe communicatie ingezet, soms door de introductie van een ander management, soms omdat het bestaande management zelf de noodzaak ervan aanvoelde. Een aantal bedrijfsverantwoordelijken geeft aan dat ze openheid naar de werknemers toe en de inbreng van de werknemers als noodzakelijk ervaren om het materialen- en energiebeleid verder te realiseren. Er wordt erkend dat de medewerkers een belangrijke positie bekleden omdat ze dagelijks met de producten, processen en installaties werken.

### Voorzichtige stappen in de thema's voor sociaal overleg

De werknemersafgevaardigden worden gezien als partners binnen het sociaal overleg, vooral rond sociale thema's. Ook de werknemersafgevaardigden zien zichzelf vooral in deze rol. Onderwerpen rond materialen en energie worden wel besproken in de overlegorganen en er wordt informatie verstrekt, maar dit is nog vrij beperkt in verhouding tot de klassieke thema's. Materialen, energie en milieu blijken tot op heden, of alleszins in de onderzochte cases, zelden onderwerpen te zijn waarover er zware meningsverschillen bestaan.

Hoewel het milieubeleid, in casu het materialen- en energiebeleid, vaak een onderdeel van een groter MVO-verhaal vormt of van een verhaal rond de pijlers van People Planet Profit, maakten de respondenten expliciet gewag van een beperkt aantal linken met het HR-beleid. We vonden voorbeelden waar het informeren en sensibiliseren van nieuwe medewerkers over het materialen- en energiebeleid tot het onthaalbeleid van het bedrijf behoort. Ook zijn materialen en energie soms onderwerpen bij bepaalde functiespecifieke opleidingen voor medewerkers. In het algemeen geldt wel dat we in meerdere bedrijven een samenhang zagen tussen 1) inzetten op het actief betrekken van werknemers, rond materialen- en energiebeleid maar ook rond andere thema's en 2) werk maken van een aangepaste arbeidsorganisatie (zoals autonome teams en jobverrijking), aspecten van het HR-beleid en aandacht voor ergonomie en veiligheid.

De rechtstreekse werknemersbetrokkenheid bij materialen en energie op operationeel niveau blijkt een informatiebron en bij momenten een inspiratiebron te zijn voor het formeel sociaal overleg. De werknemersafgevaardigden blijven wel hun rol van werknemersvertegenwoordigers vervullen, ook rond deze thema's. Ze vertolken daarbij vooral de ideeën en bekommernissen van de werknemers wanneer materialen en energie aan sociale thema's raken. Het is wel een uitdaging voor de werknemersafgevaardigden om de veelvuldige vormen van directe betrokkenheid van werknemers op te volgen.

### Drempels bij de betrokkenheid

Het voordeel van betrokkenheid voor de medewerkers is dat hun ideeën meer worden verzameld en uitgevoerd. Hun kansen op eigen inbreng zijn groter. De medewerkers en de werknemersafgevaardigden zijn in zekere zin vaak meer geïnformeerd over zaken in het bedrijf dan voorheen en ze hebben in principe meer kansen op impact.

Daar tegenover staat dat de medewerkers met de soms vergaande operationele betrokkenheid een extra rol in hun functie vervullen. Ze krijgen een bijkomende verantwoordelijkheid en worden soms expliciet ingeschakeld als ambassadeurs om verbeteringen te realiseren. Ook hun gedrag wordt meer opgevolgd.

Voor de werknemersafgevaardigden blijken materialen en energie zeer omvattende thema's te zijn, niet eenvoudig om op een overkoepelend bedrijfsniveau overzichtelijk op te volgen en niet eenvoudig om eigen syndicale thema's uit te distilleren.

Samengevat krijgt 'samen werken aan een duurzaam materialen- en energiebeleid' op talrijke manieren gestalte in de bestudeerde bedrijven. Het materialen- en energiebeleid krijgt steeds meer vorm vanuit een ketenbenadering en komt tot uiting in alle bedrijfsonderdelen en samenwerkingsverbanden. Het vergt inzet van alle betrokkenen. Met de acties die de bedrijven nemen, streven ze naar win-win-situaties op economisch, ecologisch en sociaal vlak. De dialoog met en inbreng van de medewerkers wordt daarbij als belangrijk gezien. Zij zijn immers betrokken partij, beschikken over belangrijke kennis en informatie en kunnen nieuwe ideeën aandragen omdat ze dagelijks met de producten, processen en installaties werken. Het past in de open bedrijfscultuur en de open bedrijfsorganisatie die in alle bestudeerde bedrijven worden nagestreefd. Materialen en energie zijn niet onmiddellijk onderwerpen die tot de klassieke sociale materies behoren waar werknemersafgevaardigden zich op toeleggen, maar ze zijn erin geïnteresseerd en worden er in de bestudeerde bedrijven ook over geïnformeerd. De werknemersafgevaardigden blijven hun rol van werknemersvertegenwoordigers vervullen, ook rond deze thema's. Ze vertolken daarbij vooral de ideeën en bekommernissen van de werknemers wanneer materialen en energie aan sociale thema's raken.

# Bijlage 1 – Contacten in de bestudeerde bedrijven

## 1 Bedrijfsverantwoordelijken

In de onderstaande tabel worden de contacten met de bedrijfsverantwoordelijken weergegeven in de bestudeerde bedrijven, die in alfabetische volgorde zijn gerangschikt.

Tabel 2: Contacten met bedrijfsverantwoordelijken

| Bedrijf                                 | Naam                     | Functie in het bedrijf                                                   |
|-----------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>BelOrta, Sint-Katelijne-Waver</b>    | Luc Peeters              | Relatiebeheer                                                            |
|                                         | Els Van Vlasselaer       | GAP-begeleider (Goede Agrarische Praktijken)                             |
| <b>Boss Paints SA, Beveren-Leie</b>     | Ward Bossuyt             | Senior Expert Colour & Sustainability                                    |
|                                         | Inès Vanwijnsberghe      | Productiemanager                                                         |
|                                         | Lieve Bossuyt            | Voorzitter Raad van Advies & Family Officer                              |
|                                         | Els Heynssens            | Assistent PM Verf en Milieucoach                                         |
|                                         | Siska Tack               | HR Business Partner                                                      |
|                                         | Sarah Vandendriessche    | P.A. CEO / Projectcoördinatie                                            |
| <b>Colruyt Group, Halle</b>             | Mieke Vercaeren          | Corporate Office, Adviseur Public Affairs                                |
|                                         | Françoise Decoster       | Technics, Real Estate & Energy, Projectmanager Dienst Milieucoördinatie  |
|                                         | Tom Libbrecht            | Business Process Engineer                                                |
|                                         | Karel Willemyns          | Projectingenieur Energie en Milieu                                       |
|                                         | Sonia Dewandeleer        | Marketeer Marketing Colruyt Group                                        |
| <b>Nnof, Vilvoorde (PMC-Holding NV)</b> | Didier Pierre            | Voorzitter PMC-Holding NV                                                |
|                                         | Anne Lenaerts            | Corporate Communications & BU-management                                 |
| <b>Norbord, Genk</b>                    | Guido Debois             | Health & Safety Manager (Preventieadviseur) en Milieucoördinator         |
|                                         | Carine Helsen            | HR Manager                                                               |
| <b>Nyrstar, Balen / Overpelt</b>        | Fabienne Buvens          | Communications Advisor Nyrstar Balen/Overpelt en Budel                   |
|                                         | Bart Daems               | Head Environment, Milieucoördinator voor Balen en Overpelt               |
|                                         | Sven Verwimp             | Energy Coordinator (Europese sites)                                      |
|                                         | Frederic Vanswijgenhoven | Assistant Energy Coordinator (Europese sites), verantwoordelijk voor EBO |
|                                         | Kristof Schrooten        | Superintendent Electrolysis                                              |
|                                         | Marc Deckers             | Onderhoudsspecialist Electrolysis                                        |
|                                         | Guy Schildermans         | Teamleider Electrolysis                                                  |
| <b>TE Connectivity, Oostkamp</b>        | Kris Denaeghel           | Plant Services, Milieucoördinator (neemt taken van preventieadviseur op) |
|                                         | Alex Soenen              | Manager Facilities                                                       |
|                                         | Peter Alaert             | Manager Facilities                                                       |
| <b>Volvo Trucks, Oostakker</b>          | Lieven Vlaminck          | Milieucoördinator                                                        |

## 2 Werknemersafgevaardigden

De onderstaande tabel geeft de lijst van contacten met werknemersafgevaardigden weer in de bedrijven, die zijn gerangschikt in alfabetische volgorde .

Tabel 2: Contacten met werknemersafgevaardigden

| Bedrijf                       | Naam                    | Functie in het bedrijf                                    | Syndicale organisatie en vertegenwoordiging |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| BelOrta, Sint-Katelijne-Waver | Wim Vanhoutven          | Kwaliteitscontroleur                                      | ACV (OR en CPBW)                            |
| Boss Paints SA, Beveren-Leie  | Greta Simoens           | Laborant R&D Verf                                         | ACV (OR en CPBW)                            |
| Colruyt Group, Halle          | Jan Thienpont De Coster | Foodpromotor                                              | ACLVB                                       |
| Nnof, Vilvoorde               | José Albarran           | Ploegbaas (Vandergoten, verhuisfirma binnen PMC-groep)    | FGTB (CPBW)                                 |
| Norbord, Genk                 | Alain Antkowiak         | Magazijn Verzending, heftruckchauffeur                    | ACV (OR en CPBW)                            |
|                               | Jean-Paul Bunckens      | Stores & Purchasing, magazijnmedewerker                   | ABVV (OR)                                   |
| Nyrstar, Balen / Overpelt     | Benny Stevens           | Vrijgesteld (voorheen tewerkgesteld in Logerij)           | ABVV (OR en CPBW)                           |
| TE Connectivity, Oostkamp     | Jurgen Beckenbach       | Vrijgesteld (voorheen tewerkgesteld in spuitgietafdeling) | ACV-Metea (OR en CPBW)                      |
| Volvo Trucks, Oostakker       | Kurt Jordens            | Vrijgesteld (voorheen tewerkgesteld als magazijnier)      | ACV (OR en CPBW)                            |
|                               | Johan Thandt            | Vrijgesteld (voorheen tewerkgesteld in productie)         | ABVV (OR en CPBW)                           |

# Bijlage 2 – Algemene informatie rond materialen- en energiebeleid

In sommige casebeschrijvingen wordt naar enkele van onderstaande onderwerpen verwezen. We geven ter informatie een korte toelichting bij deze onderwerpen.

## 1 Instrumenten rond CO<sub>2</sub>-uitstoot en milieu-impact

### CO<sub>2</sub>-uitstoot en drie emissiescopes

De CO<sub>2</sub>-footprint of CO<sub>2</sub>-voetafdruk heeft zich binnen duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkeld tot het ecologisch duurzaamheidscriterium bij uitstek. Binnen de drie pijlers people-planet-profit is de CO<sub>2</sub>-footprint een instrument om de klimaatimpact vast te stellen. Het Greenhouse Gas (GHG) Protocol, ontwikkeld door de World Resources Institute (WRI) en de World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) stelt een globale standaard voorop om de broeikasgassen te meten en te sturen en erover te rapporteren. Het protocol biedt een structuur met drie scopes.

Scope 1 zijn de directe CO<sub>2</sub>-emissies op de bedrijfslocatie waarvoor het bedrijf direct verantwoordelijk is:

- Gasverbruik (in m<sup>3</sup>)
- Brandstofverbruik van alles wat lease of eigendom is (in liters brandstof)
- Stadswarmte (in GJ)
- Koelvloeistoffen / koudemiddelen (in kg's)

Scope 2 zijn de indirecte CO<sub>2</sub>-emissies als gevolg van de activiteiten op de bedrijfslocatie.

- Elektriciteitsverbruik (in kWh per energieleverancier / type stroom)
- Brandstofverbruik van alles wat huur is (in liters brandstof)
- Zakelijke reizen met privé auto's (in km's)
- Vliegereizen (in km's per reis)

Scope 3 zijn de indirecte CO<sub>2</sub>-emissies in de keten voor en na de bedrijfslocatie. Ze hangen samen met de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de gehele levenscyclus van alle producten die het bedrijf koopt, vervaardigt en/of verkoopt.

In de levenscyclus van het product zijn er upstream activiteiten die plaatsvinden voordat het product bij het bedrijf terecht komt. Bijvoorbeeld:

- CO<sub>2</sub>-uitstoot van machines bij inwinning van de grondstof;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot bij transport van de grondstof;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot bij de verwerking van de grondstof tot een product;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot van overig transport en bewerkingen;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot van transport naar de onderneming.

Downstream zijn alle activiteiten die plaatsvinden nadat het product bij het bedrijf terecht is gekomen, bijvoorbeeld:

- CO<sub>2</sub>-uitstoot van gebruik van het product;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot bij onderhoud van het product;
- CO<sub>2</sub>-uitstoot bij verwijderen van het product;
- CO<sub>2</sub> uitstoot bij transport van het product;
- CO<sub>2</sub> uitstoot van recycleren / verbranden / storten.

Een bedrijf dat haar klimaatimpact wil verlagen, kan beginnen met de CO<sub>2</sub>-footprint gebaseerd op scope 1 en 2. De grootste CO<sub>2</sub>-impact ligt echter vaak in de keten (scope 3). Grote bedrijven zijn doorgaans door hun marktmacht in staat ook invloed uit te oefenen op scope 3 emissies. Ze kunnen verduurzaming aan hun leveranciers opleggen terwijl een kleinere onderneming daar vaak minder invloed op heeft.

### De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder

De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder is een instrument dat bedrijven helpt bij het reduceren van hun CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het is ontwikkeld en wordt beheerd door de Nederlandse Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Het is (1) bedrijven te stimuleren om de eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot en die van hun leveranciers te kennen, (2) te zoeken naar mogelijkheden om de uitstoot terug te dringen, (3) die maatregelen uit te voeren, (4) de verworven kennis te delen en (5) samen met collega's, kennisinstellingen, maatschappelijke partijen en overheden te zoeken naar mogelijkheden om de uitstoot samen verder terug te dringen.

De CO<sub>2</sub> Prestatieladder heeft vijf niveaus en vier aspecten waarin de onderneming kan groeien.

De niveaus zijn:

- Niveau 1: Inzicht in belangrijkste energiestromen
- Niveau 2: Inzicht in eigen energieverbruik en de wil om te reduceren
- Niveau 3: CO<sub>2</sub>-footprint conform norm en kwantitatieve reductiedoelstellingen
- Niveau 4: CO<sub>2</sub>-bewust handelen en reductie initiëren in samenwerking met keten
- Niveau 5: Leveranciers bevragen en behalen van CO<sub>2</sub>-doelstellingen

De aspecten zijn:

- Aspect A: = Inzicht
- Aspect B: = Reductie ambitie van CO<sub>2</sub>-emissies
- Aspect C: = Internet en externe Transparantie
- Aspect D: = Participatie in CO<sub>2</sub>-initiatieven

Een hogere trede op de ladder levert een fictieve korting (gunningvoordeel) op in het aanbestedingsproces van opdrachtgevers, tenminste in Nederland.

## 2 Instrumenten rond energie

### Benchmarkingconvenant Energie-efficiëntie

Als belangrijkste beleidsinstrument om de energie-efficiëntie van de energie-intensieve industrie in Vlaanderen te verbeteren zonder de groeikansen ervan te ondermijnen, heeft de Vlaamse Regering op 19 november 2002 het benchmarkingconvenant als energiebeleidsovereenkomst volgens art. 7.7.1. van het Energiedecreet goedgekeurd. Het convenant liep tot 2012.

Het benchmarkingconvenant was opgesteld voor grote energie-intensieve bedrijven uit alle industriële sectoren. De toetreding gebeurde per vestiging. Een ondergrens van 0,5 PJ primair energieverbruik per vestiging werd gehanteerd. In specifieke gevallen konden bedrijven beneden 0,5 PJ toch beslissen om toe te treden tot het benchmarkconvenant. De doelgroep waren verder de vestigingen die onder de Europese richtlijn van verhandelbare emissierechten vallen.

Door toe te treden tot het convenant gingen de bedrijven de verplichting aan om de energie-efficiëntie van hun procesinstallaties op wereldtopniveau te brengen en/of te behouden tegen 2012, er mee rekening houdend dat het wereldtopniveau kon verbeteren in de tussenliggende periode.

Als wereldtop werd niet gehanteerd de allerbeste van de wereld maar een beperkte marge, waarvoor meerdere methoden bestaan:

- in de volledige benchmark werden alle vergelijkbare installaties ter wereld betrokken en werd de wereldtop gedefinieerd als het beste deciel (de 10% beste bedrijven);
- in de regiobenchmark werden de beste regio's betrokken en werd het gemiddelde van de beste regio gedefinieerd als wereldtop;
- in de best practice methode bekeek men alleen het beste bedrijf ter wereld en had de wereldtop een specifiek verbruik dat 10% hoger ligt dan bij dit beste bedrijf;
- indien vorige methoden niet uitvoerbaar waren, werd in een doorlichting onderzocht welke maatregelen economisch rendabel zijn.

Het bedrijf maakte, uiterlijk anderhalf jaar na toetreding tot het convenant, een Energie Plan op, waarin alle maatregelen waren opgenomen die nodig waren om de achterstand tot de wereldtop blijvend te overbruggen. In het convenant werd een fasering voorgeschreven hoe snel die maatregelen moeten worden uitgevoerd, afhankelijk van de economische rendabiliteit. Vanaf dan moest het bedrijf jaarlijks een opvolging- en monitoringverslag opstellen. Als tegenprestatie voor de inspanningen van de bedrijven garandeerde de Vlaamse Overheid dat zij geen bijkomende maatregelen aan de bedrijven oplegde op het gebied van rationeel energiegebruik of CO<sub>2</sub>; in het bijzonder wat betreft taksen of emissieplafonds. Verder zou ze alles in het werk stellen om voor de convenantbedrijven vrijstelling te verkrijgen van bijkomende Belgische of Europese maatregelen.

Naar analogie met het benchmarkingconvenant voor de grote energie-intensieve vestigingen werd het auditconvenant als energiebeleidsovereenkomst voor de middelgrote energie-intensieve vestigingen uitgewerkt.

Met het convenant beoogden het bedrijfsleven en de Vlaamse overheid een belangrijke bijdrage te leveren aan het realiseren van de nationale CO<sub>2</sub>-doelstellingen, naar aanleiding van de afspraken volgend op de Klimaatconferentie in Kyoto in 1997 om de uitstoot van CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen te verminderen. Verbetering van de energie-efficiëntie wordt gezien als een van de belangrijkste instrumenten om de CO<sub>2</sub>-emissies te beperken.

## Energiebeleidsovereenkomst

De energiebeleidsovereenkomsten voor VER-bedrijven en niet VER-bedrijven werden goedgekeurd op 4 april 2014, treden in werking op 1 januari 2015 en eindigen op 31 december 2020. Deze energiebeleidsovereenkomsten zijn de opvolgers van de benchmarkingconvenant

en er op gericht dat zoveel mogelijk industriële eindverbruikers van energie vooraanstaand worden en blijven op gebied van energie-efficiëntie. De toetredende ondernemingen dragen daarmee bij aan de realisatie van de Vlaamse CO<sub>2</sub>- en energie-efficiëntiedoelstellingen. De VER-bedrijven zijn de bedrijven die onder de richtlijn van de verhandelbare emissierechten vallen, de niet-VER bedrijven niet.

### Verplichte energie-audit voor grote ondernemingen

Recent werd in Vlaanderen de verplichte energie-audit voor grote ondernemingen ingevoerd. De Europese Richtlijn 2012/27/EU betreffende energie-efficiëntie (artikel 8) legt de lidstaten op ervoor te zorgen dat de ondernemingen, die geen kmo's zijn, voor 1 december 2015 een energieaudit ondergaan en deze om de vier jaar actualiseren.

Het gaat om ondernemingen met meer dan 250 werknemers of vestigingen met een jaaromzet van 50 miljoen euro en een jaarlijkse balanstotaal van 43 miljoen euro. Vlaanderen laat deze verplichting uitvoeren via de VLAREM-trein 2013, artikel 93. Er is een vrijstelling voor bepaalde bedrijven, waaronder de vestigingen die tot een energiebeleidsovereenkomst zijn toetredende.

De energieaudit wordt uitgevoerd door een interne of externe energiedeskundige. Met een energie-audit wordt het energiegebruik en -verbruik duidelijk en gedetailleerd in kaart gebracht. De energiedeskundige geeft tips om op energie te besparen (dit kan al snel 10-15% van de jaarlijkse kosten bedragen). Dankzij een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot draagt het bedrijf bij tot een beter milieu.

De resultaten van de audit moeten ingevuld worden in een webapplicatie van het Vlaams Energieagentschap: het energieauditrapport van de energiedeskundige; de energiebalans van de vestiging, over de verschillende energievectoren en verschillende gedefinieerde gebouwen/processen/transport; de maatregelenlijst (beschrijving, investeringskost, energiebesparing, internal rate of return). Ook vestigingen die vrijgesteld zijn omdat ze al in het bezit zijn van een energieplan volgens VLAREM II, art. 4.9.1 of een energieaudit hebben laten uitvoeren in het kader van EN 16001 of ISO 50001 vullen de webapplicatie in op basis van respectievelijk hun energieplan of de resultaten uit hun energiezorgsysteem. Vestigingen, toetredende tot een energiebeleidsovereenkomst, zijn niet verplicht de webapplicatie in te vullen. Maatregelen, die voortvloeien uit de energieaudit, zijn niet verplicht uit te voeren.

## 3 Milieulabels en milieu-instrumenten

### Milieukeurmerk

Dankzij de milieukeurmerken die aan producten en diensten worden toegekend, kan men milieuvriendelijke producten gemakkelijk herkennen. Het begrip 'milieukeur', de verzamelnaam van milieulabels voor de Europese markt, werd ingevoerd in het Europese recht. Bedrijven kunnen een keurmerk krijgen als ze minder afvalstoffen produceren, minder vervuilende stoffen uitstoten en allerlei andere vormen van hinder weten te beperken. Zo bestaan er verschillende soorten normen onder meer het Europees EU Ecolabel voor producten.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> In de brochure "Les labels sous la loupe!", uitgegeven door de (fr) kan men een overzicht van de belangrijkste labels, logo's en pictogrammen vinden.

## Ecolabel

Het Europees milieulabel is een officieel milieulabel dat gemeenschappelijk is voor alle landen van de Europese Unie. Het wordt toegekend aan producten en diensten die bepaalde milieucriteria respecteren. De basis voor de toekenning is een vrijwillige procedure: alleen de producent die het label wenst te verkrijgen, onderwerpt zijn product aan de procedure. In België is de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu bevoegd voor de toekenning. De Europese Commissie bepaalt zowel de criteria voor het label als de categorieën van producten die ervoor in aanmerking komen. In de bouwsector dragen alleen bepaalde verven, vernissen en harde vloerbedekkingen het ecolabel.

## Producten van verantwoord bosbeheer met PEFC- en FSC-label<sup>40 41</sup>

Twee labels dat producten afkomstig zijn van verantwoord bosbeheer zijn bijvoorbeeld het PEFC-label en het FSC-label.

Het Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC) is het grootste boscertificatiesysteem ter wereld. Alle actoren van het bos worden betrokken: boscijneraars, industrie, milieuorganisaties, wetenschappers en gebruikers van het bos. Het PEFC-label garandeert de consument dat het hout zijn herkomst heeft in duurzaam beheerde bossen.

De Forest Stewardship Council (FSC) is het belangrijkste alternatieve certificeringssysteem van bossen. FSC wordt ondersteund door het internationaal bedrijfsleven, overheden, maatschappelijke organisaties en milieuorganisaties als World Wide Fund for Nature, Greenpeace en de Interkerkelijke Coördinatie Commissie Ontwikkelingssamenwerking (ICCO). De FSC is opgericht om het verantwoord beheer van bossen te bevorderen, met name in tropische gebieden.

Wederzijdse erkenning van FSC- en PEFC-gecertificeerd materiaal is nog niet gebeurd. Echter gebruiken FSC en PEFC dezelfde standaard voor bosbeheer in landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland en Noorwegen; Maleisië heeft zijn certificering van hout, dat grotendeels gebaseerd is op FSC-principes en criteria, voorgelegd aan het PEFC.

## Europees Milieumanagement- en Audit Schema

Het Europees Milieumanagement- en Audit Schema (EMAS) is het milieubeheer- en auditsysteem van de EU voor bedrijven en andere organisaties. Eisen identiek aan ISO 14001 voor milieuzorg zijn: de milieu-impact van de activiteiten in kaart brengen; producten en diensten identificeren en controleren; het milieubeheer continu verbeteren; een systematische aanpak implementeren om milieuobjectieven te stellen, te bereiken en kenbaar te maken wanneer ze gerealiseerd zijn. EMAS hecht bovenop veel belang aan: naleving van de regelgeving, verbetering van de milieuprestaties, externe communicatie en betrokkenheid van de werknemers.

<sup>40</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Programme\\_for\\_Endorsement\\_of\\_Forest\\_Certification\\_Schemes](https://nl.wikipedia.org/wiki/Programme_for_Endorsement_of_Forest_Certification_Schemes)

<sup>41</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Forest\\_Stewardship\\_Council](https://nl.wikipedia.org/wiki/Forest_Stewardship_Council)

## Levenscyclusanalyse

De Levenscyclusanalyse (LCA) is een methode om de totale milieubelasting of het milieueffect van een product te bepalen en dit gedurende de hele levenscyclus: van de winning van de benodigde grondstoffen, productie, transport, gebruik tot afvalverwerking. Bij de analyse wordt rekening gehouden met alle activiteiten die plaatsvinden tijdens de levenscyclus van een product: van de ontginning van de grondstoffen tot de recyclage of afbraak. Een LCA-studie kan ook dienen om een milieuprofiel van een materiaal op te maken. De gebruikers zoals aannemers, architecten of bouwheren krijgen dat profiel ter beschikking gesteld. De milieuprofielen dienen om verschillende materialen te kunnen vergelijken. De vergelijking is alleen mogelijk als de materialen technisch gelijkwaardig zijn en eenzelfde toepassing hebben. De LCA biedt de mogelijkheid om componenten of gebouwen al in het ontwerpstadium te optimaliseren. Een levenscyclusanalyse is niet verplicht.

LCA analyses worden steeds meer gebruikt in de industrie voor

- milieuvriendelijke productontwikkeling,
- het onderbouwen en het (kosteneffectief) verbeteren van de milieuprestaties van producten
- de profilering van een bedrijf.

Dit gebeurt in het kader van de milieuregelgeving, de mogelijkheid tot het verkrijgen van een label en/of het inspelen op de specifieke vraag van de markt, een klant of de overheid.

## 4 Vermindering van afvalstromen

### De Ladder van Lansink of de afvalhiërarchie

De Ladder van Lansink is een standaard op het gebied van afvalbeheer, genoemd naar de Nederlandse politicus Ad Lansink, die in 1979 in de Tweede Kamer een motie voor deze werkwijze indiende. Internationaal wordt het algemene principe achter de Ladder van Lansink vaak aangeduid met de term 'afvalhiërarchie'.

De Ladder van Lansink is opgebouwd uit de volgende 'treden' van boven naar beneden: preventie, hergebruik, sorteren en recycleren, verbranden, storten.

Het afvalbeleid is erop gericht om zoveel mogelijk afvalfracties hogerop in de ladder te krijgen en te kiezen voor de meest milieuvriendelijke verwerkingswijzen. Deze staan bovenaan de ladder. In de praktijk betekent dit dat altijd zal worden gekeken of een bepaalde stap gerealiseerd kan worden. Pas indien dit niet het geval is zal een volgende, lagere stap in aanmerking komen.

De afvalhiërarchie is niet absoluut, in de zin dat ze niet in alle situaties tot de beste resultaten leidt. Daarom is (ook in de Vlaamse regelgeving) voorzien dat afwijkingen gerechtvaardigd kunnen zijn op grond van het levenscyclusdenken en van criteria zoals de technische uitvoerbaarheid, de economische haalbaarheid, de bescherming van hulpbronnen, de effecten voor milieu en gezondheid, enzovoort.

### Circulaire economie

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Dit is

anders dan in het huidige lineaire systeem waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Er zijn acht principes van de circulaire economie.

1. Maximaal waardebehoud - Haal het maximum uit producten door ze te herstellen, onderdelen te hergebruiken of ze een nieuwe toepassing te geven. Recycleren en omzetten in energie (verbranden) zijn de laatste opties.
2. Design voor het leven - Ontwerp producten zo dat ze aan hun levenseinde makkelijk upgradebaar of demonteerbaar zijn en materiaalstromen eenvoudig gescheiden kunnen worden.
3. Ketensamenwerking - Kies voor (cross-sectorale) ketensamenwerkingen en creëer meervoudige waarde voor alle betrokken bedrijven.
4. Hergebruik zonder verlies - De onderdelen en grondstoffen van gebruiksproducten worden hergebruikt zonder kwaliteitsverlies.
5. Afbreekbaarheid - De grondstoffen van verbruiksproducten zijn biologisch afbreekbaar en worden (na eventuele onttrekking van nog waardevolle grondstoffen) teruggegeven aan de natuur.
6. Don't own, but enjoy and share! - Producenten behouden het eigendom van gebruiksproducten, klanten betalen voor het gebruik ervan, niet voor het bezit. Dit houdt een aanbod van productdienst-combinaties in. Binnen de circulaire economie kan er ook sprake zijn van deeleconomie. In dat geval zijn het niet de producenten die eigenaar blijven van gebruiksproducten, maar gaat het om gebruikers die een product delen.
7. Kwaliteit voorop - Omdat de prestatie van het product de waarde bepaalt, wordt de juiste kwaliteit heel belangrijk voor de producent.
8. Niet schaden - Tijdens productie, gebruik en verwerking van het product worden geen schadelijke stoffen uitgestoten.

### Plan C, transitie naar duurzaam materialenbeheer

Plan C, het transitiernetwerk duurzaam materialenbeheer, is een pionier in Vlaanderen op vlak van circulaire economie en van de drie pijlers van het Vlaams Materialenprogramma (VMP). Het VMP heeft tot doel om Vlaanderen tegen 2020 naar de top 5 van Europese regio's te loodsen op het vlak van duurzaam materialenbeheer. Plan C doet aan visievorming, het organiseren van lerende netwerken en het ondersteunen en versterken van innovatieve projecten. Op de website kunnen inspirerende praktijkcases en informatie over circulaire economie gevonden worden. Plan C richt zich in eerste instantie op bedrijven en de kansen die circulaire economie voor hen kan bieden. In 2016 wordt opnieuw een masterclass duurzaam ondernemen georganiseerd.

### Vijf circulaire business modellen

Doorheen de diversiteit aan circulaire praktijken onderscheidt men aan de basis vijf elementaire business modellen (Bron: Accenture / Plan C)

- Circulaire input - Hernieuwbare energie inschakelen, bio-based of volledig recycleerbare grondstoffen gebruiken. Bijvoorbeeld Proviron maakt chemicaliën uit algen.
- Grondstofrecuperatie - Grondstoffen en energie recupereren uit reststromen (afval of bijproducten). Bijvoorbeeld Umicore wint goud uit afgedankte elektronica.

- Levensduurverlenging - De productieve levenscyclus van producten en componenten verlengen door herstel, upgrading en herverkoop. Bijvoorbeeld Caterpillar herbouwt motorblokken en rekent statiegeld bij de verkoop van deze tweedehandsblokken.
- Deelplatformen - Intensiever gebruik van goederen stimuleren door gedeeld gebruik/eigenaarschap/toegang mogelijk te maken. Bijvoorbeeld Tri-Vizor laat bedrijven hun transporten delen.
- Product als dienst - Toegang tot producten aanbieden en het eigendom behouden om zo als aanbieder de voordelen van een duurzamer materialenbeheer te plukken. Bijvoorbeeld Tale me verhuurt kwaliteitsvolle kinderkledij.

## 5 Onderscheidende Labels

### Fabriek van de Toekomst van Agoria en Sirris

Sinds 4 februari 2016 telt België zeven fabrieken van de toekomst<sup>42</sup> meer. Biobakkerij De Trog, E.D.&A., JTEKT Torsen Europe, Ontex, Punch Powertrain, TE Connectivity en Van Hoesche NV werden voor hun inspanningen beloond met dit label. Deze bedrijven investeerden de voorbije jaren zodanig in state-of-the-art productietechnologie, digitalisering, sociale innovatie en ecologie dat ze vandaag tot de top behoren. Na een assessmentproces hebben ze de status van 'Fabriek van de Toekomst' bereikt.

In het kader van Made Different begeleiden sectororganisatie Agoria en Sirris, collectief centrum van en voor de technologische industrie, momenteel nog meer dan 200 andere bedrijven in hun transformatie naar Fabriek van de Toekomst. Deze bedrijven hebben momenteel één of meerdere transformaties lopen. Deze bedrijven zijn actief in een brede waaier van sectoren: technologische industrie, voeding, textiel, papier, farmaceutica, transport, chemie, leder, meubel, medisch, bouw, ... Het gaat om kmo's (66%) en grote ondernemingen (34%) verspreid over alle Vlaamse provincies. Sirris en Agoria schatten dat er tegen 2018 ongeveer 50 bedrijven het label 'Factory of the future' zullen verwerven. Tijdens deze termijn wil men 500 bedrijven bereiken en begeleiden bij het realiseren van een of meerdere transformaties (terwijl de 50 Factories of the Future in alle zeven transformaties excelleren).

De zeven transformaties moeten maak- en productiebedrijven omvormen tot wendbare en hoogtechnologische organisaties, die producten met een hoge toegevoegde waarde leveren en zelfs de stap naar nieuwe business modellen zetten. De zeven sleuteltransformaties zijn:

1. world class manufacturing technologies (inzetten van state-of-the-art productietoestellen),
2. end-to-end engineering (product- en dienstenontwikkeling in functie van de volledige waardeketen met een integrale ontwerpaanpak van processen zoals verkoop, productie, onderhoud en recyclage),
3. digital factory (fusie van de reële en de digitale wereld, fysieke objecten draadloos geïntegreerd in informatienetwerken, gedigitaliseerde operationele processen onderling verbonden via het internet),
4. human centered production (betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling van het bedrijf met het oog op lokale verankering van de productie),

<sup>42</sup>

<http://madedifferent.be/nl/projecten/project/te-connectivity-oostkamp>

5. production network (bedrijf als deel van een organisatienetwerk met leveranciers en partners om risico's en kapitaal te spreiden en flexibele samenwerkingsverbanden te creëren),
6. eco production (aandacht voor elke fase in de productlevenscyclus bij materialenaankoop, productie, gebruik en afvalverwerking; gesloten materialenkringloop en vermindering van energieverbruik),
7. smart production systems (inspelen op sterk veranderende marktvraag met bijvoorbeeld productie met lotgrootte).

### Handmade in Belgium Label van UNIZO

De consument zoekt terug meer en meer authentieke, handgemaakte producten, bijvoorbeeld bij ambachtelijke ondernemers. Sinds kort bestaat er een wettelijke definitie voor een ambachtelijk ondernemer maar in de praktijk is het voor consumenten moeilijk om die ambachtelijke ondernemers en hun producten te onderscheiden van de industriële. Daarom reikt UNIZO het label Handmade In Belgium uit. Een jury van ondernemers en experts kent het label toe. Enkel wie aan de strikte criteria voldoet, komt in aanmerking. Vakmanschap herleeft en daar werkt UNIZO aan mee. Gespecialiseerde trendbureaus spreken van een heropleving van het respect voor handwerk bij de jongere generatie. Ambacht 2.0. noemen ze het.

Criteria voor het HIB-label zijn:

- zelfstandig in hoofdberoep in België,
- een onderneming met maximaal 20 werknemers,
- een substantieel onderdeel van het assortiment is handgemaakt,
- de zaakvoerder of de medewerkers staan zelf in voor het 'maakproces' van het product en dat gebeurt voor minstens 50% met de hand,
- creatie van een product of leveren van een dienst met een zekere nutsfunctie, waardoor het bedrijf zich onderscheidt van een kunstenaar,
- elk product is uniek en draagt de handtekening van de maker.

### Charter Duurzaam Ondernemen van Voka

Het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen is een hulp om het beleid rond duurzaam ondernemen te structureren en te werken aan continue verbetering van de milieuprestaties en de prestaties op sociaal en economisch vlak. Daarnaast wordt belang gehecht aan een open en eerlijke communicatie en dialoog met alle relevante stakeholders.

Het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen is een initiatief van drie partners, namelijk de POM West-Vlaanderen, Voka KvK West-Vlaanderen en Bureau Veritas Certification. Via deelname aan de evaluatiecommissie en de evaluatieteams zijn diverse organisaties betrokken bij de realisatie van het Charter Duurzaam Ondernemen.

Een jaarlijkse evaluatie door onafhankelijke deskundigen beoordeelt de inspanningen en geeft verbeteropties aan. Bij een positieve evaluatie worden de bedrijven gehonoreerd voor hun prestaties op een academische zitting en ontvangen ze het jaarcertificaat.

In andere provincies bestaan er vergelijkbare Charters.

Het ondertekenen van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen is een vrijwillig engagement dat bedrijven aangaan om proactief te werken rond tien thema's, waaraan jaarlijks

concrete acties gekoppeld worden. Door deelname aan het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen engageert het bedrijf zich tot:

- Duurzaam ondernemen' op een proactieve manier te integreren in het bedrijfsbeleid en te streven naar continue verbetering van de economische, sociale en milieuprestaties. Relevante prestatie-indicatoren uit te werken om deze vooruitgang te meten en te evalueren, een duurzame groei na te streven.
- Oog te hebben voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf en in te spelen op maatschappelijke evoluties en de regionale diversiteit.
- Continu te werken aan de conformiteit met de sociale en de milieuwetgeving.
- De tien thema's van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen om te zetten in eigen doelstellingen, deze te vertalen in een jaaractieplan en de resultaten ervan te rapporteren aan de evaluatiecommissie van het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen.
- Werknemers te informeren over en te betrekken bij de deelname aan het West-Vlaams Charter Duurzaam Ondernemen en een draagvlak te creëren binnen het bedrijf voor de uitvoering en opvolging van de acties.
- De voorbeeldfunctie rond "duurzaam ondernemen" uit te dragen door extern te communiceren over het beleid en de gerealiseerde acties. Actief deel te nemen aan ervaringsuitwisseling met andere bedrijven om goede praktijken ruim te verspreiden.

De tien thema's zijn: behoorlijk bestuur; maatschappelijk engagement; communicatie en dialoog; mensvriendelijk ondernemen; risicobeheersing; duurzaam investeren, aankopen en product- en dienstontwikkeling; ketenbeheer; klimaatverandering en energie; emissies van CO<sub>2</sub> en broeikasgassen maximaal voorkomen; kwaliteit van de directe leefomgeving; duurzame logistiek en mobiliteit. Elk bedrijf kan binnen deze thema's eigen accenten leggen. Per thema wordt minstens één actie uitgewerkt. Deze acties hoeven niet steeds gepaard te gaan met grote investeringen. Ook kleine maatregelen, sensibilisatieacties en verbeteringen van bestaande acties komen in aanmerking.