

EcoWerf – Ondernemingsplan 2013-2018



2030

2018

2013

Goedgekeurd door de Algemene Vergadering d.d. 20/11/2013

I.	INLEIDING	6
1.	EcoWerf	6
2.	Het ondernemingsplan 2013-2018: resultaat van het "Stip aan de horizon"-project	6
2.1.	Het proces.....	6
2.2.	Werkwijze en resultaten.....	9
2.2.1.	Toekomstverkennde omgevingsanalyse	9
2.2.2.	Visie-ontwerp: de Stip aan de horizon	9
2.2.3.	Identificeren van gaps.....	11
2.2.4.	Strategische lijnen ontwerpen.....	11
II.	ECOWERF EN DE TOEKOMST	13
1.	EcoWerf in een veranderende omgeving	13
2.	EcoWerf in een veranderend economisch krachtenveld	13
3.	EcoWerf in een opkomende kringlooeconomie.....	14
4.	EcoWerf en de veranderende consument en maatschappij.....	15
5.	EcoWerf en een veranderende vraag en aanbod van personeel	16
6.	EcoWerf en het toenemende belang van kennis en informatie.....	16
7.	EcoWerf en de energietransitie	16
8.	EcoWerf en technologische innovaties	17
9.	EcoWerf en de ontwikkeling van de nieuwe maakindustrie.....	18
10.	EcoWerf in een veranderend institutioneel krachtenveld	18
III.	DE VISIE VAN ECOWERF VOOR 2030	20
1.	De twaalf kernwaarden van EcoWerf	20
1.1.	Participatief	20
1.2.	Vooruitstrevend	20
1.3.	Transparant.....	20
1.4.	Ecologisch verantwoord	20
1.5.	Efficiënt.....	20
1.6.	Gelijkheid bevorderend	21
1.7.	Levenskwaliteit verhogend	21
1.8.	Kwaliteitsvol dienstverlenend.....	21
1.9.	Sociaal	21
1.10.	Betrouwbaar	21
1.11.	Respectvol.....	21
1.12.	Integer.....	21
2.	De visie-elementen.....	21
2.1.	EcoWerf als bedrijfsvoerder.....	21

2.2.	EcoWerf als marktspeler	22
2.3.	EcoWerf als werkgever	23
2.4.	EcoWerf als bedrijfsburger	23
2.5.	Tot slot	24

IV. DE STRATEGISCHE LIJNEN VAN ECOWERF 25

0.	Inleiding	25
----	-----------------	----

1.	Van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur	26
----	---	----

	Stip aan de horizon	26
	EcoWerf nu	27
	EcoWerf straks	27
1.1.	Proactief nieuwe business creëren	27
	Korte termijn	27
	Middellange termijn.....	28
	Lange termijn	29
1.2.	Logistiek vernieuwen	29
	Korte termijn	29
	Middellange termijn.....	30
	Lange termijn	30
1.3.	Containerparken transformeren naar materiaalparken	30
	Korte termijn	30
	Middellange termijn.....	31
	Lange termijn	31
1.4.	Interne organisatie aanpassen.....	31
1.5.	Vernieuwen, verbeteren en uitbreiden van EcoWerfs faciliteiten	31
	Korte termijn	31
	Middellange en lange termijn.....	32

2.	Van databezitter naar kenniscreator	32
----	---	----

	Stip aan de horizon	32
	EcoWerf nu	33
	EcoWerf straks	33
2.1.	Organiseren van de interne data.....	33
	Korte termijn	34
	Middellange termijn.....	34
	Lange termijn	34
2.2.	Vrije dataverstrekking naar anderen toe	34
	Korte termijn	34
	Middellange termijn.....	35
	Lange termijn	35
2.3.	Optimalisatie interne processen aan de hand van data.....	35
	Korte termijn	35
	Middellange termijn.....	35
2.4.	Adviseren op basis van kennis inzake duurzaam materiaalbeheer	36
	Middellange termijn.....	36
	Lange termijn	36

3.	Van traditionele naar duurzame grondstof- en energiegebruiker en energieproducent ...	36
----	---	----

	Stip aan de horizon	37
	EcoWerf nu	37
	EcoWerf straks	37
3.1.	Inzicht krijgen in duurzaamheidspotentieel van energie- en grondstofgebruik.....	38
	Korte termijn	38
	Middellange termijn.....	38
3.2.	Verduurzamen van energie- en grondstofgebruik	38
	Korte termijn	38
	Middellange termijn.....	39
	Lange termijn	39
3.3.	Energie zelf produceren	39

	Korte termijn	39
	Middellange termijn.....	40
4.	Van een bedrijf met veel klanten naar een klantgericht bedrijf	40
	Stip aan de horizon	40
	EcoWerf nu	41
	EcoWerf straks	41
4.1.	Diversificatie van de dienstverlening	42
	Korte termijn	42
	Middellange termijn.....	42
	Lange termijn	42
4.2.	Meer interactie met (potentiële) klanten	43
	Korte termijn	43
	Middellange termijn.....	43
4.3.	EcoWerf profileren naar de buitenwereld	43
	Korte termijn	43
	Middellange termijn.....	44
	Lange termijn	44
4.4.	Interne organisatie klantgericht inrichten.....	44
	Korte termijn	44
	Middellange termijn.....	44
	Lange termijn	44
5.	Van sociaal betrokken werkgever naar aantrekkelijke en sociaal verantwoord werkgever45	
	Stip aan de horizon	45
	EcoWerf nu	46
	EcoWerf straks	47
5.1.	Optimaliseren loon- en arbeidsvoorwaarden	47
	Korte termijn	47
	Middellange termijn.....	47
5.2.	Aantrekkelijkheid van de werkplek vergroten	47
	Korte termijn	47
5.3.	Bevorderen van diversiteit.....	48
	Korte termijn	48
5.4.	Vergroten van betrokkenheid van personeel	48
	Korte termijn	48
5.5.	Interne communicatie bevorderen	49
	Korte termijn	49
5.6.	Werken aan een cultuur van ergonomisch, veilig en gezond	49
6.	Van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner	50
	Stip aan de horizon	50
	EcoWerf nu	51
	EcoWerf straks	51
6.1.	Verdere verkenning van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)....	52
	Korte termijn	52
	(Middel)lange termijn.....	52
6.2.	Bijdragen aan de lokale gemeenschap.....	53
	Korte termijn	53
	(Middel)lange termijn.....	53
6.3.	Bijdragen aan de internationale gemeenschap	53
V.	DE ACTIES VAN ECOWERF.....	55
1.	Overzicht	55
2.	Enkele bindende acties toegelicht.....	58
	1.1.2. en 1.1.3. Verkoop materialen – materialen opbulken	58
	1.1.6. Sluikstort- en zwerfvuilbeheer.....	58
	1.2.1. Vernieuwen/optimaliseren transport - watertransport.....	59
	1.3.1. Aanbod containerparken optimaliseren - EcoWerf-parken	60
	1.4.1. Masterplan infrastructuur EcoWerf	60

1.4.2.	Renoveren/verbeteren kantoorgebouw.....	61
3.3.1.	Energie opwekken uit vergisting	61
4.1.2.	Onderzoek financiering huishoudelijk afval- en materiaalbeheer.....	62
4.1.3.	Bestaande dienstverleningspakketten uitbreiden bij bestaande klanten (DifTar veralgemenen, ...)	62
4.2.3.	Contact klant met EcoWerf optimaliseren - onderzoek klantendienst: organisatie en tool.....	63
4.4.4.	Werkprocessen optimaliseren - doorlichting interne werkprocessen.....	63
5.1.1.	Modernisering loon- en arbeidsvoorwaarden (cafetariaplan)	64
6.2.4.	Sociale tewerkstelling ondersteunen - voorbehouden sommige opdrachten voor sociale economie	64
3.	Enkele Bindende korte termijn acties toegelicht.....	65
1.2.3.	Vernieuwen/optimaliseren transport - routing optimaliseren	65
1.2.5.	Inzamelingsmethoden vernieuwen - evaluatie inzameling papier met containers.....	65
1.3.2.	Aanbod containerparken optimaliseren	66
2.1.1.	Inventarisatie databezit via op te richten werkgroep	66
2.2.1.	Voortzetting dataverstrekking	66
2.2.2.	Informatieverstrekking over life cycle data	67
3.1.1.	Onderzoek naar watergebruik en waterverlies - waterbalans vervolledigen	67
3.1.2.	Energieboekhouding ontwikkelen	68
3.2.3.	Verspilling vermijden.....	68
4.2.1.	Actief relatiebeheer – tevredenheidsonderzoek	69
4.3.1.	Zichtbaar maken EcoWerf	69
5.2.1.	Bevorderen psychosociaal welzijn – tevredenheidsonderzoek.....	69
5.2.6.	Mobiliteitsplan woon-werkverkeer	70
5.3.1.	Ontwikkelen allochtoon- en leeftijdsbewust personeelsbeleid.....	70
5.6.2.	Ongevallen preventie - risicoanalyses integreren als werkinstrument.....	71
6.1.2.	Verduurzamen aankoopbeleid.....	71
6.2.5.	Opzetten en implementeren van een zorgsysteem	71
VI.	DE MIDDELEN VAN ECOWERF	73
1.	Bestaande	73
	Personeelsbezetting – organigram.....	73
	Financiële situatie	73
2.	Toekomstige	73
	Personeelsbezetting – organigram.....	73
	Financiële situatie	74
VII.	BIJLAGE: EVALUATIE WERKINGSPERIODE 2008-2012	76

I. INLEIDING

1. ECOWERF

EcoWerk is sedert 2003 als intergemeentelijk milieubedrijf Oost-Brabant belast met het afvalbeheer van haar deelnemende gemeenten.¹

Om dit te verwezenlijken is EcoWerk actief in zowel afvalpreventie, als afvalinzameling en afvalverwerking en dit op een duurzame en integrale manier, in lijn met de prioriteiten binnen het Vlaamse afval-, thans materialenbeleid.

EcoWerk legt haar beleid vast in een ondernemingsplan telkens voor een periode van zes jaar, na de gemeenteraadsverkiezing. Zij actualiseert dan haar kernwaarden en visie en stippelt haar strategische lijnen en acties uit voor de komende jaren.

Op dat moment evalueert ze eveneens de uitvoering van het ondernemingsplan van de afgelopen werkingsperiode.²

EcoWerk beschikt tevens over een bestuursplan waarin bevoegdheden en procedures zijn vastgelegd. Dit bepaalt onder andere dat het de Algemene Vergadering is die het ondernemingsplan goedkeurt.

2. HET ONDERNEMINGSPLAN 2013-2018: RESULTAAT VAN HET "STIP AAN DE HORIZON"-PROJECT



2.1. HET PROCES

Omdat EcoWerk ervan overtuigd is dat een ondernemingsplan geen zaak is van een select clubje binnen het management, heeft ze zeer bewust gekozen voor een brede interactieve aanpak en een professionele begeleiding.

Het huidige ondernemingsplan geldt voor de periode 2013-2018, maar omdat de toekomst niet ophoudt na die tijdshorizon, en omdat een bedrijf als EcoWerk niet van koers kan veranderen van vandaag op morgen, heeft EcoWerk voor haar "Stip aan de horizon"-project beroep gedaan op een bureau van toekomstverkenners mét ervaring in de afvalsector, met name Pantopicon.³

¹ EcoWerk werd opgericht op 15 december 2003 als oprachthoudende intergemeentelijke vereniging, en is als dusdanig onderworpen aan het Decreet op de intergemeentelijke samenwerking van 6 juli 2001. De statuten werden bekendgemaakt in de bijlagen van het Belgisch Staatsblad van 15 januari 2004 onder het nr. 04007002. Ze werden gewijzigd op 23 juni 2004 zoals gepubliceerd op *14 juni 2005 onder het nummer 05083574* De deelnemende gemeenten zijn: Begijnendijk, Bekkevoort, Bertem, Bierbeek, Boortmeerbeek, Boutersem, Geetbets, Glabbeek, Haacht, Herent, Hoegaarden, Holsbeek, Huldenberg, Keerbergen, Kortenaken, Kortenberg, Landen, Leuven, Linter, Lubbeek, Oud-Heverlee, Rotselaar, Scherpenheuvel-Zichem, Tielt-Winge, Tienen, Tremelo en Zoutleeuw. De Provincie Vlaams-Brabant en de intergemeentelijke verenigingen I.O.K., Interrand, Interza en Limburg.net zijn eveneens vennoot.

² Voor de evaluatie van de werkingsperiode 2007-2012 zie bijlage

³ Pantopicon is een bureau van toekomstverkenners. Ze streeft ernaar mensen en organisaties in de samenleving bewuster te maken van veranderingen en hen in staat te stellen om daarop te anticiperen. Hierbij staat het samen creëren van een duurzame verandering

Om erop te kunnen anticiperen, heeft EcoWerf eerst afgetast welke demografische, economische, socio-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen een impact zouden kunnen hebben op haar activiteiten, om vervolgens te bepalen waar EcoWerf op lange termijn zou willen staan als organisatie met de bedoeling die visie te gebruiken om strategieën op korte en lange termijn uit te stippelen en vervolgens deze te gebruiken om hele concrete projecten en activiteiten te positioneren.

De externe begeleiding van EcoWerf beoogde tevens een leerproces binnen EcoWerf op gang te brengen om verdere bewustwording van een veranderende omgeving te vergroten en meer inzicht in methodieken te krijgen.

EcoWerf opereert niet alleen op een eiland maar is een schakel in een hele keten en staat in permanente interactie met een aantal externe actoren. Om een ondernemingsplan te ontwikkelen dat ingebed is in de realiteit, heeft EcoWerf bij het ontwikkelen ervan ook beroep gedaan op een aantal partners en deskundigen die haar dankzij hun kennis en expertise waardevol advies hebben gegeven.⁴

Om een ondernemingsplan te ontwikkelen dat een echt "leitbild" biedt voor beleid én leidt tot commitment voor de uitvoering, dat met andere woorden, maximaal "leeft" binnen de organisatie, moet het een zo groot mogelijk draagvlak hebben. Daarom heeft EcoWerf bij alle stappen van de ontwikkeling ervan zo veel mogelijk belanghebbenden bij betrokken.

De leden van de *kerngroep*, afkomstig van zowel van het management team, als van de projectleiders en van het Directiecomité en de Raad van Bestuur, zijn tussen juni 2012 en maart 2013, twee à drie maal per maand samengekomen om te waken over het proces en bij te sturen waar nodig, om de tussentijdse resultaten te evalueren en te verwerken, en om terug te koppelen naar de projectleiders en naar de Raad van Bestuur.

De *projectleiders* van EcoWerf hebben eveneens hun expertise ingebracht doorheen het ganse proces. Zo waren zij via bevestigingen, overlegmomenten en deelname aan workshops actief betrokken bij het formuleren van de vernieuwde visie en de kernwaarden van EcoWerf en bij het identificeren van strategische paden en de hierbij horende mogelijke toekomstige projecten en acties.



centraal. Geïnspireerd door de toekomst brengt ze de uitdagingen van morgen in kaart, helpt ze om visies te verscherpen en zoekt ze naar oplossingsrichtingen om ook in de toekomst succesvol te zijn. Pantopicon combineert analytische en creatieve methoden in haar werk. Pantopicon werkt voor publieke en private organisaties, veelal in innovatiecontexten, zowel internationaal als in Vlaanderen en Nederland (www.pantopicon.be).

⁴ Onder andere Els De Picker (OVAM), Steven Boussemaere (Fost Plus), Kristel Van den Broeck (VLACO), Etienne De Wulf (Van Gansewinkel nv), Paul Stessen (Kringwinkel Hageland), Patrick Willems (Interleuven), Lies Bamelis (Innova Energy), Cok Van Bergen Henegouw (Huisvuilcentrale HVC Nederland).



Ook de *Raad van Bestuur* is actief betrokken geweest bij het hele traject en dit op verschillende manieren. De Raad van Bestuur was niet alleen vertegenwoordigd in het kernteam, maar een aantal leden van de raad hebben ook aan de diverse workshops deelgenomen. Tenslotte heeft de voltallige Raad van Bestuur de uitdaging aangenomen om mee na te denken over de vraag welke strategische uitdagingen er mogelijkwijs op EcoWerf af zouden kunnen komen. De output hiervan kwam trouwens in grote lijnen overeen met de resultaten uit de eerdere workshops met kerngroep en projectleiders.



Tenslotte werd het "Stip aan de horizon"-project toegelicht aan alle werknemers op de nieuwjaarsreceptie van 2013.

2.2. WERKWIJZE EN RESULTATEN

2.2.1. Toekomstverkennde omgevingsanalyse

De toekomst laat zich niet eenvoudigweg voorspellen en uittekenen. De toekomst is weerbarstig en onzeker. Om de toekomstige koers te kunnen bepalen en flexibel in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen is een brede blik nodig op wat de toekomst mogelijkwijs voor EcoWerf te bieden heeft.

Als start van het proces "Stip aan de Horizon" heeft EcoWerf daarom allereerst een omgevingsanalyse uitgevoerd. Aan de hand van het zogenaamde DESTEP-raamwerk⁵ is tijdens de eerste workshop nagedacht over de huidige en (mogelijke) toekomstige ontwikkelingen in de sector. Zo is de hele cyclus van de materiaalketen de revue gepasseerd: van de winning van grondstoffen tot en met de verwerkingsfase van producten, materialen en afval. Verkend is welke ontwikkelingen op de keten kunnen afkomen. Hierbij zijn externe ontwikkelingen, als de vergrijzing, klimaatverandering en technologische ontwikkelingen, zoals de mogelijkheden van open data en 3D-printing, aan bod gekomen.

Tijdens de omgevingsanalyse-workshop hebben de deelnemers op gestructureerde wijze nagedacht over welke veranderingen er mogelijkwijs op EcoWerf kunnen afkomen, welke gevolgen deze voor haar werking zouden kunnen hebben, hoe (on)zeker deze ontwikkelingen zijn en hoe bewust EcoWerf reeds aan het inspelen is op deze ontwikkelingen. Het resultaat van de toekomstverkenning is een breed palet aan mogelijke, zekere en onzekere toekomstige ontwikkelingen die op EcoWerf in de toekomst enige impact (kunnen) hebben.

Het overzicht van ontwikkelingen dat uit de omgevingsanalyse naar voren kwam, is in een viertal interviews met experts⁶ nader onder de loep genomen en, waar nodig, verder aangescherpt. Uiteindelijk resulteerden de omgevingsanalyse en de interviews in een interne notitie met daarin een overzicht van belangrijke toekomstige ontwikkelingen voor EcoWerf.

2.2.2. Visie-ontwerp: de Stip aan de horizon

De omgevingsanalyse is het vertrekpunt geweest voor het interactief formuleren van een toekomstgerichte nieuwe visie voor EcoWerf. De visie van EcoWerf geeft antwoord op de vraag waar EcoWerf op lange termijn (2030) wil staan in het licht van de strategische uitdagingen die de steeds veranderende omgeving opwerpt. De visie is gestructureerd aan de hand van een viertal rollen die EcoWerf vervult. EcoWerf als bedrijfsvoerder verwijst voornamelijk naar de interne processen die de dienstverlening van EcoWerf mogelijk maken. EcoWerf als marktspeeler gaat over de interacties op de markt en met klanten.

EcoWerf is daarnaast ook werkgever en ten slotte bedrijfsburger, via welke zij haar maatschappelijke betrokkenheid tot uiting wil laten komen.

⁵ DESTEP is een acroniem en dekt demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-institutionele ontwikkelingen in de maatschappij.

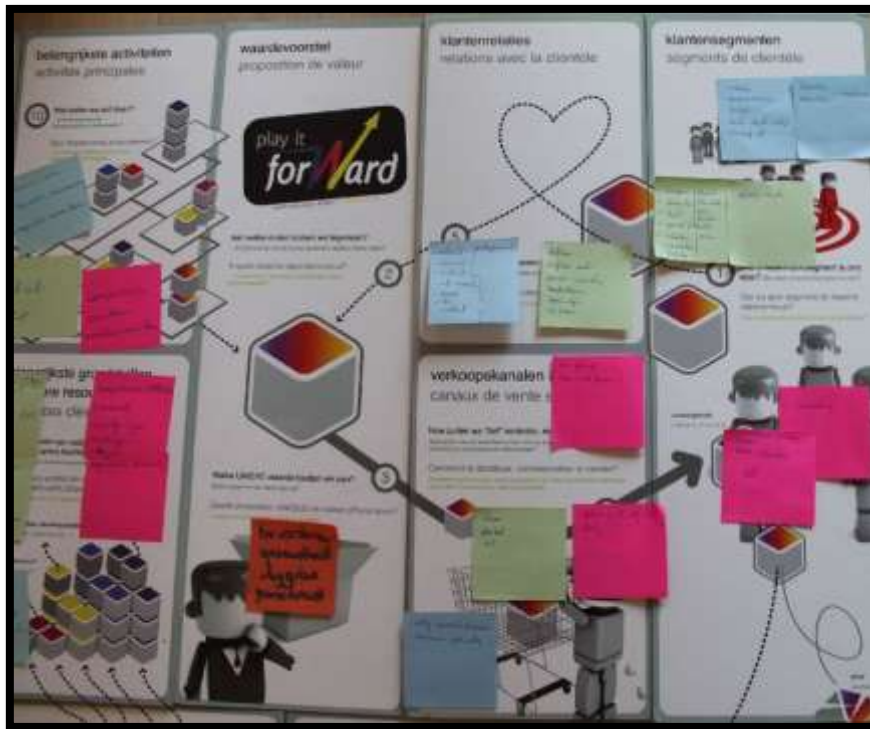
⁶ Karel Van Acker (KUL), Bart Vanderschueren (Materialise), Peter Tom Jones (Leuven Klimaatneutraal), en Herman Konings (trendanalist).



Naast een antwoord op de mogelijk in de toekomst op haar afkomende ontwikkelingen, heeft EcoWerf in haar visie ook een aantal kernwaarden gedefinieerd die zij hoog in het vaandel heeft staan. Het kernteam, aangevuld met de projectleiders van EcoWerf, heeft door middel van een online bevraging deze kernwaarden geïdentificeerd en beoordeeld hoe EcoWerf heden ten dage presteert als het aankomt op deze waarden. Een van de uitkomsten van de visievorming en kernwaardendiscussie is dat maatschappelijk verantwoord (duurzaam) ondernemen in de toekomst, in nog sterkere mate dan nu al het geval is, de leidraad zal vormen van de manier waarop EcoWerf opereert. De visie en de waarden van EcoWerf zijn een kader waarmee de huidige en toekomstige strategieën, activiteiten en plannen van EcoWerf geduid en beoordeeld kunnen worden.

Concretiseren van de visie

Teneinde de abstracte toekomstvisie voor EcoWerf tastbaarder te maken is een business model oefening uitgevoerd. Hiertoe is gebruik gemaakt van het business model canvas, dat voor een deel gebaseerd is op het canvas van Osterwalder (zie hieronder).



Er zijn verschillende mogelijke toekomstige bedrijfsmodellen van EcoWerf uitgaande van de ambities in de visie, ontworpen. Centrale vraag hierbij was: met welke bedrijfsmodellen zouden we in de toekomst invulling kunnen geven aan de ambities in de visie? Of, anders geformuleerd, hoe kan EcoWerf komen tot een innovatieve waardepropositie die aansluit bij de ambities uit de visie?

2.2.3. Identificeren van gaps

Door de huidige situatie van de werking van EcoWerf in kaart te brengen en af te zetten tegen het toekomstige wensbeeld, is inzicht ontstaan in welke strategische transformaties (gaps) er in de toekomst voor EcoWerf in het verschiet liggen. Het formuleren van strategische lijnen door de huidige situatie af te zetten tegen de wenselijke, toekomstige situatie, heeft inzicht geboden in welke transitie voor EcoWerf in de nabije en verre toekomst (verdere) aandacht verdienen:

- van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur
- van databezitter naar kenniscreator en kennismakelaar
- van traditionele naar een duurzamere energie- en waterverbruiker en energieproducent
- van een bedrijf met veel klanten naar een klantgericht bedrijf
- van een sociaal betrokken werkgever naar een aantrekkelijke en sociaal verantwoorde werkgever
- van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner.

2.2.4. Strategische lijnen ontwerpen

In de laatste stap naar een nieuw ondernemingsplan heeft het kernteam samen met de projectleiders tijdens een workshop nieuwe ideeën en plannen geformuleerd bij de hierboven benoemde strategische lijnen. Er zijn op drie verschillende termijnen nieuwe ideeën en

activiteiten bedacht: de korte (2013-2015), middellange (2015-2018) en lange termijn (2018 en verder). Ook is er nagedacht over hoe deze nieuwe plannen en activiteiten kaderen binnen de nieuwe visie en kernwaarden van EcoWerf.

De nieuwe plannen en activiteiten vormen de concretisering van het zestal strategische paden waarmee EcoWerf op de korte en (middel)lange termijn aan de slag wil gaan. De nieuwe ideeën voor acties en plannen zijn na afloop van de workshop aan de hand van discussies in het kernteam ook getoetst op hun haalbaarheid en onderlinge samenhang. Tijdens de uitwerking van de strategische lijnen en hun toetsing op haalbaarheid is elk lid van het management team verantwoordelijk gesteld voor de verdere uitwerking van een specifieke strategische lijn.⁷

⁷ Peter Standaert: EcoWerf en haar databeheer, Jeroen Delvaux: EcoWerf als duurzame materiaalbeheerder, Martina Kinders: EcoWerf als duurzame energie- en grondstoffengebruiker, Wouter Janssens: EcoWerf en klantgericht(er) werken, Paul Heykants: EcoWerf als sociaal verantwoorde werkgever en Marielle Hallez: EcoWerf als maatschappelijk betrokken partner.

II. ECOWERF EN DE TOEKOMST

1. ECOWERF IN EEN VERANDERENDE OMGEVING

Als dynamisch publiek bedrijf dat midden in de samenleving staat, krijgt EcoWerf in de nabije en verre toekomst te maken met grote veranderingen in haar omgeving. Gedacht kan worden aan ontwikkelingen als demografische verschuivingen, waardoor huishoudens andere afval- en materiaalstromen zullen hebben, de transitie naar materiaalbeheer in Vlaanderen en technologische veranderingen op het vlak van afvalinzameling en -verwerking.

Wat deze ontwikkelingen gemeen hebben is dat EcoWerf slechts in beperkte mate invloed heeft op hun (toekomstige) verloop, maar dat haar functioneren er wel sterk door beïnvloed wordt. Deze zogenoemde externe ontwikkelingen beslaan verschillende maatschappelijke domeinen, zoals politiek, economie, technologie, demografie, ecologie en sociaal-culturele ontwikkelingen. Vaak zijn deze externe ontwikkelingen onderling verweven in de zin dat zij hun uitwerking hebben op verschillende van deze domeinen en in onderlinge samenhang moeten worden gezien. Bovendien wordt het merendeel van deze ontwikkelingen gekenmerkt door onzekerheid, in de zin dat nu lang niet altijd duidelijk is in welke richting bepaalde ontwikkelingen evolueren en/of hoe snel zij dat zullen doen. Kortom, de toekomst inzake materiaalbeheer voorspellen kan niet, juist omdat deze omgeving is met onzekerheid. De toekomst verkennen kan daarentegen wel. Samen met andere partners in de afval- en materiaalketen en experts vanuit de academische wereld heeft EcoWerf in samenwerking met het toekomstverkennde bureau Pantopicon middels een workshop, interviews en bureaustudie getracht op een gestructureerde wijze inzicht te krijgen in welke veranderingen er, nu en straks, mogelijk zijn op haar af kunnen komen en heeft zij ook verkend welke gevolgen deze veranderingen kunnen hebben voor de werking van EcoWerf.

EcoWerf wil niet achterover leunen en afwachten hoe deze ontwikkelingen zich verder zullen ontploegen en haar werking zullen beïnvloeden, maar wil zo goed mogelijk anticiperen op deze veranderingen door op een duurzame wijze eventuele risico's te verminderen maar vooral ook de bestaande en nieuwe kansen te benutten.

Uiteindelijk leiden de in dit hoofdstuk beschreven individuele ontwikkelingen en het samenspel ertussen tot strategische uitdagingen waarop EcoWerf een antwoord wil formuleren in haar lange termijnvisie. Deze visie, symbolisch gezien gericht op 2030, is vervolgens als raamwerk gebruikt voor de strategieontwikkeling van EcoWerf, waarin afgetast is wat EcoWerf op korte en (middel)lange termijn zou willen doen om zo goed mogelijk te anticiperen op de uitdagingen die in de toekomst in het verschiet liggen.

2. ECOWERF IN EEN VERANDEREND ECONOMISCH KRACHTENVELD

De mate van economische ontwikkeling bepaalt onder meer de financiële bestedingsruimte van consument en overheid. De afgelopen jaren zijn we getuige geweest van een economische recessie, die nog steeds voelbaar is, en in ieder geval op korte termijn ook voelbaar zal blijven. Gemeenten en dus ook burgers hebben minder bestedingsruimte, ook als het gaat om het afval- en materiaalbeheer. Grote uitdaging voor een bedrijf als EcoWerf is dan ook om kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen tegen een zo aantrekkelijk mogelijke prijs.

Vanuit het materialendecreet worden de gemeenten vanaf 2013 verplicht om hun afvalkost volledig te berekenen evenals hoe deze kost gedekt wordt. Het materialendecreet voorziet verder in de mogelijkheid dat de intergemeentelijke verenigingen deze kost rechtstreeks aan de burger aanrekent. Of dit gewenst en haalbaar is en enig soelaas biedt zal in de toekomst moeten blijken.

Veranderingen in de economische conjunctuur zijn ook voelbaar als het gaat om de samenstelling en de hoeveelheid afvalstromen die de huishoudens en bedrijven produceren, maar hoe dit precies uitpakt is onzeker.

Hoe de economie zich op langere termijn precies gaat ontwikkelen is hoogst onzeker. De geschiedenis leert ons dat de economische conjunctuur een cyclisch proces is. Het is te verwachten dat op termijn het tij zal keren, echter de snelheid en de omvang van het economisch herstel is erg onzeker.

3. ECOWERF IN EEN OPKOMENDE KRINGLOOPECONOMIE

Mede onder invloed van de wereldwijde bevolkingsgroei en de opkomst van zich sterk ontwikkelende economieën zoals Brazilië, Rusland, China, India en Turkije, neemt de wereldwijde honger naar grondstoffen toe. Tegelijkertijd raken de natuurlijke hulpbronnen van de aarde steeds verder uitgeput. De stijgende vraag en toenemende schaarste leiden tot stijgende prijzen van grondstoffen en materialen. Het recycleren en hergebruik van afval als materiaal of grondstof wordt hierdoor steeds meer gezien als een pure noodzaak. Dit uit zich in concepten als 'cradle-to-cradle'⁸, en 'ecodesign'⁹, waarvan we vandaag de dag al eerste praktijkvoorbeelden in het materiaalbeheer zien. Op termijn zal de samenleving als geheel zich meer en meer voor de opgave gesteld zien grondstof- en materiaalkringlopen zoveel als mogelijk te sluiten en waardevolle materialen zoveel als mogelijk te hergebruiken. Ook zullen er onder invloed van technologische ontwikkeling alternatieve materialen ontstaan.

Een en ander heeft gevolgen voor het afval- en materiaalbeheer. Inzamelaars, verwerkers en producenten zullen op termijn de waardevolle grondstoffen en materialen, zoals zeldzame aardmetalen, uit allerlei typen afvalstromen zoveel als mogelijk willen gaan recupereren. Voorbeelden van nieuwe samenwerkingsvormen om deze waardevolle grondstoffen en materialen zo effectief en efficiënt mogelijk te recupereren, bijvoorbeeld tussen de producenten en inzamelaars, zijn vandaag de dag al zichtbaar. In de kringlooeconomie zullen grondstof- en materiaalstromen, maar ook afvalstromen, grondig veranderen, omdat bepaalde spelers andere posities zullen innemen en nieuwe actoren hun intrede in de keten zullen doen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat producenten zo zuiver mogelijke grondstof- en materiaalstromen willen aanwerven om hun toekomstige productie zeker te stellen, terwijl de consument beloofd wil worden voor zijn toenemende inspanningen om allerlei verschillende maar waardevolle materiaalfracties gescheiden aan te bieden.

Indien de kringlooeconomie op grote schaal gemeengoed wordt, betekent dit ook dat de consument in het materiaalbeheer een andere rol zal gaan spelen. De consument opereert dan ook zelf duurzamer als het gaat om zijn of haar materiaalgebruik. Er kan een gebruikseconomie ontstaan die de verbruikseconomie langzaamaan zal gaan vervangen. In de gebruikseconomie zijn bezit en consumptie voor de consument niet langer symbolen van status

⁸ Het basisprincipe van cradle-to-cradle (C2C) is dat alle gebruikte materialen na hun levenscyclus in het ene product weer nuttig kunnen worden ingezet in een ander product/toepassing. Hierbij mag geen kwaliteitsverlies (downcycling) plaatsvinden en alle restproducten moeten hergebruikt kunnen worden of milieuneutraal zijn. De materialen- en grondstoffenkringloop wordt op deze manier gesloten en is duurzaam te noemen.

⁹ Bij het ecologisch verantwoord ontwerpen van processen, producten en diensten is het uitgangspunt dat bij het ontwerp van een proces, product of dienst niet alleen rekening gehouden moet worden met economische, technische en sociale/menselijke criteria maar ook met het milieucriterium. Het uitgangspunt hierbij is dat schadelijke stoffen helemaal niet meer ontstaan of vrijkomen.

of rijkdom. De overgang van een gebruik naar een verbruik economie impliceert dus ook een culturele verschuiving van onze waardenpatronen.

Als de kringlooeconomie op grote schaal bewaarheid wordt, zullen preventie, inzameling en verwerking in de toekomst op een andere wijze georganiseerd en ingericht worden. EcoWerf ziet zich in dat geval voor de uitdaging gesteld om in de kringlooeconomie een volwaardige speler en partner in de verschillende ketens te blijven en zichzelf te vernieuwen.

4. ECOWERF EN DE VERANDERENDE CONSUMENT EN MAATSCHAPPIJ

De samenleving vergrijsst en verkleurt, nu en in de toekomst. Ook ontstaan er nieuwe sociale scheidslijnen in de samenleving (niet alleen wat betreft inkomen, maar ook wat betreft opleiding, gezondheid en leeftijd). Mede hierdoor zal de samenstelling en omvang van huishoudens veranderen, terwijl tegelijkertijd de preferenties van consumenten veranderen. De toegenomen differentiatie van de consument stelt nieuwe eisen aan dienstverlening in algemene zin, en in materiaalbeheer in specifieke zin. Zo zullen woon- en consumptiepatronen veranderen, wat tot nieuwe typen en andere hoeveelheden en samenstellingen van materiaalstromen zal leiden. Bovendien zullen deze patronen geografisch gezien meer differentiatie gaan opleveren en dus ook nieuwe manieren van inzameling en verwerking vragen. Dit heeft er tevens mee te maken dat de schaarste aan bouwgronden en ruimte in Vlaanderen gaat toenemen wat ertoe zal leiden dat we anders gaan bouwen en wonen.

Diverse groepen consumenten willen op maat en zo snel en eenvoudig mogelijk bediend worden. Gemak moet de mens dienen, zeker omdat mensen zich in de keuzemaatschappij te pas en te onpas geconfronteerd zien met tal van zaken waarover keuzes gemaakt moeten worden, terwijl ze hier eigenlijk steeds minder tijd voor hebben. De veeleisende en drukbezette consument stelt hoge eisen aan dienstverlening, op welk vlak dan ook.

Bovendien is de nieuwe consument mondiger en hecht hij meer waarde aan de betrouwbaarheid en dus ook de transparantie van een bedrijf. De consument kan bovendien eenvoudig beroep doen op een scala van meer traditionele maar ook nieuwe communicatiekanalen. Via moderne sociale media kan de consument niet alleen terecht voor informatie, maar daar kan hij ook zelf zenden en interacteren met anderen over welk onderwerp dan ook. Ook een bedrijf als EcoWerf krijgt met de gevolgen van de meer mondige consument te maken. Beeldvorming in (nieuwe) media kan de reputatie van een bedrijf in een handomdraai maken maar ook kraken.

Het organisatievermogen van een deel van de consumenten neemt bovendien toe. Een deel van de consumenten neemt meer en meer eigen initiatief en stelt daarbij eisen aan bedrijven. Bijvoorbeeld, consumenten organiseren zich in een collectief, en gaan samen op zoek naar een energieproducent die het beste tegemoet komt aan de collectief opgestelde eisen. De vraag is in hoeverre in de toekomst, op langere termijn ook dit soort praktijken denkbaar zijn in de context van afval- en materiaalbeheer.

EcoWerf opereert in een maatschappij waarin waardepatronen kunnen verschuiven. Bijvoorbeeld de schaal waarop het duurzaam denken en handelen in onze maatschappij is ingebed, zal sterk bepalend zijn voor de wijze waarop we als consument maar ook als bedrijf in algemene zin met afval- en materiaalbeheer omgaan. De mate waarin onze maatschappij van duurzaamheid in de toekomst is doordrongen, is onzeker en hangt eveneens af van de economische conjunctuur.

Voor EcoWerf is het de uitdaging om die gediversifieerde groep consumenten op maat en duurzaam te bedienen en in letterlijke en figuurlijke zin ook dichterbij de eindconsument te opereren. Ook een vorm van reputatiemanagement zal in de toekomst steeds belangrijker worden.

5. ECOWERF EN EEN VERANDERENDE VRAAG EN AANBOD VAN PERSONEEL

Indien vermelde maatschappelijke verschuivingen gaan optreden, zal niet alleen 'de consument' maar ook de (potentiële) werknemer veranderen en meer en andere eisen aan een werkplek gaan stellen. De vermelde eisen inzake transparantie bijvoorbeeld zullen ook meer aan de orde zijn bij de toekomstige werknemer. De (toekomstige) werknemers van EcoWerf zouden in de toekomst in toenemende mate geconfronteerd kunnen worden met de gevolgen van ontwikkelingen die gaan over een veranderend materiaalbeheer. Andere vormen van en eisen aan kennis en kunde van het personeel gaan hierdoor in de toekomst wellicht aan de orde zijn.

6. ECOWERF EN HET TOENEMENDE BELANG VAN KENNIS EN INFORMATIE

Onder invloed van technologische ontwikkelingen, maar ook maatschappelijke veranderingen, zijn er steeds meer data beschikbaar over het gedrag van consumenten, materiaalstromen van of via andere spelers in de keten en de prestaties van het eigen bedrijf. Deze beschikbare data worden pas waardevol als deze omgezet worden in bruikbare informatie waarmee bijvoorbeeld de dienstverlening van bedrijven verbeterd kan worden en waarmee beter op de gediversifieerde wensen van de consument aangesloten kan worden. In een open source kenniseconomie zal deze informatie een belangrijk exportproduct kunnen worden en zouden ook nieuwe samenwerkingsverbanden in de afval-/materiaalketen kunnen ontstaan. Er worden echter ook eisen gesteld aan de manieren waarop deze data vergaard, verwerkt en beheerd worden. De privacy zal gewaarborgd moeten worden en enige transparantie zal door de maatschappij geëist worden.

Ook EcoWerf opereert in een 'landschap' waar veel data beschikbaar zijn. De uitdaging voor haar is met deze data 'haar voordeel' te doen en haar kennisbasis over allerlei facetten van haar werk te vergroten, beter uit te dragen en te gebruiken voor bijvoorbeeld een kwaliteitsvollere dienstverlening. Gecombineerd met externe datastromen van andere partijen in de keten kunnen de data die EcoWerf bijvoorbeeld zelf in huis heeft verrassende nieuwe inzichten opleveren. Zo kunnen er op basis van bepaalde data bijvoorbeeld nieuwe product-dienstcombinaties ontwikkeld worden, maar ook nieuwe methoden om burgers te sensibiliseren, te belonen of juist te 'bestrafen' voor een bepaald gedrag. Tenslotte biedt het hoge (kennis)niveau en de intensieve dataverzameling in de Vlaamse materialensector kansen voor nieuwe samenwerking in de keten, maar ook voor het vermarkten van data en kennis, hier en elders.

7. ECOWERF EN DE ENERGIETRANSITIE

Het veranderende klimaat zorgt voor een grote urgentie rond het terugdringen van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen en de overgang naar gebruik van meer duurzame bronnen van energie. Bovendien zorgt de uitputting van grondstoffen waaruit energie

gewonnen wordt op haar beurt voor een versnelling van dit proces en leidt bovendien tot almaar stijgende energiekosten. De breed maatschappelijke uitdaging is om minder afhankelijk te worden van fossiele brandstoffen door alternatieve bronnen van energie te ontwikkelen en te gebruiken en zo klimaatneutraal als mogelijk te opereren.

De afgelopen jaren zijn heel wat aan de energietransitie gerelateerde initiatieven opgestart, zoals bijvoorbeeld 'Leuven Klimaatneutraal', waarin EcoWerf ook actief participeert. Voor een bedrijf als EcoWerf is het de uitdaging om op termijn zo veel mogelijk duurzame energiebronnen te gebruiken, eigen duurzame energie op te wekken en het energiegebruik zo veel mogelijk terug te dringen. Dit alles om op termijn klimaatneutraal te kunnen opereren. Hierbij moet EcoWerf echter rekening houden met het feit dat het recupereren van grondstoffen en materialen uit afvalstromen principieel primeert op afvalverbranding voor de opwekking van energie.

8. ECOWERF EN TECHNOLOGISCHE INNOVATIES

Op meerdere terreinen die gerelateerd zijn aan het materiaalbeheer wordt technologisch gezien nu en in de toekomst geïnnoveerd. De manieren waarop materialen ingezameld, vervolgens vervoerd en ten slotte verwerkt kunnen worden, zullen in de toekomst veranderen. Er zijn heel wat (technologische) ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de opkomst van andere en/of nieuwe vormen van mobiliteit en een veranderende inzamel- en verwerkingsinfrastructuur. In dit licht dient ook nagedacht te worden over de mogelijkheden van robotisering en/of automatisering van de inzameling, verwerking en recycling.

Zo speelt technologische vooruitgang een belangrijke rol, met nieuwe ontwikkelingen als track-and-tracetechnologie en chipping die het volgen van producten en materialen doorheen hun levensduur en de verwerking mogelijk maken. Bovendien zouden andere mogelijke ontwikkelingen, zoals op het vlak van de kringloopeconomie en de nieuwe maakindustrie, leiden tot andere eisen aan en vormen van mobiliteit en slimme infrastructuren. Daarnaast vindt vandaag al veel innovatie plaats met betrekking tot het ontwerpen van intelligente materialen en producten door nanotechnologie, biomimicry¹⁰ en genetische manipulatie, wat ook gevolgen heeft voor de inzameling en verwerking van afval- en materiaalstromen.

Ook ontwikkelingen met betrekking tot urban en landfill mining¹¹ bieden op termijn zowel kansen voor energieopwekking en herwinning van waardevolle materialen, als voor de herwaardering en inrichting van oude stortplaatsen door middel van bijvoorbeeld, herstel van schade aan leefomgeving en milieu. De vraag is onder meer op welke schaal landfill en/of urban mining toegepast gaan worden, door wie en of de kosten in de toekomst tegen de baten opwegen.

Er zal in de toekomst technologische innovatie plaatsvinden, de vraag is alleen op welke schaal en met welke snelheid. Voor EcoWerf is het de uitdaging deze ontwikkelingen op de voet te volgen, en waar aan de orde, tijdig, in te spelen op deze veranderingen en zelf te innoveren.

¹⁰ Biomimicry is de wetenschap en de kunst van het nabootsen van biologische ideeën in de natuur om menselijke problemen te kunnen oplossen. Concreet gaat het om het leren en nabootsen van natuurlijke vormen, processen en ecosystemen om duurzamere en gezondere menselijke technologieën en ontwerpen te kunnen maken.

¹¹ Urban en landfill mining gaat over het terugwinnen van grondstoffen, zoals waardevolle aardmetalen, uit producten, voormalige stortplaatsen, openbare ruimtes zoals wegen et cetera.

9. ECOWERF EN DE ONTWIKKELING VAN DE NIEUWE MAAKINDUSTRIE

In de toekomst worden de rollen van consument en producent diffuser. Technologische ontwikkelingen maken het nu al mogelijk om dichterbij of zelfs weer in huis goederen te produceren. Een deel van de consumenten wil bovendien niet langer alleen passief een product gebruiken, maar wil ook een actieve rol spelen bij het ontwerpen, ontwikkelen en misschien zelfs verwerken en recycleren van producten. Door technologieën als 3D-printing en zogenaamde Fab Labs¹² krijgen consumenten de kans om zelf of in samenwerking met vaklieden of experts oplossingen en producten te ontwerpen die passen bij door hen zelf ondervonden problemen of gekoesterde wensen. Burgers worden zo tegelijkertijd consument en producent van diensten en/of producten. Deze nieuwe maakindustrie biedt kansen voor efficiënt maatwerk, bij mensen thuis maar ook op industriële schaal.

Wanneer productie meer lokaal en decentraal gaat plaatsvinden, dan heeft dit gevolgen voor spelers in de hele grondstof-, afval- en materiaalketen. Als consumenten op eenvoudige wijze in staat zullen zijn zelf te produceren, zal dit gevolgen hebben voor hoe, in welke vorm en in welke hoeveelheid grondstoffen, materialen, producten en (rest)afval zich door de keten bewegen. Om bijvoorbeeld 3D-producten te kunnen printen, moeten consumenten beschikking hebben over pure grondstoffen. De verwerker of inzamelaar van vandaag zou best eens de leverancier van (over)morgen kunnen worden.

De ontwikkeling van de nieuwe maakindustrie is vandaag de dag nog omgeven met veel onzekerheid, onder meer over de vraag wanneer en op welke schaal deze ontwikkelingen zich zullen doorzetten, maar ook meer praktische vragen rond intellectueel eigendom, regelgeving en productie van potentieel gevaarlijke producten, zoals wapens of gevaarlijke stoffen. De gevolgen van deze transformatie voor EcoWerf zijn nog moeilijk te doorgronden. In ieder geval is het zaak deze ontwikkelingen op de voet te volgen, en verder te verkennen hoe EcoWerf op deze dynamiek zou kunnen inspelen.

10. ECOWERF IN EEN VERANDEREND INSTITUTIONEEL KRACHTENVELD

EcoWerf opereert in een veranderend institutioneel krachtenveld. Onder meer wet- en regelgeving zijn bepalend voor de wijze waarop het afval- en materiaalbeheer in Vlaanderen is geregeld. De invloed van Europa is voelbaar, zoals ook blijkt uit het Materialendecreet en het Vlaams Reglement voor het duurzaam beheer van Materiaalkringlopen en Afvalstoffen, die beide van kracht zijn geworden op 1 juni 2012. Het materialendecreet implementeert de EU-richtlijn uit 2008 inzake materiaalbeheer en vervangt het afvalstoffendecreet uit 1981 en de uitvoeringsbesluiten van VLAREA uit 2003. Uitgangspunt van de nieuwe wetgeving is dat een integrale kijk op de materialenketen onontbeerlijk is om een blijvende oplossing te vinden voor het afvalvraagstuk. Het nieuwe beleid stelt de transitie van afval- naar materiaalbeheer centraal, waarbij kringlopen gesloten zijn en duurzame handelingswijzen centraal staan.

Daarnaast is het de vraag hoe de verhoudingen tussen verschillende spelers in het materiaalbeheer, zoals gemeenten, provincies, gewesten, federaal, Europese Commissie maar ook bedrijven, zich gaan ontwikkelen, welk beleidsinstrumentarium (wetgeving, subsidies, belastingregime) in de toekomst door wie gehanteerd zal worden en welke participatie-

¹² Zogenaamde Fab Labs zijn coöperatieve werkplaatsen waar, onder andere, uitvinders en ontwikkelaars gebruik kunnen maken van een collectieve infrastructuur, zoals computers, 3D-printers en lasersnijders.

mogelijkheden dit biedt voor allerlei spelers, waaronder ook burgers (denk bijvoorbeeld aan coöperatieven van burgers rond energieopwekking). Voor de toekomst van EcoWerf is het bepalend welke rol gemeenten in de toekomst in het materiaalbeheer gaan spelen en wat dit betekent voor het intercommunale karakter en de organisatie van het materiaalbeheer. Zo is het bijvoorbeeld vraag of gemeenten in de toekomst zullen fuseren waardoor een opschaling of schaalvergroting van EcoWerfs dienstverlening nodig zou kunnen zijn.

Ook de mate waarin bepaalde overheidstaken op het gebied van afval- en materiaalbeheer in de toekomst al dan niet geprivatiseerd zullen worden, zal een invloed hebben op de wijze waarop het materiaalbeheer en EcoWerf in de toekomst georganiseerd zijn. Nu is het afval- en materiaalbeheer met name een publieke taak.

III. DE VISIE VAN ECOWERF VOOR 2030

EcoWerf anticipeert proactief op de uitdagingen die de toekomst in het vooruitzicht stelt in de loop naar 2030. Vanuit haar rol als bedrijfsvoerder, marktspeler en werkgever buigt ze de uitdagingen om tot kansen. Daarnaast wil EcoWerf vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid ook invulling geven aan haar rol als zogenoemde 'bedrijfsburger'.

Om dit te kunnen doen in lijn met de waarden waar zij voor staat, heeft EcoWerf deze echter eerst geactualiseerd en vervolgens verder uitgewerkt.¹³

1. DE TWAALF KERNWAARDEN VAN ECOWERF

1.1. PARTICIPATIEF

EcoWerf zorgt voor deelname van interne en externe stakeholders van EcoWerf in de bedrijfsvoering en besluitvorming enerzijds en deelname van EcoWerf in maatschappelijke processen en initiatieven anderzijds.

1.2. VOORUITSTREVENDE

EcoWerf loopt voorop bij het monitoren van nieuwe technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en speelt door het opvolgen en eventueel implementeren hiervan adequaat in op maatschappelijke veranderingen en noden

1.3. TRANSPARANT

EcoWerf heeft een duidelijke structuur en communiceert zowel intern als extern op toegankelijke wijze over goed onderbouwde besluiten, te voeren werkwijzen en behaalde resultaten.

1.4. ECOLOGISCH VERANTWOORD

EcoWerf tracht middels haar bedrijfsvoering bij te dragen aan waardecreatie op het vlak van milieu.

1.5. EFFICIËNT

EcoWerf zorgt voor een optimale inzet van schaarse middelen, mensen en materieel, waarbij verspilling wordt vermeden.

¹³ Om een beeld te krijgen wat onder deze kernwaarden wordt verstaan, is er een online bevraging opgezet voor de bij het Stip-project betrokken leden van de Raad van Bestuur, het management team en de projectleiders van EcoWerf. Doel van de bevraging was vooral om de huidige percepties ten opzichte van een aantal kernwaarden te peilen. De beschrijving van elke kernwaarde is gebaseerd op de verschillende antwoorden die zijn gegeven: getracht is een gemene deler te formuleren, waarbij uitgegaan is van het 'hoogste' ambitieniveau dat doorklonk in de antwoorden.

1.6. GELIJKHEID BEVORDEREND

EcoWerk behandelt de diversiteit aan werknemers op gelijkaardige wijze en draagt tegelijkertijd zorg voor een vergelijkbare dienstverlening voor gemeenten, burgers en partners.

1.7. LEVENSKWALITEIT VERHOGENDE

EcoWerk zorgt voor een goede balans tussen werk en privé voor haar werknemers, een dienstverlening die naar wens is van de burger en draagt zo bij aan een gezonde en betere leefomgeving in én buiten het bedrijf.

1.8. KWALITEITSVOL DIENSTVERLENEND

Op maat van klanten lost EcoWerk de verwachtingen van burgers, gemeenten en ketenpartners in en brengt zij arbeidsvreugde en inzet teweeg, daarbij rekening houdend met sociale en ecologische doelstellingen.

1.9. SOCIAAL

EcoWerk is een sociale werkgever die rekening houdt met de wensen en noden van al haar werknemers en tegelijkertijd betrokken is bij sociale, economische en ecologische vraagstukken, hier en elders.

1.10. BETROUWBAAR

EcoWerk is een bedrijf dat het volle vertrouwen geniet van vennoten, burgers, partners en haar werknemers doordat het haar afspraken nakomt, aan de verwachtingen voldoet en op transparante en eerlijke wijze handelt, in overeenstemming met haar waarden.

1.11. RESPECTVOL

EcoWerk heeft respect voor mensen binnen en buiten haar bedrijf, het milieu en de middelen die zij ter beschikking krijgt.

1.12. INTEGER

Naar partners, medewerkers, burgers en gemeenten handelt EcoWerk discreet, eerlijk en in lijn met haar waarden en regels.

2. DE VISIE-ELEMENTEN

2.1. ECOWERF ALS BEDRIJFSVOERDER

EcoWerk speelt succesvol in op de transitie van afval- naar materiaalbeheer. Uit producten en afval- en materiaalstromen haalt zij zelf grondstoffen en materialen, produceert ze energie,

maar helpt met kennis en kunde ook anderen om dit te bereiken. EcoWerf is een volwaardige en gewaardeerde partner in nieuwe schakels binnen de consumptie- en productieketen.

De kern van haar activiteiten betreft de logistieke dienstverlening inzake (nieuwe) grondstof- en materiaalstromen tussen huishoudens en producenten, kringloopcentra en andere (nieuwe) spelers in de kringloopeconomie.

Om dit alles waar te maken beschikt EcoWerf over de juiste infrastructuur. Zo laat haar IT-infrastructuur toe om materiaal- en grondstofstromen continu te traceren en te analyseren, en vervolgens de kennis hieromtrent naar de verschillende andere spelers in de keten te communiceren. Speciale aandacht gaat uit naar de consumenten en bedrijven, teneinde hen mee te krijgen in de ambitie van een duurzamer materiaalbeheer.

De logistieke dienstverlening van EcoWerf wordt onder meer gefaciliteerd door moderne materiaalparken om allerlei materiaalstromen in te zamelen. Daarnaast maakt EcoWerf voor haar logistieke processen gebruik van duurzame vervoersmodaliteiten. Haar bedrijfsprocessen worden gekenmerkt door flexibiliteit, en zijn aangepast aan zowel grote als kleine volumes alsook diversiteit qua kwaliteit van grondstof- en materiaalstromen.

EcoWerf gaat voor een klimaat- en waterneutrale werking. Wat het eerste betreft, maakt ze gebruik van een energieopwekkende infrastructuur, die deels ook haar eigen energie levert.

Kennis is een belangrijke grondstof en kapitaalsvorm voor EcoWerf. De organisatie beschikt over uitgebreide kennis en data over de verschillende spelers binnen de ketens waarin ze actief is, van consument tot producent. Deze stellen haar en haar partners eveneens in staat om een optimale en duurzame dienstverlening te kunnen bieden. EcoWerf adviseert verschillende spelers in de keten met behulp van de door haar vergaarde kennis inzake de keten. EcoWerf beschikt ook over heel wat data over haar eigen functioneren en zet deze in om haar eigen werking continu te verbeteren.

2.2. ECOWERF ALS MARKTSPELER

De consument en het bedrijfsleven in de keten zijn belangrijke spelers die door EcoWerf op optimale en duurzame wijze worden bediend via het leveren van kwaliteitsvolle producten, diensten en adviezen. De ene klant is de andere niet. Met behulp van uiteenlopende dienstverleningspakketten speelt EcoWerf in op deze diversificatie en levert zij maatwerk. Bovendien is EcoWerf op laagdrempelige wijze toegankelijk voor de klant.

De organisatie werkt samen met diverse producenten. Ze faciliteert materiaalstromen afkomstig uit huishoudens door afdanking van producten tot volwaardige materialen en nieuwe grondstoffen voor producenten die er alle baat bij hebben deze te recupereren uit de keten.

EcoWerf weet zich omringd door een aantal belangrijke kennisproducenten, waarmee ze actief samenwerkt. Samen vergaren en creëren ze kennis en voeren daarbij experimenten uit in de praktijk om tot nieuwe, gedegen inzichten te komen.

EcoWerf spoort met nieuwe soorten incentives onder meer consumenten aan om op duurzame wijze met afval en materialen om te gaan. Ze zet hierbij in op vernieuwende technieken en methoden (bijvoorbeeld, via het gebruik van spelmechanismen). Duurzaamheid is een belangrijk leidend principe dat doorheen alle activiteiten weerklinkt. Met duurzaam materieel, middelen en werkwijzen zet EcoWerf de toon binnen de sector en ketens waarin ze actief is.

EcoWerf levert niet enkel diensten aan haar klanten, maar ontwikkelt tevens nieuwe oplossingen samen met haar klanten en consumenten. Hierin speelt haar dialoogplatform, waarin EcoWerf met diverse klantengroepen een dialoog aangaat over levende behoeften en wensen en de mogelijkheden deze te vervullen door aangepaste en/of nieuwe dienstverlening, een centrale rol.

2.3. ECOWERF ALS WERKGEVER

Als werkgever heeft EcoWerf aan eenieder een aantrekkelijke werkplek te bieden, los van de achtergrond van mensen. EcoWerf staat open voor diversiteit van mensen die bij EcoWerf werken. Bij aanwerving is het groeipotentieel van mensen een belangrijk selectiecriteria. Dit geldt voor alle lagen binnen de organisatie. Opleidingsmogelijkheden vormen de voedingsbodem die toelaten dit groeipotentieel te valoriseren en zijn er voor elke werknemer, ongeacht welke taak men binnen de organisatie vervult. Op een baan bij EcoWerf raak je nooit uitgekeken. Tal van mogelijkheden tot omschakeling tussen functies en afdelingen houden het werk boeiend. EcoWerf belooft haar mensen voor individuele maar ook voor teamprestaties en doet dit op uiteenlopende wijzen, waarbij ze naast de financiële ook gebruik maakt van niet-financiële bijdragen om de levenskwaliteit van haar medewerkers te vergroten.

EcoWerf draagt zorg voor een veilige, ergonomisch verantwoorde en gezonde werkomgeving voor haar werknemers. Werknemers van EcoWerf kunnen spreken van een gezonde werk-privé balans. EcoWerf geeft tevens invulling aan een sociaal werkgeverschap. Mochten werknemers zich niet gelukkig voelen in hun job, zorgt EcoWerf voor de juiste begeleiding, met als laatste optie de begeleiding naar een andere werkplek buiten EcoWerf.

Er heerst een warme werksfeer bij EcoWerf waarbij men niet schroomt om een schouderklopje te geven. In een open en transparante sfeer participeren en communiceren werknemers horizontaal en verticaal doorheen de organisatie. Zelfsturing is daarbij een belangrijk principe. Sturing van onderop zorgt voor een natuurlijke vorming van meer draagvlak voor beslissingen, meer betrokkenheid en meer verantwoordelijkheidszin. In geval beslissingen zijn genomen, draagt iedereen collectief zorg voor de uitvoering ervan.

2.4. ECOWERF ALS BEDRIJFSBURGER

EcoWerf is ook een bedrijfsburger. Zij draagt zorg voor de samenleving waarin ze opereert en doet dit niet alleen voor haar werknemers maar ook mensen buiten de bedrijfsploegen. EcoWerf is een betrokken en veilige buur. Gemeenschapszin draagt zij hoog in het vaandel. EcoWerf opereert op een zorgzame en maatschappelijk betrokken wijze en toont respect voor de medemens in doen en laten. Bovendien draagt ze haar kennis inzake duurzaam materiaalbeheer ook naar anderen uit, niet alleen binnen de grenzen van haar werkingsgebied maar ook nationaal en internationaal, juist daar waar behoeften groot zijn.

EcoWerf gaat kritisch om met grondstof- en materiaalstromen. Ze monitort deze nauwlettend, om kwesties als bijvoorbeeld dumping van afval elders, te voorkomen en, indien nodig, aan te pakken en ter discussie te stellen. EcoWerf is als ketenspeler ook kritisch inzake keuze(s) van en voor haar partners en leveranciers, die ze eveneens screent op de ecologische en maatschappelijke duurzaamheidscriteria die ze zelf hoog in het vaandel draagt.

EcoWerf is initiatiefnemer in tal van lokale duurzame acties, gaande van sensibiliseringscampagnes omtrent duurzaam materiaalbeheer tot allerhande concrete acties. Iedere

werknemer van EcoWerf is tevens ambassadeur van het bedrijf en geeft ook buiten de werktijd het goede voorbeeld in duurzaam materiaalbeheer.

Duurzaam materiaalbeheer is een zaak van allen. De participatie van burgers om een duurzamere invulling van het materiaalbeheer mogelijk te maken, is gemeengoed in de werking van het bedrijf.

2.5. TOT SLOT

Vernieuwen is voor EcoWerf een natuurlijk proces en ze doet dit zowel op het vlak van de diensten en producten die zij levert, als op de wijze waarop ze met haar personeel omgaat, de samenwerkingsverbanden met andere ketenspelers vormgeeft, alsook de wijze waarop ze invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Ze is hierin een voorbeeld voor andere organisaties.

EcoWerf fungeert als een betrouwbare en integere werkgever, partner en speler op de markt, bedrijfsvoerder en medeburger. Zij bevordert dit door op een transparante, ethische en open wijze te handelen.

EcoWerf is niet enkel gepassioneerd door duurzaamheid, ze belichaamt het als organisatie. Ze bevordert de (levens)kwaliteit van mens, milieu en economie door ecologisch verantwoord te opereren, rentmeesterschap na te streven en efficiënt te werken. De verschillende duurzaamheidsdomeinen (mens, milieu en economie) zijn hierbij zoveel als mogelijk in balans met elkaar.

IV. DE STRATEGISCHE LIJNEN VAN ECOWERF

0. INLEIDING

EcoWerk heeft in haar visie, Stip aan de Horizon, een aantal ambities voor de lange termijn (2030) geformuleerd. Echter, anno 2013 staat EcoWerk nog in meer of mindere mate af van de realisatie van deze ambities. Zij ziet zich voor 6 strategische uitdagingen gesteld, wil zij op termijn ook haar continuïteit kunnen waarborgen:

- Volwaardige speler blijven in de transitie naar materiaalbeheer
- Proactief aan de slag gaan met data die zij nu en straks in huis heeft
- Duurzamer omspringen met grondstoffen, water en energie
- Nog klantgericht werken
- De aantrekkelijkheid van het werkgeverschap versterken, en daarbij oog blijven houden voor het sociale gezicht van het werkgeverschap
- Haar maatschappelijke rol verder uitbouwen.

Stilstand is achteruitgang vandaar dat EcoWerk de komende jaren stap voor stap aan de visie gaat bouwen en daarbij actief aan de slag gaat met de 6 genoemde strategische uitdagingen. Deze uitdagingen heeft zij uitgewerkt aan de hand van strategische lijnen, die laten zien vanuit welk startpunt EcoWerk wil werken aan een gericht veranderingsproces. In de navolgende hoofdstukken komen de strategische lijnen één voor één aan de orde:

- van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur
- van databezitter naar kenniscreator en kennismakelaar
- van traditionele naar een duurzamere energie- en waterverbruiker en energieproducent
- van een bedrijf met veel klanten naar een klantgericht bedrijf
- van een sociaal betrokken werkgever naar een aantrekkelijke en sociaal verantwoorde werkgever
- van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner.

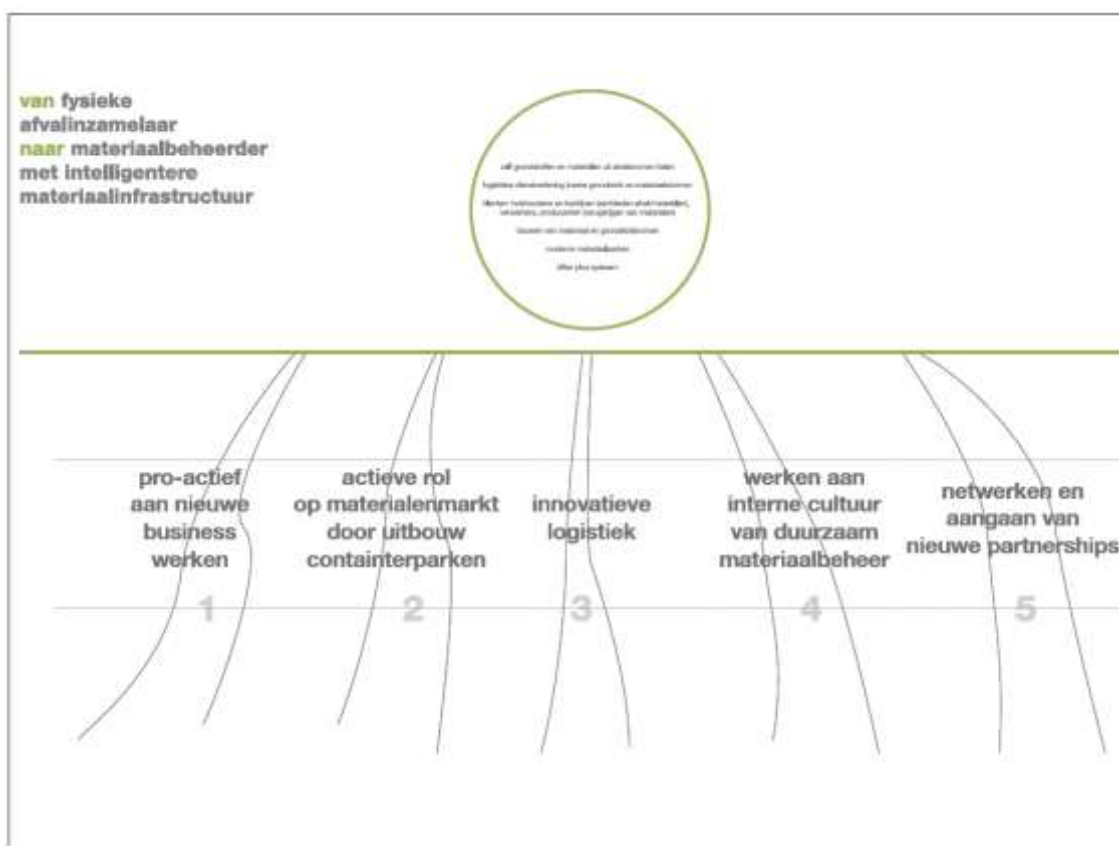
Door gericht activiteiten te ontplooiën die passen binnen de visie en de kernwaarden wil EcoWerk de komende jaren aan de realisatie van de strategische lijnen werken. Per strategische lijn heeft EcoWerk acties geformuleerd voor de korte, middellange en lange termijn. Op korte termijn gaat het over voorstellen die binnen één of twee jaar gerealiseerd kunnen worden. De middellange termijn gaat over acties en plannen die, grofweg, in de periode van 2015 tot en met 2018 gerealiseerd kunnen worden en de lange termijn tenslotte behelst de periode na 2018.

De op de korte termijn gedefinieerde acties zijn concreter en ook bindender geformuleerd dan de acties op de langere termijn, omdat een groot deel van de acties op de (middel)lange termijn nog niet concreet geformuleerd kunnen worden. Afhankelijk van de (on)mogelijkheden die zich dan aandienen, en de vraagstukken en behoeften die dan opportuun zijn, kunnen andere oplossingen aan de orde zijn in vergelijking met de oplossingen die we vandaag de dag, met de huidige kennis, zouden ontwerpen. Deze manier van werken vergt van EcoWerk een continue blik naar buiten toe, om te zien welke mogelijkheden zich aandienen en welke veranderingen in de omgeving van EcoWerk, gerelateerd aan de afval- en materialensector, zich voordoen.

De strategische lijnen zijn ook beschouwd in het kader van hun financiële haalbaarheid, waarbij het huidige economische tij en de gevolgen die dit heeft voor de financiële armslag van de gemeenten niet uit het oog verloren zijn. Het motto voor de financiering van de strategische lijnen is 'meer doen met minder middelen'. Naast de acties en plannen die nu en straks geld

kosten zijn er bovendien ook acties die op hetzij direct op korte, hetzij op langere termijn de werkingskosten van EcoWurf verminderen (bijvoorbeeld minder gebruik van grondstoffen of energie) of geld opleveren (nieuwe business creatie).

1. VAN FYSIEKE AFVALINZAMELAAR NAAR MATERIAALBEHEERDER MET INTELLIGENTERE MATERIAALINFRASTRUCTUUR



Stip aan de horizon

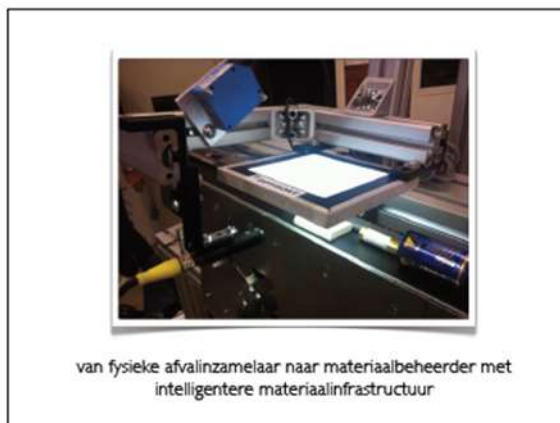
In de toekomst zal de transitie van afval- naar materiaalbeheer verder gaan doorzetten. EcoWerfs ambitie is in de toekomst een belangrijke schakel te blijven in de verschillende afval- en materiaalketens. Dat zal betekenen dat EcoWurf zal evolueren naar een rol van duurzame materiaalbeheerder. Hiervoor is een transformatieproces nodig dat weloverwogen en stap voor stap uitgevoerd dient te worden. Dit proces gaat onder meer over het transformeren van de logistieke dienstverlening die EcoWurf in de toekomst aan haar klanten wenst te bieden en betreft dus ook de interne werking die daarvoor nodig is. De dienstverlening van EcoWurf wordt bovendien gefaciliteerd door een vernieuwde inzamelings- en verwerkingsinfrastructuur. Om een optimaal en duurzaam materiaalbeheer in de toekomst mogelijk te maken, zal EcoWurf bovendien op termijn in staat moeten zijn om grondstoffen en materialen te kunnen volgen en traceren gedurende hun levensduur en de verwerkings- of recyclagefase. Dit verhoogt de recyclage en het hergebruik van waardevolle producten en materialen.

Alle schakels in de keten zullen mee moeten zijn met een duurzaam materiaalbeheer. Daarom zal EcoWerf in de toekomst nog meer aangewezen zijn op een goede samenwerking met haar leveranciers en klanten om een duurzaam materiaalbeheer ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.

EcoWerf nu

Anno 2012 staat EcoWerf voor een integraal afvalbeheer voor gemeenten dat bestaat uit drie pijlers, te weten afvalpreventie, inzameling en verwerking. Via informatie-, sensibilisatie- en preventiecampagnes en/of andersoortige projecten stimuleert EcoWerf in het bijzonder burgers om zo min mogelijk afval te produceren en goed te sorteren. Verder is EcoWerf actief in de selectieve inzameling van afval, het transport en de overslag van verschillende fracties van het huishoudelijk en/of daarmee vergelijkbaar (bedrijfs-)afval, hetzij huis-aan-huis¹⁴, hetzij via haar containerparken. Wat de verwerking betreft staat EcoWerf in voor het hergebruik, de recyclage, de valorisatie en/of de vernietiging van de verschillende selectief ingezamelde afval- en materiaalfracties, in eigen installaties of door derden. Zo heeft EcoWerf bijvoorbeeld een eigen composteerinstallatie. Tevens draagt EcoWerf zorg voor de afzet van, al dan niet verwerkte, huishoudelijke of daarmee vergelijkbare afvalstoffen en/of van alle producten die uit enige bewerking/verwerking voortkomen.

EcoWerf straks



1.1. PROACTIEF NIEUWE BUSINESS CREËREN

In de toekomst blijven preventie, inzameling en verwerking belangrijke pijlers voor EcoWerf. De gemeenten blijven de belangrijkste klanten van EcoWerf maar het klantenbestand van EcoWerf zal onder meer worden uitgebreid met bedrijven, burgers en aankopers van materialen.

Echter, om een volwaardige speler te kunnen zijn op de materialenmarkt, zal EcoWerf in de toekomst proactief nieuwe businesses en activiteiten moeten gaan opzetten en exploiteren, eventueel in samenwerking met partners in de keten.

Korte termijn

'Bezint eer ge begint' is het motto. Op korte termijn zal eerst grondig onderzocht worden wat er momenteel allemaal gaande is op het vlak van de overgang naar materiaalbeheer, welke

¹⁴ huisvuil, grofvuil, GFT, papier en karton, PMD, glas, oud ijzer, snoeihout

veranderingen plaatsvinden, hoe snel deze veranderingen gaan, mede op technologisch vlak, wat andere afvalinzamelaars en -verwerkers al op dit vlak doen, en wat bovengenoemde ambities uit de visie concreet voor EcoWerf zouden betekenen, ook in termen van bestaande en nieuwe business modellen. Een eerste verkenning van nieuwe business modellen heeft reeds plaatsgevonden en zal voortgezet worden.

Een interne werkgroep inzake onderzoek materiaalbeheer wordt hiertoe opgericht om op structurele basis hiermee aan de slag te gaan en een solide kennisbasis op dit vlak op te bouwen. Deze groep zal, daar waar het een meerwaarde biedt, gaan samenwerken met andere kennisinstellingen, deelnemen aan nuttige onderzoeksprojecten, en actief deelnemen aan overlegfora en netwerking, om zo bij te blijven met de laatste stand van zaken op het gebied van materiaalbeheer. Middels deze werkwijze, die gekenmerkt wordt door 'van buiten naar binnen' te redeneren, zal EcoWerf tegelijkertijd haar antennefunctie aanscherpen, in de zin dat ze meer gevoel krijgt voor veranderingen in haar omgeving, inzicht krijgt in wat deze veranderingen voor haar betekenen en hoe zij op deze veranderingen kan inspelen. EcoWerf zal ook gaan verkennen welke partnerschappen nodig zijn om invulling te geven aan de rol van duurzame materiaalbeheerder.

Op korte termijn zal EcoWerf sommige materialen al verder opbulken, zoals gips, harde plastics, folies, EPS, sloophout en hakselhout, en rechtstreeks gaan verkopen aan bepaalde verwerkers of producenten. Hiervoor zijn, in sommige gevallen, echter wel infrastructurele veranderingen aan de sites van EcoWerf nodig (zie later in dit hoofdstuk). Verder zal EcoWerf in concreto een aantal mogelijkheden verkennen voor samenwerking met externe bedrijven in verband met overslagmogelijkheden van bepaalde nieuwe materiaalstromen, bijvoorbeeld gyproc, bepaalde kunststoffen en pmd van bedrijven.

De ambitie van EcoWerf is om op te schalen en haar klantenbestand te diversifiëren middels het bedienen van bedrijven (en niet alleen huishoudens/gemeenten). Daarbij gaat zij eerst op zoek naar specifieke bedrijfsafvalstromen, die nu in generieke afvalstromen worden meegenomen, zogenoemde niches. Dat zou ook nieuwe business kunnen opleveren en dus ook grotere volumes van bepaalde materiaalstromen. Op korte termijn zal verkend worden welke bedrijven en materiaalstromen interessant kunnen zijn (zie ook hoofdstuk 4 inzake klantgericht werken). Het inzamelen en verwerken van deze afvalstromen zal in de toekomst wellicht verder opgeschaald kunnen worden, waardoor de uiteindelijke volumes meer rendabel worden.

EcoWerf wil zich op korte termijn sterk maken voor het verwijderen van sluikestort en zwerfvuil. Onderzocht zal worden of een meldpunt hiertoe de aangewezen weg is, welke inzet van middelen hiertoe geëigend is en hoe hierover systematisch gerapporteerd kan worden.

Middellange termijn

Op middellange termijn zal EcoWerf verder invulling geven aan het verwerken en de *grootverkoop* van bepaalde materiaalstromen, zoals harde plastics en snoeihout, bijvoorbeeld in de vorm van biomassa. Onderzocht zal worden welke juridische vorm daartoe geschikt is. Gedacht wordt aan een joint venture, een type samenwerkingsverband waarbinnen de partners zelfstandig blijven maar intensief samenwerken, met één of meerdere bedrijven.

Niet alleen EcoWerf maar ook andere bedrijven willen bijdragen aan de transitie naar een duurzaam materiaalbeheer. EcoWerf beschikt reeds nu maar ook in de toekomst over een waardevolle infrastructuur, in het bijzonder de overslagplaatsen, die niet altijd door haarzelf op elk moment gebruikt wordt. Een nieuwe business kan gecreëerd worden door met andere bedrijven te gaan samenwerken en hen ook van deze overslagplaatsen gebruik te laten maken, bijvoorbeeld voor de overslag van pmd van bedrijven. EcoWerf heeft daarbij het grote voordeel van een gunstige ligging, zodat niet al te grote afstanden hoeven te worden afgelegd en zij aantrekkelijk is voor een brede keur aan bedrijven.

Op korte termijn zal verkend worden of deze business zowel duurzaam als rendabel kan zijn voor EcoWerf. Indien dit het geval is, kan op middellange termijn overwogen worden om deze business op te zetten.

Lange termijn

EcoWerf opereert in een keten: op langere termijn is haar kennis inzake materiaalbeheer dusdanig toegenomen dat ze wellicht in staat is om specifieke materiaalstromen (niches) van andere bedrijven te beheren, als extra vorm van inkomsten, maar ook gedreven door de duurzaamheidsgedachte; namelijk om naast het verduurzamen van EcoWerfs activiteiten ook een bijdrage te leveren aan het verduurzamen van de hele keten. Deze activiteit past bovendien goed in de ambitie van EcoWerf om op termijn meer haar kennis adviesmatig uit te dragen (zie ook hoofdstuk 2).

Het zogenoemde 'mining', het terugwinnen van grondstoffen uit producten, stortplaatsen, openbare ruimtes zoals wegen et cetera, gaat op langere termijn voor EcoWerf wellicht ook een interessante nieuwe business opleveren. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende typen mining. 'Landfill mining' gaat over het gebruiken van al dan niet afgewerkte stortplaatsen als nieuwe bron van materialen en energie. 'Urban mining' gaat over de zoektocht naar grondstoffen, zoals aardmetalen uit apparaten, in de stedelijke context. Met name op het vlak van urban mining wil EcoWerf zich op langere termijn gaan sterk maken. Door via de werkgroep inzake onderzoek materiaalbeheer de ontwikkelingen in wet- en regelgeving op te volgen, kan in de toekomst bepaald worden of dit eveneens een haalbare en rendabele activiteit voor EcoWerf zou kunnen worden.

Op langere termijn zal EcoWerf inzetten op een diversificatie van het compostproduct en de daaraan gekoppelde dienstverlening. Te denken valt onder meer aan het ondersteunen van de fruitteelt en de aanleg van voetbalvelden.

1.2. LOGISTIEK VERNIEUWEN

In de toekomst worden er ook andere eisen gesteld aan de logistiek van EcoWerf. Logistiek heeft straks de functie om optimaal de uiteenlopende behoeften van klanten met het aanbod aan grondstoffen en materialen op hoogwaardige en duurzame wijze te koppelen (zie ook hoofdstuk 3 over duurzame mobiliteit).

Korte termijn

Wat het transport betreft, zullen op korte termijn de mogelijkheden van het afval-/materiaaltransport per boot nader verkend worden.

Ook zal op korte termijn extra aandacht blijven uitgaan naar de routing, de organisatie van de reisweg die de vloot van EcoWerf aflegt. Er lopen reeds enkele projecten inzake routing en deze zullen voortgezet worden. Doel van de routingprojecten is nog optimaler en duurzamer de verplaatsing van het wagenpark te organiseren (zie ook hoofdstuk 4). De ambitie is om op middellange termijn dan ook een intelligenter routingsysteem te hanteren op basis van nieuwe logistieke concepten, zoals bijvoorbeeld het clusteren van gemeenten en duo-inzamelingen.

EcoWerfs logistiek gaat niet alleen over de mobiliteit, maar ook over de infrastructuren die nodig zijn om de afval- en materiaalstromen in te zamelen en te stockeren. Op korte termijn zal

onderzocht worden of de selectieve inzameling van fracties verder uitgebreid kan worden en of ondergrondse beheersystemen haalbaar zijn, bijvoorbeeld via centrale brengpunten of fijnmazige inzameling. Indien dit het geval is, zou dit soort systemen op middellange termijn geïmplementeerd kunnen worden en op langere termijn verder uitgebouwd kunnen worden. Ook papier en karton zou op middellange termijn op een andere wijze verzameld kunnen worden, bijvoorbeeld door het gebruik van (mini)containers. Onderzocht gaat worden of dit voor EcoWerf een haalbare kaart is. Daarbij zullen ook de resultaten van het lopende proefproject meegewogen worden.

Logistieke organisatie is tot slot gebaseerd op data en hierop gebaseerde informatie en kennis. Uit het hiernavolgende hoofdstuk zal blijken dat EcoWerf in de nabije toekomst meer aandacht gaat schenken aan de ontwikkeling van een databeheersysteem, dat het mee mogelijk maakt de logistiek zo efficiënt, effectief en duurzaam mogelijk te organiseren.

Middellange termijn

Op middellange termijn zullen ook andere modaliteiten voor het afval- en materiaaltransport onderzocht worden zoals het treintransport, of transport door voertuigen op alternatieve energie, bijvoorbeeld hydraulisch, elektrisch of op aard-/biogas.

Lange termijn

Op lange termijn komen wellicht nieuwe transportmodi op de markt die nog duurzamer van karakter zijn, maar ook anders zijn uitgerust en van andere technologieën zijn voorzien, waardoor de fysieke handelingen die nodig zijn voor het vergaren van afval en/of materialen ook anders gaan zijn, zoals ophaalwagens die geen opstaptreden meer kennen.

1.3. CONTAINERPARKEN TRANSFORMEREN NAAR MATERIAALPARKEN

In de toekomst zullen de containerparken van EcoWerf uitgebouwd worden naar materiaalparken, teneinde een belangrijke schakel te kunnen blijven op de materialenmarkt.

Korte termijn

Op korte termijn zal onderzocht worden wat het transformeren van container- tot materiaalparken zal gaan betekenen. Welke veranderingen brengt dit met zich mee onder meer in termen van benodigde (aanpassing van) infrastructuur, technologie, databeheer, capaciteit, et cetera. Een belangrijke opgave voor de korte termijn is het aanbod van containerparken te optimaliseren, onder andere in termen van de toegankelijkheid van elk park voor elke inwoner van het werkingsgebied en de schaalgrootte van een park.

Daarnaast zal onderzocht worden wat het betekent om gebruikers van de materiaalparken, mensen die afval en/of materialen komen brengen, voor bepaalde fracties te gaan belonen, bijvoorbeeld in de vorm van een financiële vergoeding. Dit vergt op korte termijn de uitwerking van een beloningssysteem. Tevens zal onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn om op vraag van partners via de materiaalparken flexibele stromen te gaan inzamelen (niet alleen infrastructureel, maar ook wat betreft kennis en kunde).

Er zal gewerkt worden aan een databeheersysteem van EcoWerf dat op maat is voor de aan- en verkoop van bepaalde materialen, bijvoorbeeld op de containerparken (zie hoofdstuk 2).

Middellange termijn

Op middellange termijn zouden de burgers op containerparken voor bepaalde fracties daadwerkelijk gecompenseerd kunnen worden voor de inname van hun waardevolle materialen. Belangrijk is dan ook dat tegen die tijd gewerkt is aan een betrouwbare kwaliteitscontrole van de fracties, om bijvoorbeeld misbruik te voorkomen. Op middellange termijn zal een proefproject opgezet worden rond de materiaalverkoop en -aankoop op een materiaalpark, ook om te verkennen of het databeheersysteem van EcoWerf tegen die tijd hiervoor op maat is.

Lange termijn

Op langere termijn gaan de materiaalparken verder moderniseren. De wijze waarop zal afhangen van de wijze waarop de materialenmarkt en het materiaalbeheer in algemene zin zich zullen ontwikkelen, en welke nieuwe technologieën er op de markt komen. In ieder geval zullen er nieuwe technologieën op de markt zijn om de handelingen op de materiaalparken, zoals het op een gebruiksvriendelijke manier matchen van vraag en aanbod, zo vlot en effectief mogelijk te laten verlopen. Te denken valt bijvoorbeeld aan mogelijkheden als het scannen van materialen, het voorzien van een 'materialenshop', een digitale veiling van materialen, et cetera.

1.4. INTERNE ORGANISATIE AANPASSEN

Een en ander vergt voldoende kennis en kunde binnen EcoWerf. Gewerkt zal worden aan een interne cultuur, structuur en werkwijze die het duurzame materiaalbeheer ondersteunen. Hiermee wordt op korte termijn aangevangen en zal op langere termijn voortgezet worden.

Duurzaam materiaalbeheer betekent dat EcoWerf meer en meer als netwerkorganisatie moet gaan functioneren en dus externe communicatie steeds belangrijker gaat worden. Dit impliceert dat personeel van EcoWerf in de toekomst vaker opleidingen gerelateerd aan duurzaam materiaalbeheer zullen volgen (zie hoofdstuk 5 inzake werkgeverschap) en dat er duurzaam aangekocht gaat worden.

1.5. VERNIEUWEN, VERBETEREN EN UITBREIDEN VAN ECOWERFS FACILITEITEN

Om de bovenstaande ambities op korte en lange termijn te kunnen vervullen, zal EcoWerf blijvend moeten investeren in, onder andere, veranderingswerken op de verschillende sites, met name de hoofdsite.

Korte termijn

In de nabije toekomst wil EcoWerf investeren in:

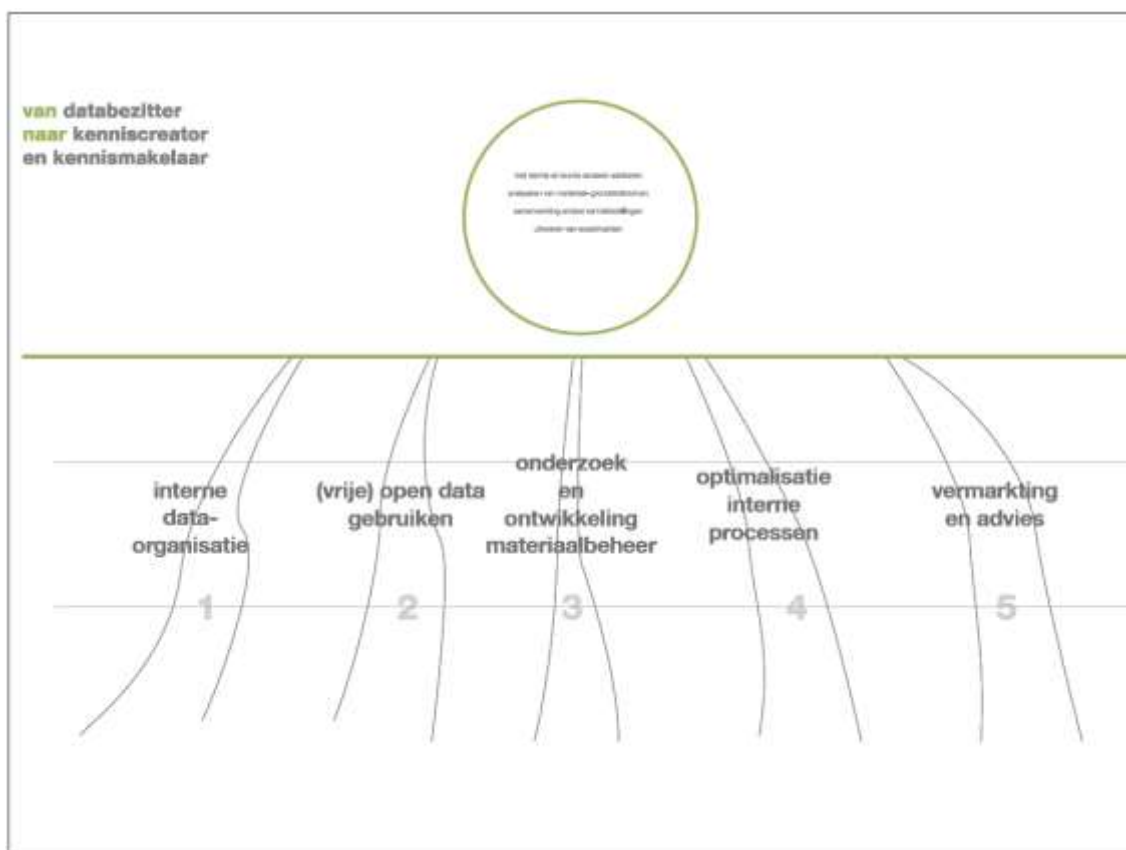
- het aanleggen van een nieuwe toegang
- het verplaatsen en (her)bouwen van de portiersunit
- het plaatsen van weegbruggen
- het (ver)plaatsen en vernieuwen van parkeerplaatsen
- de bouw van een technisch lokaal voor mechaniekers en elektrikers

- de bouw van een ROS¹⁵-gebouw
 - de bouw van een overslag voor restafval
- en eventueel faciliteiten voor transport over het water, de planning en bouw van een vergistingsinstallatie en het vernieuwen van de composteerinstallatie.

Middellange en lange termijn

Sommige van bovengenoemde verbeteringen van de faciliteiten op de site van EcoWerf zijn een kwestie van lange adem en zullen niet van de ene op de andere dag gerealiseerd zijn. Op middellange en lange termijn wil EcoWerf dan ook gestaag doorwerken aan het vernieuwen, verbeteren en waar nodig uitbreiden of afbouwen van de faciliteiten op de site(s) van EcoWerf.

2. VAN DATABEZITTER NAAR KENNISCREATOR



Stip aan de horizon

In de toekomst heeft EcoWerf de ambitie nieuwe kennis te creëren op basis van de data die ze vergaart, en deze kennis ook naar anderen, ten dele via adviesverlening, uit te dragen. Deze data kunnen, eventueel in samenwerking met andere organisaties, ontgonnen, gecombineerd en ingezet worden om bestaande diensten te verbeteren of te personaliseren, de bruikbaarheid en duurzaamheid van grondstof- en materiaalstromen te analyseren en, indien aan de orde,

¹⁵ regionaal overslagstation

deze te verbeteren. Tevens kunnen deze data ook ingezet worden om hele nieuwe diensten en producten te ontwikkelen voor een grotendeels nog onbekend scala aan opdrachtgevers. Actief databeheer en exploitatie zal bovendien ook dienen om interne processen te optimaliseren en te vernieuwen en het beleid van gemeenten en EcoWerf zelf te ondersteunen en/of te sturen.

Kortom, EcoWerf heeft de ambitie om op termijn meer de rol van kenniscreator te worden, met andere woorden, data om te vormen tot bruikbare en waardevolle informatie. Tevens heeft zij de ambitie om kennismakelaar te worden door verschillende databronnen met elkaar te verbinden en deze ook aan te bieden aan andere partijen.

EcoWerf nu

EcoWerf bezit in 2013 reeds veel data en informatie, bijvoorbeeld over haar interne processen maar ook over de klanten die zij bedient en de verwerkers, dienstverleners en leveranciers die zij in de hand neemt. Voorbeelden hiervan zijn informatie over de gezinssamenstelling, de hoeveelheid ingezameld afval, de kwaliteit en omvang van bepaalde afval-, materiaal- en grondstofstromen, informatie uit het DifTar-systeem en ook informatie die via de containerparken wordt verzameld. Op het vlak van kennisuitwisseling bedient EcoWerf op dit moment zowel burgers, gemeenten en maatschappelijke instellingen, zoals scholen, via bijvoorbeeld voorlichting en educatie. Verder bezit EcoWerf kennis over wetgevende kaders rond milieu en materiaalbeheer, maar is haar kennis over grondstof- en materiaalstromen en -markten nog beperkt.

Kennisuitwisseling vindt plaats met andere intercommunales (via Interafval) en ad hoc met kennisinstellingen. Geconcludeerd kan worden dat de data waarover EcoWerf beschikt zeker potentieel hebben om tot verschillende soorten nuttige informatie en kennis omgezet te worden, waarvan zowel intern als extern van gebruik gemaakt en over gecommuniceerd kan worden. EcoWerf beschikt nog niet over gesofisticeerde analyse- en rapporteringsinstrumenten om de data die ze bezit adequaat te analyseren, om te smeden tot waardevolle informatie en te valoriseren. Daartoe is bovendien interne mankracht, kennis en kunde vereist, maar ook samenwerking met derden.

EcoWerf straks



2.1. ORGANISEREN VAN DE INTERNE DATA

Kenniscreatie en kennismakelaarschap zijn nieuwe activiteiten voor EcoWerf. Gemeenten kunnen als belangrijke partner gebruik maken van de kenniscreatie van EcoWerf.

Korte termijn

Op korte termijn zal eerst onderzocht worden welke data EcoWerf reeds in huis heeft en wat zij met deze data precies kan doen. Daarbij zal EcoWerf de behoeften aan data, informatie intern en extern, onder meer bij gemeenten, in kaart brengen. Nadat inzicht is ontstaan in deze behoeften en mogelijkheden, zal onderzocht worden welke analyse- en rapportage-instrumenten nodig zijn om zo goed mogelijk invulling te geven aan de behoeften die leven. Ook zal dan duidelijk worden welke data met elkaar geïntegreerd dienen te worden om te komen tot nuttige informatie en kennis. Middels een nieuw op te richten werkgroep databeheer, bestaande uit medewerkers van EcoWerf, zal hieraan invulling gegeven worden. Deze werkgroep zal ook geregeld afstemming zoeken met de werkgroep onderzoek materiaalbeheer, bijvoorbeeld in het kader van het verbeteren van de bestaande werking van EcoWerf of het ontwikkelen van nieuwe diensten op maat van bestaande en nieuwe klanten.

Middellange termijn

Zoals uit het voorgaande hoofdstuk blijkt, gaat de handel in meerdere soorten materialen aan derden in de toekomst belangrijker worden. Hiervoor is zeker een goed werkend en betrouwbaar databeheersysteem nodig, waaruit gericht data geput kunnen worden om te verwerken tot bruikbare kennis, ook wel datamining genoemd. EcoWerf heeft met het DifTar-systeem al een goede basis in huis voor haar uitgebreidere databeheersysteem.

Op middellange termijn zou EcoWerf graag een proefproject met materialen aan- en verkoop opzetten op één of meerdere container/materiaalparken (zie hoofdstuk 1). Op middellange termijn zal bekeken worden welke mogelijkheden de wetgeving biedt op het vlak van data-/kennisvergaring, analyse en verspreiding.

Lange termijn

Op langere termijn heeft EcoWerf de ambitie te beschikken over een goed functionerend databeheersysteem waaruit automatisch of op vraag de benodigde kennis gegenereerd wordt.

2.2. VRIJE DATAVERSTREKKING NAAR ANDEREN TOE

Ook in de toekomst zal de dataverstrekking van EcoWerf richting andere partijen belangrijk blijven, ook in het licht van de ambitie zo transparant mogelijk te opereren. Op termijn zal de verstrekking van data toenemen, in termen van hoeveelheid informatie, de complexiteit van de informatie, maar ook van de hoeveelheid ontvangers en het type ontvangers.

Korte termijn

Op korte termijn is het in ieder geval aan de orde een kwaliteitsvolle informatieverstrekking richting overheden, in het bijzonder de OVAM en de gemeenten, en de huidige (indirecte) klanten, zoals huishoudens via DifTarweb, te blijven garanderen. Dit kan betekenen dat er ook nieuwe typen van gegevens gewenst worden waarop EcoWerf kan inspelen.

Middellange termijn

Deze informatieverstrekking kan op middellange termijn uitgebreid worden met informatie inzake de economische en ecologische kosten van kringlopen van materialen, zogenaamde 'life cycle data', richting verschillende partijen in en buiten de keten. Door deze informatie te verstrekken vindt er verdere bewustwording en sensibilisatie plaats die nodig is om de gehele keten van het materialenbeheer te verduurzamen. Ook andere instrumenten, zoals een gemeentescan of benchmark van gemeenten kunnen hierin ondersteunend zijn, in de zin dat ze een gevoel voor relatieve orde grootte bieden. Te denken valt aan een vergelijking met betrekking tot hoeveelheden afval of bepaalde materiaalstromen, de kwaliteit van stromen, de mate van materiaalrecuperatie van stromen, de dienstverlening zelf, de recyclagegraad, de koolstofvoetafdruk, et cetera.

Ook het vrijgeven van direct beschikbare (realtime) data, over bijvoorbeeld de routing, de routes die door de vloot van EcoWerf worden afgelegd, of meldingen, zullen een waardevolle dataverstrekking richting bestaande en nieuwe klanten en gemeenten worden waarop EcoWerf zich zou kunnen specialiseren. Deze data betreffen vaak ook de interne werking van EcoWerf.

Lange termijn

Op lange termijn zou EcoWerf haar instrumentarium voor het integreren en verwerken van data tot waardevolle informatie en kennis verder te kunnen opwaarderen en er een open systeem van maken dat ook door derden, zoals gemeenten of bedrijven, gebruikt kan worden.

2.3. OPTIMALISATIE INTERNE PROCESSEN AAN DE HAND VAN DATA

Data en kennis zijn ook bruikbaar om diverse interne processen van EcoWerf te optimaliseren. Zo kunnen data die verzameld worden via de routing van EcoWerf gebruikt worden om na te denken over efficiëntere routes en kunnen data inzake grondstofgebruik en energiegebruik gebruikt worden om duurzamer te opereren.

Korte termijn

Op korte termijn zal er extra inspanning geleverd worden om de routes aan de hand van de beschikbare data te optimaliseren (zie ook hoofdstuk 1 inzake vernieuwen van logistiek en hoofdstuk 3 inzake verduurzaming energiegebruik).

Middellange termijn

Op middellange termijn zou bijvoorbeeld een managementsysteem voor meldingen (positieve en negatieve) verder geoptimaliseerd kunnen worden. Middels de aanschaf van een dienstverlenend pakket kan daardoor ook de interne en externe afhandeling van meldingen beter vormgegeven worden. Dit levert weer een bijdrage aan een klantgerichter EcoWerf (zie hoofdstuk 4). Ook informatie over afval- en materiaalstromen, verwerkingstechnieken en de markt vraag kunnen gebruikt worden om het sorteergedrag van burgers en klanten van EcoWerf verder te optimaliseren. Welke toepassingen van data op middellange termijn het meest belovend zijn zal nader verkend worden.

2.4. ADVISEREN OP BASIS VAN KENNIS INZAKE DUURZAAM MATERIAALBEHEER

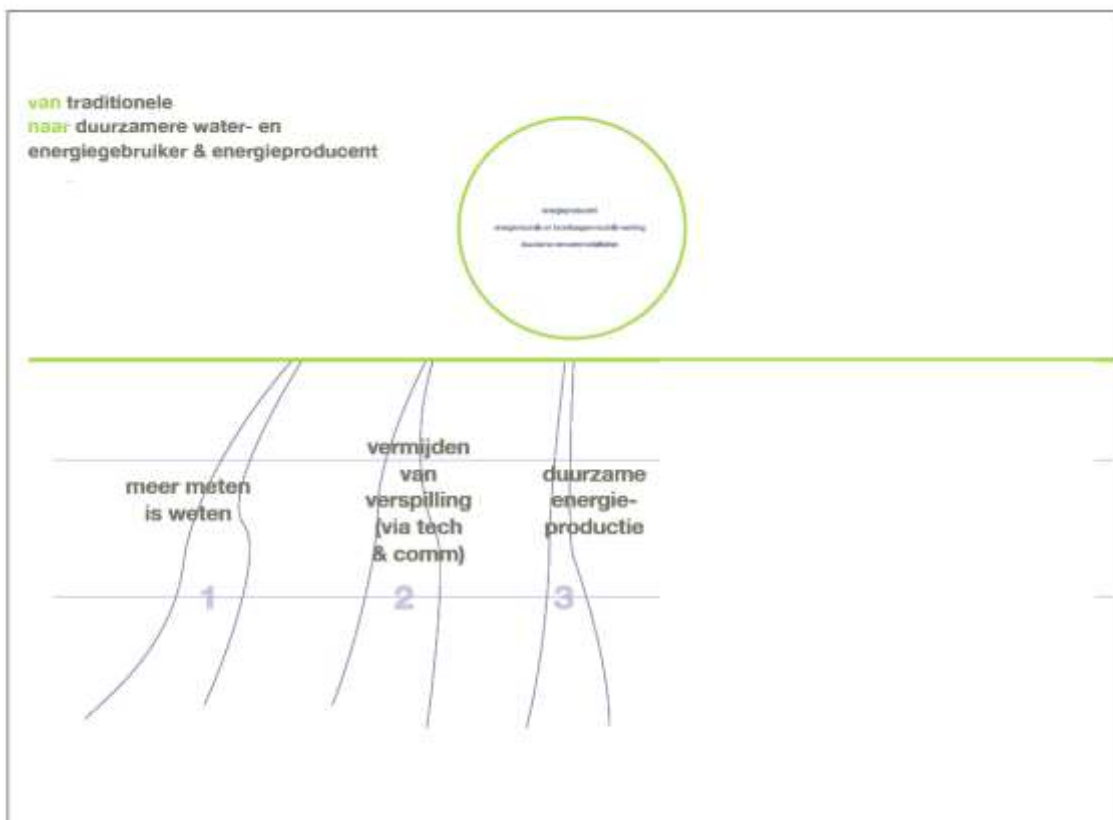
Middellange termijn

Op middellange termijn heeft EcoWurf de ambitie om haar kennis inzake materiaalbeheer verder te vermarkten, onder meer door advisering op basis van deze kennis. Een adviestak zou een geheel nieuwe nevenactiviteit van EcoWurf kunnen worden. Om goed beslagen ten ijs te komen, is het belangrijk om eerst te onderzoeken wat EcoWurf op termijn precies kan vermarkten aan kennis. Gedacht kan worden aan de analyse van data verkregen uit DifTar-web, maar bijvoorbeeld ook aan verzamelde data over de wegcondities die via de uitgebreide routing van EcoWurf verzameld kunnen worden. Op basis van data kan ook projectmatig gewerkt worden door bijvoorbeeld te adviseren inzake duurzaam materiaalbeheer in woonprojecten.

Lange termijn

Op langere termijn zou het wellicht interessant zijn om data en informatie op specifiek verzoek te vergaren, te verwerken en in al dan niet bewerkte vorm aan te leveren (bijvoorbeeld geospecifieke data inzake materiaalbeheer, of het koppelen van databronnen zoals gezondheidsdata die gecorreleerd kunnen worden met data gerelateerd aan afval).

3. VAN TRADITIONELE NAAR DUURZAME GRONDSTOF- EN ENERGIEGEBRUIKER EN ENERGIEPRODUCENT



Stip aan de horizon

EcoWerf wil respectvol met het leefmilieu omgaan. Zij legt daarbij speciaal accent op haar energie- en grondstofgebruik, aangezien op deze vlakken nog veel duurzaamheidswinst te behalen valt. EcoWerf streeft in de toekomst naar een klimaat neutrale werking om haar ecologische voetafdruk op de aarde tot een minimum te beperken. Dit wil EcoWerf onder meer bereiken door (deels) zelf in haar eigen energiebehoefte te voorzien en energieneutraal¹⁶ te worden. Het gaat daarbij om de algehele werking van EcoWerf, dus ook de vervoersmodaliteiten en het infrastructureel materieel dat EcoWerf gebruikt. Naast duurzaam energiegebruik is ook de ambitie EcoWerfs watergebruik te verduurzamen, door een efficiënter gebruik en door meer regenwater en grijs water te gebruiken. Naast het watergebruik wil EcoWerf ook zorgzaam omspringen met andere hulpbronnen (bijvoorbeeld door haar papiergebruik te reduceren). Duurzaam energie- en grondstofgebruik en energieproductie zullen niet alleen een ecologisch maar ook een economisch voordeel opleveren.

EcoWerf nu

EcoWerfs business is er op gericht respectvol met het leefmilieu om te gaan door afval en materialen op een verantwoorde wijze in te zamelen en te (laten) verwerken, en waar mogelijk afval zo veel mogelijk te voorkomen door het voeren van het preventiebeleid, waarin onder andere het zo goed mogelijk scheiden van fracties gestimuleerd wordt. Tegelijkertijd vindt toch negatieve afwenteling van EcoWerfs activiteiten naar het milieu en de leefomgeving plaats, bijvoorbeeld door de mobiliteit van haar wagenpark.

EcoWerf monitort sinds enkele jaren haar water- en energieverbruik en uit deze metingen blijkt dat er nog sprake is van duurzaamheidspotentieel. Zo rijdt de vloot van EcoWerf nog geheel op diesel. Een omschakeling naar een vloot die gebruik maakt van een andere energiedrager is niet gemaakt van vandaag op morgen. Vandaar dat EcoWerf inzet op een duurzamer rijgedrag van haar chauffeurs via scholing. Ook heeft EcoWerf haar eigen gehele koolstofvoetafdruk in kaart gebracht en participeert zij in het Leuvens klimaatinitiatief 'Leuven Klimaatneutraal'. Van haar waterverbruik is reeds circa 60% grijs en regenwater en 40% drinkwater. Teneinde structureel kritisch met het energie- en grondstofgebruik om te gaan, heeft EcoWerf een actieve werkgroep interne milieuzorg die uiteenlopende projecten rond de zorg voor het milieu opzet. Ervaringen op het vlak van communicatie en opleiding hebben echter getoond dat bewustwording alleen niet altijd tot de gewenste gedragsveranderingen leidt.

EcoWerf straks



¹⁶ Een evenwicht tussen geproduceerde en verbruikte energie

3.1. INZICHT KRIJGEN IN DUURZAAMHEIDSPOTENTIEEL VAN ENERGIE- EN GRONDSTOFGEBRUIK

EcoWerf wil allereerst door meer te meten meer grip krijgen op haar mogelijkheden van het verduurzamen van haar energie- en grondstofgebruik. Meten is immers weten. Op korte termijn heeft het prioriteit een verkenning te starten om te ontdekken waar precies binnen de werking van EcoWerf sprake is van verspilling en wat het verbeterpotentieel is.

Korte termijn

EcoWerf wil op korte termijn vooral inzicht krijgen in het duurzaamheidspotentieel van haar energie- en grondstofgebruik. Vermijden van verspilling staat daarbij centraal. Op korte termijn zal een kosten-batenanalyse worden uitgevoerd wat betreft het gebruik van grijs, regen- en drinkwater voor verschillende functies binnen EcoWerf en zal ook de waterbalans van EcoWerf verder in kaart worden gebracht.

Wat het energiegebruik van EcoWerfs activiteiten betreft, wordt er op korte termijn gestart met het invoeren van een energieboekhouding. Daarbij wordt ook verkend op welke wijze(n) de inzichten effectief naar het personeel gecommuniceerd kunnen worden, zodat gedragsverandering naar een duurzamere handelingsstijl ook daadwerkelijk zal plaatsvinden. Bijzondere aandacht gaat uit naar het energiegebruik inherent aan de verplaatsingen van EcoWerfs wagenpark. De reeds ingevoerde verbeterde routing en planning, en de rijmonitoring, de doorlichting van het ecologisch rijgedrag van chauffeurs teneinde energiezuiniger te rijden, zal eveneens uitgebreid worden, vanuit de filosofie om eerst minder proberen te rijden en vervolgens om zuiniger te rijden.

Middellange termijn

Op middellange termijn wordt onder andere meer aandacht geschonken aan het verder registreren en inzichtelijk maken van het energie/watergebruik op de containerparken, aangezien daarop ook nog winst valt te boeken.

3.2. VERDUURZAMEN VAN ENERGIE- EN GRONDSTOFGEBRUIK

De inzet van duurzame technologie en doorgedreven communicatieve activiteiten kan het energie- en grondstofgebruik van EcoWerf verkleinen. Via verschillende activiteiten zal hieraan invulling gegeven worden.

Korte termijn

Op korte termijn zullen sturingssystemen, zoals sensoren en timers voor verlichting en verwarming, met reguliere inspectieronden en meldpunten voorzien worden om verspilling van water en energie te verminderen. Ook zal er nog extra ondersteuning inzake een zuiniger energiegebruik richting chauffeurs geboden gaan worden.

Op korte termijn zal tevens verkend worden of een duurzame gedragsverandering ook gerealiseerd kan worden door middel van andere stimuleringsvormen dan bijvoorbeeld alleen communiceren. Gedacht zou kunnen worden aan de inzet van spel-/competitie-elementen in het stimuleren van duurzaam gedrag, bijvoorbeeld door afdelingen uit te dagen zo duurzaam mogelijk te opereren.

Middellange termijn

Ook op middellange termijn zal er blijvend gewerkt worden aan het vermijden van verspilling. Centraal staan vooral die activiteiten die een antwoord bieden op de resultaten van de meetactiviteiten die op korte termijn zijn uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld het installeren van waterbesparende kranen en het verder energie/water zuinig maken van de containerparken.

Wat het verduurzamen van EcoWerfs mobiliteit betreft is het op middellange termijn niet alleen zaak om de mobiliteit gekoppeld aan EcoWerfs dienstverlening aan te pakken, maar ook de mobiliteit van de werknemers. Dit kan onder meer door het stimuleren van het gebruik van duurzamere vervoersmodi, zoals de (elektrische) (bedrijfs-)fiets, elektrische voertuigen en het openbaar vervoer. Verkend zal worden of een mobiliteitscafetariaplan, waarin meer keuzeopties inzake vervoersmodi worden geboden, voor het personeel van EcoWerk interessant is.

EcoWerk is een schakel in een hele materiaalketen; ook anderen in die keten kunnen door EcoWerk gestimuleerd worden om zich energiezuiniger te verplaatsen. Gedacht wordt aan de burgers die EcoWerk-sites bezoeken. Zij kunnen gesensibiliseerd worden zich zo duurzaam mogelijk te verplaatsen ten behoeve van hun eigen afval- en materiaalbeheer. Verkend zal worden of het niet duurzamer is om te voorzien in mobiele inzamelpunten, teneinde het algehele energie- en grondstofgebruik te doen dalen. Maar ook bijvoorbeeld in te huren verwerkers kunnen in de aanbesteding gewogen worden op de afstand waarop ze gelegen zijn, teneinde de 'materiaalkilometers' zo veel mogelijk te beperken.

Ook op middellange termijn staat het verduurzamen van het grondstofgebruik, waaronder papier, kledij, et cetera, op de agenda. Afhankelijk van oplossingen die dan op de markt voorhanden zijn, zal op deze uitdaging ingespeeld worden.

Lange termijn

Op lange termijn heeft EcoWerk de ambitie om haar vloot zo duurzaam mogelijk in te richten, en de nu nog op diesel gebaseerde vloot te transformeren naar een vloot die volledig opereert op duurzame energie. Dat kan impliceren dat een overstap gemaakt wordt naar andere vervoersmodaliteiten, zoals transport per boot, of transport op andere energiedragers, zoals hybride voertuigen of voertuigen op geheel elektrische energie (zie ook hoofdstuk 1).

Wat duurzaam water- en ander grondstofgebruik betreft, kan op langere termijn verkend worden hoe deze structureel verduurzaamd kan worden. Het gaat dan over het nadenken over grotere ingrepen, zoals het plaatsen van grotere opvangbekkens voor regenwater.

3.3. ENERGIE ZELF PRODUCEREN

EcoWerk wil niet alleen haar energiegebruik verminderen door besparing en sensibilisatie, maar wil in de toekomst ook zelf energie gaan produceren.

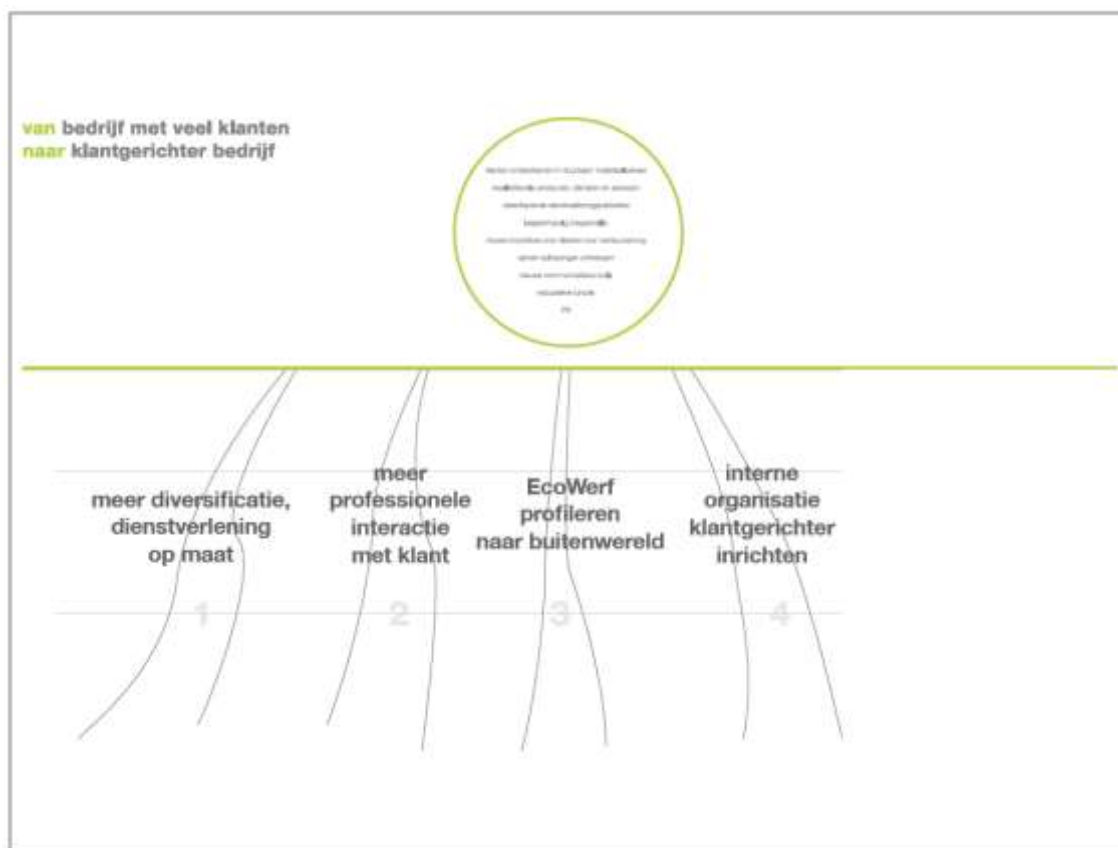
Korte termijn

Inmiddels is EcoWerk gestart met het onderzoek naar de rentabiliteit van het plaatsen van een vergistingsinstallatie om energie op te wekken. Op korte termijn zullen deze onderzoeksactiviteiten doorgezet worden.

Middellange termijn

Op middellange termijn heeft EcoWerf de ambitie zelf energie op te wekken via vergisting, en de hieruit opgewekte energie zelf te gebruiken en/of het eigen energieverbruik maximaal te compenseren. Hiertoe zal dan ook verkend worden in hoeverre andere bewezen technieken interessante opties zijn voor het leveren van duurzame energie. Afhankelijk van de hoeveelheid energie die zelf geproduceerd kan worden, zal bezien worden in hoeverre ook burgers en bedrijven energie kunnen afnemen van EcoWerf.

4. VAN EEN BEDRIJF MET VEEL KLANTEN NAAR EEN KLANTGERICHTER BEDRIJF



Stip aan de horizon

EcoWerf wil in de toekomst meer inzetten op klantgerichter werken. De klant bestaat niet: de klantenkring van EcoWerf wordt steeds diverser, voor een deel ook mondiger, en er dienen zich in de toekomst nieuwe klantsegmenten aan (bedrijven, nieuwe verwerkers, producenten, ...). EcoWerf wil door middel van diverse dienstverleningspakketten inspelen op de uiteenlopende behoeften die klanten hebben met betrekking tot een duurzaam materialenbeheer. Hierbij wil EcoWerf bovendien nieuwe prikkels inzetten die klanten aansporen om hun eigen

afval/materialen duurzamer te beheren. EcoWerf wil ook haar klantenbestand uitbreiden, om zo een schaalvoordeel te kunnen bieden.

Bij het zoeken naar de juiste oplossing op maat van de klant, wil EcoWerf samen, in dialoog met haar klanten, de best denkbare oplossingen ontwerpen. Om in contact te treden met haar klanten en relaties te onderhouden zal EcoWerf het actieve management van klantrelaties en relaties met het publiek op zich moeten nemen, zodat klanten zich bijgestaan voelen bij het vormgeven van het materiaalbeheer dat voor hen op maat is. Hiertoe wil EcoWerf waar nodig nieuwe communicatietools inzetten om zo laagdrempelig toegankelijk en bereikbaar te zijn voor al haar toekomstige klanten. Middels het op maat leveren van kwaliteitsvolle producten, diensten en adviezen inzake een duurzaam materiaalbeheer wil EcoWerf tevredenheid onder haar klanten realiseren.

EcoWerf nu

Het EcoWerf van 2013 bedient via de 27 aangesloten gemeenten ongeveer 380.000 burgers. Met uitzondering van een paar projecten, is het bedrijfsleven, bestaande uit bedrijven die zich ook van hun afval willen ontdoen of producenten en verwerkers die bepaalde materiaalstromen willen recupereren, nog geen grote klant van EcoWerf.

Het dienstverleningspakket dat EcoWerf biedt aan gemeenten bestaat uit een basispakket, dat aangevuld kan worden met een aantal extra diensten, zoals een aantal eenmalige of tijdelijke activiteiten.

Het Afvalpreventieteam van EcoWerf staat dicht bij de klanten¹⁷ van EcoWerf onder meer door communicatieve acties naar de burgers, zoals de groene lijn, het Kringloopnieuws en evenementen, zoals de open bedrijvendag. Ook de DifTar-dienst staat dagelijks in contact met de burgers en de gemeenten inzake het beheer van de minicontainers en de afvalrekeningen van circa 65.000 aansluitpunten. De boekhouding maakt ieder jaar een afvalbegroting op voor de gemeenten en de dienst Milieu, Veiligheid en Kwaliteit vult jaarlijks de afvalstoffenmeldingen in voor de gemeenten. Ook de parkwachters, laders, chauffeurs, portiers en compost-medewerkers hebben geregeld contact met klanten en/of burgers. Zij hebben allemaal een opleiding gehad waarin klantvriendelijk handelen centraal stond.

EcoWerf is vandaag de dag niet proactief als het gaat om klantenwerving. De externe profilering van EcoWerf met betrekking tot de aanwerving van nieuwe klanten en relaties is bescheiden.

EcoWerf straks



¹⁷ De directe klanten van EcoWerf zijn de deelnemende gemeenten en enkele buurintercommunales. Indirect bedient EcoWerf de burgers woonachtig in de gemeenten. Ook verkoopt EcoWerf verschillende ingezamelde fracties aan verwerkers en maakt en verkoopt zij zelf compost.

4.1. DIVERSIFICATIE VAN DE DIENSTVERLENING

De dienstverlening van EcoWerf zal in de toekomst diversifiëren. Strategisch gezien kan een onderscheid gemaakt worden tussen bestaande klantengroepen en nieuwe klantengroepen. Binnen de bestaande klantengroepen, zullen niches, zoals de technische diensten van de gemeenten, onderzocht worden teneinde te verkennen of EcoWerf hen in de toekomst eventueel kan bedienen. EcoWerf wil actief verkennen welke toekomstige mogelijkheden er zijn met het bedienen van nieuwe klantengroepen. In dit licht denkt zij, onder andere, aan andere intercommunales, bedrijven, non-profit organisaties, scholen en rusthuizen. In geval van een transitie naar materiaalbeheer gaan ook verwerkers en producenten die hun materialen/ grondstoffen willen recupereren, mogelijk nieuwe klanten van EcoWerf worden.

Korte termijn

Binnen de bestaande klanten wordt getracht om de bestaande dienstverleningspakketten (bijvoorbeeld DifTar) uit te breiden. Via een bevraging van bestaande klanten zal een beter inzicht ontstaan in de behoeften, noden en verbeterpunten ten aanzien van EcoWerfs dienstverlening. EcoWerf zal ook samen met haar gemeenten een onderzoek voeren over de toekomstige financiering van het afvalbeleid.

Wat het verkennen van mogelijke nieuwe klanten betreft, zal op korte termijn eerst een marktonderzoek plaatsvinden, om te zien welke klanten interessant voor EcoWerf zouden kunnen zijn. Daarbij wordt in kaart gebracht wat het huidige marktaanbod is, welke vragen en behoeften er leven en welke kansen dit voor EcoWerf zou kunnen opleveren. Belangrijk is dat de voor nieuwe klanten ontplooidde activiteiten winstgevend, of op zijn minst kostendekkend moeten zijn. Naast een marktbevraging zal ook het actief deelnemen aan diverse fora een beter beeld van (mogelijke) behoeften opleveren. Zoals reeds in strategische lijn 1 aangegeven, heeft EcoWerf het voornemen een werkgroep op te richten die de markt niet alleen in termen van (potentiële) klanten maar ook in termen van ontwikkelingen op het vlak van materiaalbeheer, op structurele basis verkent en monitort. De werkzaamheden van deze werkgroep kunnen relevante inzichten opleveren die een beter beeld geven van de (potentiële) klanten van EcoWerf.

Middellange termijn

Op basis van dit marktonderzoek kan EcoWerf op middellange termijn verkennen welke (nieuwe) oplossingen en dus dienstverleningspakketten zij aan welk klantsegment kan bieden. Daar waar sprake is van nieuwe oplossingen en hierop gebaseerde diensten, zal eerst geëxperimenteerd worden op kleine schaal, bijvoorbeeld via een proefproject. Na succes kunnen deze ervaringen dan opgeschaald worden.

Lange termijn

Op langere termijn heeft EcoWerf de ambitie om het spotten van nieuwe klanten en/of nieuwe behoeften en verbeterpunten een natuurlijk ingebed proces te laten zijn. EcoWerf wil in de toekomst een organisatie zijn die een sterke voeling heeft met de markt, die constant veranderingen monitort en daar ook succesvol op weet in te spelen.

4.2. MEER INTERACTIE MET (POTENTIËLE) KLANTEN

Klantgericht werken impliceert voor EcoWerf ook dat zij meer interactie met klanten wil hebben en onderhouden en ook actiever op zoek gaat naar nieuwe klanten.

Korte termijn

Naast de huidige structuren is de ambitie van EcoWerf om op korte termijn een meer structureel en periodiek overleg met gemeenten te voeren, om EcoWerfs dienstverlening nog meer op maat van actuele behoeften en noden te kunnen aanbieden. Op deze manier leert zij behoeften die er leven beter kennen en kan ze er vervolgens beter aan tegemoet komen, maar kan zij ook klanten informeren over de werking van EcoWerf en over hoe de gemeenten zelf een bijdrage kunnen leveren aan een duurzamer materiaalbeheer.

Actief relatiebeheer betekent onder meer dat EcoWerf van tijd tot tijd een tevredenheids-onderzoek bij haar bestaande klanten verricht en dat zij ook voorziet in een centraal meldpunt voor de klanten, een zogenoemde klantendienst. Er zal een uitgewerkt systeem moeten bestaan voor opvolging van klachten en meldingen, ook positieve. Klachten en meldingen worden niet ad hoc afgehandeld, maar er wordt een structurele oplossing gezocht met een systematische opvolging en registratie.

Middellange termijn

Zoals al aangegeven, is duurzaam materiaalbeheer niet alleen een opgave voor EcoWerf, maar voor alle spelers in de materiaalketen, en dus ook voor de klanten van EcoWerf. EcoWerf wil zich een rol aanmeten, ook vanuit haar ambitie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, om haar klanten te ondersteunen in het verder verduurzamen van hun materiaalbeheer door middel van vorming. Hoe ver zij hierin kan en wil gaan dient verder verkend te worden.

Op middellange termijn zal EcoWerf het relatiebeheer verder uitbreiden en professionaliseren richting nieuwe klanten, inclusief het managementsysteem voor meldingen, vragen, klachten, bestellingen, ... Gezocht zal worden naar interactiemiddelen die op maat zijn van de behoeften en de dan aanwezige (technische) mogelijkheden.

4.3. ECOWERF PROFILEREN NAAR DE BUITENWERELD

Klantgericht werken betekent ook dat EcoWerf op termijn zichtbaarder moet gaan zijn voor (potentiële) klanten. Dat kan via heel wat kanalen. Weloverwogen keuzes voor en inzet van kanalen via welke de klanten het meest doeltreffend en meest efficiënt bereikt kunnen worden, zijn noodzakelijk.

Korte termijn

Op korte termijn zullen verdere mogelijkheden worden verkend voor ondersteuning van de profilering via sociale media (zoals fora, apps, facebook, et cetera) perscommunicaties, nieuwsbrieven voor klanten, maar ook bijvoorbeeld infopanelen op containerparken en ophaalwagens.

EcoWerf zal op korte termijn zich naar klanten toe meer en meer gaan profileren, onder meer door ook fysiek gezien zichtbaar te zijn op evenementen zoals beurzen waar veel (potentiële) klanten samenkomen. In hoofdstuk 5 zal verder ingegaan worden op ambities van het toekomstige werkgeverschap van EcoWerf. Daar wordt ook aangestipt dat de zichtbaarheid van EcoWerf in de maatschappij meerwaarde biedt om haar identiteit als aantrekkelijke werkgever uit te kunnen dragen.

Middellange termijn

Op middellange termijn is het belangrijk het relatiebeheer met bestaande en nieuwe klanten via een functie van relatiebeheerder binnen EcoWerf in te vullen.

Lange termijn

EcoWerf overweegt om op lange termijn interne (werk)processen geregeld door te laten lichten en beoordelen teneinde de kwaliteitsopvolging te kunnen garanderen. Het valt te bekijken of een kwaliteitslabel daarin meerwaarde biedt.

4.4. INTERNE ORGANISATIE KLANTGERICHTER INRICHTEN

Klantgericht werken impliceert dat de interne werking van EcoWerf aangepast dient te worden.

Korte termijn

Belangrijk daarbij is eerst op korte termijn in kaart te brengen hoe de interne processen waarmee klanten bediend worden, verlopen en te inventariseren welke professionaliseringslagen hierin gemaakt kunnen worden. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld een professioneler onthaal op de EcoWerf-site.

Verder zal een jaarlijkse benchmark gemaakt worden van de kosten per inwoner teneinde onze klanten scherpe prijzen aan te kunnen bieden.

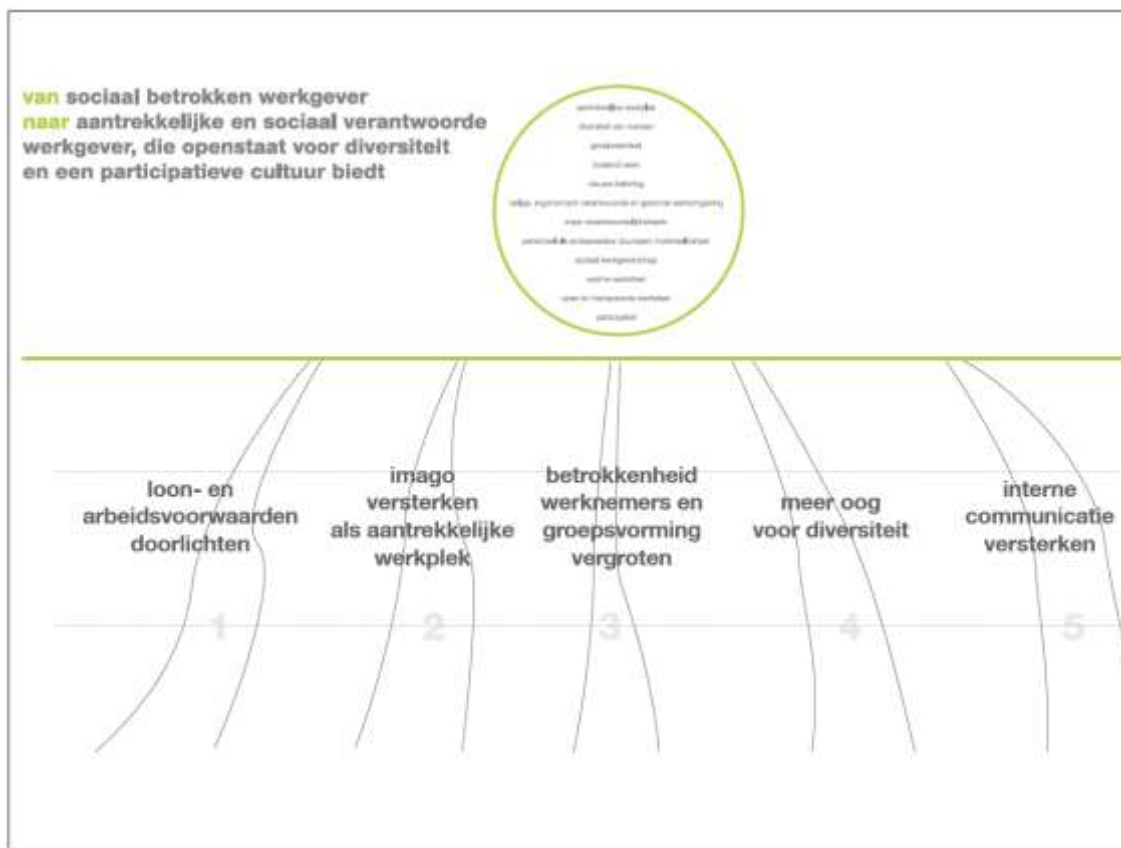
Middellange termijn

Wat de dienstverlening betreft is op middellange termijn de ambitie om onder meer een betere afstemming te krijgen van de behoeften en geografische ligging van klanten. Voorbeelden hiervan zijn meer inzamelingen op afroep en inwoners van het werkingsgebied toelaten op elk EcoWerf containerpark.

Lange termijn

Op langere termijn is de ambitie niet alleen een goed functionerend relatiebeheer binnen EcoWerf te hebben, maar een organisatie te zijn waarvan elke dienst klantgericht is ingesteld en kwaliteitsvolle diensten en producten biedt. Om dit te bereiken moet EcoWerf naast het invoeren van nieuwe structuren en kwaliteitsborging vooral bouwen aan een klantgerichte cultuur.

5. VAN SOCIAAL BETROKKEN WERKGEVER NAAR AANTREKKELIJKE EN SOCIAAL VERANTWOORD WERKGEVER



Stip aan de horizon

Mensen maken EcoWurf. EcoWurf wil in de toekomst de juiste mensen aantrekken en haar eigen mensen een aantrekkelijke werkplek blijven bieden. Gelet op de transitie van afval- naar materiaalbeheer zal EcoWurf voor bepaalde functies ook nieuwe profielen moeten aantrekken of eigen mensen laten (bij)scholen. Deze transitie vergt niet alleen nieuwe kennis en kunde inzake materiaalbeheer, maar ook een andere bedrijfscultuur, wellicht zelfs een andere 'ketencultuur'. Vanwege deze dynamiek zal EcoWurf als werkgever een andere identiteit krijgen.

EcoWurf zal *juist* vanwege de transitie naar materiaalbeheer in de toekomst een nog boeiendere werkplek kunnen bieden, waar voor degene die er voor openstaat, voldoende ontwikkelpotentieel aanwezig is. EcoWurf wil daarom graag het groeipotentieel dat in mensen schuilt optimaal benutten en ontwikkelen door het bieden van interessante opleidingsmogelijkheden en de juiste coaching. In de toekomst wil zij ook meer ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheidszin bieden. Tevens biedt zij daarbij een participatief ingestelde cultuur die openstaat voor diversiteit, waar open en transparant met elkaar wordt omgegaan, op een sociaal verantwoorde wijze. Wat dit laatste betreft is het zaak te blijven werken aan een gezonde privé-werkbalans. Basisvoorwaarde is en blijft dat de medewerker een veilige, ergonomisch verantwoorde en gezonde werkomgeving geboden krijgt.

EcoWerf nu

EcoWerf is een organisatie waar op dit moment 258 personeelsleden (236 FTE) te werk gesteld worden. De meerderheid van de personeelsleden werkt als arbeider (iets meer dan 80%). Van de personeelsleden, zowel arbeiders als bedienden, werkt 80% voltijds. Elk jaar wordt in de lente en zomer het personeelsbestand tijdelijk uitgebreid met een aantal krachten. Daarnaast maakt EcoWerf gebruik van interim-krachten om afwezige personeelsleden te vervangen.

De gemiddelde leeftijd van het personeel bedraagt 42 jaar. Van de personeelsleden is 1 op de 5 ouder dan 50 jaar en nog eens 1 op de 5 ouder dan 45 jaar. Daar tegenover staat dat meer dan 1 op de 4 personeelsleden 35 jaar of jonger is. In de toekomst zal de vergrijzing dan ook voor EcoWerfs interne personeelswerking een uitdaging blijken, zeker ook in het licht van de uitdagingen die de transitie naar een duurzaam materiaalbeheer met zich meebrengt. Het verloop van het personeel bedraagt 8% per jaar, vindt met name plaats onder de arbeiders en is voor een groot deel toe te schrijven aan contracten van bepaalde duur die aflopen.

Wat de diversiteit van het personeel betreft, bestaat het personeelsbestand voor 86% uit mannen, wat gezien de aard van het werk niet geheel onlogisch is. Bij de bedienden is de spreiding tussen mannen en vrouwen evenwichtiger. Op vlak van diversiteit, blijkt dat EcoWerf een redelijk 'eenzijdig' personeelsbestand heeft in termen van afkomst, geslacht, et cetera¹⁸. Gesteld kan worden dat er voor EcoWerf op het vlak van diversiteit nog enkele aandachtspunten zijn, zoals het tewerkstellen van niet-Belgen, gehandicapten en/of vrouwen.

In 2006 heeft het laatste tevredenheidsonderzoek bij het personeel plaatsgevonden waaruit blijkt dat de medewerker van EcoWerf in grote lijnen tevreden is en op een aantal punten nog verbeterpotentieel zag.

EcoWerf is een organisatie waar ruimte wordt geboden voor doorgroeimogelijkheden, al blijkt een promotie niet voor elke functie altijd haalbaar. EcoWerf heeft een breed aanbod van opleidingen en er zijn diverse omscholingstrajecten. Voor het merendeel van het personeel zijn bepaalde opleidingen verplicht. De opening wordt geboden om ook op eigen initiatief voorstellen te doen voor extra opleidingen.

Er is binnen EcoWerf sprake van een veiligheids- en welzijnsmanagementsysteem, dat nog niet op alle punten even gebruiksvriendelijk is. De ergonomische, veiligheids- en gezondheidsmaatregelen worden soms gevoeld als plicht, maar krijgen wel aandacht binnen EcoWerf.

De voornaamste doelstellingen van het veiligheid- en welzijnsprogramma dat EcoWerf voert, zijn:

- het treffen van organisatorische en technische maatregelen, zodat tenminste wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen op veiligheid- en welzijnsgebieden
- het planmatig in kaart brengen en de aanpak van risico's
- een effectieve controle op de uitvoering van de verbeterplannen
- het trainen van medewerkers inzake veiligheid
- het rapporteren van dit beleid
- het gebruik van veilig en goedgekeurd gereedschap
- en het hanteren van hoge veiligheidsstandaarden bij de aanschaf van goederen en diensten.

Dit programma heeft zich vertaald in een aantal concrete projecten. Er ligt nog potentieel om te evolueren naar een organisatie waar sprake is van een goed ingebedde veiligheidscultuur.

¹⁸ Het percentage allochtone medewerkers ligt relatief laag bij EcoWerf, wat onder andere te maken heeft met de talenkennis die absoluut vereist is om de veiligheid en klantgerichtheid te garanderen. Voor het interim-personeel dat EcoWerf tewerkstelt liggen de zaken anders. Onder deze groep zijn de allochtone medewerkers zeer goed vertegenwoordigd.

De betrokkenheid van de werknemers bij het reilen en zeilen van EcoWerf kan nog vergroot worden. Het verschil tussen de betrokkenheid van arbeiders en bedienden is voelbaar. Ook de interne communicatie kan effectiever en efficiënter ingericht worden.

EcoWerf straks



van een sociaal betrokken werkgever naar een aantrekkelijke en sociaal verantwoorde werkgever, die openstaat voor diversiteit, en een participatieve cultuur biedt

5.1. OPTIMALISEREN LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDEN

Een sociaal verantwoord werkgeverschap komt onder meer tot uiting in de loon- en arbeidsvoorwaarden die binnen EcoWerf gehanteerd worden.

Korte termijn

Onderzocht zal worden in hoeverre meer flexibelere modellen voor arbeidscontracten, zogenoemde cafetariamodelen, interessant en haalbaar zijn voor de werknemers van EcoWerf, zodat medewerkers ook meer keuzevrijheid geboden kan worden, op maat van de levensfase waarin men verkeert. In dat licht kan bijvoorbeeld onderzocht worden in hoeverre een 4-daagse werkweek en nachtophalingen interessant, efficiënt en haalbaar zijn.

Middellange termijn

Indien onderzoek uitwijst dat het cafetariamodel haalbaar en interessant is voor EcoWerf, zal het op middellange termijn ingevoerd worden. Het verder doorlichten van loon- en arbeidsvoorwaarden van het personeel van EcoWerf zal op middellange termijn een beeld opleveren over de mate waarin de beloning intern eerlijk is georganiseerd en hoe de loon- en arbeidsvoorwaarden zich verhouden tot andere vergelijkbare bedrijven.

5.2. AANTREKKELIJKHEID VAN DE WERKPLEK VERGROTEN

Korte termijn

Naast loon- en arbeidsvoorwaarden verdient ook de aantrekkelijkheid van de werkplek aandacht. Bezien zal worden in hoeverre het kantoor en de directe werkomgeving aantrekkelijker ingericht kunnen worden zodat het aangenamer werken en pauzeren is bij

EcoWerf. Voor bepaalde groepen werknemers zou het concept van thuiswerken interessant kunnen zijn, ook vanuit het oogpunt van het beperken van de mobiliteit naar kantoor. Andere aantrekkelijke extra opties voor het personeel worden verkend, waaronder bijvoorbeeld het idee van een strijkatelier voor personeel. Daarnaast wenst EcoWerf haar personeel meer structuur en heldere kaders te bieden ter bevordering van een loopbaan bij EcoWerf. Onder meer via het doorlichten en aanscherpen van de evaluatie- en functioneringscriteria (per type job) wordt er openheid en transparantie, maar ook structuur, naar de werknemers geboden.

5.3. BEVORDEREN VAN DIVERSITEIT

EcoWerf wil naar de toekomst toe meer openstaan voor diversiteit in termen van geslacht, leeftijd en etniciteit in haar personeelsbestand.

Korte termijn

Op korte termijn zal het diversiteitsplan geactualiseerd worden onder begeleiding van een diversiteitscoach. In geval van het aanwerven van mensen met een niet-Nederlandstalige achtergrond is het zaak extra aandacht te schenken aan de wijze van communiceren met hen. Mensen die de taal niet voldoende beheersen krijgen extra begeleiding, hulpmiddelen en opleidingsmogelijkheden om zich de taal snel eigen te maken.

Hoe een aantrekkelijke werkplek te blijven voor de ouder wordende werknemer, is een vraag die beantwoord zal worden in het te ontwikkelen generatiebeleid. In dit licht wordt gedacht aan het bieden van nieuwe taken en/of nieuwe werkplekken aan oudere werknemers, die op maat zijn van de levensfase en lichamelijke conditie waarin zij verkeren. Te denken valt aan het inzetten van oudere werknemers als opleider of coach binnen het bedrijf. De mogelijkheden van samenwerking met partners in de keten, bijvoorbeeld de kringwinkels, worden hierbij tevens tegen het licht gehouden.

5.4. VERGROTEN VAN BETROKKENHEID VAN PERSONEEL

Teneinde het verloop van personeel binnen EcoWerf terug te dringen en het werkklimaat te verbeteren, wil EcoWerf de betrokkenheid van het personeel verticaal en horizontaal doorheen de organisatie vergroten. Een cultuur van betrokkenheid tussen de verschillende lagen en functies van EcoWerf komt echter niet van vandaag op morgen tot stand.

Korte termijn

Het verleden leert dat het niet evident is dat iedereen betrokken is. Extra inspanning zal daarom op korte termijn geleverd worden om de betrokkenheid van EcoWervers te vergroten. Op korte termijn wordt gedacht aan het uitvoeren van een nieuw tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers, om de activiteiten gericht op het personeel op maat van de wensen die leven te ontplooiën. Ook wordt verkend in hoeverre en hoe er gebouwd kan worden aan een cultuur die gericht is op positiviteit over het eigen werk en EcoWerf als bedrijf.

Betrokkenheid kan ook gevoed worden door meer ruimte te bieden aan het personeel. Gedacht kan worden aan een experiment met zelfsturende teams, indien de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek ook in deze richting wijzen. Ook kunnen medewerkers gestimuleerd worden meer deel te nemen aan werkgerelateerde activiteiten die buiten de normale dagelijkse job plaatsvinden.

Om meer begrip te krijgen voor de verschillende functies binnen het bedrijf, en hierdoor ook de betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten, kan gedacht worden aan tijdelijke jobrotaties voor iedereen, een smoelenboek en/of een communicatievorm waarin steeds een andere afdeling in de kijker staat.

5.5. INTERNE COMMUNICATIE BEVORDEREN

Een goede en heldere communicatie is het cement van een onderneming en verhoogt de efficiëntie en het onderling welbevinden. In geval van een aantrekkelijk werkgeverschap is het daarom belangrijk extra aandacht te besteden aan de kwaliteit en kwantiteit van de interne communicatie.

Korte termijn

Vaak wordt er over van alles en nog wat gecommuniceerd, maar de vraag is of dit altijd effectieve communicatie betreft, en of de boodschap de juiste mensen op het juiste moment bereikt. Op korte termijn zal doorgelicht worden welke vergaderingen op reguliere basis plaatsvinden, en welke vergaderpunten in welk verband en met wie behandeld worden. Vervolgens wordt dan vastgesteld waar effectiviteits- en efficiëntiewinst geboekt kan worden. Ook een opleiding inzake doelgerichte communicatie, en/of projectmatig werken, kunnen hierbij ondersteund werken.

In geval van het interne digitale communicatiesysteem, is het op korte termijn zaak om iedereen te voorzien van een internetverbinding. Naast vergaderingen zijn er andere instrumenten inzetbaar om te communiceren en intervisie te plegen. Wat dit laatste betreft is uit voorgaande hoofdstukken gebleken dat kennisdeling en uitwisseling in de toekomst een belangrijkere rol gaat spelen, wat ook de efficiëntie en de sociale cohesie in het bedrijf kan bevorderen.

Om ook in de toekomst aantrekkelijk te zijn als werkgever, zal EcoWerf meer naar buiten treden (zie ook hoofdstuk 4 inzake klantgerichte werken), en werken aan een aantrekkelijk imago dat past in de transitie naar een duurzaam materiaalbeheer.

5.6. WERKEN AAN EEN CULTUUR VAN ERGONOMISCH, VEILIG EN GEZOND

Een basisvoorwaarde is dat medewerkers van EcoWerf onder gezonde en veilige omstandigheden hun werk kunnen uitvoeren. Ook in de toekomst zal EcoWerf zich sterk maken voor het voorkomen van ongevallen en het in kaart brengen en reduceren van risico's voor de gezondheid en het welzijn van het personeel. EcoWerf wil verder gaan dan wat wettelijk verplicht is, en zal daarom constant oog houden voor de veiligheid en gezondheid van de arbeidsomstandigheden en via opleiding, doorlichting, opvolging, controle en communicatie de veiligheid en gezondheid bevorderen. Zij is daarbij aangewezen op een goede samenwerking met het personeel dat idealiter gezondheid en veiligheid als een gedeelde verantwoordelijkheid beschouwt.

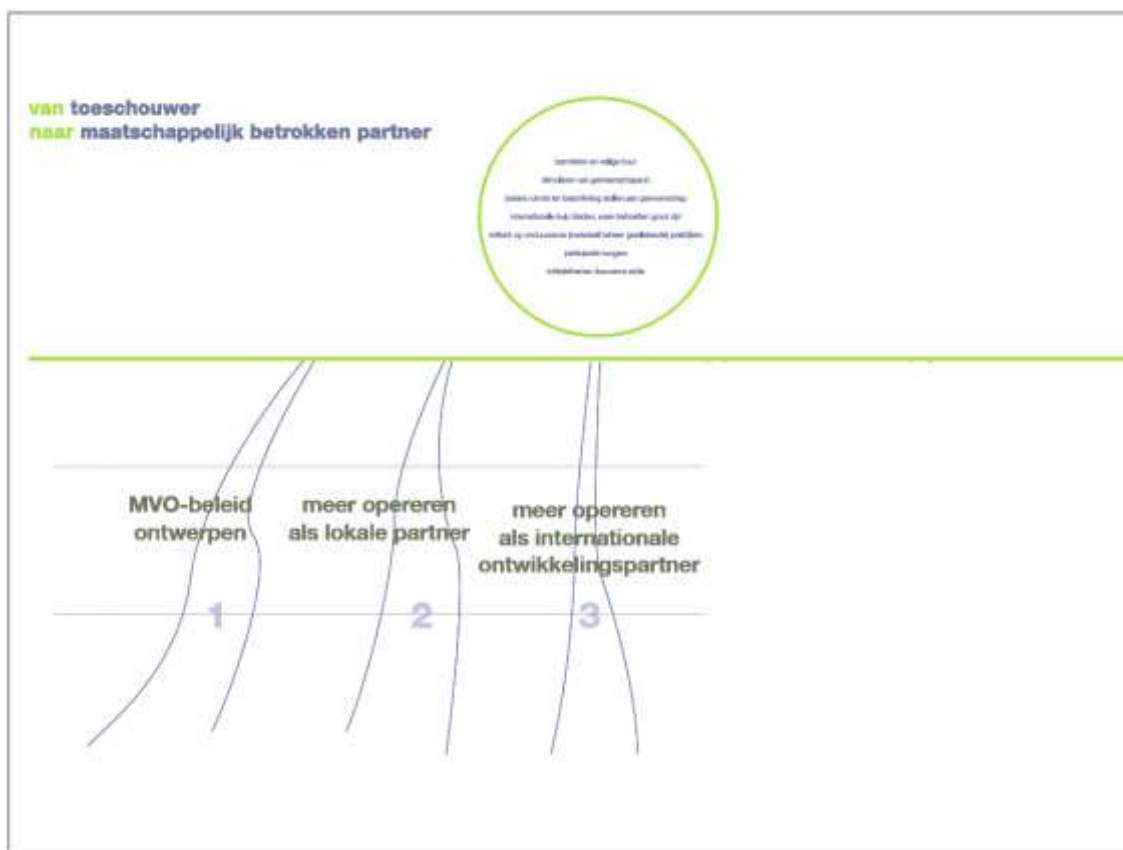
Op korte termijn zal er een verdieping plaatsvinden in de reeds bestaande normen en kaders, ook die in het buitenland gangbaar zijn, inzake veiligheid en gezondheid in de afvalsector. Daar waar nog sprake is van ongezonde en onveilige omstandigheden zullen acties ondernomen

worden om deze situaties te verbeteren. Afhankelijk van de kosten en intensiteit van deze acties, zal bezien worden op welke termijn deze realiseerbaar zijn.

De criteria inzake gezondheid en veiligheid klinken ook door in het aankoopbeleid van bijvoorbeeld goederen, diensten en gereedschap en het personeelsbeleid, bijvoorbeeld in geval van evaluatiegesprekken. Ook zal op korte termijn een meldpunt voorzien worden voor het melden van onveilige en ongezonde praktijken en situaties.

Op langere termijn is de ambitie te kunnen spreken van een breed ingebedde gezonde en veilige werkcultuur. Verkend zal worden in hoeverre een systeem met bijvoorbeeld gezondheidsscores en dergelijke op maat is voor de werking en de cultuur van EcoWerkf.

6. VAN TOESCHOUWER NAAR MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN PARTNER



Stip aan de horizon

EcoWerkf wil structureel invulling geven aan haar rol als maatschappelijk betrokken partner. Middels het operationaliseren van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) probeert zij hier invulling aan te geven. Dit betekent dat EcoWerkf expliciet een balans nastreeft van waardecreatie in de verschillende duurzaamheidsdomeinen: mens, economie en ecologie. EcoWerkf wil niet alleen duurzaam denken maar ook duurzaam doen, wat betekent dat EcoWerkf MVO in haar eigen organisatie en activiteiten op termijn geheel inbedt en elke werknemer er naar handelt. MVO staat niet los van voorgaande geschetste strategische lijnen.

In principe streeft EcoWerf de genoemde driedledige waardecreatie in alle strategische lijnen na. In deze laatste strategische lijn zal extra aandacht besteed worden aan MVO, om het concept verder te verdiepen en te zien welke meerwaarde het hanteren van het concept voor EcoWerf kan hebben.

Om van maatschappelijk toeschouwer te transformeren naar een maatschappelijk betrokken partner wil EcoWerf zowel dichtbij als verder weg een toegewijde en kundige partner worden. EcoWerf ambieert om waarde toe te voegen aan haar omgeving, hetzij lokaal hetzij internationaal. In haar eigen omgeving wil EcoWerf vooral betrokkenheid tonen, deelnemen aan de gemeenschap en een veilige buur zijn door onder meer deel te nemen aan maatschappelijke, aan materiaalbeheer gerelateerde, duurzame initiatieven en acties. Ook internationaal wil EcoWerf haar steentje bijdragen aan een duurzaam materiaalbeheer, zeker daar waar nog een 'wereld' te winnen is. EcoWerf wil zich onder meer als partner in de materiaalketen die niet bij de landsgrenzen ophoudt, kritisch kunnen opstellen tegenover onduurzame praktijken.

EcoWerf nu

Zoals uit voorgaande strategische lijnen is gebleken probeert EcoWerf reeds op vele terreinen maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een integrale visie van EcoWerf op MVO ontbreekt echter nog, evenals een totaalbeeld van hoe duurzaam EcoWerf nu opereert en waar ze in de toekomst nog kan verduurzamen.

EcoWerf onderneemt diverse 'maatschappelijk verantwoorde' activiteiten in haar directe omgeving. Zij maakt zich al een aantal jaren sterk voor preventieve acties in het kader van afvalbeheer, en ondersteunt scholen bij hun educatie op het vlak van afval. Ook is er een geurpaneel dat de geurhinder die EcoWerf al dan niet veroorzaakt in kaart brengt, waarop EcoWerf deze hinder terugdringt. Daarnaast is er aandacht voor geluidshinder voor onder meer de omwonenden van containerparken. In het verleden heeft EcoWerf ook haar voormalige stortplaatsen omgevormd tot voetbalvelden en natuurgebieden.

Ook internationaal gezien is EcoWerf in het recente verleden actief geweest. Zo was EcoWerf in Roemenië intensief betrokken bij het verzorgen van educatie rond selectieve inzameling en technologie en verwelkomt zij geregeld internationale delegaties op haar site, zodat deze in staat gesteld worden te leren van de werking van EcoWerf.

EcoWerf straks



6.1. VERDERE VERKENNING VAN HET CONCEPT MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO)

Korte termijn

EcoWerk zou op korte termijn zich graag verder verdiepen in het hele idee achter MVO teneinde een beter beeld te kunnen krijgen wat het inhoudt, en wat een dergelijk beleid voor EcoWerk betekent en welke meerwaarde zo'n beleid voor EcoWerk, haar omgeving, waaronder de gemeenten, en het materiaalbeheer in brede zin, zou kunnen opleveren.

Diverse erkende kaders kunnen ingezet worden, zoals die van het Global Reporting Initiative rond verslaglegging over MVO, om door te lichten hoe maatschappelijk verantwoord EcoWerk nu opereert en waar nog sprake is van potentieel om verder te verduurzamen. Er vinden al diverse initiatieven plaats die duurzaamheidswinst opleveren, echter een integrale kijk op al deze initiatieven, de ketens waarover deze gaan en een totaalbeeld wat het gehele pakket aan maatregelen en effecten voor EcoWerk betekent, ontbreekt nog. Een omvattend beleid omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen kan daarin behulpzaam zijn.

Een duurzaam aankoopbeleid waarbij een aantal duurzaamheidscriteria in de gunningscriteria zijn verwerkt is een belangrijk onderdeel van een MVO-beleid. Hier zal op korte termijn werk van gemaakt worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het zoveel mogelijk inkopen van Fair Trade- en streekproducten, reductie van koolstofvoetafdruk bij de keuze voor bepaalde leveranciers en dienstverleners en gebruik van milieusparende schoonmaakproducten.

(Middel)lange termijn

Op middellange en langere termijn zouden nieuwe initiatieven geïmplementeerd kunnen worden, teneinde het duurzaamheidspotentieel van EcoWerk te benutten. In principe raakt deze ambitie aan alle strategische lijnen, zoals deze in voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn gekomen. Duurzaam materiaalbeheer, kenniscreatie en -makelaarschap, energie- en grondstofgebruik, energieproductie, klantgericht werken, invulling geven aan een aantrekkelijk werkgeverschap zijn allemaal activiteiten die EcoWerk zo maatschappelijk verantwoord als mogelijk zou willen invullen. Het afwegingsmechanisme van de drie pijlers mens, ecologie en economie zou op langere termijn een tweede natuur voor EcoWerfs werking moeten worden, waarbij de gehele keten waarin EcoWerk een schakel is, kritisch gemonitord zal worden teneinde ook andere spelers in de keten op onduurzame praktijken te wijzen.

Zoals al aangegeven heeft EcoWerk de ambitie op termijn beschouwd te worden als een duurzame materiaalbeheerder. Personeelsleden zouden idealiter dan ook, niet alleen binnen werkuren maar ook daarnaast, deze filosofie door hun handelen buiten de werkgerelateerde sfeer overbrengen op anderen. Ieder in zijn of haar eigen privésfeer en sociale netwerken. Met andere woorden, op termijn is elke werknemer van EcoWerk een ambassadeur voor een duurzaam materiaalbeheerschap. Voorgaande vraagt om een cultuurverandering binnen EcoWerk: niet alleen managers, maar ook ondersteunende en uitvoerende diensten en personeel zouden met een MVO-bril op moeten functioneren.

Zodra het MVO-beleid op poten staat is het zaak dit beleid intern en extern te gaan communiceren en verankeren en ook deel te nemen aan fora met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, om zo onder meer op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen op dit vlak. Tevens heeft EcoWerk de ambitie dit MVO-beleid trachten mee te integreren binnen bijvoorbeeld de gemeenten van EcoWerfs werkingsgebied.

6.2. BIJDRAGEN AAN DE LOKALE GEMEENSCHAP

Korte termijn

Wat EcoWerf zou kunnen bijdragen aan de lokale gemeenschap is een vraag die op korte termijn verder verkend zal worden. Hiertoe zullen ook gesprekken met gemeenten aangegaan worden om te zien welke lokale bijdragen EcoWerf als maatschappelijke partner, alleen of samen met andere organisaties, zou kunnen leveren.

Lokaal beschouwd wil EcoWerf invulling geven aan goed nabuurschap wat impliceert dat zij ervoor zorgt dat omwonenden en 'omwerkenden' van de sites van EcoWerf zo min mogelijk last hebben van onder meer geur-, geluid- en andersoortige hinder. Er zal worden bekeken hoe deze zorg en bijbehorende communicatie gefaciliteerd kan worden, bijvoorbeeld via een duurzaamheidsplatform met inspraak- en meldingsmogelijkheden. Ook de samenwerking met andere bedrijven die deel uitmaken van de "eco-site" van Leuven behoort tot de mogelijkheden.

Ook zal EcoWerf zich verder sterk maken voor lopende of nieuwe maatschappelijke projecten en acties. Te denken valt bijvoorbeeld aan vorming van nieuwe inwoners en/of anderstalige huishoudens rond afval- en materiaalbeheer, het ter beschikking stellen van afvaleilandjes bij activiteiten of het aanleveren van compost voor volkstuintjes.

De scholenwerking blijft ook in de toekomst een belangrijk onderdeel van de bijdrage van EcoWerf aan de lokale gemeenschap. Educatie en sensibiliseringsacties zullen nog steeds op scholen verzorgd worden waarbij de sensibiliseringsmaterialen blijvend vernieuwd worden. Extra inspanningen zullen op korte termijn geleverd worden om bekendheid bij de scholen te krijgen. Ook zal EcoWerf in de toekomst mensen die inburgeringscursussen volgen nog steeds welkom heten voor een bezoek aan EcoWerf. Mogelijkerwijs zal EcoWerf ook andere doelgroepen, zoals verenigingen en jeugdbewegingen, trachten te bereiken en sensibiliseren in het kader van een duurzaam materiaalbeheer.

Bepaalde activiteiten wil EcoWerf exclusief voorbehouden aan de sociale sector, zoals de groenbesteding op haar sites, om zo de sociale economie te stimuleren.

(Middel)lange termijn

Op de (middel)lange termijn zal EcoWerf meer op eigen initiatief en als trekker van activiteiten voor de lokale gemeenschap willen functioneren.

6.3. BIJDRAGEN AAN DE INTERNATIONALE GEMEENSCHAP

Duurzaam materiaalbeheer heeft een internationale dimensie in de zin dat de materiaalketen van A tot Z en van C tot C (Cradle-to-Cradle) heel vaak grensoverschrijdend is. EcoWerf wenst die stromen te monitoren, vanuit de duurzaamheidsgedachte maar ook vanuit de Mensenrechten-invalshoek.

Bovendien kan er wat materiaalbeheer betreft nog veel duurzaamheidswinst geboekt worden in landen "in ontwikkeling". EcoWerf wil haar maatschappelijke betrokkenheid daar ook tonen door haar kennis en expertise ter beschikking te stellen.

Om te verkennen welke meerwaarde EcoWerf zou kunnen bieden, zal eerst in kaart gebracht worden welke internationale initiatieven er reeds bestaan, ook bij de deelnemende gemeenten.

Op (middel)lange termijn zal besloten worden in welke internationale verbanden en op welke wijze(n) EcoWerf zich zal engageren.

V. DE ACTIES VAN ECOWERF

1. OVERZICHT

Nr	Actie	Concreet	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	Timing	Bindend
1.	Van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur									
1.1	Pro-actief nieuwe business creëren									
1.1.1	Kennis vergaren mbt materiaalbeheer	Onderzoek materiaalbeheer op te richten werkgroep	x						2013	Ja
1.1.2	Verkoop materialen	Overslagstations uitbouwen om materialen op te buken: kosten/baten, bouw + operationeel proefprojecten	x						2013-2015	Ja wat betreft de kosten-baten-analyse
1.1.3	Verkoop materialen	Grootverkoop materialen	x						2015-2018	Ja
1.1.4	Klantenbestand diversifiëren	Onderzoek nieuwe bedrijfsafvalstromen-niches	x			x			2015-2018	Nee
1.1.5	Urban mining exploiteren	Proefproject om bepaalde materialen selectief in te zamelen	x						2019-...	Nee
1.1.6	Sluikstort- en zwerfvuilbeheer	Onderzoek naar interesse bij vennoten opstellen actieplan en inschatting van de kostprijs	x					x	2013-2015	Ja maar niet voor de effectieve invoering
1.2	Logistiek vernieuwen									
1.2.1	Vernieuwen/optimaliseren transport	Transport over water. Haalbaarheid is afhankelijk van optimalisaties en steun	x		x				2014	Ja wat betreft voor- bereiding. Nee wat betreft effectieve start.
1.2.2	Vernieuwen/optimaliseren transport	Onderzoek nieuwe transportmogelijkheden (bv. trein)	x		x			x	2015-...	
1.2.3	Vernieuwen/optimaliseren transport	Routing optimaliseren	x		x				2013-2014	Ja
1.2.4	Inzamelingsmethoden vernieuwen/optimaliseren	Onderzoek en mogelijke uitbouw ondergrondse systemen, integratie in DiffTar	x				x	x	2013-...	Nee
1.2.5	Inzamelingsmethoden vernieuwen/optimaliseren	Analyse resultaten inzameling papka in containers (cf. proefproject Bertem en project OVAM), besluit	x				x		2013	Ja
1.3	Containerparken transformeren naar materiaalparken									
1.3.1	Aanbod containerparken optimaliseren	Onderzoek naar bereikbaarheid en noodzaak aan containerparken in werkingsgebied EcoWerk Transformatie tot EcoWerk-materiaalpark voor alle inwoners van het werkingsgebied toegankelijk	x	x		x			2013-2014	Ja voor de plannen
1.3.2	Aanbod containerparken optimaliseren	Inzameling plastics	x						2014	Ja voor de studie
1.3.3	Aanbod containerparken optimaliseren	Onderzoek transformatie materiaalparken, beloningssystemen, flexibele stromen, kwaliteitscontrole Proefproject materiaal aan -en verkoop op park	x	x					2016-2018	Nee
1.4	Vernieuwen, verbeteren en uitbreiden van EcoWerk's faciliteiten									
1.4.1	Masterplan EcoWerk opstellen rond infrastructuur	Ontwerp en gefaseerde uitvoering	x		x				2013-...	Ja wat betreft ontwerp
1.4.2	Verbetering kantoorgebouw	Opmaak plan en kostenraming in fases uitvoeren: - vernieuwing sanitair blok, - extra kantoren, vergaderruimte, akoestiek, infrastructuraanpassingen - vervanging koepel, isolatie, gevel	x		x		x		2013-2016	Ja wat betreft plan en kostenraming
2.	Van databezitter naar kenniscreator									
2.1	Organiseren van de interne data									
2.1.1	Inventarisatie databezit, -gebruik en -behoeften via op te richten werkgroep	- Oprichten werkgroep, - Analyse beschikbare data EW, wat kunnen we ermee doen, - Wat zijn behoeften aan data bij EW/externen - Welke analyse en rapportage-toepassingen hebben we (nodig)			x				2013-2014	Ja
2.1.2	Optimalisatie databeheer ten behoeve van container/materiaalparken	Proefproject materialen ak en -vk op cp	x	x					2016-2018	Nee
2.1.3	Inventariseren wat kan/mag met informatie	Check wettelijkheid			x				2015	Nee
2.2	Vrije dataverstrekking naar anderen toe									
2.2.1	Voortzetting dataverstrekking	- OVAM en gemeenten - Attesten afvalverwerking vr externe klanten - DiffTarweb verder uitbouwen			x		x		2013-2014	Ja
2.2.2	Informatieverstrekking over lifecycle data	- Hoe?: Via cp, website, DiffTarweb - Wat?: Economische en ecologische kosten van kringloop			x			x	2014-2015	Ja
2.2.3	Nieuwe dataverstrekking voor gemeente	Gemeentescan: materiaalstromen, kwaliteit, %recyclage, dienstverlening...			x				2016-2017	Nee
2.2.4	Nieuwe dataverstrekking voor gemeente en burgers	Realtime data: webtoepassing: routing, interne werking (status klachten en meldingen, ...)			x				2018	Nee
2.3	Adviseren obv kennis inzake duurzaam materiaalbeheer									
2.3.1	Up-to-date houden van sorteervijzer en sorteeregels	Bijsturing sorteervijzer --> dynamische sorteervijzer obv marktfragen, nieuwe technieken/producten, kennis materiaalstromen	x	x			x		2015-2018	Ja
2.3.2	Adviseren obv kennis	- Specifieke adviestak obv kennis bijv. naar woonprojecten toe - Koppelen met andere data			x			x	2017-...	Nee
3.	Van traditionele naar duurzame grondstof- en energiegebruiker en energieproducent									
3.1	Inzicht krijgen in duurzaamheidspotentieel van energie- en grondstofgebruik									
3.1.1	Onderzoek naar watergebruik en -verlies	Waterbalans vervolledigen, lekstromen detecteren, actiepunten oplijsten			x	x			2013-2018	Ja voor opstellen waterbalans
3.1.2	Ontwikkelen energieboekhouding	In kaart brengen energie(efficiëntie)gebruik, incl, verplaatsingen en monitoren rijgedrag, actiepunten oplijsten			x	x			2013-2018	Ja
3.1.3	Onderzoek naar gebruik andere grondstoffen (papier, kleding,...)	Registratie gebruik? Met actiepunten			x	x			2015	Nee
3.2	Verduurzamen van energie- en grondstofgebruik									
3.2.1	Duurzaamheidsgedachte verspreiden binnen het bedrijf	Sensibiliseringsacties, opleiding, inspectierondes, meldpunten, energiespotters...				x		x	2014	Ja
3.2.2	Optimaliseren gebruik regenwater en grijs water	Herstellen huidige regenwateropvang, onderzoek naar gebruik regenwater en grijs water met actiepunten, inspectierondes			x	x			2013-2018	Ja
3.2.3	Infrastructuur en ICT aanpassen om verspilling vermijden	Door plaatsen sensoren, timers, meer digitaal ipv papier, kledingstock controle, rotorstop wieladder...					x		2013-2018	Ja
3.2.4	Minder, zuiniger en/of alternatief transport	Eco-driving, alternatieve transportmiddelen, vloot op alternatieve energie, aanschaf (elektrische) fietsen, mobiliteitsplan voor woon-werkverkeer, beperken burgerverplaatsingen naar container/materiaalparken	x			x		x	2014-2018	Ja

3.3	Energie zelf produceren														
3.3.1	Energie opwekken uit vergisting	Haalbaarheidsstudie en vervolg	x	x	x							2016	Ja wat betreft verdere studie		
3.3.2	Onderzoek andere middelen om energie op te wekken	Bv. valorisatie biomassa - pellets - sloophout/ kleine windmolens			x	x						2018	Nee		
4.	<i>Van een bedrijf met veel klanten naar een klantgerichter bedrijf</i>														
4.1	Diversificatie van de dienstverlening														
4.1.1	Uitbreiding dienstverlening voor bestaande klanten	Niches binnen gemeenten bijv. gemeentelijke technische diensten, agb's ...									x	2013-2018	Ja		
4.1.2	Uitbreiding dienstverlening voor bestaande klanten	- Onderzoek financiering huishoudelijk afvalbeheer - Opmaak balans kosten en opbrengsten - Voorstellen tot bijsturing - Inning gemeentelijke afvalbelasting door EcoWerk?			x						x	2013-2014	Ja		
4.1.3	Uitbreiding dienstverlening voor bestaande klanten	- Uitbreiding Diffar - Koppelen diftar huis-aan-huis met containerpark - Ophalingen op afroep - Aantal nieuwe cp's openen									x	2013-2018	Ja		
4.1.4	Ontwikkelen nieuwe dienstverleningspakketten	Verder marktonderzoek via op te richten werkgroep, in samenwerking met werkgroep materiaalbeheer									x	2014-2018	Nee		
4.1.5	Klantenbestand uitbreiden	In kaart brengen huidige marktaanbod, behoeftenonderzoek bijv. bedrijven, rusthuizen, non-profit...	x								x	2014-2015	Ja		
4.2	Meer interactie met (potentiële) klanten														
4.2.1	Relatiebeheer activeren	- Structureel en periodiek overleg gemeenten en ic's - Tevredenheidsonderzoek bestaande klanten - Digitaal informeren gemeenten									x	2013-2014	Ja		
4.2.2	Relatiebeheer activeren	Relatiebeheerder aanstellen									x	2015	Nee		
4.2.3	Contact klant met EcoWerk optimaliseren	- Centraal systeem voor klachten, bestellingen, meldingen... waarbij realtime opvolging mogelijk is - Klantendienst (interne herstructurering): zie 4.4.2	x	x	x	x					x	2014-2016	Ja		
4.2.4	Klanten ondersteunen in duurzaam materiaalbeheer	Educatie, advies	x	x	x	x					x	2015-2018	Nee		
4.3	EcoWerk profileren naar de buitenwereld														
4.3.1	Zichtbaar maken EW	Sociale media, pers, infopanelen... + diverse fora									x	x	2013-2014	Ja	
4.4	Interne organisatie klantgerichter inrichten														
4.4.1	Onthaal en contact professionaliseren	Opleiding, belonen, sanctioneren, maandelijks actiepunt... vr eigen personeel									x	x	2015-2018	Nee	
4.4.2	Klantendienst creëren	Onderzoek opportuniteiten centraal meldpunt voor klanten --> interne herstructurering			x	x	x	x					2013	Ja	
4.4.3	Klantendienst creëren	Centraal meldpunt voor klanten --> interne herstructurering			x	x	x	x					2014	Nee	
4.4.4	Werkprocessen optimaliseren	Analyse per dienst en vastleggen mogelijke optimalisaties Doorlichting procedures en organigram (klantendienst?, externe communicatie?, ...)									x	x	2013-2014	Ja	
4.4.5	Benchmark kosten Financiële optimalisaties	- Uitbreiding ken- en stuur extern - Efficiëntiescores - Optimalisaties bijv hakselen									x		2013-2014	Ja	
5.	<i>Van sociaal betrokken werkgever naar aantrekkelijk en sociaal verantwoord werkgever</i>														
5.1	Optimaliseren loon- en arbeidsvoorwaarden														
5.1.1	Modernisering loon- en arbeidsvoorwaarden	Introduceren cafetariamodel (check wettelijk, juridisch, financieel kader, wat gebeurt er op onze markt, bespreking sociale partners, feitelijke introductie)										x	2013-2014	Ja, wat betreft onderzoek en voorstel voor cafetariaplan aan rvb	
5.1.2	Actualisering loon- en arbeidsvoorwaarden	Vergelijkend onderzoek verloning (interne billijkheid en externe vergelijking)										x	2014-2015	Nee	
5.2	Aantrekkelijkheid van de werkplek vergroten														
5.2.1	Bevorderen psychosociaal welzijn	Onderzoek naar psychosociaal welzijn, organiseren tevredenheidsonderzoek met actiepunten										x	2014	Ja	
5.2.2	Verbeteren work-life balance	Strijkdienst aanbieden										x	2013	Nee	
5.2.3	Verbeteren work-life balance	Onderzoek naar mogelijkheid tot thuiswerk										x	2014-2015	Nee	
5.2.4	Aantrekkelijk maken van de fysieke werkplek	Aanvullend aan herinrichting kantoorgebouw en masterplan	x									x	2013-2016	Ja	
5.2.5	Introductie loopbaanbeleid	Aanscherpen van evaluatie- en functioneringsgesprekken om werknemers te begeleiden in de ontwikkeling van hun loopbaan binnen EcoWerk										x	2014-2017	Ja	
5.2.6	Opstellen mobiliteitsplan woon-werkverkeer	Uitvoeren van een mobiliteitsscanner. Uitwerken van een plan dat werknemers kan stimuleren om op een ecologische wijze de verplaatsingen van en naar het werk te doen.										x	x	2013-2015	Ja, wat betreft onderzoek en voorstel voor mobiliteitsplan aan rvb
5.3	Bevorderen van diversiteit														
5.3.1	Ontwikkelen alloctoon- en leeftijdsbewust personeelsbeleid	Actualisatie diversiteitsplan en onderzoek naar mogelijkheden om oudere werknemers maximaal aan het werk te houden en invoeren van maatregelen om meer personeelsleden aan te trekken van alloctone afkomst										x	2013-2018	Ja	
5.4	Vergroten van betrokkenheid van personeel														
5.4.1	Participatie aan activiteiten bevorderen	- Acties rond verbeteren imago nr buitenwereld - Vertegenwoordiging in werkgroepen (bijv feestcomité) van alle geledingen van EW										x	x	2013-2018	Ja
5.4.2	Elkaar en elkaars job beter leren kennen	Smoelenboek, functie in de kijker, dag in de functie van iemand anders,...										x		2013-2018	Ja
5.5	Interne communicatie bevorderen														
5.5.1	Verbetering interne communicatie	- Professioneel onthaal, peter- en meterschap - Toegang tot digitale info vr alle wn's (intranet, tv-schermen...) - Doorlichting vergaderingen - Communicatie na opleidingen, congressen...										x	x	2013-2015	Ja
5.6	Werken aan een cultuur van ergonomie, veiligheid en gezondheid														
5.6.1	Gedragwijziging bevorderen	Informatie verstrekken, opleiding, belonen, sanctioneren, maandelijks actiepunt...										x		2013-2018	Ja
5.6.2	Ongevallen preventie	Risicoanalyses uitvoeren per functie, per taak, per groot werk. Instant risicobeoordeling voor kleine werkzaamheden										x		2013-2018	Ja
5.6.3	Ongevallen preventie	Werkpostfiches integreren en aanpassen aan de huidige situatie										x		2014-2018	Ja
5.6.4	Ongevallen preventie	Incidentenanalyse, communiceren na elk ongeval, niet gepersonaliseerde ongevalfiche ophangen										x	x	2013-2018	Ja
6.	<i>Van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner</i>														
6.1	Verdere verkenning van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen														
6.1.1	MVO-potentieel bepalen	Verkennen, definiëren, doorlichting huidige functioneren											x	2015	Ja
6.1.2	Verduurzamen aankoopbeleid	Onderzoek naar mogelijke nieuwe gunningcriteria, intern sensibiliseren, aankoopproces bijsturen	x	x	x	x	x	x	x					2013-2018	Ja

6.2	Bijdragen aan de lokale gemeenschap											
6.2.1	Deelnemen aan bestaande lokale initiatieven ivm duurzaam materiaalbeheer	In kaart brengen bestaande lokale initiatieven met oog op deelname								x	2013	Nee
6.2.2	Sorteergedrag en afvalvermindering bevorderen	Sensibiliseringscampagnes - Uitbreiden educatief aanbod nr nieuwe materialen en nieuwe doelgroepen		x						x	2013-2018	Ja
6.2.3	Goed nabuurschap	- Geurpanel, zwerfvuilopruiming en nieuwe initiatieven - Participeren in buurtwerking eco-site								x	2013-2018	Ja
6.2.4	Sociale tewerkstelling ondersteunen	Groenbeheer aanbesteden in sociale sector, samenwerking kringwinkels concretiseren	x						x	x	2014	Ja
6.2.5	Opmaken en implementeren van een zorgsysteem	Deelname van EcoWerk aan het milieubeheer- en milieuauditsysteem van de Unie of ander zorgsysteem						x		x	2015	Ja
6.3	Bijdragen aan de internationale gemeenschap											
6.3.1	Kennis en expertise ter beschikking stellen	In kaart brengen gemeentelijke internationale initiatieven rond duurzaam materialenbeheer met oog op mogelijke deelname								x	2014	Nee
6.3.2	Afalstromen traceren	Info vergaren over respect sorteer- en verwerkingsregels, ook in licht van mensenrechten	x							x	2013-2018	Ja

2. ENKELE BINDENDE ACTIES TOEGELICHT

De bindende acties zijn de acties waarvoor EcoWerf zich engageert ze binnen de periode van het ondernemingsplan zeker op te nemen. Indien er acties zijn die uiteindelijk niet worden opgenomen zal het management zich hier ten overstaan van de Raad van Bestuur voor verantwoorden.

Het bindende aspect is voor elke actie anders en wordt bij elke actie hieronder verder gedefinieerd. Het bindende aspect gaat vaak over de onderzoeksfase en niet over de uitvoeringsfase.

Opmerking: onderstaande nummering van de acties komt overeen met de nummering in de tabel

1.1.2. EN 1.1.3. VERKOOP MATERIALEN – MATERIALEN OPBULKEN

Het aantal fracties (materialen) op de containerparken neemt steeds maar toe. Deze worden steeds meer gediversifieerd/gespecificeerd. Hierdoor ontstaan er twee knelpunten. De containerparken staan letterlijk vol met alle mogelijke recipiënten. Om deze diversificatie van materialen op de parken aan te kunnen zullen er kleinere recipiënten moeten worden geplaatst, die sneller worden geleid. Het tweede probleem is de logistiek. Vermits het kleinere in te zamelen partijen worden, die dan ook nog een laag soortelijk gewicht hebben (= volumetransport bijvoorbeeld harde plastics), is er een noodzaak om deze materialen lokaal (niet te ver van de parken) op te bulken. Vanop deze overslagstations kunnen deze materialen met grotere hoeveelheden rechtstreeks naar verwerkers getransporteerd te worden.

Bindend: Kosten-batenanalyse per overslagstation voorleggen aan de Raad van Bestuur. Zoektocht naar interessante afzetkanalen voor grootverkoop fracties.

Timing: De voorbereidingen zijn reeds lopende. De bouw wordt voorzien in 2013-2014. Na het bouwen van overlaadstation (OLS) Tienen zal er worden gestart met OLS Werchter.

Budget: Per overslagstation: +/- 600.000 euro.

Personeelsbehoefte: De voorbereiding gebeurt met het huidige personeel plus een extern studie bureau dat zal instaan voor de ontwerpen en de opvolging van de bouwwerken. Voor de uitbating van de site zal er per OLS één werknemer worden voorzien.

1.1.6. SLUIKSTORT- EN ZWERFVUILBEHEER

De gemeenten kampen steeds met de problematiek van het beheer van sluikstorten en zwerfvuil. EcoWerf heeft de nodige logistieke expertise om hier een beherende rol te spelen. Door een beheersysteem uit te bouwen kan dit gemeentegrensoverschrijdend gebeuren. Het systeem omvat een meldpunt, volgens opruiming van het afval, controle, statistieken, evaluatie en natuurlijk ook sensibilisatie. Dergelijk beheersysteem heeft vooral als doel om accuraat te reageren, de gemeente proper te houden en het aantal sluikstorten sterk terug te dringen. De samenwerking met de gemeentelijke diensten en desgevallend de politie is intens.

Bindend: Onderzoek naar interesse bij vennoten, opstellen actieplan en inschatting van de kostprijs voor de dienstverlening.

Timing: In 2013 zal een enquête naar de gemeente gebeuren. Zodoende kan er eerst gepeild worden naar de specifieke wensen van de gemeenten. Afhankelijk van deze resultaten zal EcoWerk een actieplan uitwerken.

Budget: Indien er geopteerd wordt om dit project verder uit bouwen, zal er een beheersysteem worden aangeschaft. De kost van een beheersysteem kan op +/- 120.000 euro worden geraamd. De kost van de dienstverlening op zich zal pas kunnen worden begroot na de uitwerking van het actieplan.

Personeelsbehoefte: Het onderzoek en de uitbouw van het actieplan kan gebeuren met eigen personeel. Voor de administratieve en operationele werking zal er extra personeel nodig zijn. Deze personeelsbehoefte hangt sterk af van de volledige uitwerking van het project (pas te bepalen na de uitwerking van het actieplan).

1.2.1. VERNIEUWEN/OPTIMALISEREN TRANSPORT - WATERTRANSPORT

In 2005 sloten Indaver en EcoWerk/Haviland een contract af voor het transport en de verwerking van huisvuil en grofvuil. Het transport naar de huisvuilenergiecentrale te Beveren gebeurde met walkingfloors omdat het vervoer via de waterweg dubbel zo duur bleek wegens de vele handelingen en het lossen in Antwerpen. Vanaf toen werd continu gezocht naar mogelijkheden, optimalisaties, subsidiëringen en medefinanciering samen met Waterwegen en Zeekanaal, de OVAM, de provincie, de kabinetten.

EcoWerk heeft nog een concessieovereenkomst geërfd op de kade te Wilsele, afkomstig van het project "verbrandingsoven te Drogenbos" dat volledig ter ziele is gegaan. In deze concessieovereenkomst zijn boeteclausules opgenomen wanneer de afgesproken tonnages (volumes) niet gehaald worden.

Stand van zaken anno januari 2013: meerkost gemiddeld voor heel Vlaams-Brabant: 15 euro/ton exclusief btw (11% verhoging op huidige bijdrage van 159 euro/ton; 780.000 euro/jaar voor alle gemeenten van EcoWerk samen; 2 euro/inwoner meerkost). Waterwegen en Zeekanaal onderzoekt nu de mogelijkheid, onder impuls van het kabinet Peeters, om in een afbouwend scenario hiervan 2/3 te subsidiëren. Er heerst momenteel onzekerheid over de periode na 5 jaar.

Tot op heden werden alle beslissingen solidair met Haviland genomen.

Actie: De Raad van Bestuur d.d. 20 februari 2013 beklemtoont dat het vervoer van afval via de waterweg slechts mogelijk is mits 2/3 van de meerkost kan gesubsidieerd worden door de Vlaamse overheid/provincie. De provincie moet mee in dit verhaal om dit project haalbaar te maken.

Bindend: Verder onderzoek naar steunmaatregelen (bv. provincie). Voorleggen van best mogelijke scenario aan de Raad van Bestuur.

Timing: Het huidige contract met Indaver verloopt in juli 2023. De bouw van een aangepast overslagstation met pers neemt toch 18 maanden in beslag zodat ten vroegste in juli 2014 kan gestart worden. Dit betekent dat sommige investeringen over 9 jaar moeten afgeschreven worden.

Budget: Aankoop voorkamerpers door EcoWerk: 454.000 euro (na aftrek subsidies door de OVAM), aankoop containers door EcoWerk: 525.000 euro netto (na aftrek subsidies OVAM), meerkost zie boven.

1.3.1. AANBOD CONTAINERPARKEN OPTIMALISEREN - ECOWERF-PARKEN

EcoWerk wil zijn containerparken ombouwen tot materiaalparken. Er zullen meer afvalstoffen (materialen) ingezameld worden. Een aantal containerparken is hiervoor te klein. Het is daarenboven wenselijk om alle containerparken om te vormen tot gewichtsparken. Ook hier zijn dezelfde containerparken te klein. Anderzijds wordt de vaste exploitatiekost van een containerpark bijzonder groot voor gemeenten met weinig inwoners.

EcoWerk wil met behulp van GIS de inplanting van een optimaal netwerk van materiaalparken in haar werkingsgebied definiëren, zodat de prioriteiten van de bouw of vernieuwen van materiaalparken kunnen worden vastgelegd. Het streefdoel is om de goede dienstverlening (afstand, aanbod, openingsuren, ...) te verbeteren maar tegen een betere kostprijs voor de gemeente en dit globaal gezien in het volledige werkingsgebied en los van de gemeentegrenzen.

Bindend: Opmaak van een plan met de huidige ligging en bereikbaarheid van de containerparken en een plan (inclusief investeringsbehoefte) van de toekomstige EcoWerk-materiaalparken. Haalbaarheidsstudie en stappenplan opmaken en voorstellen aan DE RAAD VAN BESTUUR.

Timing: Voorstelling (plannen) van de huidige situatie en gewenste situatie kan in 2013 naar de Raad van Bestuur.

Budget: de opmaak van de plannen zal zowat 3.000 euro kosten. De investeringskosten zijn afhankelijk van de studie en de beslissing van de Raad van Bestuur, een voorlopige raming is mee opgenomen in activiteit 4.1.3.

Personeelsbehoefte: opmaak van de plannen door de dienst GIS van Interleuven, begroting wordt intern gemaakt.

1.4.1. MASTERPLAN INFRASTRUCTUUR ECOWERF

EcoWerk staat in de toekomst voor een aantal grote uitdagingen (vergisting, watertransport, ...). Bijkomend is er de nood om een aantal faciliteiten te vernieuwen gelet de huidige bouwkundige toestand (aeea-overslag, technische gebouwen, toegang EcoWerk, ...). Om al deze aanpassingen correct te sturen (en faseren) wordt er een masterplan opgemaakt. Op dit plan worden al de toekomstige aanpassingen aangeduid in een logisch logistiek verband. Na goedkeuring van dit plan kan er een fasering van werken worden opgesteld, waardoor al aanpassingen perfect op elkaar zijn geënt.

Bindend: Opmaak masterplan met kostenraming van de verschillende fases.

Timing: De opmaak van het masterplan is voorzien in 2013. De verdere fasering zal starten in 2014 tot

Budget: Het ontwerp van het masterplan wordt opgemaakt door Interleuven. De kost voor dit plan wordt geraamd op 7.000 euro. De verdere budgettering zal pas kunnen gebeuren na goedkeuring van het plan.(+/- 5.000.000 euro).

Personeelsbehoefte: De eerste fase zal gebeuren met eigen personeel.

1.4.2. RENOVEREN/VERBETEREN KANTOORGEBOUW

De verbetering van de kantoorgebouwen bestaat uit meerdere delen:

- De expansie van EcoWerf brengt mee dat ook het personeelsbestand is toegenomen. Hierdoor is er een grote nood aan bureelruimte. Om aan deze vraag te voldoen, moeten er een aantal verbouwingen in het gebouw gebeuren (bouwen van nieuwe vergaderzalen, aanpassen van bestaande burelen, nodige infrastructuraanpassingen, verbetering akoestiek, ...).
- De sanitaire blok van het gebouw is ongeveer 20 jaar oud en versleten. Bij de herbouw van dit gedeelte zal er ook rekening worden gehouden met de huidige bijkomende wensen (drogen kledij, meer kleerkastruimte, meer douches, ...).
- De verbetering van de thermische isolatie van het gebouw (lichtstraten, gevels, ...). Momenteel is de isolatiewaarde van het gebouw zeer slecht. De twee belangrijkste aanpassingen zijn het vernieuwen van de lichtstraat (thermisch glas) en het isoleren van de buitengevel met bijkomend de vervanging van het asbestmateriaal door hardkernplaten.

Bindend: Opmaak plan met kostenraming van de verschillende fases.

Timing: De werken zullen gefaseerd gebeuren gedurende 2013 en 2014.

Budget: De aanpassingswerken worden geraamd op 1.200.000 euro (exclusief btw). Bijkomend zal er een ingenieursbureau worden aangeduid om de energiebeheersing van het gebouw te auditen (verwarmingstechnieken, opslagwarmte/koude, ...). Vervolgens zal het beste voorstel worden uitgevoerd (raming moet nog volgen).

Personeelsbehoefte: Het ontwerp van het bestek wordt opgemaakt door Interleuven. Ook de opvolging van de werken zal grotendeels extern worden uitbesteed.

3.3.1. ENERGIE OPWEKKEN UIT VERGISTING

De bouw van een voorvergisting voor de huidige composteerinstallatie werd onderzocht in 2012 in een haalbaarheidsstudie:

- Met het huidige energiedecreet (2013 en bandingfactor is 1) is geen enkel scenario rendabel. Indien de bandingfactor toch tot 1,25 zou verhoogd worden dan komen er enkele scenario's in de picture maar met onzekerheden.
- Met een voorvergisting van 30.000 ton kan principieel de hele energiebehoefte van EcoWerf gedekt worden. Dit project is voor EcoWerf dus heel belangrijk.

Verder onderzoek is noodzakelijk en een gunstig kader moet afgewacht/gezocht worden vooraleer een startschot voor de vergisting kan gegeven worden. Bedoeling is om een optie te kiezen waarbij de energie-inhoud van gft maximaal kan gevaloriseerd worden met vervolgens een voorkeur voor eigen energiedekking/compensatie en dit tegen een haalbare prijs. Participatie door een derde partij wordt niet uitgesloten.

Bindend: Verder onderzoek naar best mogelijke scenario, zoeken naar subsidiëring, zoeken naar geïnteresseerde partners om de investering mee te financieren, voorleggen uitgewerkt plan aan de Raad van Bestuur.

Timing: De vervolgstudie loopt. Implementatie kan op 3 jaar tijd mits akkoord van de Raad van Bestuur in onderscheiden stappen. Deze investering moet expliciet door de Algemene Vergadering worden goedgekeurd omwille van de grote investering die wordt afgeschreven tot buiten de huidige looptijd van EcoWerf.

Budget: Het investeringsbudget kan geraamd worden tussen de 8.000.000 euro en 12.000.000 euro afhankelijk van het gekozen scenario. Er zijn twee randvoorwaarden: de werkingsbijdrage voor gft-verwerking moet hierdoor substantieel dalen en EcoWerf moet dit project gefinancierd krijgen, deels door subsidies, deels door participatie door een derde en deels door geschikte mechanismen zoals de groene stroomcertificaten.

Personeelsbehoefte: Afhankelijk van het gekozen scenario. Minimaal 1 VTE extra mag worden gerekend voor technisch onderhoud van de vergister met bijhorende technische installaties. Deze kost wordt gefinancierd door werkingsbijdrage op de gft-compostering.

4.1.2. ONDERZOEK FINANCIERING HUISHOUDELIJK AFVAL- EN MATERIAALBEHEER

EcoWerf zal samen met haar gemeenten onderzoek voeren over de toekomstige financiering van het huishoudelijk afvalbeheer, de opmaak van de balans kosten/opbrengsten van de gemeenten met betrekking tot afval en voorstellen formuleren tot bijsturing van de retributies.

Daarnaast zal EcoWerf ook onderzoeken wat de impact en behoefte is van een inning van de gemeentelijke afvalbelasting door EcoWerf en hiervoor een systeem opzetten indien er voldoende vraag voor bestaat.

Bindend: Evaluatievergadering met de gemeenten. Voorstel nieuwe tarieven aan de Raad van Bestuur. Onderzoek inning gemeentelijke belasting door EcoWerf.

Timing: Uitwerking in 2013. Inning retributies ten vroegste 2014.

Budget: De analyse van de kost voor de aanpassing van de software voor retributies moet nog gebeuren.

Personeelsbehoefte: Huidige personeel

4.1.3. BESTAANDE DIENSTVERLENINGSPAKKETTEN UITBREIDEN BIJ BESTAANDE KLANTEN (DIFTAR VERALGEMENEN, ...)

Binnen haar bestaande klanten breidt EcoWerf haar bestaande dienstverlening uit, met name DifTar huis-aan-huis en geautomatiseerde DifTar op de containerparken. Hiervoor zijn de voorbereidingen reeds lopende. Nog 10 gemeenten kunnen aansluiten voor DifTar huis-aan-huis en 7 gemeenten voor DifTar op de containerparken. De DifTar-projecten (huis-aan-huis en gewichtsparken) zijn dermate goed ingeburgerd dat deze systemen moeten veralgemeend worden in het werkingsgebied van EcoWerf.

Verder zal EcoWerf ook onderzoeken hoe andere bestaande dienstverleningspakketten kunnen uitgebreid worden bij bestaande klanten. Hierbij denken we aan inzamelingen op afroep, slib, bermmaaisel, ...

Bindend: Simulaties opmaken voor nog niet op DifTar aangesloten gemeenten, peilen interesse voor overschakeling, opmaak bestekken, aanvraag subsidiedossiers.

Timing: Voorbereidingen voor verdere uitbouw van DifTar zijn lopende, de uitrol is voorzien in de periode 2015-2016.

Budget: Kosten DifTar gecompenseerd door de werkingsbijdrage voor DifTar. Voor infrastructuur en uitrusting van de containerparken zal de investering gespreid moeten gebeuren, rekening houdend met weggevallen afschrijvingen en leningslasten.

- Stel de bouw van 5 nieuwe containerparken inclusief wegende DifTar aan 960.000 euro: 4.800.000 euro.
- Stel nog eens extra 4 uitbreidingen van parken inclusief wegende DifTar 500.000 euro: 2.000.000 euro.

Stel extra 56.000 aansluitingen in DifTar (exclusief Leuven) aan 85 euro: 4.300.000 euro.

Personeelsbehoefte: De personeelsbehoefte is afhankelijk van het aantal aansluitpunten. Indien hiervoor extra VTE's nodig zijn, zullen deze worden gefinancierd door de werkingsbijdrage.

4.2.3. CONTACT KLANT MET ECOWERF OPTIMALISEREN - ONDERZOEK KLANTENDIENST: ORGANISATIE EN TOOL

EcoWerf wenst het contact met de klant te optimaliseren en zal hiervoor een centraal systeem voor meldingen, klachten, bestellingen, ... uitwerken waarbij op termijn ook realtime-opvolging mogelijk is via een online applicatie.

Dit centraal meldingssysteem hangt samen met een interne herstructurering en de oprichting van een klantendienst: een centraal meldpunt waar klanten terecht kunnen met hun vragen in plaats van, zoals nu, bij verschillende diensten (Afvalpreventie, DifTar, Secretariaat, Transport, Containerparken, ...). Klachten en meldingen worden niet ad hoc afgehandeld, maar er worden structurele oplossingen gezocht met een systematische opvolging en registratie.

Bindend: Voorstel aan de Raad van Bestuur voor organisatie klantendienst (wijziging organigram). Aanschaf softwareapplicatie.

Timing: Start 2014, volledig operationeel 2016

Budget: 100.000 euro (softwarepakket)

Personeelsbehoefte: Huidige personeel

4.4.4. WERKPROCESSEN OPTIMALISEREN - DOORLICHTING INTERNE WERKPROCESSEN

Ter optimalisatie van de werkprocessen zal EcoWerf in 2013 starten met het doorlichten van de bestaande procedures en het organigram, vervolgens kan op basis hiervan een uitgewerkte procedurestructuur met controlepunten opgezet worden en KPI's ter opvolging uitgeschreven.

Bindend: Analyse per dienst en vastleggen mogelijke optimalisaties, opstellen traject tot bereiken doelstellingen. Inbouwen controlepunten (interne controle).

Bindend: In kaart brengen procedures EcoWerf.

Timing: 2013-2014

Budget: 20.000 euro mochten we externe begeleiding bij dit traject inschakelen.

Personeelsbehoefte: Huidige personeel

5.1.1. MODERNISERING LOON- EN ARBEIDSVOORWAARDEN (CAFETARIAPLAN)

Het begrip cafetaria- of meerkeuzenplan situeert zich in de flexibele beloningssfeer. De werknemer stelt zelf zijn bijkomende loon- en arbeidsvoorwaarden samen zoals hij dat zou doen in een cafetaria met zelfbediening.

Voordeel van een cafetariaplan is dat de werknemer een loonpakket kan samenstellen op maat van zijn eigen levensfase of familiale toestand. De medewerkers kunnen binnen een vast en juridisch zeker kader kiezen tussen verschillende benefits: bijvoorbeeld verzekeringen (opbouw van meer pensioenkapitaal, hospitalisatieverzekering voor familieleden, betere overlijdens- en/of invaliditeitsverzekering, ...), verwerven van meer vrije tijd, tussenkomst in mobiliteit, tussenkomst van de werkgever in de kosten van kinderopvang, en diens meer.

Bijkomend voordeel van een cafetariaplan is dat de werkgever met een gelijk budget kan zorgen voor een hoger netto rendement voor de werknemer.

Bindend: Voorstel evenwichtig cafetariaplan uitwerken en voorleggen aan de Raad van Bestuur.

Timing: EcoWerk zal in 2013 de mogelijkheden verkennen om een cafetariaplan in te voeren. Indien er voldoende draagvlak voor bestaat, kan het effectief ingevoerd worden in 2014.

Budget: 170.000 euro. Dit is het bedrag dat in 2011 werd vooropgesteld voor optimalisaties rond verloning.

Personeelsbehoefte: De implementatie van een cafetariamodel vergt maatwerk voor de individuele werknemers vanwege de Personeelsdienst. De extra taken op de Personeelsdienst als gevolg van het cafetariaplan dienen waar mogelijk te worden gecompenseerd door automatisering van de huidige processen op de dienst.

6.2.4. SOCIALE TEWERKSTELLING ONDERSTEUNEN - VOORBEHOUDEN SOMMIGE OPDRACHTEN VOOR SOCIALE ECONOMIE

EcoWerk nodigt organisaties en bedrijven uit de sociale economie nu reeds uit om deel te nemen aan de gunningsprocedure voor bepaalde overheidsopdrachten (bijvoorbeeld schoonmaak, strijkdienst). Voor een aantal opdrachten wil zij nóg verder gaan en ze uitsluitend voorbehouden voor die sector. Dit zal in 2013 het geval zijn voor het groenonderhoud van de site.

Bindend: Voorstel tot taken die we voorbehouden voor sociale sector voorleggen aan het Directiecomité/Raad van Bestuur.

Budget: geen extra budget

Personeelsbehoefte: huidige personeel

3. ENKELE BINDENDE KORTE TERMIJN ACTIES TOEGELICHT

Opmerking: "korte termijn" betekent start in 2013 of 2014 met beperkte looptijd

Opmerking: onderstaande nummering van de acties komt overeen met de nummering in de tabel

1.2.3. VERNIEUWEN/OPTIMALISEREN TRANSPORT - ROUTING OPTIMALISEREN

Fase 1 van mobility is achter de rug. Fase 2 (routing optimalisatie) moet nu starten. In dit gedeelte zal er voornamelijk worden gewerkt aan een geavanceerde informatisering van de routes. Deze zijn belangrijk voor een doorgedreven optimalisatie van al de routes. Bijkomend geeft dit mogelijkheden om routes te gaan clusteren (ophaling in meerdere gemeenten) en om een optimale duo-ophaling te organiseren (in afgelegen gebieden worden 2 fracties in dezelfde ophaalwagens opgehaald).

Bindend: Optimalisatie die leidt tot structurele daling van ingezette middelen (vrachtwagens en werknemers) en minder brandstofverbruik (+slijtage, verzekering, ...).

Timing: De ontwikkeling van deze applicatie start in 2013. Na de implementatie zullen de routes (+/- 800) systematisch worden geoptimaliseerd (2014-2015).

Budget: 400.000 euro.

250.000 euro werd in 2008 voorzien om een 2^{de} fase van het mobilityproject door te voeren. De implementatie van fase 1 heeft langer geduurd dan gedacht waardoor fase 2 nog niet opgestart is.

150.000 euro is het bedrag dat vooropgesteld is voor verbeteringen en updates aan de huidige software (gedeelte hiervan zit in budget 2013).

In de realiteit worden er jaarlijks verbeteringen en extra functionaliteiten aangebracht aan de software. Het voorziene bedrag zal over een periode van meerdere jaren worden geïnvesteerd. Intussen vallen er ook afschrijvingen van de eerste fase van het mobilityproject weg.

Personeelsbehoefte: Eigen Transportdienst.

1.2.5. INZAMELINGSMETHODEN VERNIEUWEN - EVALUATIE INZAMELING PAPIER MET CONTAINERS

In samenwerking met de OVAM is in 2010 een haalbaarheidsstudie uitgevoerd aangaande de inzameling van papier en karton in minicontainers. De doelstellingen voor het ophalen van papier met behulp van een container zijn: groter gebruiksgemak voor bewoners en inzamelaars, minder zwerfpapier op straat en verbeterde inzamelresultaten. Sinds 2011 heeft de gemeente Bertem deze inzamelwijze ingevoerd. De resultaten voor de burger (gebruiksgemak) en voor de laders (sterke verbetering voor ergonomie) zijn zeer goed. EcoWerk wil nakijken of dit project kan worden uitgebreid over heel haar werkingsgebied (financieel, organisatorisch).

Bindend: Voorlegging evaluatie proefproject Bertem aan de Raad Van Bestuur, samen met een uitgewerkt kostenplaatje van de omschakeling.

Timing: De analyse zal in 2013 gebeuren.

Budget: Totale investering wordt geraamd op 4.250.000 euro. Project financieren is alleen mogelijk mits zware subsidiering of via oprichting apart 'fonds' uit bijvoorbeeld de inkomsten van verkoop papier en karton.

Personeelsbehoefte: De analyse zal door eigen personeel gebeuren.

1.3.2. AANBOD CONTAINERPARKEN OPTIMALISEREN

Het restafval en grofvuil bevat veel plastics die op een duurzamere manier kunnen verwerkt worden dan ze te verbranden met energierecuperatie. Het nadeel is dat deze fracties zeer licht zijn waardoor het transport ervan zeer duur wordt.

EcoWerk wil onderzoeken hoe we zoveel mogelijk plastics uit het restafval en grofvuil kunnen halen en hoe we deze een nuttige toepassing kunnen geven, dit rekening houdend met het kostenplaatje.

Bindend: Onderzoek op welke containerparken en op welke manier we efficiënt kunnen harde en/of zachte plastics inzamelen.

Timing: Resultaten onderzoek tegen 2014.

Budget: 210.000 euro is de kost van de uitrusting die nodig is voor de inzameling. Deze investering moet deels terugverdiend worden door een lagere verwerkingskost t.o.v. restafval.

Personeelsbehoefte: Eigen Transportdienst.

2.1.1. INVENTARISATIE DATABEZIT VIA OP TE RICHTEN WERKGROEP

EcoWerk zal een werkgroep oprichten die zich over 'data' zal buigen. De hoofdtaken van deze werkgroep zijn:

- analyse van de beschikbare data binnen EcoWerk
- wat kunnen we ermee doen
- wat zijn behoeften aan data bij EcoWerk/externen
- welke analyse- en rapporteringstoepassingen hebben we of hebben we nodig

Bindend: Oprichten werkgroep, min 2 meetings per jaar.

Timing: 2013 -2014

Budget: De werkgroep zal minstens 2 maal per jaar vergaderen en heeft geen budget nodig tot op het ogenblik dat er een informaticatool zal moeten ontwikkeld worden.

Personeelsbehoefte: Huidige personeel

2.2.1. VOORTZETTING DATAVERSTREKKING

EcoWerk doet sinds 2011 de jaarlijkse afvalstoffenaangifte bij de OVAM voor de gemeenten. In 2013 wordt dit uitgebreid met de IMJV-aangifte. EcoWerk wenst ook automatisch attesten betreffende afvalverwerking voor externe klanten af te leveren, dit gebeurt vandaag enkel op aanvraag.

Ook DifTarweb zal verder uitgebouwd worden: de raadpleging van de afvalleveringen huis-aan-huis en op de containerparken is in uitrol. We wensen de mogelijkheden voor de burger uit te breiden met bijvoorbeeld de data van de volgende ophaling, ...

Bindend: Dienstverlening met betrekking tot dataverstrekking verder uitbouwen rekening houdend met nieuwe vereisten van de wetgever, nieuwe wensen van de gebruiker en met de moderne technologie.

Timing: 2013 -2014

Budget: 25.000 euro voor informatica-aanpassingen.

Personeelsbehoefte: Huidige personeel.

2.2.2. INFORMATIEVERSTREKKING OVER LIFE CYCLE DATA

EcoWerf wil de burger en de gemeenten beter informeren over de economische en ecologische kosten van de kringloop van de materialen. Onderzocht zal worden hoe deze informatie kan verstrekt worden; via het containerpark, en/of via DifTarweb, en/of via de website. Het idee is om per jaar een 10-tal stromen in de kijker te zetten.

Aangezien niet alle kennis in huis is, wil EcoWerf graag beroep doen op Interafval om de nodige informatie aan te leveren.

Bindend: Onderzoek hoe burger zo goed mogelijk informeren over life cycle materialen, onderzoek naar partners (bijv. Interafval) om correcte info aan te leveren. Effectief communiceren.

Timing: 2014-2015

Budget: 10.000 euro voor communicatie.

Personeelsbehoefte: Huidige personeel.

3.1.1. ONDERZOEK NAAR WATERGEBRUIK EN WATERVERLIES - WATERBALANS VERVOLLEDIGEN

We zorgen reeds jaarlijks voor een zo correct mogelijke melding aan de VMM betreffende de hoeveelheden gebruikt leidingwater en de geloosde hoeveelheden afvalwater. Elk jaar komen we nog hiaten op het spoor en zijn we ook al eens op een heus waterlek gestoten. Het zou nuttig zijn om via bijkomende meters en meer controlerondes korter op de bal te spelen. We hopen op die manier een beter zicht te krijgen op de effectief gebruikte leidingwaterhoeveelheden bij de verschillende delen van EcoWerf. Ook de uitgaande afvalwaterstromen moeten we beter proberen op te volgen om extra lozing van afvalwater te vermijden. Met een volledige waterbalans zal het ook eenvoudiger zijn om goede beslissingen te nemen over waterbesparende maatregelen of om extra regenwater of grijs water te gaan gebruiken.

De waterbalans zal ook gecommuniceerd worden naar de medewerkers om ook bij hun een grotere bewustwording te krijgen in verband met duurzaam waterverbruik.

Bindend: Opstellen waterbalans.

Budget: 20.000 euro voor bijkomende automatische tellers, dit bedrag moeten we terugwinnen door lager verbruik en snelle detectie lekstromen.

3.1.2. ENERGIEBOEKHOUDING ONTWIKKELEN

Met een energieboekhouding heb je een duidelijk zicht op je energieverbruik en de evolutie ervan. Door regelmatige registratie van elektriciteit, gas/stookolie en dieselverbruik in een energieboekhouding, kun je je energieverbruik vergelijken, analyseren en erover rapporteren. Door de resultaten te communiceren krijgen medewerkers meer voeling met de materie en wordt zuiniger gedrag gestimuleerd. De energieboekhouding kan ook beleidsondersteunend zijn.

Een eerste stap is een goede inventarisatie van alle gebouwen, installaties en apparatuur van EcoWerk. Daarna volgt een registratie van alle verbruiken via meters en facturen. Op een later tijdstip kan eventueel overgegaan worden naar automatische registratie via energiemeters die op een modem zijn aangesloten en kan er een professioneel energieboekhoudsysteem aangekocht worden dat betere data genereert.

In de energieboekhouding vergelijk je het opgemeten energieverbruik snel en zorgvuldig met je referentiecijfers. Zo heb je direct zicht op waar er energiebesparende acties vereist zijn. De energieboekhouding stelt EcoWerk in staat om het energie-, water- en dieselverbruik duidelijk in kaart te brengen. Het automatische systeem bevat enkele belangrijke parameters hiervoor (stookwaardes, energieprijzen, graaddagen, calorische waarden).

Deze te analyseren en te vergelijken met benchmarks, zoals verbruiken in kWh, €, CO₂, ...
Eventuele lekken of abnormale afwijkingen snel op te sporen.
De noodzaak en/of het effect van energiebesparende maatregelen in te schatten.
De correctheid van de facturatie voor energie, water en diesel te controleren.

Bindend: Opstellen energieboekhouding.

Budget: 27.000 euro voor aankoop software en bijkomende tellers. Dit bedrag moeten we terugwinnen door een lager verbruik.

3.2.3. VERSPILLING VERMIJDEN

Dit actiepoint is een verzameling van een aantal kleinere acties die allemaal als doel hebben meer zorg dragen voor het leefmilieu door verspilling van energie, grondstoffen en water te vermijden. Over elk van de acties zal gecommuniceerd worden naar het personeel zodat ze hun gedrag kunnen bijsturen indien nodig.

Enkele voorbeelden van mogelijke acties: rotorstop op wielladers om de stationaire draaitijd te verminderen, lichtsensoren en lichttimers plaatsen zodat de verlichting niet onnodig blijft branden, betere opvolging van uitgifte en onderhoud van werkkledij, zodat we onze werknemers kwaliteitsvolle kledij kunnen aanbieden, die ze met zorg behandelen.

Ook op het vlak van ICT kunnen enkele aanpassingen bijdragen tot vermindering van de afgedrukte hoeveelheden papier: een goed documentmanagementsysteem, digitale milieuvergunningaanvragen, digitale facturen en digitale bestekken,

Bindend: Minimum 2 acties per jaar om verspillingen in te dijken.

Budget: 30.000 euro voor sensoren, timers, ... Dit bedrag moeten we terugwinnen door minder verspilling.

4.2.1. ACTIEF RELATIEBEHEER – TEVREDENHEIDSONDERZOEK

EcoWerf wenst een goede interactie met haar klanten te onderhouden. In dit kader plant ze een structureel en periodiek overleg met de gemeenten en de intercommunales. Op die manier leert ze de behoeften die er leven beter kennen. Dit zal haar helpen haar dienstverlening nog meer op maat van de actuele behoeften en noden aan te bieden en optimaal te informeren over de werking van EcoWerf en de evoluties binnen duurzaam materiaalbeheer.

EcoWerf zal ook actiever werken aan haar relatiebeheer onder meer door op regelmatige basis een tevredenheidsonderzoek uit te voeren bij haar bestaande klanten.

Bindend: Tevredenheidsonderzoek om de 3 jaar, voorstel rond relatiebeheer op DC/RVB

Timing: Reeds in 2013 start EcoWerf met een structureel overleg en een tevredenheidsonderzoek. Eventuele aanpassingen en een verderzetting van het relatiebeheer gaan verder in 2014.

Budget: 20.000 euro

Personeelsbehoefte: Huidige personeel

4.3.1. ZICHTBAAR MAKEN ECOWERF

Klantgericht werken betekent ook dat EcoWerf op termijn zichtbaarder moet zijn voor haar klanten. EcoWerf zal diverse kanalen inzetten, waaronder ook sociale media en diverse fora om haar klanten zo doeltreffend en efficiënt mogelijk te bereiken. Op korte termijn zal verkend worden wat de mogelijkheden en opportuniteiten zijn van de diverse kanalen.

Bindend: Onderzoek opportuniteiten verschillende communicatiekanalen met kostenindicatie

Timing: Verkenning nieuwe kanalen in 2013, verdere uitbouw in 2014.

Budget: Het benodigde budget is afhankelijk van de gekozen kanalen.

Personeelsbehoefte: In eerste instantie zal het huidige personeel onderzoeken welke kanalen meer benut kunnen worden en deze verder uitwerken. Indien nieuwe software moet ontwikkeld worden, zal hiervoor beroep gedaan worden op externen.

5.2.1. BEVORDEREN PSYCHOSOCIAAL WELZIJN – TEVREDENHEIDSONDERZOEK

Tevreden personeelsleden werken efficiënter, zorgen voor betere resultaten en zijn loyaler ten opzichte van de werkgever. Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in die tevredenheid. Wanneer de wensen en behoeften van het personeel duidelijk zijn, kan EcoWerf hier als werkgever op inspelen. Dit zorgt voor meer tevreden, betrokken en gemotiveerd personeel. Een hoge personeelstevredenheid zorgt voor een gezonde sfeer en automatisch voor tevreden klanten. Daarnaast leidt het ook tot minder personeelskosten en een lager ziekteverzuim.

Timing: EcoWerf wil in 2014 een tevredenheidsonderzoek organiseren onder haar medewerkers.

Bindend: ja

Budget: 7.500 euro

Personeelsbehoefte: onderzoek door een extern bureau

5.2.6. MOBILITEITSPLAN WOON-WERKVERKEER

EcoWerf wil een mobiliteitsplan uitwerken voor het woon-werkverkeer van de werknemers. Met dit plan wil EcoWerf haar werknemers stimuleren om op een ecologische manier de verplaatsingen van en naar het werk te doen (openbaar vervoer, fiets, carpool, ...).

EcoWerf wil vlot bereikbaar zijn voor de werknemers en de keuze voor ecologisch woon-werkverkeer financieel ondersteunen.

Timing: EcoWerf zal in 2013 starten met een onderzoek in samenwerking met een mobiliteitsadviseur (zogenaamde mobiscan). Op basis van het onderzoek kan een plan worden ontwikkeld dat in de loop van 2014-2015 kan worden geïmplementeerd.

Bindend: uitvoeren mobiliteitscan, opmaak plan en voorstelling aan de Raad van Bestuur.

Budget: 170.000 euro jaarlijks. Alleen mogelijk indien het totale kostenplaatje voor EcoWerf niet harder stijgt dan de normale index, dus zijn er eerst een aantal optimalisaties nodig.

Personeelsbehoefte: huidige personeel

5.3.1. ONTWIKKELEN ALLOCHTOON- EN LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID

EcoWerf wil dat haar personeelsbestand een betere weerspiegeling is van de samenleving:

- Meer dan vandaag het geval is, wenst EcoWerf personeelsleden aan te trekken van allochtone afkomst. Dit is een maatschappelijke verantwoordelijkheid gezien de grote werkloosheid onder deze bevolkingsgroepen.
- De leeftijds piramide van de EcoWervers maakt dat er gewerkt moet worden aan "werkbaar werk" voor oudere werknemers. De pensioenhervormingen door de overheid en het feit dat een aantal van onze jobs niet in de kleren kruipt, maakt van ergonomie een belangrijk aandachtspunt. Voor personeelsleden die de job fysiek niet meer afkunnen moet gezocht worden naar oplossingen.

Timing: Het diversiteitsplan dat in 2005 werd afgerond, wordt in 2013 gereactiveerd. Hiertoe zijn al contacten gelegd met een diversiteitsconsulent. Een aantal bestaande initiatieven krijgen een nieuw elan (bijvoorbeeld onthaalbrochures, peter- en meterschap, Nederlands op de werkvloer, aanpassing van werkposten). De volgende jaren zal er voortdurend gezocht naar verbeteringen en best practices zodat concrete acties worden gerealiseerd en het niet bij goede bedoelingen blijft.

Bindend: re-activatie diversiteitsplan

Budget: afhankelijk van de acties die worden genomen

Personeelsbehoefte: huidige personeel

5.6.2. ONGEVALLEN PREVENTIE - RISICOANALYSES INTEGREREN ALS WERKINSTRUMENT

Risicoanalyses zijn een belangrijke tool binnen het dynamisch risicobeheer van EcoWerf. Om dit dynamisch risicobeheersingssysteem verder te optimaliseren is een grondige analyse en evaluatie van al de gevaren en de risico's die voorkomen binnen EcoWerf noodzakelijk. We kiezen er voor om deze risicoanalyses te realiseren met een optimale betrokkenheid van de medewerkers.

De risicoanalyse is de basis van elke preventie op het werk. De uitvoering van een risicoanalyse omvat de volgende elementen: identificatie van het gevaar voor het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (gebruikte agentia, machines en alle arbeidsactiviteiten, gebouwen, werkprocessen, voertuigen, arbeidsplaatsen). Het nagaan onder welke omstandigheden er schade of andere kwalijke gevolgen kunnen ontstaan voor de werknemers. Het gaat om alle schadegevallen: naast de klassieke arbeidsongevallen en beroepsziekten betreft dit dus ook arbeidshinder en beroepsgebonden aandoeningen.

Een risico is in feite de kans op schade aan de gezondheid. Er zijn zowel collectieve risicofactoren (bijvoorbeeld: chemische, fysische, biologische factoren, de arbeidsrelaties, de arbeidsvoorwaarden in werkplaatsen) als individuele risicofactoren (bijvoorbeeld: inspanning, zwangerschap, ziekte, ...).

De participatieve risicoanalyse: Dit is een analyse die steunt op de deskundigheid en ervaring van de werknemers zelf. Werknemers zijn meestal op de hoogte van parallelle informatie die niet aan de oppervlakte komt door observaties, metingen en andere expertsystemen. Het is belangrijk te weten hoe de werknemers de bestaande risico's bekijken: dit bepaalt immers de wijze waarop ze omgaan met risico's. Kortom, de participatieve risicoanalyse komt er op neer dat werknemers actief en systematisch betrokken worden bij de risicoanalyse.

Als we de aanwezige risico's goed inventariseren en begrijpen, kunnen we proberen om ongevallen te voorkomen door gerichte preventie maatregelen te nemen.

Bindend: 4 risicoanalyses per jaar.

6.1.2. VERDUURZAMEN AANKOOPBELEID

Traditioneel is de prijs vaak de (enige) doorslaggevende factor bij het toewijzen van overheidsopdrachten. Nochtans heeft de uitvoering van bepaalde opdrachten vaak ook nog een andere kostprijs, met name voor mens (bijvoorbeeld: kinderarbeid, arbeid in ongezonde omstandigheden, ...) en milieu (gebruik van vervuilende producten, koolstofvoetafdruk, ...). EcoWerf wenst deze mee te nemen bij de beoordeling van offertes voor werken, leveringen en diensten.

6.2.5. OPZETTEN EN IMPLEMENTEREN VAN EEN ZORGSYSTEEM

Wegens veranderende wetgeving is EcoWerf sinds 7 januari 2013 een GPBV-installatie (Geïntegreerde Preventie en Bestrijding van Verontreiniging) en dient EcoWerf te voldoen aan de bepalingen van de Richtlijn Industriële Emissies (RIE):

- Alle passende preventieve maatregelen tegen verontreiniging worden getroffen.
- De best beschikbare technieken worden toegepast.
- Er wordt geen significante verontreiniging veroorzaakt.

- Het ontstaan van afvalstoffen wordt voorkomen.
- Waar toch afvalstoffen worden vorgebracht moeten zij in prioriteitsvolgorde worden voorbereid voor hergebruik, gerecycleerd, teruggewonnen of, wanneer dat technisch en economisch onmogelijk is, zodanig worden verwijderd dat milieueffecten worden voorkomen of beperkt.
- De energie wordt op doelmatige wijze gebruikt.
- De nodige maatregelen worden getroffen om ongevallen te voorkomen en de gevolgen daarvan te beperken.

Door de overgangstermijn zal EcoWerf op 7 juli 2015 aan bovenstaande bepalingen moeten voldoen. Dit zal worden toegepast door het milieubeheer en milieuauditsysteem van de Unie of een ander zorgsysteem in te voeren.

Bindend: zal blijken uit een eerste audit door LNE milieu-inspectie in 2013

VI. DE MIDDELEN VAN ECOWERF

1. BESTAANDE

Personeelsbezetting – organigram

De loonkosten maken een derde uit van de totale kostenstructuur van EcoWerf. De activiteiten die EcoWerf ontwikkelt zijn arbeidsintensief.

Financiële situatie

EcoWerf werd in 2003 opgericht met een beperkt Eigen Vermogen. Voor de financiering van een groot deel van haar werking moet EcoWerf beroep doen op Vreemd Vermogen, zijnde leningen bij financiële instellingen.

De solvabiliteit meet de financiële onafhankelijkheid van de onderneming. Ze wordt berekend door de verhouding te nemen van het Eigen Vermogen ten opzichte van het Totale Vermogen. Hoe groter het eigen vermogen hoe groter de kans dat additionele schulden kunnen worden terugbetaald en hoe kleiner de kans dat de onderneming in problemen komt bij moeilijke momenten. EcoWerf kon de voorbije twee jaar de verhouding Eigen Vermogen ten opzichte van Totaal Vermogen optrekken van 17,6% naar 23,5%.

EcoWerf heeft een positief bedrijfskapitaal van +/- 10.000.000 euro, met andere woorden, een overschot aan stabiel kapitaal (LT) ten opzichte van langdurige aanwendungen. De liquiditeit is goed; dus er is de mogelijkheid om op elk moment aan de kortetermijnverplichtingen te voldoen. Aangezien er steeds naar een resultaat nul wordt gestreefd is de rentabiliteit van EcoWerf +/- 0%.

De totale omzet (2012) bedroeg 29.203.000 euro; een stijging van 1,4% ten opzichte van het vorige jaar. Meer dan 75% van de omzet is afkomstig uit de werkingsbijdragen die aangerekend worden aan de aangesloten gemeenten. Het overige deel is afkomstig uit verkoop van materialen (papier en karton en oude metalen) en van externe organisatie (Fost Plus, Recupel, ...). In 2012 bedroegen de vaste activa (terreinen, gebouwen, rollend materieel, meubilair) 24.830.000 euro.

2. TOEKOMSTIGE

Personeelsbezetting – organigram

De activiteiten die EcoWerf ontwikkelt zijn arbeidsintensief. Dit betekent dat de nieuwe acties uit het ondernemingsplan niet mogelijk zijn zonder de inzet van deskundig personeel.

Voor enkele van de "grotere acties" uit het ondernemingsplan gaat het om bijkomend personeel. De beslissing om deze acties te implementeren, is afhankelijk van het vinden van nieuwe inkomsten om de bijkomende personeelskost te dragen. Het groene licht om deze "grote acties" effectief uit te voeren, wordt finaal gegeven door de Raad van Bestuur.

Bijvoorbeeld:

- Wil EcoWerk sluikestorten en zwerfvuil aanpakken, dan dient dit te gebeuren door personeelsleden die niet onttrokken kunnen worden uit de bestaande werking. De beslissing om de nieuwe activiteit op te starten, impliceert bijgevolg dat de gemeenten bereid moeten zijn om te betalen voor deze nieuwe dienstverlening.
- Wil EcoWerk het DifTar-systeem uitbreiden, dan vergt dit een uitbreiding van de personeelsbezetting op de DifTar-dienst. De uitbreiding van DifTar genereert op basis van de huidige tarieven meerinkomsten voor EcoWerk die de bijkomende personeelskost kunnen dragen.

Voor de grote meerderheid van de acties uit het ondernemingsplan geldt dat we ze willen ontwikkelen op basis van de huidige personeelsbezetting. Dit betekent dat bijkomend werk dient te worden gecompenseerd door taken die vervallen zodat de werkdruk voor de personeelsleden niet verhoogt:

- EcoWerk wil processen automatiseren die vandaag nog gepaard gaan met veel manueel werk.
- De huidige structuur van EcoWerk in diensten kan geëvalueerd worden om het werk efficiënter te organiseren.

Op basis van bovenstaande elementen is het niet evident dat we vandaag het organigram kunnen schetsen van EcoWerk anno 2018. Voor een aantal acties geldt dat we deze eerst moeten onderzoeken op de wenselijkheid en financiële haarbaarheid.

Financiële situatie

In het ondernemingsplan zijn een hele reeks actiepunten opgenomen die een bepaald budget vereisen. We wensen uiteraard zoveel mogelijk van deze actiepunten uit te voeren, anderzijds willen we dit doen zonder onze balansstructuur fel te verzwaren en zonder dat we dit integraal moeten doorrekenen aan de gemeenten.

Daarom willen we voor de financiering van de bovenstaande actiepunten rekening houden met volgende 2 punten:

- Er wordt jaarlijks een budget vastgelegd voor investeringen. Dit budget wordt vastgelegd op basis van de weggevallen afschrijvingen en weggevallen leningslasten. **Er wordt gestreefd om de verhouding Eigen Vermogen versus Totaal Vermogen op minimum 20% te houden.**

Er wordt een structurele positieve cashflow nagestreefd, die enkel bij grote investeringen kortstondig negatief mag worden.

Verder wordt er naar gestreefd het investeringsniveau zo constant mogelijk te houden.

- Een deel van het investeringsbudget zal benut worden voor vervangingsinvesteringen, een ander deel voor nieuwe zaken. Gezien het budget voor nieuwe zaken eerder beperkt zal zijn, dringt zich voor sommige projecten een spreiding op over een langere periode.

Voor grote projecten zullen alternatieven moeten gezocht worden voor de financiering, bijvoorbeeld:

- Vergisting: samenwerking met één of meerdere externe partners voor financiering (bijvoorbeeld door een PPS-constructie) is noodzakelijk.
- Papier en karton in containers: zware subsidiëring nodig ofwel beslissing financiering uit aan te leggen fonds uit bijvoorbeeld de inkomsten van verkoop papier en karton.
- De werkingsbijdragen voor de gemeenten voor de huidige dienstverlening mogen niet hoger stijgen dan de stijging van de consumptie-index. Dit wil zeggen dat er zich eerst een aantal optimalisaties opdringen waardoor middelen vrijkomen om nieuwe actiepunten te verwezenlijken.

Nieuwe dienstverleningen die nieuwe inkomsten genereren (bijvoorbeeld sluikestort en zwerfvuilbeheer, uitbreiding DifTar) kunnen uiteraard wel indien ze voldoen aan het eerste punt.

Voor alle grote actiepunten wordt eerst een grondige kosten-batenanalyse gemaakt die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de Raad Van Bestuur.



VII. BIJLAGE: EVALUATIE WERKINGSPERIODE 2008-2012

Evaluatie actieplannen 2008 - stand van zaken			
CONCRETE ACTIES 2008		stand van zaken op 3-10-2008	status
Bedrijfsopdrachten - Milieuproject			
Transport van afval over het water	keuze overslaglocatie, effectieve start 2009-2010	overslaglocatie voorlopig milieubedrijf erfpacht grond stad Leuven in voorbereiding subsidies voorkamerspersen goedgekeurd subsidieaanvraag containers lopende subsidieaanvraag overslag jur. advies	
Energiewinning door vergisting GFT	haalbaarheidsstudie - beslissing tot verdere studie of niet	verdere studiefase goedgekeurd door RVB/Aquafin voert verdere studie uit	
Inzameling van luiers op CP	invoering	wachten op nieuwe verwerkingsinstallatie in Vlaanderen	
Inzameling van folies - harde plastics op CP	proef op „„„ containerparken	redactie bestek ter aanbesteding bij onderhandelingsprocedure	
Optimalisering containerparken	afmaken KGA en olie-en vetvang	redactie bestek ter aanbesteding	
Periodieke inzameling taxus;		opgestart op alle parken/evaluatie	extra
Bodemsaneringsproject te Wilsele	aanbesteding en uitvoering	in uitvoering	
Bedrijfsopdrachten - Middelen			
Vervanging 10 vrachtwagens	laatste oude voertuigen	wagens geleverd	OK
Mobility	investering voor beter opvolging en communicatie van vrachtwagens	selectie kandidaat voor onderhandeling / onderhandeling aan te vatten	
Diftar huis-aan-huis	uitbreiding van 5 naar 9 gemeenten, voorbereiden volgende fase	uitbreiding OK : Bet, Bok, Hat , Ken, 2009: Lir, Zow, Bik, Ror, Kog, Tro	
Diftar op containerparken	uitbreiding van 9 naar 15 gemeenten, voorbereiden volgende fase	uitbreiding OK : Bet, Bok, Hat, Ror, Tro, 2008: Len (Keo, Hee, Wie); 2009: Gilk, Lir	

Evaluatie actieplannen 2008 - stand van zaken (vervolg)			
CONCRETE ACTIES 2008		stand van zaken op 3-10-2008	status
Personeel			
Invoeren van evaluatieprocedure	als gevolg van invoering nieuw geldelijk en administratief statuut	procedure en formulieren ok informereren personeel tweede helft in juni vorming evaluatoren in september eerste evaluatie in oktober - november 2008	
Vorming, training en opleiding	jaarlijks weerkerend		OK
Milieuproject			
Inventaris CO ₂ -emissies	eindejaarwerk student Rega	evaluatie paper /uitgangspunt verdere inventarisatie -ontwerp maatregelen	
Veiligheid en welzijn			
Procedurehandboek	procedures, risico-analyses, werkpostfiches	veiligheidshandboek: bestanden ondergebracht in folder nog af te drukken en samenvattend doc met linken te maken vorming te organiseren	
Kwaliteit			
Klachtenmelding en registratie	nieuw softwarepakket	intercommunale aanbesteding - evaluatie offertes leidend bestuur IOK	
Intensifiëren van reinheid rond de glasbollen;	wekelijks reinigen van de site		extra
Kwaliteit compost in stand houden en verbeteren		kwaliteit sterk verbeterd door purgeren verontreinigde 16-40 in december 2007	
Communicatie			
Uitwerken van een communicatieplan	uitbesteden	te begeleiden door nieuwe medewerker	

Evaluatie actieplan 2009			
thema	omschrijving	concreet	status
Bedrijfsopdrachten - Milieuproject			
Transport van afval over het water	keuze overslaglocatie op EcoWerk zelf subsidie W&Z en OVAM containers toegezegd subsidie voorkamerpers OVAM toegezegd meerkost ongeveer 20 euro/ton (excl btw)	subsidie meerkost door W&Z voorlopig hangende W&Z onderzoekt opnieuw transport in bulk	lopend
Energiewinning door vergisting GFT	haalbaarheidstudie: - financieel weinig winstgevend - zware investering (10 miljoen) - verder studie goedgekeurd door RVB	budgetraming verdere studiefase: - voorontwerp 160.000 euro - ontwerp 200.000 euro studie samenwerking Aquafin - EcoWerk (Miplan) gas versus electriciteit - geen GSC, geen WKC - terugverdientijd 1 eeuw OVAM: economische marktanalyse duurzame verwerking van gft en groenafval: - doel hernieuwbare energie - inschakelen van vergisting in aerobe gft-installaties mits financiële stimuli - voor groenafval beperkte valorisatie van houtige fractie	lopend
Inzameling van folies - harde plastics op CP	proef op een aantal containerparken	afzetkost fors gestegen redactie bestek (onderhandeling) 12/2009 beperken tot gemeente Kortenberg	lopend
Optimalisering containerparken	afdaken KGA en olie-en vetvang	redactie bestek ter aanbesteding	lopend
Inzamelen van bladeren in de herfst;	Proefproject in Boortmeerbeek in najaar 2009	offerte overgemaakt/ inzameling 2 weken lopend in Boortmeerbeek	OK
Bedrijfsopdrachten - Middelen			
Financiële en operationele analyse Fost-Plus budgetten PMD en Glas-inzameling	budgetten werden geanalyseerd toewijzing personeel en vrachtwagens op punt gezet investering voor beter opvolging en communicatie van vrachtwagens opdracht is gegund	structurele herorganisatie van de pmd-inzameling op containerpark: - pmd betalend via PMD-zak op containerpark	OK
Mobility en integratie		implementatie fase 1 najaar 2010	OK
Diftar huis-aan-huis	uitbreiding van 9 naar 15 gemeenten, voorbereiden volgende fase	2009: Lir, Zow, Bik, Ror, Kog, Tro	OK
Diftar op containerparken	uitbreiding van 15 naar 17 gemeenten, voorbereiden volgende fase	2009: Glk, Lir	OK

Evaluatie actieplan 2009 (vervolg)			
thema	omschrijving	concreet	status
Personeel			
Vorming, training en opleiding	jaarlijks weerkend		OK
Milieuproject			
Inventaris CO ₂ -emissies	eindejaanwerk student Rega uitgangspunt verdere inventarisatie -ontwerp maatregelen	CO2 studie door Energie Plus Ingenieurs eco-efficiëntiescan door Esher - OVAM	lopend/OK
Veiligheid en welzijn			
Procedurehandboek	procedures, risico-analyses, werkpostfiches, vorming	veiligheidshandboek: bestanden ondergebracht in folder geen afdruk maken omdat te dynamisch Vorming is lopende	lopend/OK
Kwaliteit			
Klachtenmelding en registratie	nieuw softwarepakket aanbesteding werd gehouden	al dan niet bestellen na evaluatie aanbesteding door IOK	lopend
Automaat verkoop PMD-zakken	marktonderzoek	bevraging via Interafval café	lopend
Inzamelen pap/ka in containers	resultaten haalbaarheidsstudie: - beste optie: verplicht voor huis-aan-huis - jaarkost van 10 euro voor minicontainer van 240 liter - indien in alle gemeenten (excl Leuven: 8,8 milj euro investering)	Raad van Bestuur: geen collectieve beslissing jaarlijkse afvalpreventievergadering: 2 gemeenten willen dit verder bespreken proefproject ???	OK
Communicatie			
Uitwerken van een communicatieplan	uitbesteden	opgemaakt door nieuwe medewerker	lopend

Evaluatie actieplan 2010

thema	omschrijving	concreet	gerealiseerd einde 2010
Bedrijfsopdrachten - Milieuproject			
Transport van afval over het water	meerkost (20 euro/ton excl btw = 2,2 euro/inw) subsidie meerkost door W&Z voorlopig hangende	kade: nieuw uitstel aanvragen concessieovereenkomst verdere onderhandelingen met W&Z definitieve beslissing ???	uitstel aangevraagd en verkregen tot 1/1/2012 overleg met kabinet Crevits en Schauwiege, provincie, W&Z en IC's, vraag 2/3 subsidie W&Z heeft bijkomende studie afgewerkt en nota verstuurd naar Crevits (8/2010) antwoord Crevits blijft uit
GFT-compostering en vergisting	noodzaak tot voorbereiding toekomst van de compostering: - composteerhal afgeschreven in 2010 - overkapping nabewerking afgeschreven in 2015 - emu afgeschreven in 2015 - vervangingsinvesteringen zijn continu - fundamentele vervangingsinvesteringen moeten	oprichten werkgroep: - leden: technici, vertegenwoordiging RVB of DC?, - beantwoorden vragen: 1) gaan we verder composteren voor 5-10-15 jaar na 2015 of stoppen we? 2) integreren we een vergisting? (gas versus electriciteit, subsidies OVAM, ...)	interne technische werkgroep opgericht stuurgroep wordt opgericht in oktober, bevraging leden rvb november
Bedrijfsopdrachten - Middelen			
Fost Plus	onderhandeling nieuw contract voor na 1/1/2011	nieuw kostendekkend contract	onderhandelingen opgestart op 31/5/2010 audit (financieel en logistiek) door Trilations verdere financiële discussie vanaf 1/1/2011
Glasinzameling	problematiek: volle glasbollen, vuile sites	project samen met Fost Plus en de gemeenten voor beter dienstverlening (communicatie, operationeel, gemeentelijk toezicht)	inventarisatie sites, glasbollen en problemen in 4 proefgemeenten (Luk, Bom, Tie, Scm) actieplan voor Tie: extra bollen, verplaatsen, communicatie, ...
Mobility en integratie	centraal databaseer en datacommunicatie (intern EcoWerp) studiefase gestart in november 2009	implementatie 1 ste fase najaar 2010	functionele analyse afgewerkt in de rand: aanpassingen personeelsoftware, planningssoftware containerparken, transportdienst, garage; definitieve start april 2011
Diftar huis-aan-huis	promotie laatste 10.000 aansluitpunten (huidig subsidiedossier) voorbereiden volgende fase???	implementatie in 2011	Geetbets treedt toe vanaf 2011 verder geen geïnteresseerden vóór 2012
Diftar op containerparken	promotie laatste 2 containerparken (huidig subsidiedossier) voorbereiden volgende fase ???	implementatie in 2011	Containerpark Zichem wordt diftar vanaf 2011 verder geen geïnteresseerden vóór 2012
Inzameling van folies - harde plastics op CP	proef op containerpark Kortenberg	evaluatie inzamelresultaten en marktprijzen uitbreiden naar andere gemeenten?	Containerpark Kortenberg is gestart, verder uitbreiden?
Openingsuren/-dagen CP	sommige containerparken krijgen weinig bezoekers, het aantal bezoekers na 17 uur is ook heel laag in de winterperiode	kunnen de openingsuren en zelfs openingsdagen verminderd worden met het oog op kostenbesparing en met minimale inboeting van de dienstverlening en met respect voor de werktijden van de parkwachters	analyse wordt toegelicht op rvb 11/2010
bladkorven	Proefproject in Boortmeerbeek in najaar 2009	analyse gegevens uitbreiden naar andere gemeenten?	evaluatie wordt toegelicht op rvb 11/2010
Personeel			
Vorming, training en opleiding	jaarlijks weerkerend		vormingsmatrix werd uitgevoerd
Milieuproject			
Inventaris CO ₂ -emissies, eco-efficiëntiescan	wat leren we uit de studies? uitgangspunt verdere maatregelen	toelichting resultaten aan Raad van Bestuur voorstellen voor beleidsbeslissingen	toelichting CO ₂ studie op RVB van oktober, inclusief beleidsuggesties eco-efficiëntiescan uitgevoerd, wordt geëvalueerd bij OVAM
Optimalisering containerparken	afdaken KGA en olie- en vetvang	finaliseren bestek indienen subsidiedossier bij OVAM	bestek klaar tegen eind december 2010, nadien subsidieaanvraag, aanbesteding en uitvoering

Evaluatie actieplan 2010 (vervolg)

thema	omschrijving	concreet	gerealiseerd einde 2010
Veiligheid en welzijn			
Procedurehandboek	procedures, risico-analyses, werkpostiches, vorming	verder uitbouwen en vorming	nieuwe wetgeving rond gevaarlijke afvalstoffen geïntegreerd (REACH, CLP), toelichtingen aan alle personeelsleden
Kwaliteit			
Klachtenmelding en registratie	nieuw softwarepakket aanbesteding werd gehouden als resultaat vergadering met ontvangers en secretarissen: - opmaak afvalbegroting voor gemeenten door EcoWerk tegen oktober 2010 - vereenvoudiging (vermindering # facturen) facturatie voor de gemeente tegen 2011	al dan niet bestellen na evaluatie aanbesteding door IOK opmaak afvalbegroting 2011 voor gemeenten tegen oktober 2010 vereenvoudiging facturatie tegen 2011	1 van de 3 partners valt weg alternatief verder te ontwikkelen 2011 alle gemeenten hebben deze ontvangen eind september
Afvalbegroting voor gemeenten			gemeente Bertem heeft beslist tot invoering subsidies aangevraagd bij OVAM nog geen antwoord van Ovam, start 2011
Inzamelen pap/ka in containers	voorbereiding proefproject indien interesse		
Communicatie			
Implementatie van het communicatieplan			communicatieplan werd opgesteld: acties: EW-flits, oprissen huistijl, kalenders uniformer, ...
Diftar			
evaluatie diftarprojecten	kosten, opbrengsten, retributies, resultaten, optimalisaties, knelpunten	voorjaar 2010 met deelnemende gemeenten	evaluatie, besluiten voorgesteld op RVB van oktober, enkele actiepunten
evaluatie ophaalbijdragen diftar/niet diftar	zijn de sleutels eerlijk genoeg	tegen september 2010	gegevens geven geen uitsluiting
wekelijkse lediging containers feestzalen	vaak voorkomende vraag vanuit de gemeenten	afspraken rond logistiek en aanrekening	afspraken gemaakt op RVB oktober
software toepassingen: (slimme factuur, digitale factuur...)		besparing op druk- en verzendkosten	ontwikkeling na implementatie mutaties via rijksregister

Evaluatie actieplan 2011			
thema	omschrijving	concreet	gerealiseerd
Bedrijfsopdrachten - Milieuproject			
Transport van afval over het water	meerkost (18 euro/ton excl btw = 2 euro/inw) subsidie meerkost (2/3) door W&Z voorlopig hangende uitstel inwerkingtreding concessieovereenkomst tot 1/1/2012	in functie van antwoord Crevits een definitieve beslissing nemen wat met kade?: uitwerken plan B en onderhandelen met W&Z	minister Crevits heeft nooit geantwoord zelf niet op herhaling verzoek nieuwe uitbater containerterminal Grimbergen, optimalisaties in Deurganckdok: meerkost gereduceerd tot 12 euro/ton provincie neemt initiatief naar Crevits voor tussenkomst (1/3 ic's, 2/3 vlaanderen)
GFT-compostering en vergisting	voorbereiding toekomst van de compostering: 1) gaan we verder composteren voor 5-10-15 jaar na 2015 of stoppen we? 2) integreren we een vergisting? (gas versus electriciteit, subsidies OVAM, ...)	technische werkgroep: technici stuurgroep: technici, vertegenwoordiging RVB 1) kalender 2) studies, ontwerp 3) beslissingen voorbereiden	stuurgroep opgestart voorstudie opgestart onder begeleiding van Innova Energy, eind maart 2012 aanbevelingen voor beleidsbeslissing
Bedrijfsopdrachten - Middelen			
Fost Plus	onderhandeling nieuw contract voor na 1/1/2011 audit door Trilations: operationeel en financieel	actiepunten uit audit nieuw kostendekkend contract	geen actiepunten, optimalisatie mogelijk door clusteren van gemeenten en niet meer wegen per gemeente nieuw gunstig contract onderhandeld
Mobility en integratie	centraal databeheer en datacommunicatie (intern EcoWerp)	implementatie 1 ste fase voorjaar 2011	sterke vertraging omwille van instabiele datacommunicatie met voertuigen (hardware en modem)
Optimalistie via overslagstations	Wisele: extra fracties: PMD1, sloophout?, grof vuil? Tienen: extra fracties: sloophout?, isomo? plastics? , ...	proeven, haalbaarheid	Wisele: extra overslag van pmd en sloophout gerealiseerd Tienen: overslagstation afgebroken; haalbaarheid wordt berekend; overleg provincie, Kringwinkel, EcoWerp over grondverdeling
Planningssoftware personeel containerparken		implementatie	implementatiefase
Openingsuren/-dagen CP	onzekere middagpauze op parken met 1 parkwachter bezoekers na 17 uur is laag in de winterperiode: onveiligheid sommige containerparken krijgen weinig bezoekers, minder openingsdagen	conformiteit met wetgeving en optimalistie dienstverlening/kost	probleem geanalyseerd, klein probleem op zaterdag, oplossing zoeken aanpassing uurregeling nodig voor aan/uitkleden (PBM's)
Personeel			
Vorming, training en opleiding	klantvriendelijkheid coachend leiding geven	containerparkwachters, leidinggevend, ...	vorming ok, vervolgcities geregistreerd
algemeen onthaal	optimaliseren	revisie onthaalbrochure, procedures, opvolging	alle documenten met betrekking tot onthaal zijn gebundeld nieuw timeframe voor onthaal opgemaakt: basisonthaal en later uitgebreid onthaal (3 x per jaar) (rondleiding werf, cp, beleid, ...)
Milieuproject			
redactie klimaatbeleidsplan EcoWerp		klimaatdoelstelling bepalen acties: energieaudit, ...	klimaatbeleidsplan opgesteld op basis van de ecoefficiëntiescan en de koolstofvoetafdruk
Veiligheid en welzijn			
Procedurehandboek	alle personeelsleden sensibiliseren	uitgaande van risico-analyse één veiligheidsactiepunt per exploitatie-eenheid	veiligheidspunt per dienst vastgelegd, wordt geëvalueerd
Kwaliteit			
Winteractieplan	in de winters 2009-2010 en 2010-2011 is de inzameling van afval huis-aan-huis sterk gehinderd door het winterweer, er is behoefte aan een procedure, aan instructies, aan optimalisatie van de middelen en aan duidelijke communicatie met gemeente en burger	opstellen van een winteractieplan	een winteractieplan is opgesteld en voorgelegd aan de raad van bestuur
Klachtenmelding en registratie		aankoop en implementatie	niet gestart omwille van intensieve start mobility, diftarweb
Vereenvoudiging facturatie		voorbereiden tegen 2012	analyse gebeurd, weinig realiseerbaar: impact op gemeentelijke administratie en administratie EcoWerp te groot enkele facturen minder
Afvalcijfers		optimalisatie in functie van aangiften voor IMJV en OVAM-enquete	ok, geoptimaliseerd en voor de eerste maal voor alle gemeenten ingevuld deze extra dienstverlening voor de gemeenten is gerealiseerd
Communicatie			
Implementatie van het communicatieplan		intern krantje uittesten	succesvolle openbedrijvendag met 2000 bezoekers eerste krantje eind december 2011 externe communicatie sterk opgedreven
Diftar			
optimalisatie diftarprojecten	open minicontainers en zakken naast minicontainers evalueren en bijsturen	in eerste fase communicatie en meten	stickercampagne opgestart in november, wordt gemonitord
diftar webapplicatie	analyse en implementatie		analyse en ontwikkeling afgerond, opstart eerste gemeentelijke gebruiker in 2/2012, nadien gefaseerd andere gemeenten en inwoners

Evaluatie jaaractieplan 2012			
thema	omschrijving	gerealiseerd	
Ondernemingsplan 2013 - 2018			
evaluatie nota werking 2007 - 2012	tegen einde 2012, begin 2013	is in opmaak en zal deel uitmaken van het nieuwe ondernemingsplan 2013-2018	lopende
ondernemingsplan 2013 - 2018	1) voorstel van ondernemingsplan op te maken door de huidige raad van bestuur, dus tegen tenlaatste einde maart 2013 2) nieuwe raad legt het definitieve plan voor aan een algemene vergadering in 2013	1) trajectbegeleiding door bureau Pantopicon met frequente terugkoppeling naar raad van bestuur 2) reeds gerealiseerd: omgevingsanalyse, visievorming, gapanalyse en strategieontwikkeling met actiepaden, terugkoppeling naar raad van bestuur op 20 februari 2013	lopende
masterplan site Wilslele	1) grondaankoop Aquafin, grondruil Aquafin, hertekenen toegang 2) inplanting vergisting 3) uitbreiding/inbreiding kantooruimte, sanitair, technische lokalen 4) inplanting inkuiling 5) inplanting ROS 6) overslagloods huisvuil aan kade	1) plannen ok, finaal akkoord vast te leggen in akte 2) vergisting te voorzien in zone IGO + plein erachter 3) plannen + bestek voor te leggen aan Raad van bestuur 4) inkuiling in zone vergisting te voorzien 5) inplanting ROS in masterplan te voorzien 6) nieuw OLS huisvuil te voorzien op grond aan kade in erfpacht	lopende
Bedrijfsopdrachten - Milieuproject			
Transport van afval over het water	de meerkost wordt begroot op 12 euro/ton excl btw (= 1,5 euro/inw) provincie probeert alsnog via de minister 2/3 te laten subsidiëren 1) EcoWerf moet een definitieve beslissing nemen over al dan niet over water 2) Wat met kade?: uitwerken plan B (ander huurders of wegdoen); onderhandelen met W&Z	nieuw initiatief vanuit kabinet Peeters om kade te Grimbergen (Van Moer) een boost te geven; onderhandelingen lopende over een degressief subsidiëeringsmechanisme en een dalende meerkost door optimalisatie kade te Grimbergen te verwachten resultaat: ???? kade voorlopig verhuurd, nog niet onderhandeld met W&Z	nok

Evaluatie jaaractieplan 2012 (vervolg)			
thema	omschrijving	gerealiseerd	
Ondernemingsplan 2013 - 2018			
GFT-compostering en vergisting	EcoWerf vindt het belangrijk om verder te composteren en wenst een vergisting te integreren indien technisch en economisch haalbaar. Op basis op basis van de voorstudie door Innova Energy wil EcoWerf beleidsbeslissingen nemen: 1) is een vergisting haalbaar? 2) welk concept?, welke partners 3) aanduiding begeleidend studie bureau voor voorontwerp, ontwerp, bouw en ingebruikname	Innova Energy heeft op rvb van 19/12/12 de stand van zaken gegeven: 1) Met het huidige energiedecreet (2013 en bandingfactor is 1) is geen enkel scenario rendabel. Indien de bandingfactor toch tot 1,25 zou verhoogd worden dan komen er enkele scenario's in de picture maar met onzekerheden. 2) Wat met steunkader OVAM? 3) Met een voorvergisting van 30.000 ton kan principieel de hele energiebehoefte van EcoWerf gedekt worden. Verder onderzoek is noodzakelijk en een gunstig kader moet afgewacht/gezocht worden vooraleer een startschot voor de vergisting kan gegeven worden.	ok
Bedrijfsopdrachten - Middelen			
Mobility en integratie	centraal databeheer en datacommunicatie (intern EcoWerf) 1) volledige uitrol, 2) analyse fase 2	1) uitrol is volledig voor huis-aan-huis ophaalwagens 2) uitrol nog niet volledig voor containerwagens en glaswagens (einde maart 2013) 3) niet gestart aan fase 2	lopende
Optimalisatie logistiek via overslagst	Op het overslagstation van Tienen extra fracties overslaan zoals: sloophout, isomo, plastics , ... Bouwen indien de haalbaarheid positief blijkt	1) het overslagstation te Tienen werd volledig afgebroken 2) plannen om samen met de kringwinkel Hageland site in te richten werden doorkruist door idee doortrekkerskamp van de provincie 3) geen plaats voor drie projecten, kringwinkel trekt zich terug 4) haalbaarheidstudie nog af te werken, onderhandelingen met provincie (eigenaar maar EcoWerf recht van opstal)	lopende
Studie optimalisatie ophaalrondes	Clusteren van gemeenten: ophaling op zelfde dag als in buurgemeenten Analyse, voorstellen aan gemeenten, wijziging kalenders vanaf 2014	clusteren gemeenten, duo-ophaalwagens?, nieuwe diftargemeenten vanaf 2015	nok

Evaluatie jaaractieplan 2012 (vervolg)			
thema	omschrijving	gerealiseerd	
Ondernemingsplan 2013 - 2018			
Personeel			
Gelijkschakeling	uniformisering uren, tikken, overuurregeling / compensaties	akkoord met vakorganisaties op 12 juni 2012 invoering op 1 oktober 2012	ok
groepsverzekering	studie overschakeling naar moderne groepsverzekering	verkenning met verzekeringen lopende, te vervolgen in 2013 - 2014	lopende
Milieuproject			
klimaatbeleidsplan EcoWerf	energie en water / audit en opvolging	1) water en energie worden beter opgevolgd, inclusief verbruik vrachtwagens 2) metingen worden verwerkt in ken- en stuurgetallen 3) leemte: niet alle waterverbruik is gekend, extra tellers worden geplaatst 4) energie containerparken nog onvoldoende gekend	ok
Veiligheid en welzijn			
Globaal preventieplan 2013 - 2018	om de 5 jaar wordt een nieuwe bepaald	welzijnsaudit en globaal preventieplan in opmaak, coherentie ondernemingsplan te bewaken klaar tegen einde maart	lopende
Kwaliteit			
Klachtenmelding en registratie	aankoop en implementatie	niet gestart	nok
Interne optimalisaties	Isabel, gestructureerde mededeling, profost, opleidingsdatabank	1) Isabel ok 2)gestructureerde mededeling uitgesteld 3) profost ok 4) opleidingsdatabank is in testfase	ok/ lopende
Communicatie			
personeelsfeest studiereis colleges en raad van bestuur	najaar voorjaar	personeelsfeest te Keerbergen: 237 deelnemers: positief geëvalueerd studiereis naar vergisting en Terberg: positief geëvalueerd	ok