



Ondernemingsplan 2019-2024



Goedgekeurd door de Algemene vergadering d.d. 26/06/2019

INHOUDSOPGAVE

1.	KRACHTLIJNEN ONDERNEMINGSPLAN 2019-2024	5
1.1.	Missie EcoWerk	5
1.2.	Het proces	6
1.3.	Stip aan de horizon.....	7
1.4.	Identificeren van strategische lijnen.....	10
1.5.	Strategische lijnen uitwerken.....	10
2.	ECOWERF IN EEN VERANDERENDE WERELD.....	10
2.1.	EcoWerk in een veranderende omgeving	10
2.2.	EcoWerk in een veranderend economisch krachtenveld	11
2.3.	EcoWerk in een opkomende kringlooeconomie	12
2.4.	EcoWerk en de veranderende consument en maatschappij	13
2.5.	EcoWerk en een veranderende vraag en aanbod van personeel	14
2.6.	EcoWerk en het toenemende belang van kennis en informatie	15
2.7.	EcoWerk en de energietransitie	15
2.8.	EcoWerk en technologische innovaties.....	16
2.9.	EcoWerk en de ontwikkeling van de nieuwe maakindustrie	17
2.10.	EcoWerk in een veranderend institutioneel krachtenveld	17
3.	DE VISIE VAN ECOWERF VOOR 2030.....	19
3.1.	EcoWerk als waardengedreven organisatie	19
3.2.	EcoWerk als bedrijfsvoerder met oog voor vernieuwing	19
3.3.	EcoWerk als flexibele marktspeler	20
3.4.	EcoWerk als aantrekkelijke werkgever	21
3.5.	EcoWerk als betrokken bedrijfsburger	22
3.6.	EcoWerk als afvalbeheerder voor én met gemeenten	22
3.7.	EcoWerk: duidelijk profiel	23
4.	DE STRATEGISCHE LIJNEN VAN ECOWERF	23
4.1.	Van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur	25
4.1.1.	Proactief nieuwe business creëren	27
4.1.2.	Logistiek vernieuwen	28
4.1.3.	Recyclageparken transformeren naar materiaalparken	29
4.1.4.	Interne organisatie aanpassen	30
4.1.5.	Vernieuwen, verbeteren en uitbreiden van EcoWerfs faciliteiten	31
4.2.	Van databezitter naar kenniscreator	31

4.2.1. Organiseren van de interne data	33
4.2.2. Vrije dataverstrekking naar anderen toe	33
4.2.3. Optimalisatie interne processen aan de hand van data.....	34
4.2.4. Adviseren op basis van kennis inzake duurzaam materiaalbeheer	35
4.3. Van traditionele naar duurzame grondstof- en energiegebruiker en energieproducent... 35	
4.3.1. Inzicht krijgen in duurzaamheidspotentieel van energie- en grondstofgebruik	36
4.3.2. Verduurzamen van energie- en grondstofgebruik	37
4.3.3. Energie zelf produceren	38
4.4. Van een bedrijf met veel klanten naar een klantgericht bedrijf.....	39
4.4.1. Diversificatie van dienstverlening	40
4.4.2. Meer interactie met (potentiële) klanten	42
4.4.3. EcoWerf profileren naar de buitenwereld	42
4.4.4. Interne organisatie klantgericht inrichten	42
4.5. Van sociaal betrokken werkgever naar aantrekkelijke en sociaal verantwoord werkgever	44
4.5.1. Aanpassing bedrijfsstructuur	45
4.5.2. Optimaliseren loon- en arbeidsvoorwaarden	46
4.5.3. Aantrekkelijkheid van de werkomgeving vergroten	46
4.5.4. Bevorderen van diversiteit.....	48
4.5.5. Vergroten van betrokkenheid van personeel.....	48
4.5.6. Interne communicatie bevorderen	49
4.5.7. Bouwen aan een cultuur van ergonomisch, veilig en gezond werken	50
4.6. Van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner	50
4.6.1. Verder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	52
4.6.2. Bijdragen aan de lokale gemeenschap	53
4.6.3. Bijdragen aan de internationale gemeenschap.....	54
4.7. Van intergemeentelijk milieubedrijf naar afvalbeheerder voor én met gemeenten	55
4.7.1. Aanpassen statuten	56
4.7.2. Intens overleg met de gemeenten	56
4.7.3. Opmaken en implementeren van kwaliteitssystemen	57
5. DE MIDDELEN VAN ECOWERF	57
5.1. Bestaande.....	57
5.1.1. Personeelsbezetting – organigram	57
5.1.2. Financiële situatie.....	57
5.2. Toekomstige	58

5.2.1. Personeelsbezetting – organigram	58
5.2.2. Financiële situatie.....	59

1. KRACHTLIJNEN ONDERNEMINGSPLAN 2019-2024

1.1. Missie EcoWerf

EcoWerf is sedert 2003 als intergemeentelijk milieubedrijf Oost-Brabant voor een termijn van 18 jaar belast met het afvalbeheer van haar deelnemende gemeenten en steden: Begijnendijk, Bekkevoort, Bertem, Bierbeek, Boortmeerbeek, Boutersem, Geetbets, Glabbeek, Haacht, Herent, Hoegaarden, Holsbeek, Huldenberg, Keerbergen, Kortenaken, Kortenbergh, Landen, Leuven, Linter, Lubbeek, Oud-Heverlee, Rotselaar, Scherpenheuvel-Zichem, Tielt-Winge, Tienen, Tremelo en Zoutleeuw. In 2021 beslisten de gemeenten en steden over een verlenging van 18 jaar van EcoWerf.

De intergemeentelijke verenigingen I.O.K., Interrand, Interza en Limburg.net zijn eveneens venoot.

Als opdrachthoudende vereniging is EcoWerf het verlengstuk van de gemeenten. Via beheersoverdracht hebben de deelnemende gemeenten en steden, voor een periode van 18 jaar, aan EcoWerf de opdracht gegeven om samen met de gemeenten en steden een duurzaam en integraal afvalbeleid te voeren. Om dit te verwezenlijken is EcoWerf actief in:

- afvalpreventie: voorkomen van afval en zwerfvuil
- afvalinzameling
 - via selectieve huis aan huis inzameling
 - via ophaling op afroep van specifieke afvalstoffen
 - via ondergrondse sorteerstraten
 - via pop-up en mobiele recyclageparken
 - via recyclageparken
 - via containers voor herbruikbare goederen op recyclageparken
 - via glasbollen en ondergrondse glascontainers
- overslag en afvoer van verschillende fracties naar verwerkers, met het oog op maximale recuperatie van materialen en energie
- compostering van gft
- advies en inning van contantbelastingen voor de gemeentevennoten via DifTarieven, inclusief opvolging van wanbetalers

en dit op een duurzame en integrale manier, in lijn met de prioriteiten binnen het Vlaamse afval- en materialenbeleid. De missie kan kort en bondig samengevat worden als:

'EcoWerf voert voor en met haar gemeenten en steden een duurzaam en integraal afvalbeleid, dat vernieuwt en vooruitdenkt om de belangen van de gemeenten en steden en hun inwoners zo goed mogelijk te dienen.'

EcoWerf legt haar beleid vast in een ondernemingsplan telkens voor een periode van zes jaar, en dit na de gemeenteraadsverkiezingen. Zij 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.

Om proactief in te kunnen spelen op de toekomstige uitdagingen werd in 2017 gestart met de evaluatie van het ondernemingsplan 2013-2018 en werden de krijtlijnen van een nieuw ondernemingsplan 2019-2024 uitgestippeld. Deze krijtlijnen worden na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 26 juni

2019 op voorstel van de nieuwe Raad van Bestuur. Zo worden ze de krachtlijnen van het ondernemingsplan 2019-2024.

De werking van de intergemeentelijke samenwerking, de organen en de bevoegdheden worden gereguleerd in het decreet Lokaal bestuur. Met het decreet als basis werden de statuten van EcoWerf opgemaakt.

1.2. Het proces

Net zoals bij de opmaak van het ondernemingsplan 2013-2018, dat tot stand kwam tijdens het "Stip aan de horizon"-traject, werd voor de evaluatie van het ondernemingsplan 2013-2018 en voor het vastleggen van de krijtlijnen voor het ondernemingsplan 2019-2024 samengewerkt met Pantopicon, een bureau gespecialiseerd in toekomstverkenning én met ruime ervaring in de afvalsector.

In het ondernemingsplan 2013-2018 werden een aantal ambities op langere termijn geformuleerd. Omdat de toekomst niet stopt na 2018, en omdat een bedrijf als EcoWerf niet van vandaag op morgen van koers kan veranderen, formuleerde EcoWerf ambities op lange termijn (2030). Het ondernemingsplan 2019-2024 bouwt verder op het ondernemingsplan 2013-2018 en de ambities op lange termijn.

Om te kunnen anticiperen op toekomstige uitdagingen, heeft EcoWerf tijdens een toekomstverkenkende omgevingsanalyse opnieuw afgetast welke demografische, economische, socio-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen een impact kunnen hebben op haar activiteiten.

Daarbij werd bekeken of de visie en de strategische lijnen van EcoWerf, vastgelegd in het ondernemingsplan 2013-2018, voldoende 'future-proof' zijn. Zijn de toekomstige uitdagingen die we nu zien dezelfde als diegene die we in 2012 hebben geïdentificeerd? En houden de toen vastgestelde strategische lijnen voldoende rekening met deze uitdagingen?

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. Bij de bepaling van de missie en visie en de strategische lijnen van EcoWerf ligt de focus op het optimaal voldoen aan de verwachtingen van al haar stakeholders: als opdrachthoudende intergemeentelijke vereniging gaat het uiteraard in de eerste plaats over de gemeenten en steden en hun inwoners.

Om een ondernemingsplan te ontwikkelen dat een echte leidraad biedt voor het beleid waarbij iedereen zich engageert om dit ook effectief uit te voeren en dat m.a.w., 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 betrokken.

De evaluatie van het ondernemingsplan 2013-2018 en de opmaak van krijtlijnen voor een nieuw ondernemingsplan gebeurde stapsgewijs.

Tijdens een plenaire startsessie werden leden van het directiecomité, het managementteam en de projectleiders actief betrokken. Daarnaast participeerden ook vertegenwoordigers van de parkwachters, de ophaalploegen, technische medewerkers en administratief bedienden.

Tijdens deze sessie werden de uitdagingen kritisch bekeken en vergeleken met de omgevingsanalyse van het ondernemingsplan 2013-2018: welke uitdagingen verdienen onze aandacht?

In het licht van deze (nieuwe) toekomstige uitdagingen werd de visie herbekeken om te bepalen waar een update van de visie wenselijk is en werden de strategische lijnen aangescherpt.

In de aanloop naar én in voorbereiding van deze sessie werd door de projectleiders een stakeholders- en contextanalyse uitgevoerd om risico's en kansen in kaart te brengen om deze (preventief) mee op te nemen.

Op basis van het gerealiseerde werk door de plenaire werkgroep werden, door een beperkte groep met leden van managementteam en leden van het directiecomité, de belangrijkste uitdagingen per rol van EcoWerf bepaald en werd er per strategische lijn bekeken welke accenten er dienen te worden gelegd als gevolg van de nieuwe uitdagingen.

Deze accenten werden tijdens overlegmomenten met de leden van het management onder de loep genomen en verder verfijnd.

In plenum werd bekeken of de accenten in de nieuwe krijtlijnen juist gelegd werden en werd bepaald welke acties op korte termijn (voor 2021) worden opgenomen en welke op een iets langere termijn (na 2021).

Tijdens een laatste sessie van de kerngroep werden de krijtlijnen van het ondernemingsplan gefinaliseerd en ter bespreking, aanvulling en goedkeuring aan de Raad van Bestuur voorgelegd.

1.3. Stip aan de horizon

De omgevingsanalyse is steeds het vertrekpunt voor het formuleren van een toekomstgerichte visie voor EcoWerf. De visie van EcoWerf geeft antwoord op de vraag waar EcoWerf en haar gemeenten en steden op langere termijn (2030) willen staan in het licht van de strategische uitdagingen die de steeds veranderende omgeving stelt.

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.

De visie was tot op heden gestructureerd aan de hand van een viertal rollen die EcoWerf vervult. Aan de hand van deze rollen wordt verduidelijkt waar EcoWerf in 2030 wil staan. EcoWerf als bedrijfsvoerder verwijst voornamelijk naar de interne processen die de dienstverlening van EcoWerf mogelijk maken. EcoWerf als marktspeler 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.

De vijfde, nieuwe, rol van EcoWerf als afvalbeheerder voor én met gemeenten werd expliciet benoemd in een van de sessies en speelt in op de maatschappelijke verwachtingen en rol van de intercommunales. Een sterke focus op dienstverlening naar én de relatie met onze klanten, gemeenten en haar inwoners, zal meer dan ooit de leidraad vormen van de manier waarop EcoWerf opereert.

Het managementteam van EcoWerf heeft nog aanpassingen gedaan aan de krijtlijnen. De invulling van de strategische en de doelstellingen op korte en middellange termijn in de strategische lijnen werden getoetst aan de duurzaamheidsambities van Interafval die EcoWerf als lid mee heeft ondertekend.

Duurzaamheidsambities Interafval

Interafval neemt initiatief om de sector te versterken op het vlak van duurzaamheid.

Maakt grondstoffen van afval

Naar een circulaire economie

- Elke intercommunales sensibiliseert en vormt haar burgers rond afvalpreventie, hergebruik en selectieve inzameling, eventueel in samenwerking met lokale partners.
- Elk lid van Interafval streeft naar een daling van het eigen materiaalgebruik.
- Interafval werkt samen met en ondersteunt binnen- en buitenlandse organisaties voor de ontwikkeling van een betere afvalverwerking en een duurzaam afvalbeleid.
- De leden van Interafval promoten in hun communicatie actief de circulaire economie en geven zelf het goede voorbeeld door de principes van een circulaire economie te integreren in aankopen of activiteiten.
- De leden van Interafval ontwikkelen tegen 2020 een gezamenlijke visie over de rol van het lokaal afvalbeleid in de circulaire economie.

Werkt aan een leefbaar milieu

Emissies in het (lokale) milieu beperken

- De sector reduceert, van haar eigen en uitbestede, activiteiten de emissies naar lucht, water en bodem.

Klimaatimpact

- De sector reduceert haar koolstofvoetafdruk (scope 1, 2 en 3) en streeft naar koolstofneutraliteit (scope 1 en 2).
- De sector reduceert haar afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en gebruikt hernieuwbare energie.
- Interafval en haar leden integreren duurzaamheidscriteria in hun overheidsopdrachten.

Openbare nethed

- Elke intercommunale werkt voor haar werkingsgebied in overleg met de gemeenten een strategie voor de aanpak van zwerfvuil en sluikstorten uit en neemt haar regierol actief op.
- De intercommunales verzamelen via gestandaardiseerde methodes betrouwbare gegevens over de hoeveelheid en de kost van zwerfvuil en sluikstort in hun werkingsgebied.
- Intercommunales worden aanzien als een proactieve partner voor de aanpak van zwerfvuil en sluikstort.
- Elke intercommunale brengt in samenwerking met haar gemeenten de hotspots voor sluikstort in kaart en werkt hiervoor een beleid uit.

Logistiek

- De sector reduceert het logistieke transport per ton kilometer.
- Voor transport dat niet vermeden kan worden, kiezen de intercommunales zoveel mogelijk voor duurzame alternatieven.
- Bij het uitbesteden van logistieke opdrachten is de ecologische impact van de gereden kilometers een gunningscriterium.

Staat dicht bij de gemeente en burger

Dienstverlening op maat

- De sector meet en optimaliseert de tevredenheid van haar dienstverlening.

Duurzaam omgaan met middelen

- Elke intercommunale communiceert open en transparant over haar werkingsmiddelen en kosten.

Behoorlijk bestuur

- Elke intercommunale streeft ernaar minstens tweejaarlijks een (geïntegreerd) duurzaamheidsverslag op te stellen.
- Elke intercommunale integreert duurzaamheid in de communicatie met haar burgers en doet dit in de door haar gebruikte communicatiekanalen.
- Elke intercommunale werkt aan de toegankelijkheid van haar website voor blinden en slechtzienden.

Lokale ontwikkeling

- Alle intercommunales staan open voor ondersteuning aan of samenwerking met lokale bedrijven, organisaties of bewonersinitiatieven die bijdragen aan de doelstellingen van de intercommunale.
- De sector neemt het voortouw in verkeersveiligheid en gezondheid van inwoners.

Creëert kansen voor medewerkers

Veilige werkomgeving

- De sector streeft naar een reductie van haar ongevallen frequentie index.

Persoonlijke ontwikkeling

- De sector investeert in vorming van haar medewerkers en stelt een vormingsbudget op als percentage van de personeelskosten.

Gezond personeel

- De sector streeft naar een verhoging van de tevredenheid van haar medewerkers.
- De leden van Interafval ontwikkelen een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- De leden van Interafval promoten beweging en gezond leven in het algemeen bij haar werknemers.

Diversiteit

- Elk lid van Interafval meet de diversiteit in de eigen organisatie en stelt, indien nodig, een plan voor verbetering op. Het uitgangspunt is dat de diversiteit in de organisatie de diversiteit in de samenleving weerspiegelt.

Tevens werd het toetsingskader van de SDG's (Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties) ingevoegd omdat veel gemeenten en steden dit ook hanteren: EcoWerk geeft aan hoe ze samen met haar gemeenten en steden helpt aan het realiseren van de SDG's. Het gaat dan over de SDG's 7, 11, 12, 13, 15 en 17. Tenslotte werd het helpen realiseren van de klimaatdoelstellingen in Vlaanderen uitdrukkelijker opgenomen.

1.4. Identificeren van strategische lijnen

Door de huidige situatie van de werking van EcoWerk af te zetten tegen het toekomstige wensbeeld, is inzicht ontstaan in welke strategische transformaties er in de toekomst voor EcoWerk in het verschiet liggen om de kloof te overbruggen. Het formuleren van strategische lijnen door de huidige situatie af te zetten tegen de wenselijke, toekomstige situatie, biedt inzicht in welke transitie voor EcoWerk 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
- van intergemeentelijk milieubedrijf naar afvalbeheerder voor én met gemeenten

1.5. Strategische lijnen uitwerken

In de laatste stap naar het uittekenen van de krijtlijnen voor een nieuw ondernemingsplan heeft het plenaire team tegen het licht van de toekomstige uitdagingen bekeken welke activiteiten behouden, versterkt, vernieuwd of afgebouwd moeten worden bij de hierboven benoemde strategische lijnen.

Daarna werd door het plenaire team bepaald welke uitdagingen op korte termijn (voor 2021) en welke op middellange termijn (na 2021) zullen worden opgenomen.

Elk jaar worden concrete doelstellingen bepaald om de uitdagingen die in de strategische lijnen zijn bepaald aan te gaan. Dit geeft een goed kader om de jaarlijkse doelstellingen te bepalen.

2. ECOWERF IN EEN VERANDERENDE WERELD

2.1. EcoWerk in een veranderende omgeving

Als dynamisch publiek bedrijf dat midden in de samenleving staat, krijgt EcoWerk in de nabije en verre toekomst te maken met grote veranderingen in haar omgeving: ontwikkelingen als demografische verschuivingen, waardoor huishoudens andere afval- en materiaalstromen zullen hebben en aanbieden, de transitie van afval- en materiaalbeheer in Vlaanderen, de evolutie van

een lineaire naar een circulaire economie, de focus op het sluiten van kringlopen 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 bekeken. 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 is moeilijk, omdat deze omgeven is met onzekerheid. De toekomst verkennen kan daarentegen wel. EcoWerf heeft in 2017 in samenwerking met het toekomstverkennde bureau Pantopicon een update gemaakt van de in 2012 uitgevoerde toekomstverkenning.

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

Uiteindelijk leiden de in dit hoofdstuk beschreven 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 en inspelen op de verwachtingen van de gemeenten en steden en haar inwoners.

2.2. EcoWerf in een veranderend economisch krachtenveld

De mate van economische ontwikkeling bepaalt onder meer de financiële bestedingsruimte van consument en overheid. Gemeenten en steden en burgers kunnen keuzes maken in hun bestedingsruimte, ook als het gaat om afval- en materiaalbeheer. Grote uitdaging voor een bedrijf als EcoWerf is dan ook om een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen tegen een zo correct mogelijke prijs.

Hoe de economie zich op langere termijn precies gaat ontwikkelen is hoogst onzeker.

Niet enkel de economische conjunctuur is onderhevig aan veranderingen. De economische structuur is dat ook. EcoWerf zal zich steeds vaker bevinden op een globaal wordende markt. De impact van het sluiten van de Chinese grenzen voor buitenlands afval is daar een sprekend voorbeeld van. De economische macht en kracht in de wereld zal in de toekomst verder wegschuiven van het Westen. De globale en lokale markt krijgt ook een steeds virtuele invulling waarbij er handel wordt gedreven via computernetwerken. De markt waar aanbieders en gebruikers samenkomen wordt hierbij gefaciliteerd door een digitaal platform. Deze snelle opmars van e-commerce en de daaraan gekoppelde platformeconomie ontgaat EcoWerf niet.

Inzake afval- en materialenbeheer is het een uitdaging voor EcoWerf om haar rol op de lokale - virtuele - markt af te stemmen en te verzoenen met de dynamieken van de internationale - virtuele - markt.

EcoWerf bezorgt jaarlijks een afvalbegroting aan de gemeenten waarbij zowel de uitgaven als de inkomsten worden ingeschat. De rechtstreekse aanrekening aan de burger door EcoWerf is groeiende. De hele administratie rond het innen van de DifTar-tarieven wordt door EcoWerf verzorgd maar steeds in naam van de gemeente of stad. Kosten en opbrengsten blijven volledig transparant opgenomen in de gemeentelijke boekhouding.

2.3. EcoWerf in een opkomende kringlooeconomie

Mede onder invloed van de wereldwijde bevolkingsgroei en de opkomst van zich sterk ontwikkelende economieën 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 pure noodzaak. Dit uit zich in concepten als gesloten kringlopen en circulaire economie.

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd, wordt in de circulaire economie gestreefd naar het zoveel als mogelijk sluiten van kringlopen.

Circulaire economie gaat verder dan recycling. Het gaat ook over een veelheid van business-strategieën die ingrijpen op verschillende schakels in de economie en de samenleving.

Het einde van onze voorraad fossiele grondstoffen is in zicht. Hoog tijd dus om onze afvalproducerende economie te herzien. Recycleren is een goede eerste stap, maar we moeten materialen ook slimmer gaan gebruiken, zodat ze hun waarde behouden. Dat kan door meer te gaan herstellen, hergebruiken, maar vooral door producten zo te ontwerpen dat ze zoveel mogelijk afvalvrij worden. EcoWerf kijkt samen met Maakbaar Leuven om herstelactiviteiten op te zetten en beter te organiseren en wil dit doen in haar regio. Zo koppelen we onze welvaart en ons welzijn los van de behoefte aan steeds meer grondstoffen¹.

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 opnieuw te gebruiken. Het implementeren van slimme technologie als facilitator om die verschillende kringlopen te sluiten en de waardevolle materialen zoveel als mogelijk opnieuw te gebruiken, kan de ontwikkeling van de kringlooeconomie ingrijpend versnellen. Ook zullen er onder invloed van technologische ontwikkelingen 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. Het is

¹ Bron: Vlaanderen circulair

van groot belang dat de kwaliteit van de grondstoffen en materialen gewaarborgd blijft om deze terug in te kunnen zetten in de kringloop.

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. Zo is EcoWerf betrokken bij onderzoek naar het halen van nuttige producten uit monostromen uit organisch afval. 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 materiaalengebruik. Er kan een deeleconomie ontstaan die de verbruikseconomie langzaamaan deels zal vervangen. In de deeleconomie zijn bezit en consumptie voor de consument niet langer symbolen van status of rijkdom. De overgang van een gebruik- naar een deeleconomie 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 circulaire economie een volwaardige speler en partner in de verschillende ketens te blijven en zichzelf te vernieuwen.

2.4. 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 afval- en materiaalbeheer in specifieke zin. Door de gezinsverdunding zullen woon- en consumptiepatronen veranderen, wat tot nieuwe typen en andere hoeveelheden en samenstellingen van materiaalstromen zal leiden. Ook de manier waarop de consument met diverse sociale, economische en culturele achtergronden met afval en materialen omgaat is verschillend. Zo is recycleren of naar het recyclagepark gaan niet voor elke inwoner vanzelfsprekend. De uitdaging bestaat er in om gepaste communicatie op te zetten.

De schaarste aan bouwgronden en ruimte in Vlaanderen gaat in de toekomst toenemen wat ertoe zal leiden dat we anders gaan bouwen en wonen. De nieuwe geografische patronen van het Vlaamse landschap zijn verdichting en verstedelijking. Dit zal uiteindelijk leiden tot nieuwe behoeften en noden en uiteindelijk ook tot nieuwe manieren van inzameling en verwerking. De evolutie naar de installatie van ondergrondse sorteerstraten is hier een mooi voorbeeld van.

Diverse groepen consumenten willen op maat, flexibel 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. Die drukte is een reden waarom de consument steeds minder tolerant lijkt te zijn wanneer zijn of haar eisen niet of onvoldoende worden ingewilligd.

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 EcoWerk krijgt met de gevolgen van de meer mondige consument te maken. Daarvoor speelt EcoWerk actief in op sociale media en heeft ze werk gemaakt van een interactieve website. 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 deze burgerinitiatieven en platfora ook denkbaar zijn in de context van afval- en materiaalbeheer.

EcoWerk 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.

De samenleving is heel divers. Voor EcoWerk is het de uitdaging om iedereen te bereiken en het duurzaam denken en handelen bij de verschillende doelgroepen zo goed mogelijk te stimuleren. EcoWerk wil zich profileren als partner die steeds opnieuw openstaat voor innovaties en nieuwe ontwikkelingen.

2.5. EcoWerk en een veranderende vraag en aanbod van personeel

Indien vermelde maatschappelijke verschuivingen gaan optreden, zal ook de (potentiële) werknemer veranderen en meer en andere eisen aan een werkomgeving stellen.

Een van die maatschappelijke verschuivingen is de toenemende diversiteit van de samenleving. Deze tendens zal zich in de toekomst nog sterker vertalen in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat EcoWerk meer en meer met een smeltkroes aan achtergronden en culturen te maken krijgt.

De (toekomstige) werknemers van EcoWerk zullen in toenemende mate geconfronteerd worden met de gevolgen van ontwikkelingen die gaan over technologische innovaties, ook op het vlak van afval- en materiaalbeheer. De snelheid waarmee technologische innovaties zich elkaar opvolgen, is ongezien en zal in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid alleen maar toenemen. Echter, de snelheid van accepteren van die technologische innovaties verschilt van persoon tot persoon. Daarom is het inzetten op individuele veerkracht ten aanzien van nieuwe technologieën onontbeerlijk.

EcoWerf wordt uitgedaagd om te bekijken hoe geïmplementeerde nieuwe technologische toepassingen op een duurzame manier gekoppeld kunnen worden aan de kennis en kunde van de (toekomstige) werknemer. Andere vormen van en eisen aan kennis en kunde gaan binnen die nieuwe technologische en maatschappelijke contexten wellicht aan de orde zijn.

De uitdagingen voor EcoWerf liggen in het scheppen van een gemeenschappelijke, waarden-gedreven bedrijfscultuur waarin elk personeelslid zich kan vinden, het focussen op de kennis en kunde die het personeel bezit en de bijscholing om het (toekomstig) personeel te begeleiden en voor te bereiden in een veranderend context van afval- en materiaalbeheer.

2.6. EcoWerf en het toenemende belang van kennis en informatie

Onder invloed van technologische ontwikkelingen, maar ook maatschappelijke veranderingen, zijn er steeds meer data beschikbaar zijn 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- en 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 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 'ontmoedigen' van een bepaald gedrag. Tenslotte biedt het hoge (kennis)niveau en de intensieve dataverzameling in de Vlaamse materialensector kansen voor nieuwe samenwerking in de keten, hier en elders.

2.7. 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 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. 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 zo energieneutraal mogelijk te kunnen opereren. In de komende jaren zullen hier kwantificeerbare indicatoren aan gekoppeld worden. Hierbij moet EcoWerf echter rekening houden met het feit dat het recycleren van grondstoffen en materialen uit afvalstromen principieel primeert op afvalverbranding voor de opwekking van energie.

2.8. 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 zullen andere mogelijke ontwikkelingen, zoals op het vlak van de kringlooeconomie en de nieuwe maakindustrie, leiden tot andere eisen aan en vormen van mobiliteit en slimme infrastructures. Daarnaast vindt vandaag al veel innovatie plaats met betrekking tot het ontwerpen van intelligente materialen en producten door nanotechnologie² en biomimicry³, wat ook gevolgen heeft voor de inzameling en verwerking van afval- en materiaalstromen.

Ook ontwikkelingen met betrekking tot landfill mining⁴ bieden op langere 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 mining toegepast gaat 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.

EcoWerf zal bij het opzetten van haar activiteiten de verdere ontwikkeling van de Europese BBT-studies (BREF's) opvolgen.

² Nanotechnologie is de techniek die het mogelijk maakt te werken met deeltjes in de grootte-orde van nanometers (afkorting nm, een miljardste van een meter).

³ 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.

⁴ Landfill mining gaat over het terugwinnen van grondstoffen, zoals waardevolle aardmetalen, uit producten, voormalige stortplaatsen, openbare ruimtes zoals wegen et cetera.

2.9. 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 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 Labs⁵ krijgen consumenten de kans om zelf of in samenwerking met vaklieden of experts oplossingen en producten te ontwerpen die passen bij door henzelf 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 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. Het is onduidelijk wanneer deze ontwikkeling zal evolueren van een niche-industrie naar mainstream-industrie.

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.

2.10. 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. Uitgangspunt van deze 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 worden 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-

⁵ 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 en steden in de toekomst in het materiaalbeheer gaan spelen en wat dit betekent voor het intercommunale karakter en de organisatie van het materiaalbeheer. Een van de gevolgen van de implementatie van het nieuwe decreet lokaal bestuur is dat de omvang van de Raad van Bestuur (in termen van leden) van EcoWerf aanzienlijk verkleind is. Tegelijkertijd wil EcoWerf aandacht voor de kleinere gemeenten behouden. De uitdaging is te waarborgen dat ook in de toekomst de stem van alle gemeenten voldoende wordt gehoord.

Daarnaast is het bijvoorbeeld ook de vraag of gemeenten in de toekomst zullen fuseren waardoor een opschaling van EcoWerf's dienstverlening nodig zou kunnen zijn.

Ook de mate waarin bepaalde overheidstaken in de toekomst al dan niet geprivatiseerd zullen worden, zal een invloed hebben op de wijze waarop het materiaalbeheer en op hoe EcoWerf in de toekomst georganiseerd zal zijn. Nu is het afval- en materiaalbeheer van huishoudelijk en vergelijkbaar bedrijfsval met name een bij wet bepaalde publieke taak. EcoWerf streeft ernaar vergelijkbaar bedrijfsafval in te zamelen in haar reguliere inzamelrondes. We volgen de ontwikkelingen op dit vlak samen op met Interafval.

3. DE VISIE VAN ECOWERF VOOR 2030

3.1. EcoWerf als waardengedreven organisatie

De missie (waar staat EcoWerf voor?) en visie (waar wil EcoWerf op lange termijn staan ?) sturen het handelen van EcoWerf. EcoWerf anticipeert in haar visie proactief op de uitdagingen die de toekomst in het vooruitzicht stelt in de loop naar 2030. Vanuit haar rol als bedrijfsvoerder, marktspeler, werkgever en afvalbeheerder buigt ze de uitdagingen om tot kansen. Daarnaast wil EcoWerf vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid ook invulling geven aan haar rol als zogenoemde 'bedrijfsburger'. De rol van EcoWerf als afvalbeheerder voor én met gemeenten en steden staat symbool voor de sterke focus op de dienstverlening naar én de relatie met onze klanten.

De 12 kernwaarden van EcoWerf, bepaald tijdens de opmaak van Stip aan de Horizon 2013-2018, werden in 2016, naar aanleiding van het project waarden en normen, geherdefinieerd. De 4 kernwaarden werden vervolgens vertaald naar gewenst concreet gedrag. Door deze gedragingen in de dagdagelijkse praktijk toe te passen zal elke EcoWerf medewerker in de dagdagelijkse praktijk gericht bijdragen aan de waarden, missie en visie. EcoWerf wil een waardengedreven organisatie zijn. De vier kernwaarden bepalen haar omgang met haar stakeholders:

- Trots: de gemeenten en steden en haar inwoners zijn trots op EcoWerf en EcoWerf is trots te kunnen werken voor haar gemeentevennoten en haar inwoners
- Open: EcoWerf staat open voor de bezorgdheden van haar vennoten en andere stakeholders én communiceert open naar alle stakeholders
- Positief: EcoWerf levert een positieve bijdrage aan een beter leefmilieu en een propere omgeving en beantwoordt de concrete verwachtingen van gemeenten en haar inwoners
- Respectvol: EcoWerf gaat respectvol om met al haar klanten en stakeholders

3.2. EcoWerf als bedrijfsvoerder met oog voor vernieuwing

EcoWerf speelt succesvol in op de transitie van afval- naar materiaalbeheer.

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

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. 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. Speciale aandacht gaat uit naar de consumenten en andere klanten, teneinde hen mee te krijgen in de ambitie van een duurzamer materiaalbeheer. EcoWerf beschikt ook over heel wat data over haar eigen functioneren en zet deze in om haar eigen werking continu te verbeteren.

De logistieke dienstverlening van EcoWerf wordt onder meer gefaciliteerd door moderne recyclageparken om allerlei materiaalstromen in te zamelen. EcoWerf maakt voor haar logistieke processen gebruik van duurzame en innovatieve 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 zo klein mogelijke ecologische voetafdruk. Zo streeft ze naar de ingebruikname van een energieopwekkende infrastructuur, die deels ook haar eigen energie levert.

EcoWerf volgt op de voet welke technologische innovaties er aan komen en analyseert vervolgens kritisch welke betekenis deze vernieuwingen voor EcoWerf kunnen hebben. Daar waar innovaties een hoog duurzaamheidspotentieel hebben en economisch te verantwoorden zijn, worden deze in eerste instantie op kleine schaal opgepakt. Na succes worden deze opgeschaald. EcoWerf kijkt niet alleen van binnen naar buiten, maar dus ook van buiten naar binnen (wat gebeurt er om ons heen). Ze heeft hiervoor een natuurlijke radar ontwikkeld.

3.3. EcoWerf als flexibele 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. Dit wordt gefaciliteerd en geoptimaliseerd door nieuwe technologie. Bovendien is EcoWerf op laagdrempelige wijze toegankelijk voor de klant.

De organisatie werkt samen met diverse producenten. Ze faciliteert materiaalstromen afkomstig uit huishoudens. Dit door grondstoffen van afgedankte producten als volwaardige materialen te hergebruiken en door grondstoffen aan te leveren voor producenten zodat zij deze kunnen recupereren uit de keten. Zeker in het licht van tendensen als een nog verdere toename van e-commerce, met alle gevolgen van dien op vlak van logistiek en materiaal- en afvalstromen, zal EcoWerf een duurzame bijdrage aan het materiaal- en afvalvraagstuk proberen te leveren. Een goed voorbeeld hiervan is de impact van e-commerce op de samenstelling van papier en karton en de wijze van inzamelen: zo wordt er in verhouding meer karton ingezameld en minder kranten, tijdschriften en ander drukwerk.

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 maakt zich sterk voor het verzilveren van data in de brede zin van het woord. Het gaat over verzilvering ten gunste van een circulaire en sociale (waaronder armoedebestrijding) ambitie, en een optimale bedrijfsvoering van EcoWerf zelf, maar ook aanverwante gemeentelijke organisaties en ketenspelers.

EcoWerf spoort met nieuwe soorten incentives, onder meer consumenten (met een breed scala aan achtergronden), aan om op duurzame wijze met afval en materialen om te gaan. Ze zet hierbij in op vernieuwende technieken en methoden. 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.

Maatwerk voor de klant staat centraal. Daar waar contexten steeds complexer en gevarieerder worden (denk daarbij bijvoorbeeld aan gezinsverdunding en kleinere woonvormen) onderzoekt

EcoWerf continu welke noden en behoeften huishoudens en gemeenten en steden hebben en probeert oplossingen op maat te ontwerpen.

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.

3.4. EcoWerf als aantrekkelijke 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. Wie wil, kan levenslang leren bij EcoWerf.

Op een baan bij EcoWerf raak je nooit uitgekeken. Mogelijkheden tot omschakeling tussen functies en afdelingen houden het werk boeiend. EcoWerf beloont 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 zal deze troeven verder en actiever uitspelen bij het aantrekken van nieuwe personeelsleden.

Taken worden afgestemd op competenties van mensen. Dit gebeurt niet alleen op basis van de huidige taken maar ook op basis van de inschatting welke taken en dus competenties in de toekomst wenselijk en nodig zijn. Want zoals in de omgevingsanalyse naar voren is gekomen, is het werkveld van EcoWerf continu in beweging, wat een sterk anticiperend vermogen van EcoWerf vraagt, ook op vlak van personeelsbeleid.

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 tevreden 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.

3.5. EcoWerk als betrokken bedrijfsburger

EcoWerk is ook een bedrijfsburger. Zij neemt ook haar verantwoordelijkheid op ecologisch en maatschappelijk vlak. Zij draagt zorg voor de samenleving waarin ze opereert en doet dit niet alleen voor haar werknemers maar ook mensen buiten de bedrijfsploegen. EcoWerk is een betrokken en veilige buur. Gemeenschapszin draagt zij hoog in het vaandel. EcoWerk opereert op een zorgzame en maatschappelijk betrokken wijze en toont respect voor de medemens in doen en laten. Bovendien draagt ze haar kennis en ervaringen 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. Op deze manier reikt EcoWerk sterke voorbeelden aan anderen aan, vanuit de filosofie 'voorbeeld doet volgen'.

EcoWerk 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. EcoWerk 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.

EcoWerk is initiatiefnemer in tal van lokale duurzame acties, gaande van sensibiliseringscampagnes omtrent duurzaam materiaalbeheer tot allerhande concrete acties. Iedere werknemer van EcoWerk is tevens ambassadeur van het bedrijf en geeft ook buiten de werktijd het goede voorbeeld in duurzaam materiaalbeheer. Dit sluit nauw aan bij de concrete beleving van de vier kernwaarden.

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.

3.6. EcoWerk als afvalbeheerder voor én met gemeenten

EcoWerk heeft een heldere opdracht voor ogen: het voeren van een duurzaam en integraal afval- en materialenbeleid voor en met al haar gemeenten en steden. EcoWerk werkt in opdracht van én in het verlengde van de aangesloten gemeenten en steden en behartigt zo de belangen van haar gemeenten en hun inwoners. Onze intercommunale treedt in de plaats van de gemeenten vanuit een sterk solidariteitsprincipe, dat kleine en grote gemeenten ten goede komt.

EcoWerk zet haar middelen zo efficiënt mogelijk in. Dit maakt dat de maatstaf om beslissingen te nemen veel breder is dan alleen de financiële return: een flexibele dienstverlening, de uitvoering van een duurzaam afval- en materialenbeleid en het beperken van de milieu-impact van de activiteiten.

EcoWerk kent een overzichtelijke structuur waarin democratie, transparantie en ethisch besturen steeds voorop staan. Het zijn de bestuurders namens de gemeenten die het beleid van de intercommunale aansturen en de uitvoering ervan controleren. De betrokkenheid en de inbreng van het gemeentelijk bestuur en de gemeentelijke diensten is dan ook groot.

3.7. EcoWerf: duidelijk profiel

Afvalinzameling zit in het DNA van EcoWerf. Sinds haar oprichting in 2003 staat EcoWerf in voor de preventie, de selectieve inzameling en de verwerking van afval. Sindsdien heeft EcoWerf in de inzameling maar ook in de administratieve verwerking (DifTar-systeem), die daar bij komt kijken, heel wat expertise opgebouwd.

Vernieuwen en continu verbeteren 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.

4. DE STRATEGISCHE LIJNEN VAN ECOWERF

Binnen EcoWerf sturen de missie en de visie het beleid dat gevoerd wordt.

Bij de bepaling van missie en visie van EcoWerf ligt de focus primair op het voldoen aan de eisen van al haar klanten en andere stakeholders:

- De aandeelhouders van EcoWerf: de gemeenten en de intergemeentelijke verenigingen I.O.K., Interrand, Interza, Limburg.net , Intradura,
- De inwoners van onze aangesloten gemeenten
- Onze medewerkers
- Leveranciers en partners
- Onze omgeving
- De overheid
- Zelfstandigen en kmo's

Het (kwaliteits)beleid van EcoWerf wordt zoveel mogelijk afgestemd op de interne en externe context van de organisatie. Risico's en kansen worden jaarlijks in kaart gebracht en (preventief) aan- of opgepakt.

EcoWerf heeft in haar visie, Stip aan de Horizon, een aantal ambities voor de lange termijn (2030) geformuleerd. Zij ziet zich voor 7 strategische uitdagingen gesteld, wil zij op termijn ook haar continuïteit kunnen waarborgen. Deze strategische uitdagingen werden in het ondernemingsplan 2013-2018 vastgelegd en werden herbevestigd in de krijtlijnen van het ondernemingsplan 2019-2024:

- 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
- Afvalbeheerder zijn voor én met gemeenten

Sinds 2013 heeft EcoWerk stap voor stap gewerkt aan de 7 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 materiaal-infrastructuur
- 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.
- van intergemeentelijk milieubedrijf naar afvalbeheerder voor én met gemeenten

Belangrijke uitdagingen vragen een lange termijn aanpak. Door gericht acties te ontplooiën die passen binnen de visie van EcoWerk wil zij werken aan de realisatie van de strategische lijnen. Per strategische lijn heeft EcoWerk acties geformuleerd voor de korte en middellange termijn. Op korte termijn gaat het over voorstellen die voor 2021 gerealiseerd kunnen worden. Verschillende acties zijn lopende. De concrete acties worden, per jaar, vastgelegd in het jaaractieplan. De middellange termijn gaat over acties en plannen die pas na 2021 gerealiseerd zullen worden.

De op de korte termijn gedefinieerde acties zijn concreter geformuleerd dan de acties op de middellange termijn, omdat een groot deel van de acties op de middellange 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 stand van zaken van de acties wordt opgevolgd tijdens de jaarlijkse tussentijdse evaluatie van de jaaractieplannen (met inbegrip van de beschikbare middelen). Nieuwe actiepunten en projecten moeten steeds passen binnen de strategische doelstellingen. Dit wordt per actie getoetst en steeds benoemd.

De strategische lijnen zijn ook beschouwd in het kader van hun financiële haalbaarheid, waarbij het huidige economische tijt 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 blijft nog steeds "meer doen met minder middelen". De werkingsbijdragen van de gemeenten mogen niet hoger stijgen dan de consumptie-index. Dit wil zeggen dat er zich eerst

optimalisaties opdringen waardoor middelen vrijkomen om nieuwe actiepunten te verwezenlijken. Nieuwe dienstverleningen die nieuwe inkomsten genereren kunnen uiteraard wel met bijkomende middelen gefinancierd worden. De Raad van Bestuur dient hiervoor goedkeuring te geven. Voor alle grote actiepunten wordt daarom eerst een grondige kosten-batenanalyse gemaakt die ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

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 EcoWerf verminderen (bijvoorbeeld minder gebruik van grondstoffen of energie) of geld opleveren (nieuwe business creatie).

De afgelopen jaren heeft EcoWerf al heel wat belangrijke stappen gezet om de Stip aan de horizon te bereiken. Toch staat EcoWerf de komende jaren nog voor belangrijke uitdagingen. De verdere implementatie van het Masterplan Recyclageparken zodat elke inwoner op korte afstand op een modern uitgerust recyclagepark terecht kan. De verdere uitvoering van het Masterplan Transport zodat inzamelrondes efficiënt, kostenbewust en milieuverantwoord blijven uitgevoerd worden. De verdere uitvoering van het Masterplan site Leuven en het bouwen van een nieuwe voorvergistingsinstallatie. De verdere uitbouw van een flexibele dienstverlening en comfortverhoging voor de inwoners: onder andere koppeling DifTar-saldo huis-aan-huis en recyclagepark, inzamelen van meer afvalfracties, mobiele recyclageparken in een stedelijke context, ondergrondse sorteerstraten voor huishoudelijk afval bij hoogbouw en in nieuwe wijken. De verdere concretisering en implementatie van de nieuwe organisatiestructuur.

De verlenging van de intergemeentelijke samenwerking in EcoWerf in 2021 zal een verdere lange-termijn aanpak mogelijk maken.

Hieronder worden de verschillende accenten voor de komende jaren per strategische lijn toegelicht.

4.1. Van fysieke afvalinzamelaar naar materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur

Stip aan de horizon 2030

In de toekomst zal de transitie van afval- naar materiaalbeheer zich verder gaan doorzetten. EcoWerf's ambitie is in de toekomst een belangrijke schakel te blijven in de verschillende afval- en materiaalketens. EcoWerf evolueert geleidelijk naar een rol van duurzame materiaalbeheerder. Hiervoor is een transformatieproces gaande dat weloverwogen en stap voor stap uitgevoerd wordt. Dit proces gaat onder meer over het transformeren van de logistieke dienstverlening die EcoWerf in de toekomst aan haar klanten wenst te bieden en betreft dus ook de interne werking die daarvoor nodig is. De dienstverlening van EcoWerf wordt bovendien gefaciliteerd door een vernieuwde inzamelings- en verwerkingsinfrastructuur. Om een optimaal en duurzaam materiaalbeheer in de toekomst mogelijk te maken, zal EcoWerf 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. De vooruitgang in de technologieën voor product-traceerbaarheid kent een verdere evolutie. Er zijn ook heel wat ontwikkelingen op vlak van mobiliteit en ook de gestage groei van e-commerce van de

afgelopen jaren zet onverminderd door. Dit alles zal vermoedelijk niet alleen invloed hebben op het mobiliteitsbeleid van EcoWerf maar op de hele infrastructuur. Ook de ontwikkelingen naar een meer circulaire economie brengen kansen met zich mee. Er zullen meer en meer uniforme standaarden gecreëerd worden voor reststromen, zodat producenten niet meer voor de zekerheid vertrouwde nieuw ontgonnen grondstoffen hoeven te gebruiken. Daarnaast worden de eisen omtrent afvaldumping en recycling verscherpt. De circulaire economie versterkt ook het sociaal en ruimtelijk weefsel. Voorbeelden hiervan zijn lokale productie op maat en deelinitiatieven. De platform- en deeleconomieën veroveren hun plaats naast de traditionele business modellen. Het is belangrijk deze ontwikkelingen van dichtbij te volgen. EcoWerf wil dan ook -meer dan ooit- een lerende organisatie zijn.

EcoWerf speelt daar bij in op de ontwikkelingen die zich vandaag al hebben doorgezet zoals de toenemende verstedelijking (bijvoorbeeld de sorteerstraten) en de informatisering van de samenleving.

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

De slogan van EcoWerf is 'samen voor afval met toekomst'. Geen afval meer in de toekomst is niet mogelijk, maar het kan wel gaan over afval dat nog een toekomst heeft! Anno 2019 staat EcoWerf in voor het materiaal- en 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-huis⁶, hetzij via haar recyclageparken. Wat de verwerking betreft staat EcoWerf in voor het hergebruik, de recyclage, de valorisatie en/of de thermische verwerking 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 bedrijfsafvalstoffen en/of van alle producten die uit enige bewerking/verwerking voortkomen.

De afgelopen jaren zijn er al heel wat belangrijke stappen gezet in het transformatieproces van afvalinzamelaar naar een materiaalbeheerder met intelligentere materiaalinfrastructuur. Denk maar aan de optimalisatie van de routing, de implementatie van het Masterplan recyclageparken, de inzameling en opbulking van nieuw selectief ingezamelde fracties zoals zachte en harde plastics, het masterplan site Leuven en het verbeteren van het kantoorgebouw. Deze initiatieven zullen verder uit- en afgewerkt worden.

⁶ huisvuil, grofvuil, GFT, papier en karton, PMD, zachte plastics, glas, oud ijzer, snoeihout

Op het vlak van logistieke vernieuwing werd in 2018 gestart met afvaltransport per boot: zo'n 1200 vrachtwagens/jaar. Er wordt onderzocht om andere fracties over het water te vervoeren. Dit om de overbevolkte wegen te ontlasten en om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

EcoWerf werkt samen met de kringwinkels Hageland en SPIT in functie van inzameling van herbruikbare goederen.

EcoWerf straks

4.1.1. *Proactief nieuwe business creëren*

In de toekomst blijven preventie, inzameling en verwerking belangrijke pijlers voor EcoWerf. Kennismanagement is daarbij een belangrijk aandachtspunt. De gemeenten zijn de belangrijkste klanten van EcoWerf maar het klantenbestand van EcoWerf zal onder meer worden uitgebreid met organisaties, burgers en aankopers van materialen.

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

Voor 2021

EcoWerf monitort blijvend de ontwikkelingen op het vlak van de overgang naar materiaalbeheer, welke 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.

EcoWerf volgt de ontwikkelingen inzake materiaalbeheer op. Daar waar het een meerwaarde biedt, werkt EcoWerf samen met andere kennisinstellingen, neemt deel aan nuttige onderzoeksprojecten, en neemt actief deel 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 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 gipsplaten, harde en zachte plastics, folies, EPS, sloophout en hakselhout, en rechtstreeks verkopen aan bepaalde verwerkers of producenten. Hiervoor zijn, in sommige gevallen, echter wel infrastructurele veranderingen aan de sites van EcoWerf nodig. Verder zal EcoWerf in concreto een aantal mogelijkheden verkennen voor samenwerking met externe bedrijven in verband met overslagmogelijkheden van bepaalde nieuwe materiaalstromen, bijvoorbeeld gipsplaten, bepaalde plastics.

De ambitie van EcoWerf is om op te schalen en haar klantenbestand te diversifiëren middels het bedienen van bijvoorbeeld gemeentelijke diensten, verenigingen, scholen.... Daarnaast gaat zij ook op zoek naar specifieke afvalstromen, die nu in generieke afvalstromen worden meegenomen, zogenoemde niches (denk hier bijvoorbeeld aan het onderzoek naar monostromen bij de compostering). Dat zou ook nieuwe business kunnen opleveren en dus ook zorgen voor grotere volumes van bepaalde materiaalstromen en dit zorgt dan weer voor een optimale inzet van de beschikbare middelen. Daarnaast zou dit ook onze ecologische voetafdruk

kunnen verkleinen. Het inzamelen en verwerken van deze afvalstromen zal in de toekomst wellicht verder opgeschaald kunnen worden, waardoor de uiteindelijke volumes meer rendabel worden.

EcoWerf zal verder 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.

Op korte termijn zal EcoWerf blijven inzetten op selectieve inzameling en het verkennen van nieuwe afzetmogelijkheden. EcoWerf wil gipsplaten selectief blijven inzamelen en daarbij afnemers zoeken in functie van hergebruik. EcoWerf onderzoekt de mogelijkheid om autobanden in te zamelen op haar recyclageparken.

Na 2021

Op middellange termijn zal EcoWerf verder invulling geven aan het verwerken en de *grootverkoop* van bepaalde materiaalstromen, zoals harde plastics, sloophout en snoeihout, bijvoorbeeld in de vorm van biomassa of van reststromen van de compostering.

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 spelers te gaan samenwerken en hen ook van deze overslagplaatsen gebruik te laten maken. 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 actoren.

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 spelers te beheren, als extra vorm van inkomsten, maar ook gedreven door de duurzaamheidsgedachte; namelijk om naast het verduurzamen van EcoWerf's 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.

4.1.2. 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.

Voor 2021

Op korte termijn zal 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. 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. De nieuwe inzichten van gemeenten en steden aangaande mobiliteit (verkeersarme straten, gewichtsbependingen, schoolomgevingen), zullen ook een uitdaging voor EcoWerf zijn om dit zo correct en optimaal in te vullen.

EcoWerf's logistiek gaat niet alleen over de mobiliteit, maar ook over de infrastructuur 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, 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. De resultaten van het project in Bertem rond inzameling van papier en karton in containers tonen aan dat inwoners en gemeente hier zeer tevreden over zijn. Inzameling via containers vereist evenwel grote investeringen. Momenteel wordt verder onderzocht of uitbreiding van dit systeem naar andere gemeenten (financieel) haalbaar is.

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

Het onderzoek naar vrachtwagens op aardgas (en later op biogas van de vergistingsinstallatie) is lopende. Het is duidelijk dat er een nieuw tijdperk in de mobiliteit is begonnen.

Na 2021

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 biogas.

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 zullen zijn, zoals ophaalwagens die geen opstaptreden meer kennen.

4.1.3. *Recyclageparken transformeren naar materiaalparken*

In de toekomst zullen de recyclageparken van EcoWerf verder uitgebouwd worden naar materiaalparken, teneinde een belangrijke schakel te kunnen blijven op de materialenmarkt. In januari 2017 is EcoWerf gestart met het masterplan recyclageparken. Met het masterplan recyclageparken wil EcoWerf er op middellange termijn voor zorgen dat alle inwoners in het werkingsgebied op elk recyclagepark terecht kunnen. EcoWerf streeft hiermee naar meer gebruiksgemak voor de inwoners, kortere afstanden, uniforme tarieven en meer kostenefficiëntie. Met de recyclageparken wil EcoWerf op middellange termijn een belangrijke rol spelen in de circulaire economie.

Voor 2021

De komende jaren zal het masterplan recyclageparken verder uitgerold worden en zal het verder invulling gegeven worden aan wat de transformatie van container- tot materiaalparken zal gaan betekenen. EcoWerf zal ook bekijken of en in hoeverre het verder uitbouwen van de dienstverlening met pop-up en/of mobiele recyclageparken mogelijk is.

Er zal gewerkt worden aan een databeheersysteem van EcoWerf dat op maat is voor de aan- en verkoop van bepaalde materialen, bijvoorbeeld op de recyclageparken.

Er is gewerkt aan de informatisering van de recyclageparken. Deze informatisering is ondertussen reeds ingevoerd, de nieuwe uitdaging is om dit naar de toekomst verder uit te bouwen. De vraag naar informatisering kwam expliciet naar voor tijdens het project waarden en normen.

Na 2021

Er 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. Tevens zal onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn om op vraag van partners via de materiaalparken flexibele stromen in te zamelen (niet alleen infrastructureel, maar ook wat betreft kennis en kunde).

Op middellange termijn zouden de burgers op recyclageparken voor bepaalde fracties daadwerkelijk gecompenseerd kunnen worden voor het afleveren van hun waardevolle materialen. Belangrijk is dan ook dat tegen die tijd gewerkt is aan een betrouwbare kwaliteitscontrole van de fracties, om 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 EcoWerk tegen die tijd hiervoor op maat is.

Bij materiaalverkoop zal gekeken worden of en zo ja welke fracties gratis ter beschikking gesteld kunnen worden of verkocht kunnen worden in functie van hergebruik.

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,...

4.1.4. *Interne organisatie aanpassen*

Een en ander vergt voldoende kennis en kunde binnen EcoWerk. EcoWerk wil meer dan ooit een lerende organisatie zijn. 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 EcoWerk meer en meer als netwerkorganisatie moet gaan functioneren en dus externe communicatie steeds belangrijker gaat worden. Dit impliceert dat personeel van EcoWerk in de toekomst vaker opleidingen gerelateerd aan duurzaam materiaalbeheer zullen volgen en dat er meer duurzaam aangekocht gaat worden.

4.1.5. ***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.

Voor 2021

In de nabije toekomst wil EcoWerf verder investeren in het masterplan site Leuven:

- het aanleggen van een nieuwe toegang
- het bouwen van een ovatonde met weegbruggen
- de bouw van een overslag voor diverse fracties
- de mogelijke verhuis van het ROS AEEA (Regionaal Overslag Station) naar de site van EcoWerf in Leuven
- de planning en bouw van een vergistingsinstallatie
- het (proactief) onderhoud van de composteerinstallatie
- bouw van een nieuwe personeelsparkeergarage (in het weekend een randparkeergarage voor Leuven)

Na 2021

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.

4.2. **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, deze te verbeteren. Tevens kunnen deze data ook ingezet worden om geheel 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. EcoWerf heeft de ambitie om op termijn meer de rol van kenniscreator op te nemen, 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 beschikt over een schat aan gegevens en bijgevolg ook kennis. In plaats van aanbod gestuurd te werken wil EcoWerf vooral meer vraag gestuurd data gebruiken. EcoWerf wil dit eerder doen vanuit een functionele insteek dan van uit een commerciële insteek. Bijvoorbeeld intern ter verbetering van de interne werkprocessen of extern door samen met de gemeenten

te kijken of er maatschappelijke winsten te boeken zijn op vlak van armoedebestrijding of sortering of om te kijken waar er mogelijkheden zijn tot hergebruik door het in kaart brengen van de afvalstromen. De vermarkting van de data is geen doel op zich.

EcoWerk nu

EcoWerk beschikt in 2017 reeds over 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 recyclageparken wordt verzameld.

EcoWerk streeft naar een efficiënte organisatie van interne data. Het afvalstoffenregister werd aangepast en wordt jaarlijks bijgestuurd conform de nieuwe wetgevingen (OVAM-enquête en IMVJ). De data verzameld door EcoWerk worden voor de gemeenten en steden online aangegeven bij OVAM.

EcoWerk hecht steeds veel belang aan de kwaliteit van haar data. Controle en opvolging is hierbij cruciaal. Op het vlak van kennisuitwisseling bedient EcoWerk op dit moment zowel burgers, gemeenten en maatschappelijke instellingen, zoals scholen, via bijvoorbeeld voorlichting en educatie. Verder bezit EcoWerk 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. Zo werkt EcoWerk reeds twintig jaar mee aan onderzoek naar het optimale gebruik van compost in de akkerbouw. Op een veld in Boutersem wordt gewerkt aan een unieke lange-termijnproef met verschillende toepassingen van compost. EcoWerk geeft ook kennis met betrekking tot de compostering door aan het buitenland (verschillende projecten in Nederland, Duitsland, Finland en Afrika).

Geconcludeerd kan worden dat de data waarover EcoWerk 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. EcoWerk is in 2017 gestart met de implementatie van rapporteringsinstrumenten (reporting services) om de data die ze bezit adequaat te kunnen analyseren, om te smeden tot waardevolle informatie en te valoriseren. Dankzij een enterprise application integration system werken binnen EcoWerk de verschillende bedrijfsapplicaties met hun data op een efficiënte manier met elkaar samen.

EcoWerk optimaliseert haar interne processen aan de hand van gegevens. Zo werden de routes aan de hand van de beschikbare data geoptimaliseerd. Daarnaast wordt er momenteel geëxperimenteerd met een vullingsgraadmeter in ondergrondse sorteerstraten om de inzameling efficiënter te laten verlopen.

EcoWerf straks

4.2.1. *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.

Voor 2021

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, vooral 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. Een voorbeeld daarvan kan zijn dat we het bezoekgedrag van de parkbezoeker sturen op basis van de beschikbare informatie zodat een optimale parkbezetting tot stand komt.

EcoWerf zal hieraan de volgende jaren invulling geven, 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.

Op korte termijn wil EcoWerf een proefproject met materialen aan- en verkoop opzetten op één of meerdere recyclageparken.

Na 2021

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 zal bekeken worden welke mogelijkheden de privacywetgeving biedt op het vlak van data-/kennisvergaring, analyse en verspreiding.

Op langere termijn heeft EcoWerf de ambitie te beschikken over een goed functionerend databeheersysteem waaruit automatisch of op vraag de benodigde kennis gegenereerd wordt. Zo kunnen bijvoorbeeld gegevens ter beschikking gesteld worden voor Maakbaar Leuven.

4.2.2. *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.

Voor 2021

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 DifTar-web, te blijven garanderen. Dit kan betekenen dat er ook nieuwe typen van gegevens gewenst worden waarop EcoWerf kan inspelen.

VVSG en OVAM hebben lerende netwerken opgezet. De lerende netwerken vinden hun oorsprong in het in 2016 goedgekeurde Uitvoeringsplan Huishoudelijk Afval en Gelijkaardig Bedrijfsafval. In dat uitvoeringsplan legt de Vlaamse Regering restafvaldoelstellingen (kg per inwoner per jaar) op per cluster van vergelijkbare gemeenten. Ter ondersteuning worden de lerende netwerken opgericht. Deze aanpak past in de doelstelling van het uitvoeringsplan om meer in te zetten op maatwerk voor lokale besturen.

Na 2021

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 op te volgen en gegevens door te geven, 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.

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.

Op lange termijn zou EcoWerf haar instrumentarium voor het integreren en verwerken van data tot waardevolle informatie en kennis verder kunnen opwaarderen en er een open systeem van maken dat ook door derden, zoals gemeenten of bedrijven, gebruikt kan worden. Daarbij moeten we steeds oog hebben voor het beschermen van de privacy (GPDR).

4.2.3. *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.

Voor 2021

De routes worden blijvend verder geoptimaliseerd aan de hand van de beschikbare data .

Ken- en stuurgetallen én streefcijfers zullen verder uitgewerkt worden ter opvolging van de werking van EcoWerf en ter opvolging van de realisatie van de strategische doelen.

Na 2021

Informatie over afval- en materiaalstromen, verwerkingstechnieken en de markt vraag kan 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. Wij gaan hierbij vraag gestuurd te werk.

4.2.4. Adviseren op basis van kennis inzake duurzaam materiaalbeheer

Voor 2021

EcoWerf streeft ernaar data te verzamelen en ter beschikking te stellen aan andere actoren om de circulaire economie te bevorderen.

Na 2021

Op middellange termijn heeft EcoWerf 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 EcoWerf kunnen worden. Om goed beslagen ten ijs te komen, is het belangrijk om eerst te onderzoeken wat EcoWerf 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 EcoWerf verzameld kunnen worden. Op basis van data kan ook projectmatig gewerkt worden door bijvoorbeeld te adviseren inzake duurzaam materiaalbeheer in woonprojecten.

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).

4.3. Van traditionele naar duurzame grondstof- en energiegebruiker en energieproducent

Stip aan de horizon

EcoWerf wil allereerst voldoen aan alle milieuwetgeving en steeds de best beschikbare technologie toepassen.

EcoWerf wil respectvol en duurzaam met het leefmilieu omgaan. Vanuit haar rol als bedrijfburger tracht EcoWerf middels én tijdens haar bedrijfsvoering bij te dragen aan waardecreatie op het vlak van milieu. EcoWerf probeert daarbij steeds de economische belangen, de ecologische belangen én de belangen van de klanten zo goed mogelijk met elkaar te verzoenen.

EcoWerf legt daarbij speciaal accent op haar energie- en grondstofgebruik, aangezien op deze vlakken nog veel duurzaamheidswinst te behalen valt. EcoWerf streeft er naar om haar ecologische voetafdruk tot een minimum te beperken. Dit wil EcoWerf onder meer bereiken door (deels) zelf in haar eigen energiebehoefte te voorzien en zo energieneutraal mogelijk 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 het ook de ambitie om EcoWerf's watergebruik te verduurzamen, door een efficiënter gebruik en door meer regenwater en effluent van de waterzuiveringsinstallatie 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. Met duurzaam energie- en grondstofgebruik wordt bedoeld zo

veel mogelijk kiezen voor duurzame materialen en geen nieuwe maar herbruikbare grondstoffen of materialen gebruiken als het mogelijk en financieel haalbaar is. Zo leveren we een actieve bijdrage aan de kringlooeconomie.

EcoWerf nu

EcoWerf wil steeds voldoen aan alle wet – en regelgeving. EcoWerf is een GPBV bedrijf. Dat wil zeggen een industriële installatie die een grote impact kan hebben op het milieu en die onderworpen is aan de Europese regels betreffende "Geïntegreerde Preventie en Bestrijding van Verontreiniging" (GPBV). Dit heeft als gevolg dat EcoWerf onderhevig is aan heel wat extra milieuvoorwaarden die zijn opgenomen in VLAREM III. Het betreft zowel algemene voorwaarden (waaronder het principe dat steeds de Europese BBT-studies (BREF's) moeten toegepast worden), als sectorale voorwaarden die van toepassing zijn op inrichtingen van één bepaalde rubriek uit de indelingslijst.

EcoWerf's 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. De activiteiten van EcoWerf hebben echter ook een belangrijke impact op het milieu en de leefomgeving zoals bijvoorbeeld de inzet van het grote wagenpark.

EcoWerf heeft de afgelopen jaren heel wat vorderingen gemaakt met betrekking tot het verduurzamen van haar water- en energieverbruik. Zo wordt het water- en energieverbruik constant opgevolgd. Toch is er zeker nog sprake van duurzaamheidspotentieel.

Het idee van het verduurzamen van energie- en grondstofgebruik was richtinggevend bij de renovatie van het administratief gebouw en bij de realisatie van het masterplan recyclageparken.

EcoWerf straks

4.3.1. 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 waar er nog verbeterpotentieel is.

EcoWerf doet onderzoek naar een toekomstgericht ontwerp voor de distributie van elektriciteit voor haar site en de nabijgelegen site van Aquafin.

Voor 2021

EcoWerf heeft de afgelopen jaren heel wat vorderingen gemaakt met betrekking tot het verduurzamen van haar water- en energieverbruik. Zo wordt het water- en energieverbruik constant opgevolgd. Toch is er zeker nog sprake van duurzaamheidspotentieel. Als er zich opportuniteiten voordoen zal EcoWerf deze benutten.

De volgende jaren moeten de inspanningen op dit gebied verder doorgezet worden. 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. EcoWerf beschikt over een milieuzorg- en kwaliteitsborgingssysteem voor gevaarlijke afvalstoffen dat we blijvend verder willen verfijnen.

Na 2021

EcoWerf heeft haar energiemeters en –tellers geïnformatiseerd om zo het energiegebruik sneller en beter te kunnen monitoren en te streven naar een lager energieverbruik. EcoWerf zet een studie op naar het gebruik van het door de vergistingsinstallatie geproduceerde biogas en de bouw van een WKK.

4.3.2. *Verduurzamen van energie- en grondstofgebruik*

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

Voor 2021

Op korte termijn zullen 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 worden. Het rijdgedrag van chauffeurs zal gemonitord 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 competitie-elementen in het stimuleren van duurzaam gedrag, bijvoorbeeld door afdelingen uit te dagen zo duurzaam mogelijk te opereren.

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

EcoWerf zal op korte termijn werk maken van een optimalisatie van de ventilatiehuishouding van haar compostering. Daarnaast zal ze bestuderen of de plaatsing van fotovoltaïsche cellen op de dakoppervlakten op haar site te Leuven en op haar recyclageparken een haalbare optie is om haar energieverbruik te verduurzamen.

Na 2021

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 recyclageparken.

Wat het verduurzamen van EcoWerf's mobiliteit betreft is het op middellange termijn niet alleen zaak om de mobiliteit gekoppeld aan EcoWerf's 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) fiets, elektrische voertuigen en het openbaar vervoer.

EcoWerf is een schakel in een hele materiaalketen; ook anderen in die keten kunnen door EcoWerf gestimuleerd worden om zich energiezuiniger te verplaatsen. Gedacht wordt aan de burgers die EcoWerf-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 (cfr. mobiele recyclageparken), 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.

Op lange termijn heeft EcoWerf 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, of transport op andere energiedragers, zoals hybride voertuigen of voertuigen op geheel elektrische energie. EcoWerf speelt daarmee ook in op de groeiende maatschappelijke aandacht voor mobiliteit en bereidt zich voor op mobiliteitsmaatregelen die op korte termijn opgelegd zullen worden.

4.3.3. *Energie zelf produceren*

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

Voor 2021

EcoWerf wil een vergister bouwen die groente-, fruit- en tuinafval omzet in biogas en digestaat (product na het vergistingsproces) dat compost wordt. Dankzij zo'n installatie kan EcoWerf energie opwekken voor eigen gebruik. Het biogas kan ook opgezuiverd worden tot aardgaskwaliteit: het aardgas kan gebruikt worden als brandstof voor onze ophaalwagens. De provincie Vlaams-Brabant leverde in februari 2017 een milieuvergunning voor de bouw af. Later dat jaar diende EcoWerf een subsidieaanvraag in bij de OVAM, die het project subsidieert omdat het bijdraagt aan de klimaatdoelstellingen voor Vlaanderen en de vermindering van de CO₂ uitstoot.

Enkele bedrijven dienden een offerte in voor de bouw. Aan de hand van gesprekken gaat EcoWerf op zoek naar de meest geschikte kandidaat. De keuze zal in 2019 gemaakt worden.

Na 2021

Afhankelijk van de hoeveelheid energie die zelf geproduceerd kan worden, zal bekeken worden in hoeverre ook burgers en bedrijven energie kunnen afnemen van EcoWerf (onderzoek is afhankelijk van financieringsvorm). De voorbereidingen voor de realisatie van de vergisting zijn momenteel lopende. De inbedrijfstelling van de vergisting is gepland voor 2022/2023.

4.4. Van een bedrijf met veel klanten naar een klantgerichter bedrijf

Stip aan de horizon

EcoWerf wil in de toekomst blijvend 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 (organisaties, 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 netwerk uitbreiden, om zo een schaalvoordeel te kunnen bieden en om de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk te benutten.

EcoWerf monitort en speelt in op de technologische mogelijkheden op het vlak van contacten met klanten door de informatisering van de samenleving. Hierbij denken we in de eerste plaats aan een nieuwe interactieve website.

EcoWerf nu

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan het actieve management van klantrelaties en relaties met het publiek. EcoWerf hanteert hiervoor een centraal communicatieplatform. Aan de hand van deze tool worden alle meldingen, bestellingen, infovragen van klanten geregistreerd en opgevolgd.

EcoWerf wil klantgerichter werken. Kwaliteitsvol werken is voor EcoWerf gelijk aan het voldoen aan de eisen van onze klanten. EcoWerf heeft diverse stakeholders. Als opdrachthoudende intergemeentelijke vereniging, gaat het daarbij uiteraard in de eerste plaats over de gemeenten.

De eisen van de belanghebbenden worden weerspiegeld in de missie en de visie van EcoWerf. Deze missie en visie worden vertaald in strategische doelstellingen. De eisen van de stakeholders van EcoWerf zijn bijgevolg dan ook sturend voor het handelen van EcoWerf. Werken aan kwaliteit met het oog op het verbeteren van de klantvriendelijkheid behoort tot de taak van iedere medewerker van EcoWerf. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid om te komen tot kwaliteitsvolle dienstverlening en producten. Kwaliteit en efficiëntie gaan hier hand in hand.

Dit alles wordt weerspiegeld in het kwaliteitsbeleid van EcoWerf dat in de komende jaren verder geïmplementeerd en geconcretiseerd dient te worden.

Het EcoWerf van 2019 bedient via de 27 aangesloten gemeenten ongeveer 432.000 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. EcoWerf streeft ernaar vergelijkbaar bedrijfsafval in te zamelen in haar reguliere inzamelrondes.

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.

EcoWerf staat dicht bij haar klanten onder meer door communicatieve acties naar de burgers, zoals de groene lijn, het Kringloopnieuws en evenementen, zoals de Open Bedrijvendag, sociale media, nieuwsbrief voor gemeenten. EcoWerf staat dagelijks in contact met de burgers en de gemeenten inzake het beheer van de minicontainers en de afvalrekeningen van circa 100.000 aansluitpunten. EcoWerf maakt ieder jaar een afvalbegroting op voor de gemeenten en vult jaarlijks de online afvalstoffen enquête en het deel afval van het integraal milieujaarverslag in voor de gemeenten. Ook de parkwachters, laders, chauffeurs, onthaalmedewerkers en compost-medewerkers hebben dagelijks contact met klanten en/of burgers. Zij krijgen regelmatig een opleiding over klantvriendelijk handelen.

EcoWerf heeft de kernprocessen grondig herbekeken tijdens de audit van de organisatiestructuur met het oog op het optimaliseren van deze processen.

EcoWerf straks

4.4.1. *Diversificatie van 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 nog meer 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, non-profit organisaties, scholen en rusthuizen. In geval van een transitie naar materiaalbeheer gaan ook verwerkers en producenten die hun materialen/ grondstoffen willen recupereren, mogelijkkerwijs nieuwe klanten van EcoWerf worden.

Voor 2021

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 EcoWerf's dienstverlening. EcoWerf zal ook samen met haar gemeenten een onderzoek voeren over de toekomstige financiering van het afvalbeleid. De driejaarlijkse evaluatie en mogelijke actualisering van de DifTar-tarieven maakt daar onderdeel van uit.

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 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 om die markt op structurele wijze te verkennen en te monitoren niet alleen in termen van (potentiële) klanten maar ook in termen van ontwikkelingen op het vlak van materiaalbeheer.

EcoWerf breidt haar dienstverlening de komende jaren verder uit:

- Het plaatsen van camera's aan glasbollen voor het voorkomen van sluikestort en zwerfvuil.
- Vanaf 1 januari 2018 dienen inwoners hun DifTar-rekening te betalen op een nieuw centraal rekeningnummer. De afvalrekening van het DifTar-recyclagepark wordt gekoppeld aan het DifTar-saldo voor huis-aan-huis. Betaling via domiciliëring wordt mogelijk in 2019. Betalingsuitnodigingen digitaal ontvangen en betalen via een elektronisch facturatie platform wordt eveneens mogelijk in 2019.
- EcoWerf zal nauwer samenwerken met gemeenten om scholen beter te bereiken in het kader van educatie en afvalpreventie.
- EcoWerf zal contantbelastingen innen voor de gemeentevennoten via DifTar-tarieven, inclusief opvolging van wanbetalers.
- Waar mogelijk wenst EcoWerf DifTar-huis-aan-huis inzameling uit te breiden naar andere gemeenten.
- EcoWerf zal de ontwikkelingen met betrekking tot de nieuwe gft-definitie opvolgen en bekijken welke opportuniteiten hieruit volgen bv. restaurantafval.
- Uitwerken verdeelpunten op recyclagepark: verkopen van compost, compostbakken en -vaten en eventueel zakken.
- Verdere uitbouw ondergrondse sorteerstraten, geïntegreerd in het DifTar-systeem.
- Flexibele ophaling: onderzoeken van flexibele vormen van inzameling (bring me box ...)
- Optimaliseren van de communicatie gericht op anderstaligen.
- Opzetten van mobiele recyclageparken in aandachtswijken, opzetten van tijdelijke recyclageparken.
- Opvolgen en monitoren van aansluitpunten zonder huisvuilcontainers.
- Ledigen van straatvuilbakjes.
- Ondersteuning bij optimalisatie aanpak sluikestorten en zwerfvuil in samenwerking met IGO en Interleuven: een integraal sluikestortbeheer, van meldpunt tot opkuis en eventueel handhaving tot de mogelijkheden.
- Ondersteuning van de organisatie van Repair Cafés.

Na 2021

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.

Op middellange termijn zal EcoWerf bekijken of er online aanbod naar haar klanten kan voorzien worden. Bijvoorbeeld voor de aankoop van compostbakken en -vaten, zakken voor selectieve inzameling. Daarnaast zal ze een studie door naar de mogelijkheden voor de opzet van een platform voor de verkoop van materialen.

4.4.2. *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.

Voor 2021

Naast de huidige structuren is de ambitie van EcoWerf om op korte termijn een meer structureel en periodiek overleg met gemeenten te voeren, om EcoWerf's 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.

Na 2021

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 communicatie en 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 aanwezige (technische) mogelijkheden.

4.4.3. *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.

Voor 2021

Op korte termijn zullen verdere mogelijkheden worden verkend voor ondersteuning van de profilering via sociale media (zoals fora, apps, facebook, et cetera), maar ook bijvoorbeeld infopanelen op recyclageparken. Op middellange termijn is het belangrijk het relatiebeheer met bestaande en nieuwe klanten via een werkgroep relatiebeheer te optimaliseren.

4.4.4. *Interne organisatie klantgericht inrichten*

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

Voor 2021

Er zal op regelmatige basis een benchmark gemaakt worden van de kosten per inwoner teneinde onze klanten scherpe prijzen aan te kunnen bieden. EcoWerf zet nieuwe tools op met het oog op een interne efficiënte organisatie.



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 recyclagepark.

Daarnaast zal contact met gemeenten en de communicatie over de dienstverleningen verder blijvend geoptimaliseerd worden in samenspraak met de interne werkgroep relatiebeheer.

Na 2021

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.

Dit alles wordt weerspiegeld in het kwaliteitsbeleid van EcoWerf dat in de komende jaren verder geïmplementeerd en geconcretiseerd zal worden. Werken aan kwaliteit, dit is het succesvol behalen van de vooropgestelde strategische doelstellingen, is een taak van iedere medewerker. Het beleven van de kernwaarden van het bedrijf in de dagdagelijkse praktijk draagt hier ook toe bij.

4.5. Van sociaal betrokken werkgever naar aantrekkelijke en sociaal verantwoord werkgever

Stip aan de horizon

Mensen maken EcoWerf. EcoWerf wil in de toekomst de juiste mensen aantrekken en behouden en haar eigen mensen een aantrekkelijke werkplek blijven bieden. Gelet op de transitie van afval- naar materiaalbeheer zal EcoWerf 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 aangepaste bedrijfscultuur. Vanwege deze dynamiek zal EcoWerf als werkgever een andere identiteit krijgen.

EcoWerf 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. EcoWerf 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.

De komende jaren zal er ook gekeken worden hoe we kunnen inspelen op de technologische ontwikkelingen en de ontwikkelingen met betrekking tot het concept van het 'nieuwe werken'.

De focus ligt daarbij op het verkrijgen en behouden van gezonde en gelukkige werknemers.

Hierbij aansluitend moet EcoWerf ook nadenken over hoe werknemers levenslang kunnen blijven leren om met alle ontwikkelingen mee te blijven zijn. EcoWerf zal immers meer dan ooit een lerende organisatie worden.

EcoWerf nu

Door uitbreiding van de dienstverlening is EcoWerf de voorbije jaren sterk gegroeid. EcoWerf is een organisatie waar op dit moment 339 personeelsleden (304,5 VTE) te werk gesteld worden. Elk jaar wordt in de lente en zomer het personeelsbestand tijdelijk uitgebreid met een aantal krachten. Daarnaast maakt EcoWerf in beperkte mate gebruik van interim-krachten om afwezige personeelsleden te vervangen.

Zoals in elke groeiende organisatie zorgt dit zo nu en dan voor groeipijnen (vb. nood aan inspraak en betere communicatie, toenemende werkdruk). In 2017 werd daarom een audit van de organisatie gedaan om de structuur van het bedrijf en de organisatie van enkele werkprocessen door te lichten. Tijdens deze audit werd er onderzocht in hoeverre de huidige structuur nog klaar is voor de toekomstige uitdagingen.

De audit gebeurde onder de professionele begeleiding van een auditbureau én met inspraak van vertegenwoordigers van de verschillende diensten.

Midden 2017 werden de krijtlijnen voorgesteld. De komende jaren worden de wijzigingen, tijdens vervolgtrajecten, binnen de verschillende diensten verder geconcretiseerd en geïmplementeerd. Om tegemoet te komen aan de bovenvermelde groeipijnen heeft EcoWerf de keuze gemaakt om zowel bij de dienst recyclageparken als bij de transportdienst autonome

teams te introduceren. Hoe die zelfsturing er binnen EcoWerf en binnen de verschillende diensten zal uitzien en wat dit zal inhouden, wordt de komende jaren stapsgewijze uitgewerkt.

De gemiddelde leeftijd van het personeel bedraagt 44 jaar. Van de personeelsleden is 41% 50 jaar of ouder, 20% van de personeelsleden is 55 jaar of ouder. Daar tegenover staat dat 22% van de personeelsleden 35 jaar zijn of jonger.

In de nabije toekomst vormt de vergrijzing van het personeelsbestand een uitdaging op het vlak van werkbaar werk en op het vlak van de vervanging van medewerkers die het bedrijf zullen verlaten met het oog op pensionering.

In 2014 heeft het laatste tevredenheidsonderzoek bij het personeel plaatsgevonden waaruit blijkt dat de medewerker van EcoWerf in grote lijnen heel tevreden is en op een aantal punten nog verbeterpotentieel zag: communicatie, inspraak, gelijk(waardig)heid en werkbaar werk. Met betrekking tot deze aandachtspunten werden sinds het tevredenheidsonderzoek heel wat initiatieven genomen. Door de workshops 'waarden en normen' gebeurde dit bovendien met input van alle medewerkers. De voorstellen die werden geformuleerd door de medewerkers werden gebundeld in een lijst met actiepunten die verder wordt opgevolgd en waarvan al vele punten effectief werden gerealiseerd.

De afgelopen jaren werden er grote vorderingen gemaakt inzake diversiteit op de werkvloer en werd er heel wat aandacht besteed aan opleidingen.

Daarnaast werd en wordt er nog steeds heel veel aandacht én belang besteed aan de veiligheid- en welzijns cultuur binnen EcoWerf. Dit wordt ook aangetoond door de in dienst name van een deskundige veiligheid. De deskundige veiligheid heeft als doel de doorstroming van de kennis en de adviezen van de preventieadviseur in interne werkprocessen te bevorderen. Bovendien is er intern een nauwere opvolging omtrent veiligheids- en welzijnsaspecten mogelijk.

EcoWerf straks

4.5.1. *Aanpassing bedrijfsstructuur*

EcoWerf breidde haar dienstverlening de voorbije jaren fors uit. De groei van de activiteiten zorgde voor groene jobs, voor milieuwinst maar ook voor groeipijnen binnen het bedrijf. Deze kwamen aan het licht tijdens het tevredenheidsonderzoek en tijdens de sessies over waarden en normen. In antwoord hierop volgde een audit over de structuur van het bedrijf waarbij de kernprocessen die de bestaansredenen vormen van EcoWerf centraal stonden. Aan de audit participeerden het managementteam, de projectleiders en medewerkers uit verschillende diensten. Dit gebeurde aan de hand van interviews, workshops en observaties op het terrein.

Voor 2021

Op basis van de conclusies in het auditrapport wordt de bedrijfsstructuur van EcoWerf aangepast. Meest in het oog springende concrete wijzigingen zijn:

- Samenvoeging van de dienst DifTar en de dienst Klantenonthaal en secretariaat tot één dienst.
- Oprichting van een cel projectwerking en portfoliobeheer die rechtstreeks rapporteert aan de algemeen Directeur. Met deze nieuwe dienst wil EcoWerf de vele projecten op

een uniforme wijze uitvoeren (met projectmanagement uitgewerkt voor EcoWerf) en bundelen in een portfolio om de beschikbare financiën en werknemers op een optimale manier in te zetten.

- Implementatie van nieuwe aankoopprocedures en integratie van magazijn in nieuwe dienst Aankoop en magazijn.
- Centraal beheer van opleidingen en competentie management binnen de Personeelsdienst.
- Organisatie van autonome teams binnen de diensten Recyclageparken en Transport.
- Detachering van techniekers naar operationele diensten.
- Oprichting van een stuurgroep informatica.
- Oprichting van een werkgroep voor het beheer van externe relaties.

4.5.2. *Optimaliseren loon- en arbeidsvoorwaarden*

Een sociaal verantwoord werkgeverschap komt onder meer tot uiting in de loon- en arbeidsvoorwaarden die binnen EcoWerf gehanteerd worden. Verloning gaat over meer dan alleen de monetaire verloning. Het gaat ook over arbeidsvreugde, voordelen van alle aard, flexibiliteit volgens de wensen van de medewerker.

Voor 2021

Naar aanleiding van de aanpassingen aan de organisatiestructuur en de gewijzigde verwachtingen van werknemers anno 2017 worden de loon- en arbeidsvoorwaarden in ruime zin, op korte termijn geëvalueerd. De focus zal hierbij in eerste instantie liggen op de interne billijkheid.

EcoWerf wil in de toekomst de juiste mensen aantrekken en behouden. Op het vlak van employer branding werden al mooie initiatieven genomen zoals de EcoWerf facebook pagina en de serie 'Het mooiste beroep' die werd uitgezonden op de regionale televisieomroep ROB. EcoWerf wil blijven investeren in een positief bedrijfsimago om als werkgever een voorkeurspositie te verkrijgen en behouden het huidige en nieuw aan te werven personeel.

Na 2021

Het verder doorlichten van loon- en arbeidsvoorwaarden van het personeel van EcoWerf zal op middellange termijn een beeld opleveren over hoe de loon- en arbeidsvoorwaarden zich verhouden tot andere vergelijkbare bedrijven.

4.5.3. *Aantrekkelijkheid van de werkomgeving vergroten*

Voor 2021

Naast loon- en arbeidsvoorwaarden verdient ook de aantrekkelijkheid van de werkplek aandacht.

- Nu de grondige renovatie van het kantoorgebouw achter de rug is, kunnen acties ondernomen worden om de directe werkomgeving aantrekkelijker in te richten. Aangepast kantoormeubilair kan het samenwerken binnen de dienst en dienst-overschrijdend stimuleren: voorbeelden hiervan zijn de opstelling in een eiland in plaats van individuele werkplekken, het invoeren van aparte werkplekken voor taken die rust en concentratie vergen en van flex-werkplekken waar medewerkers van verschillende diensten elkaar ontmoeten.

- Sociale contacten over alle diensten heel kunnen gestimuleerd worden door de realisatie van een centrale ontmoetingsruimte in de refter. Een aantrekkelijke 'koffiehoek' kan werk en niet werk-gerelateerde gesprekken stimuleren tussen medewerkers ongeacht hun functie of dienst.
- Het Masterplan Recyclageparken en het Masterplan voor de site zullen voor de operationele medewerkers verbeteringen meebrengen in hun werksituatie. De nieuwe recyclageparken bieden meer ruimte en vernieuwde infrastructuur zoals verzonken containers. Het masterplan voor de site dient de overslag te optimaliseren en de efficiëntere organisatie van de verkeerstromen op de site mogelijk te maken (vb. nieuwe overslaghal, tweede weegbrug).
- Het is een evidente zaak dat ook de werkplek van de 'kleinere diensten' niet over het hoofd gezien mag worden.

Voor deskundigen en projectleiders werd de mogelijkheid tot occasioneel telewerk ingevoerd.

EcoWerf wenst haar personeel meer structuur en heldere kaders te bieden ter bevordering van de loopbaan bij EcoWerf. 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. Tijdens de functionerings- en evaluatiegesprekken krijgen waarden en gedragsregels een prominente plaats. Gedrag van medewerkers dient bij te dragen aan een positief werkklimaat binnen het bedrijf en de optimale dienstverlening van EcoWerf ten aanzien van burgers en gemeenten. De 4 kernwaarden van EcoWerf worden samengevat in het letterwoord TOP'R:

- Trots: Trots op je werk. Trots op je collega's. Trots op EcoWerf. EcoWerf is trots op jou.
- Open: Sta open voor elkaar. Sta open voor inwoners. Sta open voor EcoWerf.
- Positief: Wees positief voor elkaar. Praat positief over elkaar. Wees positief over je werk. Werk positief.
- Respect: Heb respect voor elkaar. Heb respect voor je werk. Heb respect voor je werkmateriaal. EcoWerf heeft tonnen respect voor jou.

De 4 kernwaarden van EcoWerf worden vertaald naar specifieke gedragsregels op maat van de verschillende functies.

De komende jaren zal EcoWerf nog meer inzetten op talenten. Competentiemanagement zal mee de basis vormen voor processen zoals rekrutering en selectie, functionerings- en evaluatiegesprekken,... Het competentie-denken ondersteunt de ontwikkeling van de organisatie en de individuen gedurende heel hun loopbaan. Taken zullen worden afgestemd op competenties van mensen en vice versa.

De competentieverantwoordelijke zal op het niveau van EcoWerf voltijds kunnen werken aan de implementatie van een te vernieuwen opleidingsmatrix. De competentieverantwoordelijke zal er op toezien dat opleidingen effectief periodiek worden georganiseerd.

4.5.4. *Bevorderen van diversiteit*

De afgelopen jaren is er al heel wat aandacht besteed 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.

Voor 2021

EcoWerf streeft op een actieve wijze diversiteit in termen van geslacht, leeftijd en etniciteit in haar personeelsbestand na. Een belangrijke element hierin vormt een goed onthaalbeleid. De onthaalbrochure werd visueel aantrekkelijker gemaakt en wordt steeds geactualiseerd. Het peter- en meterschap krijgt een nieuw elan en dient er voor te zorgen dat de integratie en opleiding van nieuwe medewerkers optimaal verloopt.

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.

Rekening houdend met de snelle (technologische) evolutie binnen het bedrijf en de belangrijke groep ouder wordende medewerkers zal volop ingezet worden op werkbaar werk met aangepaste (deel)taken voor medewerkers die hieraan nood hebben. Aandachtspunt is dat er ruimte moet zijn voor maatwerk en dat signalen uit functionerings- en evaluatiegesprekken worden opgepikt en worden vertaald in een individueel ontwikkelingstraject.

4.5.5. *Vergroten van betrokkenheid van personeel*

Om 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. Met het project waarden en normen in 2016 werd de betrokkenheid van de medewerkers bij de bedrijfswaarden verhoogd. Tijdens verschillende workshops werden de kernwaarden van EcoWerf geïdentificeerd. Positief is dat daarbij bleek dat er een grote overeenstemming is tussen de persoonlijke waarden en normen van de medewerkers en de waarden en normen die EcoWerf belangrijk vindt.

Om meer begrip te krijgen voor de verschillende functies binnen het bedrijf, en hierdoor ook de betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten, kunnen medewerkers aan jobrotatie voor een dag doen. Een dag jobrotatie kan aanleiding geven tot een verslagje in het personeelsblad met een schouderklopje of een duim omhoog voor de betrokken dienst en collega's.

Voor 2021

Betrokkenheid kan ook gevoed worden door meer ruimte te bieden aan het personeel. De komende jaren zal, als gevolg van de audit van de organisatiestructuur, het concept van autonome teams binnen EcoWerf uitgerold worden. De nieuwe structuur biedt bovendien de mogelijkheid om het overleg binnen de grote diensten op andere wijze te organiseren. Niet in de vorm van een hoorcollege, wel in de vorm van kleinere, kortere interactieve overlegvergaderingen.

Beproefde recepten zoals de overleggroep met recyclageparkwachters en de overleggroep met de chauffeurs en laders blijven behouden. Een goede communicatie van de besluiten en

afspraken die tijdens deze overlegmomenten worden gemaakt, vormt een belangrijk aandachtspunt.

Belangrijk is om alle groepen en functies te betrekken in de communicatie en het overleg. Ook de technische binnendiensten en de bedienden moeten hierbij aan bod komen.

4.5.6. *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.

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. Communiceren op de juiste moment betekent pro-actief communiceren. Communicatie is niet de verantwoordelijkheid van één dienst maar van alle medewerkers. Elke medewerker en iedere dienst moet voortdurend de reflex hebben om informatie te communiceren naar de collega's voor wie dit relevant kan zijn.

Voor 2021

Op korte termijn zal doorgelicht worden welke vergaderingen op reguliere basis plaatsvinden, en welke vergaderpunten in welk verband en met wie behandeld worden. Op korte of middellange termijn wordt er een jaarlijkse beleidscyclus (doelstellingen, budgetten, projecten) gevolgd.

Tijdens de jaarlijkse directiebeoordeling wordt bepaald wat er zal worden gedaan, welke middelen ('As is' en 'to be'-situatie) er voor nodig zijn, wie er verantwoordelijk is, wanneer het zal worden voltooid, hoe de resultaten zullen worden geëvalueerd. Op basis van deze resultaten kan er worden bijgestuurd om de kwaliteitsdoelstellingen te halen

Vervolgens wordt dan vastgesteld waar effectiviteits- en efficiëntiewinst geboekt kan worden.

Communicatie is evenwel een werk van iedereen. Een opfrissing van het vergader- en emailbeleid maar ook en het maken van organisatie brede afspraken in het kader van 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. In 2018 zullen alle recyclageparken uitgerust worden met een toegang tot het EcoWerf netwerk.

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. Ook het peter- en meterschap kan hierbij een belangrijke rol spelen.

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.

4.5.7. *Bouwen aan een cultuur van ergonomisch, veilig en gezond werken*

Voor 2021

Om de wettelijke verplichtingen op vlak van veiligheid, welzijn en milieu goed op te volgen willen we aan een geïntegreerd opvolgsysteem van de wettelijke vereisten werken. 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 voldoen aan de wettelijke verplichtingen, 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 en het welzijn bevorderen. Zij is daarbij aangewezen op een goede samenwerking met het personeel dat idealiter gezondheid en veiligheid als een gedeelde verantwoordelijkheid beschouwt.

Op het vlak van welzijn werden er binnen EcoWerf extra vertrouwenspersonen aangeduid. Bij deze vertrouwenspersonen kunnen medewerkers terecht met hun problemen en wordt er gezocht naar oplossingen.

Op korte termijn zal er een verdieping plaatsvinden in de reeds bestaande normen en kaders, inzake veiligheid en gezondheid in de afvalsector. Daar waar nog sprake is van ongezonde en omstandigheden die extra beveiligd kunnen worden, zullen acties ondernomen worden om deze situaties te verbeteren. Afhankelijk van de kosten en intensiteit van deze acties, zal geëvalueerd worden op welke termijn deze realiseerbaar zijn.

De criteria inzake gezondheid en veiligheid vinden hun weg naar het aankoopbeleid van goederen, diensten en gereedschap en het personeelsbeleid, tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken.

Daarvoor is ook de uitwerking van een goed en bespreekbaar psychosociaalwelzijnsbeleid nodig, waarbij wordt ingezet op: preventie van overmatige stress, overspannenheid, werkgerelateerde angst, burnout ... Daarnaast voorzien we in een reïntegratieproces op maat voor werknemers die langdurig zijn uitgevallen.

EcoWerf zet risicoanalyses op de voorgrond door dit toe te passen bij nieuwe of veranderde functies, werkposten, arbeidsmiddelen, gevaarlijke producten en projecten. Door middel van rondgangen blijven we inzetten op verbetering van werkomstandigheden.

Een belangrijk deel van onze medewerkers is ouder dan 50 jaar. In combinatie met zware beroepen, het optrekken van de wettelijke pensioenleeftijd en het afschaffen van de zogenoemde landingsbanen vormt werkbaar werk voor deze medewerkers een belangrijke uitdaging. EcoWerf bestudeert de mogelijkheden en voorwaarden voor het invoeren van werkbaar werk na 2021. Tegelijk dient EcoWerf er over te waken dat deze groep ook in toekomst mee is met de technologische evolutie die steeds versnelt ook binnen EcoWerf.

Na 2021

Op langere termijn is de ambitie te kunnen spreken van een breed ingebedde gezonde en veilige werkcultuur.

4.6. Van toeschouwer naar maatschappelijk betrokken partner

Stip aan de horizon



EcoWerf 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 EcoWerf expliciet een balans nastreeft van waardecreatie in de verschillende duurzaamheidsdomeinen: mens, economie en ecologie.

EcoWerf wil niet alleen duurzaam denken maar ook duurzaam doen, wat betekent dat EcoWerf 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 drieledige waardecreatie in alle strategische lijnen na. De inspanningen die EcoWerf levert op dit gebied zijn verantwoord. EcoWerf probeert steeds een evenwicht te behouden tussen economie, dienstverlening, ecologie en sociale inspanningen.

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. Om deze gedachte meer uit te dragen communiceert EcoWerf hier zowel intern als extern over.

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 geurpanel 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 recyclageparken. In het verleden heeft EcoWerf ook haar voormalige stortplaatsen omgevormd tot voetbalvelden en natuurgebieden.

EcoWerf stelt binnen haar werkingsgebied gratis compost ter beschikking aan buurttuintjes, scholen en vzw's.

EcoWerf wil haar ervaring en expertise ter beschikking stellen en verwelkomt zij geregeld internationale delegaties op haar site, zodat deze in staat gesteld worden te leren van de werking van EcoWerf.

EcoWerf straks

4.6.1. *Verder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*

Voor 2021

EcoWerf doet veel op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. EcoWerf wil hierover, zowel intern als extern, nog meer communiceren. EcoWerf zal het kader van de Sustainable Development Goals (SDG's) gebruiken. Verschillende gemeenten gebruiken reeds dit kader. In haar jaarrapport rapporteert EcoWerf met betrekking tot de verschillende aspecten van Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de concrete initiatieven die ze neemt.

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.

Na 2021

Op middellange en langere termijn zouden nieuwe initiatieven geïmplementeerd kunnen worden, teneinde het duurzaamheidspotentieel van EcoWerf 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 EcoWerf 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 EcoWerf's werking moeten worden, waarbij de gehele keten waarin EcoWerf een schakel is, kritisch gemonitord zal worden teneinde ook andere spelers in de keten op onduurzame praktijken te wijzen.

Zoals al aangegeven heeft EcoWerf de ambitie beschouwd te worden als een duurzame materiaalbeheerder. Personeelsleden zouden 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 EcoWerf een ambassadeur voor een duurzaam materiaalbeheerschap. Voorgaande vraagt om een cultuurverandering binnen EcoWerf: niet alleen het management, maar ook ondersteunende en uitvoerende diensten en personeel zouden met een MVO-bril op moeten functioneren.

4.6.2. *Bijdragen aan de lokale gemeenschap*

Voor 2021

EcoWerf wil samen met de gemeenten en in overleg met Interleuven en IGO bekijken hoe ze de gemeenten kan ondersteunen in het implementeren van het uitvoeringsplan huishoudelijk afval en gelijkaardig bedrijfsafval. Daarin staan volgende concrete aanbevelingen:

- Opbouw kennis en inzichten over de deeleconomie in het algemeen en over de opportunities op het eigen lokale niveau
- Uitwerken van een beleid dat de sterke en waardevolle ontwikkelingen benoemd en verkennen van de concrete maatregelen. Bekijken welke instrumenten en middelen nuttig kunnen zijn (regulerend, subsidiërend, samenwerkend, communicatief en personeelsinzet): Repair Cafés, instrumenttheek (Fab Labs), lokale ruilnetwerken.
- Opnemen van voorbeeldrol door delen en hergebruik systematisch te stimuleren en in te bouwen in het eigen aankoopbeleid, pro-actief ideeën en of praktijken uit de deeleconomie in de eigen werking en organisatie in te bedden.

EcoWerf kijkt samen met Interleuven en IGO hoe ze voor de gemeenten en steden een doorgedreven zwerfvuilaanpak kan opzetten.

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.

EcoWerf wil haar bijdrage leveren aan initiatieven om het voedselverlies te beperken. EcoWerf onderzoekt op vraag van producenten regelmatig de praktische haalbaarheid van het afbreken van biologisch afbreekbaar materiaal (verpakkingsmateriaal, cateringmateriaal ...) in haar composteerinstallatie.

Bepaalde activiteiten wil EcoWerf exclusief voorbehouden aan de sociale sector, zoals de groenbesteding op haar sites (IGO) en de inzameling van textiel (Kringwinkel Hageland en SPIT), om zo de sociale economie/maatwerkbedrijven te stimuleren.

EcoWerf zal in overleg met de stad Leuven haar parking aan de Aarschotsesteenweg ter beschikking stellen als randparking.

4.6.3. *Bijdragen aan de internationale gemeenschap*

Voor 2021

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 en het respecteren van de mensenrechten.

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.

Na 2021

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

EcoWerf denkt daarbij vooral aan het ontvangen van internationale delegaties. Gemeenten en steden doen een beroep op EcoWerf om delegaties in het kader van partnerships met zustersteden.

4.7. Van intergemeentelijk milieubedrijf naar afvalbeheerder voor én met gemeenten

Stip aan de horizon

Deze strategische lijn speelt in op de maatschappelijke verwachtingen met betrekking tot de rol van afvalintercommunales. Deze verwachtingen zorgen ervoor dat EcoWerfs missie, visie en doelstellingen meer dan ooit afgestemd worden op de verwachtingen van de belanghebbenden. EcoWerf wil een afval- en materiaalbeheerder zijn voor én met alle gemeenten en steden. We werken immers in opdracht van én in het verlengde van de aangesloten gemeenten en steden en behartigen zo steeds de belangen van onze gemeenten en steden en hun inwoners. Onze intercommunale treedt in plaats van de gemeenten vanuit een sterk solidariteitsprincipe, dat de kleine en grote gemeenten en steden ten goede komt.

Alleen een langetermijndenken en een langetermijnaanpak maakt een duurzaam én integraal afval- en materialenbeheer mogelijk. Alleen een langetermijndenken maakt de noodzakelijke investeringen in ophaalwagens, recyclageparken en verwerkingsinfrastructuur mogelijk én verantwoord.

EcoWerf zet haar middelen zo efficiënt mogelijk in bij het uitvoeren van haar opdracht. De maatstaf om beslissingen te nemen is echter veel breder dan alleen de financiële return: een flexibele dienstverlening, de uitvoering van een duurzaam afval- en materialenbeleid en het beperken van de milieu-impact van de activiteiten.

Een sterke focus op dienstverlening naar én de relatie met onze klanten, gemeenten en steden en haar inwoners, zal meer dan ooit de leidraad vormen van de manier waarop EcoWerf opereert. De eisen en verwachtingen van de belanghebbenden van EcoWerf worden weerspiegeld in de missie en de visie van EcoWerf. Een doorgedreven kwaliteitsbeleid zorgt ervoor dat de strategische doelstellingen worden vertaald in operationele doelstellingen en de implementatie ervan. Op deze manier worden de missie, visie en de invulling van de strategische lijnen een echte leidraad voor het beleid én sturend voor het handelen van de medewerkers.

De wijzigingen aan het decreet intergemeentelijke samenwerking noopten EcoWerf tot aanpassing van de structuren van haar beheersorganen. EcoWerf wil daarbij de link tussen de beheersorganen en de gemeente(n)(besturen) behouden en zelfs versterken. EcoWerf kent een overzichtelijke structuur waarin democratie, transparantie en ethisch besturen steeds voorop staan. Het zijn de bestuurders namens de gemeenten die het beleid van de intercommunale aansturen en de uitvoering ervan controleren. De betrokkenheid en de inbreng van de bestuurders is dan ook groot.

EcoWerf nu

Elke dag opnieuw behartigt EcoWerf de belangen van al haar gemeentevennoten.

De gemeenten hebben beheersoverdracht gedaan en met zijn allen besturen ze EcoWerf via de bestaande structuren: Raad van bestuur en Algemene vergadering. Voor de grotere projecten zoals het Masterplan Recyclageparken, Masterplan Transport en de herziening van de DifTartarieven worden specifieke werkgroepen/overlegfora georganiseerd. In deze overlegfora zijn afhankelijk van het onderwerp, leden van de Raad van Bestuur, leden uit de colleges van burgemeester en schepenen, milieuambtenaren, financieel beheerders en experts

vertegenwoordigd en actief betrokken. Grotere projecten en individuele verwachtingen/zorgen van de gemeenten worden met de gemeenten rechtstreeks besproken op niveau van de colleges, milieuvriendelijke raden, ...

EcoWerk straks

4.7.1. *Aanpassen statuten*

Voor 2021

In navolging van het Decreet Lokaal Bestuur van 22 december 2017, stelde EcoWerk haar nieuwe statuten op. Deze werden goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van EcoWerk op 21 november 2018 en gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad in januari 2019.

In deze statuten worden ook de 3 bestuursraden en hun samenstelling omschreven. In de algemene vergadering, die minstens 2 keer per jaar samenkomt, zetelt 1 gemeenteraadslid van elke gemeente. De raad van bestuur werd decretaal beperkt tot 15 leden. Aangezien EcoWerk 27 leden telt, zijn er clusters van gemeenten samengesteld. Gemeenten in een cluster duiden samen 1 bestuurder aan die hun gemeente vertegenwoordigt in de raad van bestuur die om de 3 weken samenkomt. Tot slot is er nog een algemeen comité dat 4 maal per jaar zal samenkomen. Hierin zijn de schepenen van Omgeving van alle gemeenteverenigingen vertegenwoordigd.

Eind 2018 keurde de algemene vergadering op voorstel van de raad van bestuur de code van goed bestuur goed.

In 2021 valt een belangrijke beslissing: de 27 gemeenten en steden kunnen beslissen om verder te blijven samenwerken binnen EcoWerk. Kiezen voor verlenging, is kiezen voor een duurzaam afvalbeheer met én voor gemeenten. EcoWerk heeft een memorandum opgesteld voor de politieke partijen van haar gemeenten en steden. Ze roept hen op om de verlenging een plaats te geven in bestuursakkoorden en beleidsnota en het meerjarenplan voor de beleids- en beheercyclus 2020 tot 2025.

4.7.2. *Intens overleg met de gemeenten*

Voor 2021

Volgende, mogelijks te combineren, maatregelen worden onderzocht:

- Werken met een relatiebeheerder die de gemeenten (college, secretaris, gemeentebestuurder) 3- tot 6-maandelijks kan bezoeken voor bevraging/rapportering van de belangrijkste projecten.
- Rechtstreekse communicatiekanalen opzetten en continu (meer dan vandaag) actief houden met colleges, secretarissen, milieuambtenaren, technische diensten.
- Thematische overlegstructuren met burgemeesters, schepenen van leefmilieu, financiën, financieel beheerders, milieuambtenaren, duurzaamheidsambtenaren, omgevingsambtenaren.

4.7.3. *Opmaken en implementeren van kwaliteitssystemen*

Voor 2021

Een kwaliteitsmanagementsysteem is een middel waarmee een organisatie bepaalt hoe ze kan voldoen aan de eisen van haar klanten en andere belanghebbenden die bij haar activiteiten betrokken zijn. Het werken met een kwaliteitszorgsysteem heeft belangrijke voordelen voor haar gemeenten:

- EcoWerf kan aantonen dat we producten en diensten van consistente kwaliteit aanbieden (bijvoorbeeld compost met Vlaco-label).
- EcoWerf kan aantonen dat we producten en diensten aanbieden die aan de eisen van de klant (gemeenten en hun inwoners), de wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie voldoen.
- Het helpt EcoWerf de bedrijfsprocessen te stroomlijnen en voortdurend te verbeteren, m.a.w. om na te denken over processen in termen van toegevoegde waarden (met de bedoeling dat de doelstellingen worden gehaald).

5. DE MIDDELEN VAN ECOWERF

5.1. Bestaande

5.1.1. *Personeelsbezetting – organigram*

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

5.1.2. *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 jaren de verhouding Eigen Vermogen ten opzichte van Totaal Vermogen optrekken tot ruim boven de 20%.

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 dat wil zeggen dat het voor EcoWerf steeds mogelijk is 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 (2018) bedroeg 37 miljoen euro. 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 2018 bedroegen de vaste activa (terreinen, gebouwen, rollend materieel, meubilair) 26,8 miljoen euro.

5.2. Toekomstige

5.2.1. *Personeelsbezetting – organigram*

De activiteiten die EcoWerk 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 2024. Voor een aantal acties geldt dat we deze eerst moeten onderzoeken op de wenselijkheid en financiële haikbaarheid.

5.2.2. *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.
- 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.
- 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 en/ of versnelde uitvoering van 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: mogelijkheden tot subsidies en huur/lease in plaats van aankoop.
- Om de dienstverlening aan de gemeenten en hun inwoners versneld te kunnen verbeteren is de versnelde uitvoering van het Masterplan Recyclageparken een optie. Dit kan maar door een kapitaalsverhoging door te voeren.
- De vaste (marktonafhankelijk) 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.
- Hier moet wel wat meer duiding worden bij gemaakt:

Om de vergelijking te maken moet voor dezelfde dienstverlening* het totaal bedrag aan werkingsbijdragen* vergeleken worden. De vergelijking mag dus niet per gemeente of per onderdeel bekeken worden.

*dezelfde dienstverlening: voor extra dienstverlening kunnen extra werkingsbijdragen worden aangerekend

*totaal bedrag aan werkingsbijdragen: geen individuele benadering van 1 bepaalde werkingsbijdrage (bijv werkingsbijdrage voor dienstverlening x kan gedaald zijn en werkingsbijdrage voor dienstverlening y gestegen) en geen individuele werkingsbijdrage per gemeente (het is mogelijk dat in de loop der jaren een andere berekeningswijze wordt

vastgelegd waardoor er een herverdeling van de werkingsbijdragen binnen de gemeenten plaatsvindt).

De consumptie-index handelt over een totale korf aan producten. Algemene kosten zoals brandstoffen, elektriciteit ... zijn vertegenwoordigd in de korf maar vormen bij EcoWerf een zeer groot aandeel in de kost. Bij grote schommelingen in deze kosten dient individueel gekeken te worden of een grotere stijging verantwoord is.

Voor de variabele (marktafhankelijk) werkingsbijdragen (individuele marktprijzen van de verwerking van afvalfracties) is de link met de consumptie-index veel minder direct. De voorbije periode is gebleken dat schommelingen in de verwerkingsprijzen een grote invloed hebben op de werkingsbijdragen. Om die reden moet bij de vergelijking met de consumptie-index er abstractie gemaakt worden van deze kosten.