

JAARVERSLAG 2016



**Duurzaamheidsverslag
Financieel verslag**

ARCOR vzw

Ninovestraat 106

B - 9600 RONSE

**www.arcor.be
info@arcor.be**

**ond.nr.: 0410962274
Ger.arr.: Oudenaarde**

PC 327.01

Duurzaamheidsverslag



Inhoud

Voorwoord

ORGANISATIEBESCHRIJVING **7**

1. DE ORGANISATIE	7
2. BESTUURS-, OVERLEG- EN CONTROLEORGANEN	7
2.1. DE ALGEMENE VERGADERING	7
2.2. DE RAAD VAN BESTUUR	8
2.3. HET DAGELIJKS BESTUUR	8
2.4. DIRECTIE	8
2.5. EXTERN TOEZICHT	8
2.6. KADER- EN ONKADERINGSOVERLEG	8
2.7. COMITÉ VOOR PREVENTIE EN BESCHERMING OP HET WERK / ONDERNEMINGSRAAD	8
3. STRUCTUUR	9
3.1. PERSONEELSSAMENSTELLING EN ORGANIGRAM	9
3.2. DE PRODUCTIE-EENHEID	10

MVO TIJDENS HET VOORBIJE WERKINGSJAAR (WERKINGSVERSLAG) **11**

1. STRATEGISCH MANAGEMENT	11
1.1. MISSIE	11
1.2. VISIE	11
1.3. WAARDEN	11
2. OPERATIONEEL MANAGEMENT	11
2.1. FINANCIËEL MANAGEMENT	11
2.2. FACILITY MANAGEMENT	12
2.3. ORGANISATIEMANAGEMENT	13
2.4. KWALITEITS- & LEANMANAGEMENT	23
2.5. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	23

STRATEGISCHE- EN OPERATIONELE PLANNEN **25**

1. STRATEGISCH PLAN	25
2. OPERATIONELE PLANNEN	25

BIJLAGEN **29**

- GRI G4 Tabel

VOORWOORD

Het werkingsjaar 2016 werd op **financieel** vlak opnieuw positief afgesloten. Hoewel de subsidies zijn gedaald, werd er toch een aanzienlijk resultaat geboekt. Dankzij de **inzet en inspanningen van een zeer gemotiveerde ploeg medewerkers bleef de productiviteit zeer hoog!**

Werkingsjaar 2016 was ook het jaar waarin, na de hoopvolle start van het nieuw maatwerkdecreet in 2015, de belangrijkste uitvoeringsbesluiten van dat maatwerkdecreet werden geschorst. We transformeerden daarmee vanaf februari 2016 terug van maatwerkbedrijf naar beschutte werkplaats. De verwarring en de onduidelijkheid werden alleen maar groter. Er was zelfs enige tijd sprake van een aanwervingsstop.

Gelukkig was er ons 50 jarig bestaan dat we met onze medewerkers, onze klanten en onze voornaamste partners hebben gevierd.

Op **personeelsvlak** bleven de aantallen status quo. We hadden ons tot doel gesteld om de werkloosheid te doen dalen en dat is gelukt. Het aantal gewerkte uren is dan ook gestegen. We hadden in 2016 ook sociale verkiezingen. Hoewel vaak het voorwerp van enige nervositeit, verliep alles zeer vlot.

Op **sociaal vlak** werd bij alle doelgroepwerknemers een uitgebreide risicoanalyse psychosociale aspecten uitgevoerd. Deze welzijnsbevraging gaf als conclusie: *"Een zeer mooi resultaat op plezier en engagement in het werk, toont aan dat de doorsneemedewerker gemotiveerd en betrokken is. Daarenboven meten we ook een bijzonder mooie score voor de herstelbaarheid in de organisatie"*.

In de **productie** zagen we zeer hoopvolle initiatieven met de opstart van de nieuwe groendienst, de uitbreiding van de textielafdeling en de opstart van een externe poets- en klusdienst.

Eind 2016 werd de **commerciële afdeling** uitgebreid met een verantwoordelijke Sales en Marketing. Er werd gestart met het opstellen van een ambitieus marketingplan, met als uiteindelijk doel onze omzet te doen stijgen en de werkloosheidsgraad tot een minimum te herleiden.

In 2016 werden er niet minder dan **35 nieuwe actieve klanten** gemaakt. Er werden nieuwe **partnerschappen** aangegaan met o.a. selectiebureau Sales Talents, Accountantsburo Lauwers, marketingbureau Desmyttere, MRE Building Services en eventbureau Dazzle.

Op het vlak van **infrastructuur** werden er vooral investeringen gedaan naar energiebesparing en duurzaamheid. Dankzij een verwarmingsaudit, het installeren van een nieuwe mazouttank, isolatiewerken en energiebesparende pompen, konden we het brandstofverbruik voor verwarming blijvend verminderen met 30%.

Graag bedank ik de leden van de Raad van Bestuur voor het vertrouwen en de mogelijkheden die zij de ganse ploeg hebben geschonken het voorbije jaar. Hoewel de toekomst momenteel gekenmerkt wordt door een dalende trend in subsidiëring zijn we ervan overtuigd een gezonde fundering gelegd te hebben voor de uitdagingen van de komende jaren!

André Van Butsel

Voorzitter

dit duurzaamheidsverslag is opgemaakt volgens de richtlijnen GRI-G4

bron : <https://www.globalreporting.org/standards/g4>

ORGANISATIEBESCHRIJVING

1. De organisatie

ARCOR vzw werd opgericht op 8.11.1966 als beschutte werkplaats Vreugdevol vzw (B.S. 22.12.1966). In zitting van de Buitengewone Algemene Vergadering van 14 mei 2008 werd een naamswijziging doorgevoerd, die het industriële karakter meer tot zijn recht liet komen. Het ArbeidsReïntegratieCentrum Omgeving Ronse (ARCOR) werd de huidige benaming.

Met het maatwerkdecreet werd Arcor op 1 april 2015 een **maatwerkbedrijf**. (Decreet van 4 juli 2013 – BVR van 19/12/2014). Het decreet **maatwerk voor collectieve inschakeling**. Op 26/01/2016 heeft de Raad van State het BvR inzake maatwerk (van 19/12/2014) geschorst.

Ondanks al deze wijzigingen is Arcor binnen de diverse werkvorm van de laatste jaren uitgegroeid tot volwaardig industrieel toeleveringsbedrijf met Personen met een Arbeidshandicap als voornaamste doelgroepwerknemerspopulatie.

Zo is ook de werkplaats te Ronse met zijn meer dan 6.800 m² een gemoderniseerd bedrijf geworden dat telkens op een professionele en creatieve manier aan de wensen en eisen van de klanten voldoet. Een professioneel team begeleidt de 120 werknemers in hun dagelijkse werkzaamheden. Het betreft voornamelijk industriële activiteiten die zich situeren binnen de textiel-, verpakking- en metaalsector, evenals outhouse-activiteiten.

Arcor is gelegen in het uiterste zuiden van de provincie Oost-Vlaanderen, aan de taalgrens.

Informatie omtrent onze bereikbaarheid, werking, ons aanbod, het team medewerkers, bestuur, alsook info voor potentiële werknemers vindt u op onze website:

www.arcor.be

2. Bestuurs-, overleg- en controleorganen

2.1. De Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering is bevoegd voor de wijziging van de kapitaalstructuur, de benoeming en herroeping van de bestuurders, de goedkeuring van de jaarrekeningen, de wijziging van de statuten en het aanstellen van de commissaris.

2.2. De Raad van Bestuur

De bevoegdheden van de raad van bestuur bestaan uit:

- het nemen van beslissingen inzake belangrijke en strategische zaken, zoals de goedkeuring van de strategie
- het erover waken dat het dagelijks bestuur en de directie initiatieven nemen die tot hun bevoegdheid behoren
- de benoeming van de voorzitter en het dagelijks management (dagelijks bestuur en directie)
- het geven van advies aan het dagelijks bestuur en directie
- de financiële en de operationele controle, met inbegrip van de invoering en de bewaking van een intern controlesysteem (financieel toezicht door één of meerdere bestuurders en verantwoording aan bedrijfsrevisor)
- het uitstippelen van de politiek die nadien ter goedkeuring aan de algemene vergadering wordt voorgelegd
- de voorbereiding en de organisatie van de opvolging van de handelingen van de voorzitter, het dagelijks bestuur en de directie

De leden staan vermeld op de jaarrekening van het financieel verslag.

2.3. Het Dagelijks Bestuur

Het Dagelijks bestuur staat in voor de omzetting van de door de Raad van Bestuur besliste algemene beleidslijnen in een uitvoeringsbeleid. Dit dagelijks bestuur wordt uitgeoefend door de voorzitter en de directie, die niet als college handelen, doch binnen de regels werken, vastgesteld in het reglement van interne orde.

2.4. Directie

De heer Thierry Nys, directeur algemeen en financieel beleid en mevrouw Ingrid De Buyst, directeur operationeel en sociaal beleid, voeren de beslissingen uit van het Dagelijks bestuur en nemen de dagelijkse leiding waar van de werkplaats. Daarbij wordt meermaals overleg gepleegd met het kader- en omkaderingspersoneel om de teamgeest optimaal te ontwikkelen en vormt de directie de brug met het bestuur. Tevens wordt gewaakt over het evenwicht tussen economische en sociale doelen.

2.5. Extern toezicht

De commissaris-bedrijfsrevisor (Vyvey & Co) is door de Raad van Bestuur voor 3 werkingsjaren aangesteld om jaarlijks het financieel beheer door te lichten, de werking conform vzw-wetgeving na te gaan en verslag uit te brengen bij de algemene vergadering en de ondernemingsraad. Daarnaast staat Arcor onder toezicht of mogelijke inspectie van verschillende FOD en het WSE en worden wij onderworpen aan alle wetten en toezicht zoals elk ander bedrijf van gelijkaardige grootte.

2.6. Kader- en omkaderingsoverleg

Voor kader- en omkaderingspersoneel worden op geregelde tijdstippen overlegmomenten georganiseerd. De bevindingen worden behandeld in de bestuursorganen, waardoor het management op de hoogte blijft van de dagelijkse werking en in haar beleid hiermee rekening kan houden.

2.7. Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk / Ondernemingsraad

Ingevolge de sociale verkiezingen van 10 mei 2016 werden 6 werknemersvertegenwoordigers verkozen voor de ondernemingsraad en 6 voor het comité. Aan werkgeverszijde wordt de voorzitter bijgestaan door de directie en de verantwoordelijke DSB.

3. Structuur

3.1. Personeelssamenstelling en organigram

Directie:

Thierry Nys / Ingrid De Buyst

Verantw. Personeelsdienst & administratie:

Lien Vansteenbrugge

Verantwoordelijke Personeels- & sociaal beleid

Sam Devisscher

Technische dienst & preventieadviseur niv. II

Stefan De Wolf

Verantwoordelijken Sales :

Tim Vansteenbrugge / Laurens Haspeslagh

Productie-, Afdelingsverantwoordelijken & andere gekwalificeerde begeleiders :

Jonas Dupont,

Björn Coreelman, Brigitte Fostier, Nancy Demeurie,

Guy Cosemans, Sonia Norga, Geert Taragola, Martine Landries, Davy Van Butsele, Pascal Vancraeynest, Kris D'haeyer en Marnic Paemelaere

staan allen in voor een bepaalde activiteit binnen onze werkplaats. Het betreft hier geen opgesplitste afdelingen met eigen budgetten, maar een activiteit zoals omschreven in 3.2

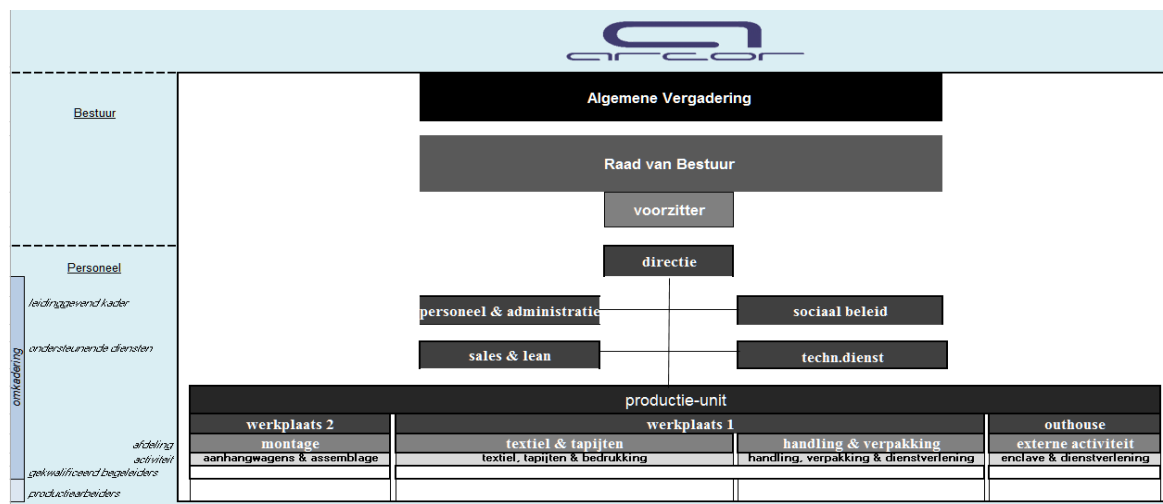
Werknemers in productie (doelgroepwerknemers en anderen):

Personen in de omkadering gesubsidieerd door DWSE en het Sociale Maribel-statuut vervoegen de door de VDAB erkende en door DWSE gesubsidieerde personen met een arbeidsbeperking.

Stagiairs (toekomstige doelgroepwerknemers en anderen):

Stagiairs uit Hogescholen, ASO, BUSO en deeltijds lerenden kunnen eveneens opleiding verkrijgen binnen Arcor. Zodoende zijn deze opleidingsverstreckende organisaties partners en wordt sociale economie reeds op de schoolbanken geïntroduceerd.

Actueel organigram :



3.2. De productie-eenheid

Om een zo breed mogelijk kader aan activiteiten te creëren werd geopteerd om verscheidene werkterreinen uit te bouwen, elk met hun specifieke karakteristieken. De doelstelling is immers om meerdere doelgroepwerknemers tewerk te kunnen stellen, ongeacht hun vorm van (arbeids)beperking.

Activiteit handling & verpakking

Het manuele werk dat binnen deze sector wordt verricht behoort tot de meest eenvoudige werkzaamheden en is ook het minst fysisch belastend. Zodoende kunnen hier personen worden tewerkgesteld die over de minste capaciteiten beschikken door een hogere graad van handicap of grotere afstand van de arbeidsmarkt.

Activiteit textiel & tapijten

Het stikwerk dat hier wordt verricht is vrij eenvoudig en repetitief, alsook de verpakking en bedrukking. Toch dienen de werknemers voor de werkzaamheden over iets meer lichamelijke en/of verstandelijke capaciteiten te beschikken.

Activiteit montage

Voornamelijk de assemblage van aanhangwagens vereist een iets grotere fysieke inspanning. Door het opsplitsen van het productieproces in deeltaken kunnen toch mensen uit kansengroepen deze werkzaamheden vrij behoorlijk uitvoeren.

Activiteiten outhouse

Enclavewerk is voor onze organisatie geen doel op zich. Soms kunnen goederen van onze klanten niet worden bewerkt in onze eigen werkplaats. Dit heeft tot gevolg dat werknemers die ervaring hebben met de desbetreffende werken naar de onderneming van de klant worden gebracht om daar onder toezicht en gezag van onze eigen verantwoordelijken de werken uit te voeren. Dit biedt hen de mogelijkheden om na te gaan of de stap naar tewerkstelling in het NEC nog ver verwijderd is.

Naast het enclavewerk (deelname aan een deel van het productieproces op het adres van de klant) verzorgt Arcor ook een groendienst en staan wij ter beschikking voor het onderhoud van lokalen.

MVO TIJDENS HET VOORBIJE WERKINGSJAAR**1. Strategisch management****1.1. Missie**

Werkwillige Personen met een Arbeidsbeperking binnen de context van de economische realiteit en de door de overheid vastgelegde erkenningsnormen, de kans geven een beroepsactiviteit uit te oefenen en/of beroepsopleiding te krijgen. Het betreft een beroepsactiviteit aangepast aan de noden en behoeften en tevens de mogelijkheden van deze doelgroepwerknemer, binnen een aangepaste fysieke omgeving (**maatwerk genoemd**).

Doel is tevens zoveel mogelijk kansen te bieden aan de doelgroepwerknemers om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt, indien zij over de mogelijkheden beschikken en dit zelf tot doel zien.

1.2. Visie

Arcor vzw wil de mogelijkheid bieden aan Personen met een Arbeidsbeperking om door middel van tewerkstelling en/of opleiding zich volwaardig maatschappelijk te integreren. Dit op een manier te realiseren met respect voor mens en milieu en met een grotere klemtoon op kwaliteit dan op kwantiteit.

1.3. Waarden

- Respect voor de eigenheid en privacy van de doelgroepwerknemer. Er wordt nagegaan wie de individuele doelgroepwerknemer is en wat zijn behoeften zijn. Elk mens is verschillend en heeft zijn eigen noden. Wij houden hier rekening mee. Verschillen in nationaliteit, geartheid, religie, taal, enz. worden geaccepteerd en geëerbiedigd. (non-discriminatieclausule)
- Betrokkenheid en overleg met de doelgroepwerknemer zijn noodzakelijk om hen als volwaardig mens te integreren in onze samenleving (communicatie). De doelgroepwerknemer kan dus zijn inbreng doen.
- Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. Hierbij worden de economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de hele bedrijfsvoering opgenomen. Daarbij wordt niet enkel voor de doelgroep, maar ook voor klanten en de samenleving in haar geheel, toekomstgericht het leefmilieu gerespecteerd.

2. Operationeel management**2.1. Financieel management****SUBSIDIËRING EN REGLEMENTERING**

De subsidiëring gebeurt door het departement werk en sociale economie en heeft in de laatste jaren meerdere malen wijzigingen ondergaan. Toch bleef voor onze organisatie de subsidiëring steeds gehandhaafd.

RESULTATENANALYSE

Het tweede luik van de inkomsten wordt verkregen door onze economische activiteiten.

In totaal werden 123.421 werkelijk gepresterde arbeidsuren geteld.

De economische werkloosheid bedroeg 4,9%. 115 arbeiders telden in totaal 10.172 werkloosheidsuren en hiervoor werd een totaalbedrag aan aanvullende financiële bijdrage uitbetaald van 4.333,65€.

Opnieuw zijn wij erin geslaagd de begroting in evenwicht te houden. Een omstandige uitleg van de resultaten kan worden nagelezen in het financieel verslag, hetgeen trouwens kan worden geconsulteerd via de Nationale Bank.

Wat betreft de verdeling van de uitgaven, zien we dat het overgrote aandeel wordt ingenomen door de loonkost.

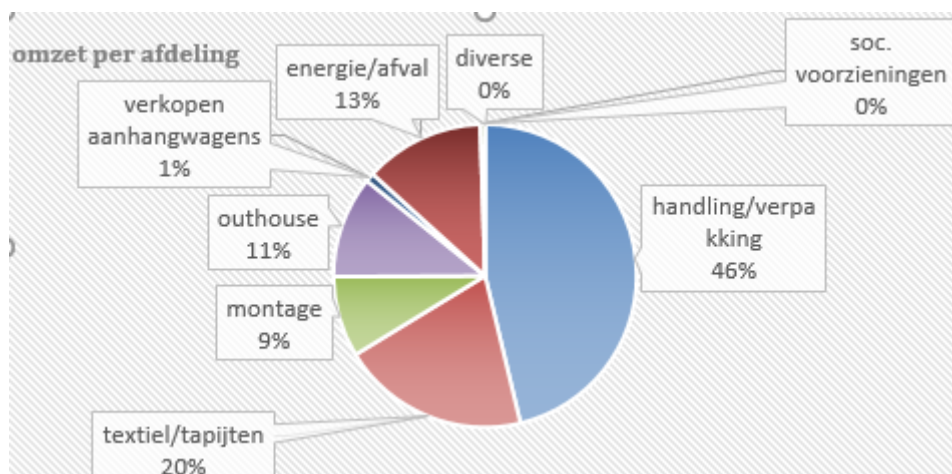
De inkomsten bestaan voor iets meer dan de helft uit subsidies en de rest is verkregen door productie.

Jaarlijks wordt ook een begrotingsobjectief uitgetekend voor wat betreft de omzetcijfers en ook hier merken we dat het objectief werd gehaald.

Voor wat de oorsprong van de eigen inkomsten en de herkomst per activiteitensector betreft, verwijzen we naar volgende grafiek. Daaruit blijkt dat de twee grootste door het handling- en textielatelier worden gevormd, gevolgd door assemblage. Verkopen uit energie en afval hebben dan weer te maken met het opwekken van groene stroom, het selectief afvalbeheer en de inkomsten die daaruit worden verkregen. Outhouse-activiteiten bestaan dan weer uit enclavewerk, groendienst en dienstverlening op het adres van de klant.

Tevens verkoopt Arcor ook aanhangwagens aan particulieren, hetgeen instaat voor ongeveer 1% van de omzet. De outhousewerking bedraagt 11% van de werkzaamheden.

Een kleine inkomst wordt verworven door het aanbieden van sociale voorzieningen aan de werknemers (drinkautomaten).



2.2. Facility management

ARCOR beschikt over een **industriële gebouw** van 6.850 m² op een totale oppervlakte van 1,5 ha. Sinds 2008 werden fotovoltaïsche cellen geplaatst, die ons in staat moeten stellen om in onze eigen groene-energiestroom te voorzien. De omvang van het project kan best worden uitgedrukt in volgende cijfers: **1.530 zonnepanelen** met een vermogen van 300.000Kwh/jaar, dit komt overeen met een reductie van de CO₂-uitstoot van meer dan 200 ton. Dit is het equivalent van een autorit van meer dan 1 miljoen kilometer (kostprijs van het project : 1.450.000€ middels leasing). Aangezien ons totaal verbruik lager ligt dan de hoeveelheid energie die wij opwekken, kunnen we dus gerust stellen dat wij 100% solar powered zijn. Een zeer behoorlijke maatschappelijke inbreng dus door het verminderen van de ecologische voetafdruk.



Beeld van het Arcor-zonnepanelenpark : : Icarus Projects voor een reportage in het programma "Koppen" van VRT

Arcor beschikt op het vlak van ICT over snelle internetlijnen, die ons o.a. toelaten permanent met onze klanten in contact te zijn. Het intranet wordt opgezet via Office 365, dat het mogelijk maakt **Sharepoint** te laten gebruiken door alle omkaderingsleden. Elk omkaderingslid heeft een @arcor.be emailadres en een toegangsaccount om op die wijze informatie met elkaar uit te wisselen en te delen. Al onze overige software bevindt zich in een host- of cloud-omgeving (loonpakket, boekhouding,...) zodat deze informatie steeds van overal toegankelijk is.

Verder werden door enkele klanten **toestellen of machines** in onze ateliers geplaatst, die door onze diensten "als een goede huisvader" worden bediend.

Het belang van **ergonomie** kan op tweeërlei domeinen worden aangepakt. Enerzijds zijn er de materiële aanpassingen van de werkposten die voornamelijk een taak van de technische dienst uitmaken en anderzijds het beter inzetbaar maken van de doelgroepwerknemer als taak van de DSB. Deze permanente aandachtspunten worden dan ook verder per dienst gedetailleerder beschreven. In elk geval voorzag Arcor op materiaal vlak ergonomische stoelen en in de hoogte verstelbare werktafels.

Voorts werden de **werkposten** intern uitgebouwd met koudewerende roldeuren, enerzijds om het comfort van de werknemer te verhogen en anderzijds opnieuw een bijdrage te leveren aan het milieu.

2.3. Organisatiemanagement

2.3.1 BESTUURLIJK BELEID

Tijdens het voorbije jaar hebben de bestuursorganen hun werking verricht volgens duidelijk gedefinieerde richtlijnen omtrent de verdeling van de taken en bevoegdheden. Daartoe werd een reglement van interne orde opgesteld dat respectievelijk werd besproken en goedgekeurd door RVB en AV. De uitwisseling van gegevens tussen dagelijks bestuur en Raad van Bestuur is een vastgelegd en gerespecteerd gebeuren.

Aan de statuten werden geen wijzigingen aangebracht in 2016.

2.3.2. H.R.M.

2.3.2.1. HR-PROCESSEN

De **doelgroepwerknemer** is een persoon met een arbeidsbeperking die behoefte heeft aan specifieke begeleiding en ondersteuning op de werkvloer.

Men onderscheidt drie types doelgroepwerknemers:

- Personen met een arbeidshandicap: de personen die moeilijkheden hebben om deel te nemen aan het arbeidsleven door functiestoornissen, door beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en door persoonlijke en externe factoren.

- Personen met een psychosociale arbeidsbeperking: de personen die moeilijkheden hebben om deel te nemen aan het arbeidsleven door het samenspel tussen psychosociale factoren, door beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en door persoonlijke en externe factoren.
- Uiterst kwetsbare personen: de werkzoekenden die gedurende minstens 24 maanden geen betaalde beroepsarbeid hebben verricht om persoonlijke redenen die een deelname aan het arbeidsleven verhinderen.

Arcor voert een competentiebeleid voor doelgroepwerknemers en biedt, binnen de economische realiteit een maximum aan kansen met het oog op de evolutie van de doelgroepwerknemer. Dit gebeurt in 4 fasen:

1. Identificatie van de competenties (intake+proefdag)
2. Inzet van de competenties (tewerkstelling)
3. Ontwikkeling van de competenties (POP, tewerkstelling en VTO)
4. Loopbaanbegeleiding en bijsturing.

In al deze fasen is de samenwerking met de VDAB sinds het maatwerkdecreet van primordiaal belang.

Zo dient de DSB een vacature te plaatsen op de portaalsite van de VDAB alvorens een kandidaat doelgroepwerknemer in dienst te nemen.

Binnen het jaar na aanwerving en daarna jaarlijks zal de DSB steeds een POP per doelgroepwerknemer opmaken en actualiseren.

De rol van de DSB is dus van groot belang voor de begeleiding van de doelgroepwerknemer maar ook voor het garanderen van de continuïteit en de subsidiëring van Arcor.

De DSB voert hiertoe meerdere loopbaanbegeleidingsgesprekken die resulteren in de opmaak van een uitgebreider POP, bestemd voor intern gebruik binnen Arcor. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan is een opvolgbaar actieplan om de arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van het individu te bevorderen.

De POP Arcor bevat volgende gegevens:

- Identificatiegegevens van de doelgroepwerknemer
- Het werkregime
- De WOP
- Werk gerelateerde thema's met een impact op/gelinkt aan de werksituatie
- Persoonlijk werk gerelateerde thema's met een impact op/gelinkt aan de werksituatie
- Wensen en verwachtingen van de doelgroepwerknemer zelf
- Zelfreflectie
- Werkpunten
- Persoonlijke groei (reeds uitgevoerde opdrachten)
- De chronologie van de begeleiding (hulp- en dienstverleningsplan)

Het evalueren van het opgestelde plan gebeurt door de gekwalificeerde begeleiders op de werkvloer en de DSB tijdens de eerste vier weken in een wekelijks loopbaanbegeleidingsgesprek. Werkpunten, zowel voor Arcor als voor de doelgroepwerknemer komen voor het eerst aan bod.

Na de derde maand volgt een opvolgingsgesprek. Arbeidshouding, vaardigheden, wensen, behoeften, noden enz... worden geëvalueerd.

Nadien gebeuren deze loopbaanbegeleidingsgesprekken na zes maanden en na 1 jaar tewerkstelling, tenzij om één of andere reden een tussentijds gesprek zich opdringt. Ondertussen kan de doelgroepwerknemers steeds terecht bij de gekwalificeerde begeleider die het POP van dichtbij opvolgt en bijstuurt, dit in overleg met de DSB.

Jaarlijks vinden er dus POP gesprekken plaats waarin samen met de doelgroepwerknemer de toekomst visie en de werkpunten bepaald worden.

Binnen het **omkaderingspersoneel** maken we onderscheid tussen kader- en ander omkaderingspersoneel. Tot het leidinggevend kaderpersoneel behoren de functies van Directeur en DSB-verantwoordelijke. Andere vormen de omkaderingsfuncties. Voor elke specifieke functie wordt een functiebeschrijving opgemaakt die deel uitmaakt van het dossier "personeelsstatuten" en volgende inhoud heeft:

- Omschrijving van de functie en het doel
- Omschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Vereiste competenties

In de personeelsstatuten wordt voor elk van deze functies bepaald wat hun classificaties zijn, waardoor de plaats in de hiërarchie wordt bepaald en waar ook de verloning is aan gekoppeld. Dit volgens de geldende sectorale reglementeringen ter zake. De personeelsstatuten zijn steeds ter inzage bij de directie of personeelsdienst en elk omkaderingslid krijgt een uitdruk van zijn eigen functie met de bijhorende beschrijving. Voor elke omkaderingslid worden competentieprofielen opgemaakt, dienstig als hanteerbaar instrument bij de loopbaanbegeleiding. Dagelijkse begeleiding, bijsturing, overleg en VTO zijn de te hanteren kernbegrippen hierbij.

Tussen het omkaderings- en kaderpersoneel wordt eveneens permanent overleg gepleegd, waarbij commerciële, personeels-, beleids-, kwaliteits- en werkingsaspecten aan bod komen. Zodoende is de besluitvoering een op overleg gebaseerd gegeven, aangezien het Dagelijks Bestuur systematisch haar beslissingen laat adviseren door deze overleggegevens.

Deze vorm van communicatie dient trouwens de betrokkenheid van de omkaderingsmedewerker te stimuleren en past totaal in de cultuur waarbinnen Arcor haar werkzaamheden verricht. Een professionele, doch open, familiale, betrokken teamspiritsfeer met ruimte voor inbreng van elke medewerker. Semestriële teambuildingsmomenten, telkens door andere medewerkers te organiseren voor het gehele omkaderingsteam, zijn daarbij steeds wederkerende en in dank aangenomen momenten

2.3.2.2. Loon- en arbeidsvoorwaarden:

LOONNORM

De verloning van de doelgroepwerknemers wordt gevat door de CAO van 17 januari 1997 voor wat betreft hun functieclassificatie en de daaraan gekoppelde bedragen van het GMMI.

Omkaderingspersoneel wordt verloond volgens de CAO van 21 november 1997, in het bijzonder hoofdstuk 3.

Conform de wet van 22 april 2012 ter bestrijding van de loonkloof, geldt in Arcor de strikte toepassing van een **genderneutrale bezoldigingsstructuur**, aangezien alle personeelsleden verloond worden volgens voornoemde richtlijnen en alle functies openstaan voor zowel mannen als vrouwen. Zodoende werd door de ondernemingsraad beslist **vrijgesteld** te worden **van een eventueel actieplan**.

In de omkadering geldt eveneens een gelijke bezoldiging, gebaseerd op voorgenoemde loonschalen. Alle functies binnen productie en omkadering zijn toegankelijk voor zowel mannen als vrouwen, met een vrij gelijke verdeling als gevolg (cfr grafieken hierna).

WETTELIJK GEREGLDE ARBEIDSVOORWAARDEN

INTERNE AKKOORDEN

Verderzetting van de verhoogde drempel (50%) **tijdskrediet**: opnieuw werden daardoor enkele vragen naar tijdskredietopname ingewilligd. Tevens beschikken wij over een policy ivm maatregelen voor **oudere werknemers**.

Het **werkgelegenheidsplan** voor oudere werknemers voor de periode 2017-2020 bevat een aantal maatregelen die getuigen van effectiviteit (cfr de grafieken hierna).

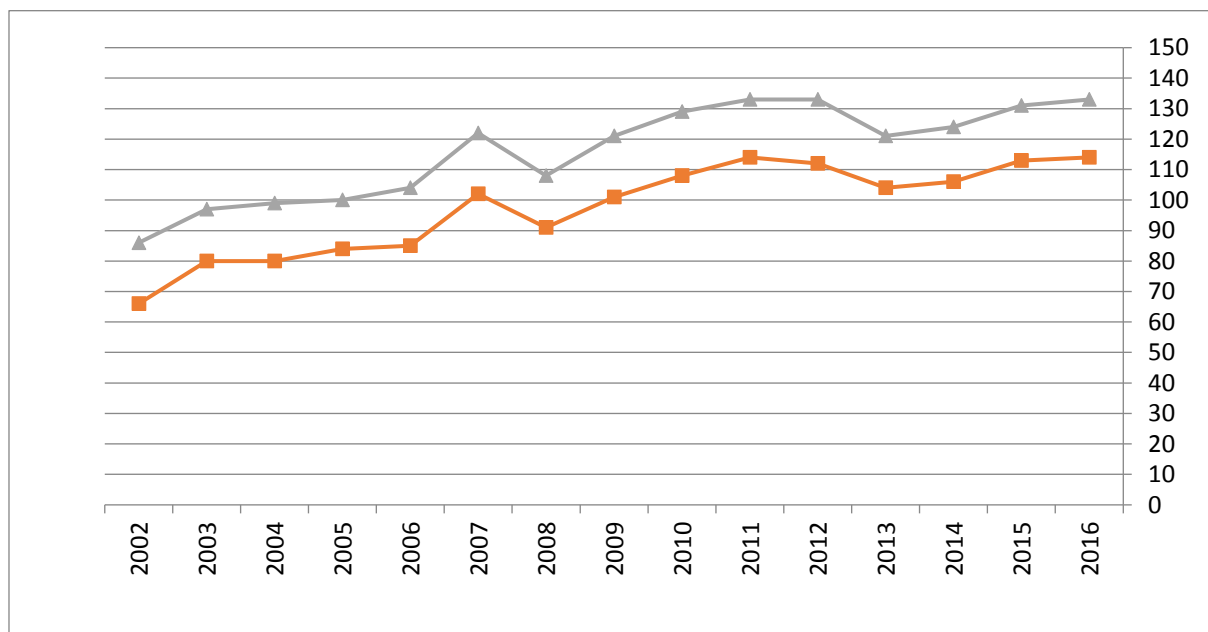
SECTORALE AKKOORDEN

In 2016 werden volgende nieuwe sectorale akkoorden afgesloten. Alle geldende behoren tot het PC 327.01 :

113	28/06/2016	Collectieve arbeidsovereenkomst van 28 juni 2016 inzake cash uitbetalingen van het loon.	voor onbepaalde duur
112	26/01/2016	Cao van 26/1/2016 tot het invoeren van SWT op de leeftijd van 58 jaar en een beroepsloopbaan van 35 jaar voor zware beroepen.	van 1 januari 2015 tot 31 december 2016
111	26/01/2016	Cao van 26/1/2016 betreffende het stelsel van SWT op de leeftijd van 58 jaar met een lange loopbaan van 40j.	van 1 januari 2015 tot 31 december 2016

2.3.2.3. Personeelsresultaten

In tegenstelling tot de sociale balans, waar de cijfergegevens een momentopname zijn op 31 december, geven we hierna een overzicht van het volledige werknemersbestand gedurende het volledig vorig werkjaar.



Evolutie van het personeelsbestand

De bovenste lijn toont het totaal aantal werknemers met een arbeidsovereenkomst, dat in het voorbije werkingsjaar deel uitmaakte van de organisatie. De onderste lijn toont het aantal doelgroepwerknemers met een arbeidsovereenkomst op jaarbasis.

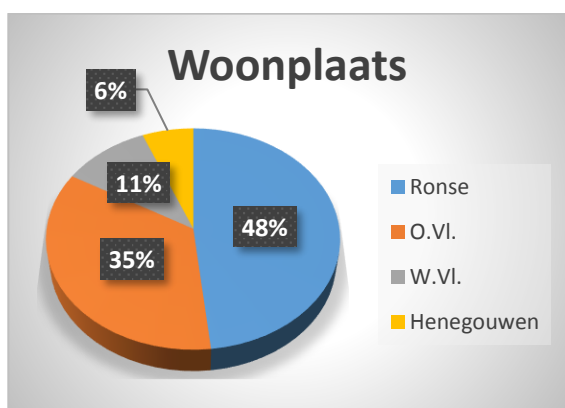
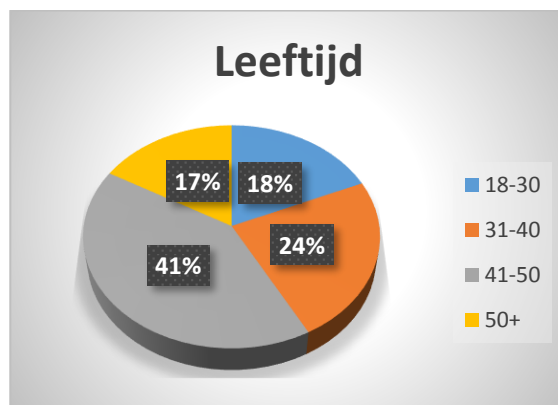
Daarnaast waren nog een heel aantal stagiairs onbezoldigd actief in Arcor, via schoolstages. Dit zonder arbeidsovereenkomst, maar met een stage-overeenkomst. Deze laatste zijn aldus niet opgenomen in dit hoofdstuk.

Een eventuele verderzetting van de stijgende evolutie wordt door Arcor niet beoogd omwille van volgende redenen :

- Het contingent aan door de overheid betoelaagde doelgroepwerknemers is begrensd
- Onze MVW situeren zich eerder op het vlak van kwaliteit dan kwantiteit

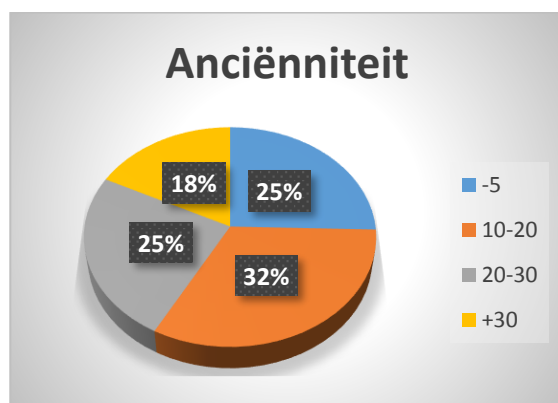
Indeling & herkomst van het personeelsbestand

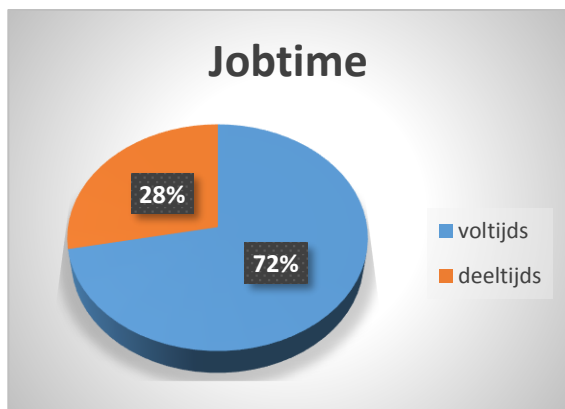
18% van de werknemers is tussen 18 en 30 jaar. 24% is tussen 30 en 40 jaar oud. 41% heeft een leeftijd tussen 40 en 50 jaar. 17% is ouder dan 50 jaar.



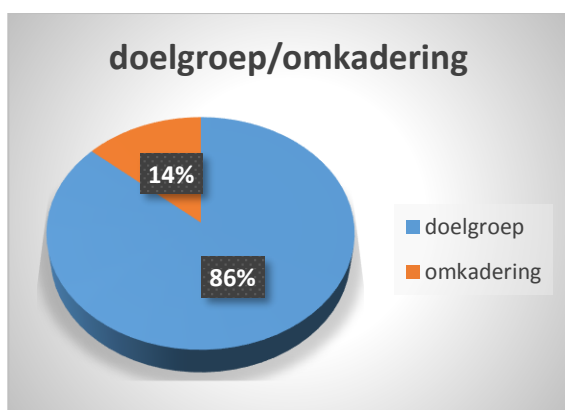
Bijna de helft van onze werknemers woont in Ronse. De overige Oost-Vlamingen komen uit nabije gemeenten (meeste uit Brakel en Oudenaarde). 11% van de medewerkers wonen in West-Vlaanderen. Avelgem en Zwevegem zijn het sterkst vertegenwoordigd bij de West-Vlaamse gemeenten. Gezien onze ligging is het niet verwonderlijk dat er toch 6% van de werknemers uit Wallonië komt. De meesten onder onze werknemers bereiken de werkplaats met de wagen (rijden zelf of worden naar hier gevoerd door familie). Vele van de Ronsenaars komen te voet of met de brommer. Diegenen die de trein als vervoermiddel hebben, kunnen genieten van een gratis pendeldienst naar de werkplek, georganiseerd door de werkgever.

Arcor heeft door de groei van de laatste jaren heel wat nieuwe werkrachten aangetrokken. Ook werden een aantal doelgroepmedewerkers vervangen, onder andere wegens doorstroom naar het normaal economisch circuit. Dit verklaart waarom 25% van onze werknemers minder dan 5 jaar in dienst is. 32% heeft een anciënniteit tussen de 6 en 20 jaar, 25% werkt hier tussen de 20 en 30 jaar. Er zijn maar liefst 18% werknemers die al meer dan 30 jaar bij Arcor tewerkgesteld zijn.





Aangezien een groot aantal personen gebruik maakt van het recht op tijdskrediet en andere thematische verloven die de arbeidsduur verkorten en enkelen vrijwillig deeltijds werken, komen we tot een verhouding van 72% voltijds tewerkgestelden tegenover 28% deeltijdsen. Deze verhouding is nagenoeg dezelfde als vorig jaar. Door de gelijktijdigheidsdrempel voor opname van tijdskrediet te verhogen tot 50% werd dit grote aantal deeltijdsen mogelijk gemaakt.



De verhouding tussen doelgroepwerknemers –in hoofdzaak mensen met een fysieke handicap of een arbeidshandicap– en omkadering, bleef ongeveer gelijk (86% t.o.v. 14%)

Verder dient vermeld te worden dat 47% van de werknemers vrouwen zijn en 53% mannen.

2.3.2.4. Vorming, training, opleiding

In totaal werd gemiddeld meer dan 10 uren per werknemer aan vorming, training of opleiding besteed.

Onder "vorming" wordt verstaan: alle vormings-, trainings- en opleidingsactiviteiten die kaderen in het VTO-beleid van de onderneming. Deze vormingsmogelijkheden kunnen zowel intern op de plaats van de tewerkstelling als extern van de onderneming georganiseerd worden. De vorming kan zowel door de werkgever ingericht worden als door opleidingsderden, hiertoe gemandateerd door de werkgever.

De exacte cijfers inclusief de middelen die hier werden aan besteed, worden vermeld in de sociale balans. Deze is terug te vinden in het financieel rapport van dit jaarverslag.

2.3.3. COMMERCIEEL MANAGEMENT

Dit proces heeft tot doel de opdrachten en/of productie van de werkplaats te garanderen en uit te breiden, teneinde de (verhoogde) tewerkstelling van de doelgroepwerknemers te realiseren. Dit door het uitvoeren van alerhande commerciële activiteiten.

Tijdens het voorbije jaar heeft de actieve prospectie geleid tot het aantrekken van nieuwe klanten op diverse terreinen. Daarvoor werd tevens een marketingbeleid opgesteld. Arcor voorziet dan ook steevast een budget om via publicaties, reclamefolders, reportages... het aanbod kenbaar te maken. Ook tijdens het voorbije jaar waren wij opnieuw te bewonderen in reportages, gespecialiseerde magazines of gewoonweg omdat onze letterde vrachtwagens dagelijks het straatbeeld vullen.

Het CRM (Customers Relationship Management) werd eveneens centraal gesteld. Alle klanten krijgen regelmatig contact teneinde een vertrouwensband te verkrijgen. Tevredenheidstoetsing wordt daarbij systematisch toegepast en omgezet in concrete richtlijnen voor verbeteracties. Bij geen enkele van de afgehaakte klanten was de oorzaak te wijten aan Arcor.

2.3.4. SOCIAAL BELEID

Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om het welzijn van de doelgroepwerknemers optimaal te laten verlopen binnen een kader van aangepaste arbeid en dit te realiseren binnen het kwaliteitssysteem dat door Arcor werd opgesteld.

De dienst sociaal beleid (DSB) draagt hierin de voornaamste verantwoordelijkheid in de interne en externe uitbouw van deze activiteit.

In de sociale begeleiding van de doelgroepwerknemer zowel voor aangelegenheden die rechtstreeks verbonden zijn met de tewerkstelling als voor externe aangelegenheden, kan de DSB ook een doorverwijzende rol spelen.

In elk geval heeft de DSB een cruciale rol in de organisatie van VTO voor de doelgroepwerknemer, maar ook naar het omkaderingspersoneel toe, indien het "werken met de doelgroep" betreft. De dienst heeft ook als opdracht de arbeidsomstandigheden te verbeteren en als bijzondere opdracht de arbeidspost aan te passen met als doel de werkdruk te verlagen. Daarmee wordt hier niet onmiddellijk de materiële aanpassing bedoeld, maar wel het beter inzetbaar maken van de werknemers in de arbeidssituatie. Daarom werd ook geopteerd de verantwoordelijke DSB op te nemen in alle interne overlegorganen en betrokken te laten zijn bij de dagelijkse opmaak van de productieplanning.

2.3.5. INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE

Naast de aanwezige overlegorganen wordt binnen onze instelling ook gebruik gemaakt van een ad valvas-bord, waarin alle mogelijke informatie wordt doorgegeven aan de werknemers. Daarenboven staat in de refter een uitstalkast met folders, onthaalbrochures. Ook de website vormt naar de externe voorstelling een belangrijk instrument.

De DSB heeft voortdurend aandacht voor de begrijpelijkheid van de voornoemde middelen bij de begunstigden.

Overleg met en betrokkenheid van de werknemer spelen een cruciale rol in het kwaliteitssysteem.

Het verhogen van de betrokkenheid van de doelgroepwerknemers vereist een aantal vaardigheden van de begeleider: ondersteunen, overleggen en tot beslissingen komen, het voeren van functioneringsgesprekken, observeren en motiveren. Hiervoor moet de begeleider zijn communicatie afstemmen op het niveau van de doelgroepwerknemer.

Tevens wordt zowel bottom up, top down als horizontale communicatie gehanteerd d.m.v. vastgelegde en informele overlegmomenten.

Naar externe communicatie is de website het voornaamste instrument. Hierop worden alle nieuwtjes, vacatures enz. regelmatig medegedeeld.

2.3.6. PARTNERSHIPS

- *F.B.O. (FEDERATIE BESCHUTTE WERKPLAATSEN OOST VLAANDEREN)*

De Federatie van (voormalige) Beschutte Werkplaatsen Oost-Vlaanderen bestaat uit 16 leden en komt maandelijks samen.

Volgens noodwendigheid vertegenwoordigt de directeur of zijn afgevaardigde Arcor op deze vergadering.

Thema's zijn o.a. sectorale aangelegenheden, paritair comité en WSE nieuws, hulp- en dienstverlening, personeel, ...

- *VDAB, OCMW, BUSO, GTB, VOKANS, THUISBEGELEIDINGSDIENSTEN, SYNDICATEN, MUTUALITEITEN, ...*

In het kader van de toeleiding, de opleiding, de begeleiding en de tewerkstelling van de doelgroep wordt een integraal beleid gevoerd ten aanzien van het werkveld. Daarvoor is samenwerking vereist met diverse partners. Deze contacten worden door diverse diensten onderhouden via deelname aan vergaderingen, bezoeken, telefonische contacten, ...

Deze partners noemen we eerder de **sociale partners**, terwijl voor het **economisch** gedeelte, naast de bankinstellingen, samenwerking werd gezocht bij :

- *GROEP MAATWERK*

Deze laatste organisatie werd opgenomen in het paritair comité nr. 327.01 om als werkgeversvertegenwoordiger voor de werkplaatsen op te treden.

- *CVBA DE PUNT – STARTERSCENTRUM OOST VLAANDEREN.*

Arcor vzw is als aandeelhouder vertegenwoordigd in De Punt, een starterscentrum dat als doel heeft startende bedrijven te begeleiden en het belang van de sociale economie te promoten. Connect is een initiatief dat ondernemers en sociale economie samenbrengt.

Andere aandeelhouders zijn organisaties als GOM, Unizo, KVK, CVL, Vakbonden en privébedrijven.

- *VOKA*

Voka is het Vlaams netwerk van ondernemingen, gevormd door Voka - Vlaams Economisch Verbond en Voka - Kamers van Koophandel. Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen, vertegenwoordigt meer dan 16.000 ondernemingen.

- *RESOC/SERR*

Dit is een erkend regionaal samenwerkingsverband in Oost-Vlaanderen, waarvan Arcor deel uitmaakt. Het is het Regionaal Sociaal-Economisch Overlegcomité en de Sociaal-Economische Raad van de Regio, beiden ook wel het streekoverleg Zuid-Oost-Vlaanderen genoemd. Het werkt voor 21 steden en gemeenten van de arrondissementen Aalst en Oudenaarde. Via projectontwikkeling, streekvisie en acties wil men een groeiende welvaart en welzijn van de streek bekomen.

Natuurlijk beperken onze partnerships zich niet tot deze opsomming. Elk contact, elke vraag van externen beschouwen wij als een (potentieel) partnership. Ook de overheden, de toeleveranciers, de klanten, de scholen, ... Allen kunnen zij mogelijks voor ons een meerwaarde betekenen en tot de stakeholders behoren.

Bovendien zijn onze diensten na te lezen op diverse websites van overige partners :

Sociale economie.be, vlab.be, fbo.be, Dexia.be, agripres.be, streekoverlegzov.be, 1001tips.be; infobel.com, vreg.be, senvzw.be, eneco.be, ronse.be, emis.be, industrie.be, werk.be, ...

De Raad van Bestuur maakt op het einde van het jaar een partnershipmatrix op en beoordeelt de partners naar relevantie en waarde en streeft naar voortdurende verbetering van deze scores.

2.3.7. PREVENTIE, BESCHERMING & WELZIJN OP HET WERK

Naast de permanente aandacht van alle betrokkenen en in het bijzonder van de preventieadviseurs voor dit aspect, beschikken wij ook over een goed functionerend CPBW-orgaan. Voor wat betreft de toepassing van de wet op de bescherming van geweld en pesterijen, beschikken wij over een goed opgeleid vertrouwenspersoon en door Attentia (externe dienst voor preventie en bescherming) aangeduid preventieadviseur.

De maandelijkse verslaggeving, de risicoanalyse, het globaal preventieplan, de aanduidingen binnen de werkplaats, enz. worden geactualiseerd van zodra zich een wijziging voordoet. Voor de periode 2015-2019 werd een globaal preventieplan opgesteld na een geactualiseerde risicoanalyse. Dit wordt in de komende jaren telkens vertaald door de IDPB in een jaaractieplan. De werkposten werden reeds opnieuw herschreven en het onthaalbeleid werd onder de loep genomen.

Al deze werkzaamheden kaderen in het dynamisch risicobeheersingssysteem en in de Welzijnswet.

2.3.8. ECONOMISCHE ACTIVITEITEN

1. Activiteit handling en verpakking

(Her-)verpakken van allerhande artikelen e.d., etiketteren, mailings. Het verpakken gebeurt manueel en onder krimpfolie. De handling omvat alle bewerkingen van diverse artikelen die nodige zijn om deze verkoops- of winkelklaar te maken. De mogelijkheden binnen deze afdeling zijn dan ook divers en worden steeds onderzocht naargelang de wensen van de klant.

Gebruikte toestellen en machines:

- krimpfolieverpakkingstoestellen

2. Activiteit textiel, tapijten & bedrukking

Winkelklaar maken van tapijten, stoffen, ...

Confectioneren van matten, kussens, schorten, enz.

Headering, bedrukken, stansen, ...

Gebruikte toestellen en machines:

- tapijtsnijmachine
- stansmachine
- confectietoestellen
- headertoestellen
- tapijtbedrukkingsmachines

3. Activiteit metaal & assemblage

Montage van aanhangwagens, sorteren, afwegen, enz. van metaal- en houtartikelen. Bewerking en revisage van onderdelen van machines van klanten.

Gebruikte toestellen en machines:

- zaagmachines
- pneumatisch werkgerief
- persmachine

4. Outhouse

Onderhouden van lokalen, groendienst en enclavewerk

Uit elk van deze activiteitensectoren worden personen opgeleid met het doel zich richting NEC te begeven. In die zin worden in een tweede fase werknemers uitgestuurd naar reguliere bedrijven. Dit is binnen de context van **enclave-werking**. De activiteiten situeren zich binnen dezelfde categorieën als deze welke binnen de hoger vermelde afdelingen worden verricht

2.4. Kwaliteits- & Leanmanagement

Gezien het belang dat Arcor hecht aan zowel kwalitatief werk als het werken met een degelijk kwaliteitssysteem en –beleid, willen wij erop wijzen dat het implementeren van het kwaliteitssysteem een taak is van het volledig kader- en omkaderingspersoneel en het management. Daarom wordt binnen Arcor gewerkt met een kwaliteitssysteem dat gebaseerd is op het EFQM-model en het INK-model en waarvan een eigen handboek werd neergeschreven, “kwaliteitswijzer” genaamd. Arcor beschikt ook over het ESF-kwaliteitslabel. Daarnaast werden, in samenwerking met Deloitte, verschillende verbeterinitiatieven uitgekozen en uitgewerkt, met als bedoeling tot een efficiënte en kwaliteitsvolle organisatie van de werkplaats, de administratie en de commerciële activiteit te komen. Dit kadert volledig in het door onze organisatie sterk gehanteerde Leanmanagement. Daarbij werden methodieken en tools ontwikkeld om alle processen binnen de productie en de administratie te optimaliseren en op elkaar af te stemmen. Gaande van offerte over stockage, productie, transport tot facturatie en steeds rekening houdend met de efficiëntie, de nette omgeving, de ruimtelijke benutting, de gebruikte installaties, de verantwoordelijkheden van de medewerkers en de desbetreffende coaching. De processen of procedures zijn via het intranet voor elk omkaderingslid consulteerbaar.

2.5. Corporate Social Responsibility

Maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen (MVO/DO) is ondernemen met oog voor de maatschappij waarin de onderneming actief is. Dit is een continu proces waarbij de onderneming moet openstaan voor en inspelen op maatschappelijke tendensen en drijfveren in het verlengde van zijn of haar kernactiviteiten.

Concreet impliceert de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming:

- de sociale, economische en ecologische impact kennen van het productie of dienstverleningsproces en in overleg met belanghebbenden de prestaties verbeteren op sociaal, ecologisch en bedrijfseconomisch vlak
- betrekken van de werknemers bij het beleid van de onderneming met aanmoediging van actieve participatie. MVO wordt gedragen indien iedere werknemer zijn eigen verantwoordelijkheid neemt conform de waarden van het bedrijf
- rekening houden met de noden en verwachtingen van de klant
- antwoord kunnen bieden aan overheden en andere ondernemingen die duurzaamheidscriteria invoeren in hun aankoopbeleid
- wederzijdse communicatie en vertrouwensrelatie opbouwen met zakenrelaties en de buurt; inspelen op maatschappelijke tendensen en drijfveren en ze vertalen naar opportuniteiten

De signalen uit de markt of vanwege de stakeholders zijn systematische items op de verschillende overlegorganen die vaker de beslissingen richting geven. Naast de (in)formele directe omgevingscontacten werd met alle richtlijnen van de subsidiërende overheid en de werkgeversfederatie rekening gehouden.

Op het vlak van maatschappelijke verantwoord ondernemen kunnen wij stellen alle voor ons mogelijke inspanningen te hebben verricht om respect te tonen voor mens en milieu. Het MVO houdt weliswaar voor Arcor een globale aanpak in op het vlak van stakeholdersmanagement, communicatie en duurzaamheidsverslaggeving, milieu en energie, arbeidsinnovatie, diversiteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid, competentieontwikkeling enz.

Wij hanteren daarbij het principe van de “triple P”. Het sociale aspect, de economie en de ecologie geïmplementeerd onder de domeinen people, planet en profit.

- **PEOPLE:**

Elders in dit verslag kan worden vastgesteld dat heel wat inspanningen worden gedaan m.b.t. de werknemers op diverse terreinen, waaronder het leeftijdsbewust personeelsbeleid en de diversiteit evenals de aangeboden mogelijkheden om via deeltijds werken arbeid en sociaal leven beter te kunnen combineren. Verder zijn meerjarenplannen opgemaakt die streven naar verbetering van de preventie, de bescherming en het welzijn van de werknemer. Dit met concrete toetsingsmethoden.

- *PLANET:*

Afval werd selectief geselecteerd en middels premies beloond, hygiëne- en gezondheidsitems kwamen aan bod in O.R. en C.P.B.W. en ten slotte kunnen wij toch met enige trots stellen dat Arcor verantwoordelijk is voor een jaarlijkse reductie van de CO₂-uitstoot gelijk aan 200.000kg.

De omvang van de installatie heeft trouwens heel wat belangstelling en vragen opgewekt bij meestal vrij grote bedrijven en omgeving, zodat wij hopen onze maatschappelijke meerwaarde te hebben bewezen en deze kenbaar gemaakt te hebben.

Tijdens het werkingsjaar werden de in grafiekvorm voorgestelde gegevens systematisch gecommuniceerd binnen alle interne overlegorganen.

Bovendien zijn onze installatie, de opbrengsten e.d. wereldwijd te volgen via de website sunnyportal.com.

Verder zijn streefdoelen vastgelegd qua gebruik van milieuvriendelijke en menswaardig geproduceerde goederen en zijn maatregelen genomen voor hergebruik van regenwater.

- *PROFIT:*

Niet alleen het drastisch reduceren van onze ecologische voetafdruk op zich, maar ook de maatschappelijke meerwaarde die hierdoor werd gecreëerd, werd door verscheidene partners bijzonder gewaardeerd. Zo vermelden enkele klanten op hun briefwisseling dat hun producten werden vervaardigd op een ecologisch verantwoorde wijze en met respect voor mens en milieu.

Een gezonde economische bijdrage leveren aan de maatschappij probeert Arcor tenslotte na te streven door niet enkel haar ratio's te bepalen, maar ook door gerichte herinvestering van de financiële middelen.

Al deze aspecten maken dat Arcor kan stellen dat het duurzaam maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke missie is van de organisatie.

STRATEGISCHE- EN OPERATIONELE PLANNEN**1. Strategisch plan**

Tijdens het voorbije jaar heeft de Raad van Bestuur middels SWOT-analyses zich permanent gebogen over de organisatie, haar werking en de resultaten, op basis waarvan een strategische planning werd opgemaakt met bijzondere aandacht voor de verdere profilering van Arcor op het gebied van marketing, kwaliteitszorg, doelgroepprofilering binnen de economische context en met inachtnaam van de financiële positie van de organisatie.

De raad van Bestuur schaart zich voltallig achter het gedefinieerde ondernemingsplan (strategisch en operationeel plan) en onderschrijft de missie, visie, waarden en objectieven t.a.v. de doelgroep, het geschreven referentiekader, de beschikbare middelen en de manier waarop nastreving van het doel dient gerealiseerd te worden.

De operationele plannen en doelen met bijhorende acties zijn het resultaat van de inspanningen van elke daarvoor bevoegde dienst en werden binnen de overlegorganen tot een globaal beleidsplan gekneed. Het is de Raad van Bestuur die dan ook dit kader heeft uitgetekend met de nodige flexibiliteit naar werking en heeft beschreven binnen het **strategisch meerjarenplan** (MVW, duurzaam MVO en financieel meerjarenplan) :

Arcor vzw heeft een duidelijk omschreven missie. De visie waarmee deze dient uitgevoerd te worden is tevens vastgelegd. In een geest van continue verbetering en vernieuwing zullen deze op elk mogelijk tijdstip worden geëvalueerd of bijgesteld. De waarden waarmee de missie dient nagestreefd te worden, zijn eveneens duidelijk beschreven. Alle actuele MVW zijn steeds terug te vinden in onze kwaliteitswijzer en op de eigen website. Kort samengevat betekenen de MVW dat Arcor zich in de komende jaren wil profileren als een organisatie die zich richt op de tewerkstelling en/of opleiding van personen met een arbeidsbeperking, daarbij de eigenheid van de doelgroep respecteert, hen alle kansen biedt op het vlak van volwaardige tewerkstelling met het oog op maximale integratie in de maatschappij. Daarbij wordt rekening gehouden met de economische context, het subsidiabel kader, het MVO en voornamelijk de klemtoon op kwaliteit eerder dan op kwantiteit. Het is niet ons streven om de grootste organisatie te worden, wel de beste, zo niet één van de beteren. De komende jaren zal het strategisch plan zich dan ook toeleggen op een permanent streven naar excellentie. De kwaliteitswijzer is daarbij een instrument dat de leidraad vormt en werd geschreven op basis van onze jarenlange ervaring en streven naar kwaliteitsgerichte aanpak. Het beleidsplan voor de komende jaren omvat dan ook een (indien noodzakelijk en mogelijk) permanente evaluatie en bijsturing van alle aandachtsgebieden uit ons kwaliteitssysteem. Minimaal jaarlijks zullen deze aan een grondige evaluatie worden onderworpen. Daaraan zullen telkenmale uitgaven worden gekoppeld die zich binnen een gezond financieel management bevinden. Na te streven inkomsten moeten ook realistisch en haalbaar zijn en enkel datzelfde gezonde financiële kader beogen zonder een doel op zich te worden. Het meerjarenplan waarbij de beleidsdoelen verplicht worden onderworpen aan evaluatie, bevat tevens de operationele doelen, die jaarlijks aangevuld moeten worden. Dit kan in de vorm van een begroting, maar ook concrete niet financiële operationele plannen op het vlak van werkklimaat, commerciële en marketingactiviteit, medewerkersresultaten, kwaliteitsbetrachtingen, maatschappelijke en partnerdoelen, ... Zodoende blijft het meerjarenplan een concreet, levendig en aanpasbaar werkinstrument.

2. Operationele plannen

Op basis van het strategisch meerjarenplannen werden operationele plannen opgemaakt. Het dagelijks bestuur bepaalt de strategische doelen en werkt de plannen verder uit, samen met de desbetreffende verantwoordelijken.

Het financieel plan (inclusief begroting) ziet er als volgt uit :

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
60 HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN	61.200,00	62.424,00	63.672,48	64.945,93	66.244,85	67.569,75	68.921,14	70.299,56	71.705,55
61 DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN	183.600,00	187.272,00	191.017,44	194.837,79	198.734,54	202.709,24	206.763,42	210.898,69	215.116,66
62 BEZOLDIGINGEN, SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN	2.657.100,00	2.710.242,00	2.764.446,84	2.819.735,78	2.876.130,49	2.933.653,10	2.992.326,16	3.052.172,69	3.113.216,14
63 AFSCHRIJVINGEN	112.200,00	114.444,00	116.732,88	119.067,54	121.448,89	123.877,87	126.355,42	128.882,53	131.460,18
64 ANDERE BEDRIJFSKOSTEN	5.100,00	5.202,00	5.306,04	5.412,16	5.520,40	5.630,81	5.743,43	5.858,30	5.975,46
65 ANDERE FINANCIËLE KOSTEN	51.000,00	52.020,00	53.060,40	54.121,61	55.204,04	56.308,12	57.434,28	58.582,97	59.754,63
66 UITZONDERLIJKE KOSTEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL DER UITGAVEN	3.070.200,00	3.131.604,00	3.194.236,08	3.258.120,80	3.323.283,22	3.389.748,88	3.457.543,86	3.526.694,74	3.597.228,63
70 OMZET	1.132.200,00	1.154.844,00	1.177.940,88	1.201.499,70	1.225.529,69	1.250.040,29	1.275.041,09	1.300.541,91	1.326.552,75
73 LIDGELDEN, SCHENKINGEN, LEGATEN, SUBSIDIES	1.902.300,00	1.940.346,00	1.979.152,92	2.018.735,98	2.059.110,70	2.100.292,91	2.142.298,77	2.185.144,75	2.228.847,64
74 ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64	22.081,62	22.523,25	22.973,71	23.433,19	23.901,85
75 ANDERE FINANCIËLE OPBRENGSTEN	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	16.561,21	16.892,44	17.230,29	17.574,89	17.926,39
76 UITZONDERLIJKE OPBRENGSTEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL DER INKOMSTEN	3.070.200,00	3.131.604,00	3.194.236,08	3.258.120,80	3.323.283,22	3.389.748,88	3.457.543,86	3.526.694,74	3.597.228,63
BEDRIJFSECONOMISCH RESULTAAT	35.700,00	36.414,00	37.142,28	37.885,13	38.642,83	39.415,68	40.204,00	41.008,08	41.828,24
SALDO VAN HET BOEKJAAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Verder werden plannen opgemaakt op het vlak van de verdere uitbouw van marketing, commercieel-, kwaliteits- en sociaal management, alsook voor wat betreft met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bedoeling is om de verdere groei te realiseren op kwalitatief vlak.

Lijst van de gebruikte afkortingen :

BUSO	Buitengewoon secundair onderwijs
Btom	Bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregel
BW	Beschutte werkplaats
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CPBW	Comité voor preventie en bescherming
CVBA	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
DAC	Derde arbeidscircuit
DSB	Dienst sociaal beleid
ESF	Europees Sociaal Fonds
FBO	Federatie beschutte werkplaatsen Oost-Vlaanderen
FOD	Federale overheidsdienst
GA	Gespecialiseerde arbeidsonderzoeksdienst
GESCO	Gesubsidieerd contractueel
GMMI	Gewaarborgd minimummaandinkomen
GOB	Gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst
GOM	Gewestelijke ontwikkelingsmaatschappij
GTB	Gespecialiseerde Arbeids- en Trajectbegeleidingsdienst
HR	Human resource
IPA	Interprofessioneel akkoord
KB	Koninklijk Besluit
KVK	Kamer van koophandel
MB	Ministerieel Besluit
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
MVW	Missie, visie, waarden
NEC	Normaal economisch circuit
OCMW	Openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn
OR	Ondernemingsraad
PC	Paritair comité
PBW	Preventie en Bescherming op het Werk
POP	Persoonlijk ontwikkelingsplan
RVB	Raad van Bestuur
SERV	Sociaal-economische raad van Vlaanderen
UNIZO	Unie van zelfstandige ondernemers
VDAB	Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling
VIA	Vlaams intersectoraal akkoord
VOP	Vlaamse ondersteuningspremie
VTE	Voltijds equivalent
VTO	Vorming, training en opleiding
VZW	Vereniging zonder winstoogmerk
DWSE	Departement Werk & Sociale Economie

Colofon

redactie Raad van Bestuur, directie en kader
Arcor vzw

Verantwoordelijke uitgever Arcor vzw
Thierry Nys, directeur algemeen en financieel
beleid
Ninovestraat 106
9600 Ronse
055/21.45.33
info@arcor.be

Er werd getracht de grootst mogelijke aandacht te besteden aan teksten en beelden. Toch kan geen ontegensprekelijke garantie worden gegeven omtrent volledigheid en correctheid, waardoor geen rechten kunnen worden ontleend aan deze teksten en beelden.

Over dit rapport

De organisatie hecht een bijzonder belang aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, zodat ons werkingsverslag werd opgevat als een duurzaamheidsverslag. Alle aspecten van de werking van het voorbije jaar, alsook de plannen voor de toekomst, werden beschreven met inachtnaam van de impact op mens, milieu en maatschappij.

Het duurzaamheidsverslag werd inhoudelijk ingedeeld volgens de items uit ons kwaliteitshandboek ("de kwaliteitswijzer").

Nadien werd het onderworpen aan testing via de G₄-tabel van Global Reporting Initiative om een betere garantie op volledigheid te kunnen bieden.

Naast de uitdrukkelijke vermelding van het MVO in de MVW, willen wij al onze stakeholders langs deze weg blijven overtuigen van onze intenties terzake. Daarom is het verslag te consulteren op onze website www.arcor.be in pdf-formaat. Het financieel verslag kan worden geconsulteerd op de website van de Nationale Bank: <https://www.nbb.be/nl/balanscentrale>

Tenslotte willen wij nog alle stakeholders danken voor hun vertrouwen en danken wij allen die aan de realisatie van de Missie van Arcor hebben meegewerkt.

BIJLAGEN

GRI G4 TABEL

GRI G4 - general standard disclosures 2016	Locatie
Strategie en analyse	
G4-1 Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie (bv. bestuursvoorzitter, directeur of gelijkwaardige leidinggevende functie) over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	- Voorwoord - 1.3. Waarden - 2.3 Corporate Social Responsibility - strategisch plan - Over dit verslag
Organisatieprofiel	
G4-3 Naam van de organisatie.	1. De organisatie
G4-4 Voornaamste merken, producten en/of diensten.	2.3.8. Economische activiteiten 2.3.2. HR processen
G4-5 Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	1. De organisatie
G4-6 Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	nvt
G4-7 Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	1. De organisatie
G4-8 Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	2.3.8. Economische activiteiten
G4-9 Omvang van de verslaggevende organisatie, waaronder aantal werknemers.	2.3.2. HRM Sociale balans
G4-10 Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst, geslacht en regio.	- 2.3.2. HRM - Sociale balans
G4-11 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	2.3.2. HRM Sociale balans
G4-12 De supply chain van de organisatie. (Beschrijf de belangrijkste elementen van de supply chain met betrekking tot de belangrijkste activiteiten, producten en diensten).	Sociale doelstelling 1.3. Missie
G4-13 Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de supply chain.	1. De organisatie
G4-14 Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie. (De aanpak ten aanzien van risk management in operations en ontwikkeling/introductie nieuwe diensten).	2.4. Kwaliteits- & Lean management
G4-15 Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft.	2.4. Kwaliteits- & Lean management

G4-16 Lidmaatschap van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en/of nationale/internationale belangenorganisaties waarvan de organisatie: functies heeft in bestuurslichamen; bijdraagt aan projecten of lid is van commissies; substantiële financiële bijdragen levert naast vaste lidmaatschapsgelden; lidmaatschap als strategisch beschouwt.	2.3.6. Partnerships
Geïdentificeerde materialiteit en grenzen	
G4-17 a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	nvt
G4-18 a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	Over dit verslag
G4-19 Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	nvt
G4-20 Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	nvt
G4-21 Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	nvt
G4-22 Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	
G4-23 Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	In alle onderdelen
Betrekken van stakeholders	
G4-24 Lijst van relevante groepen belanghebbenden voor de organisatie.	2.3.6. Partnerships
G4-25 Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders.	Partnershipmatrix
G4-26 Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.	2.3.6. Partnerships
G4-27 De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	2.3.6. Partnerships
Verslagprofiel	
G4-28 Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	Voorkaft + jaarrekening
G4-29 Datum van het meest recente verslag.	Datum A.V.
G4-30 Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	jaarlijks
G4-31 Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	Colofon

<p>G4-32 a. Report the ‘in accordance’ option the organization has chosen. b. Report the GRI Content Index for the chosen option (see tables below). c. Report the reference to the External Assurance Report, if the report has been externally assured. GRI recommends the use of external assurance but it is not a requirement to be ‘in accordance’ with the Guidelines.</p>	<p>GRI G4 Verslag van de revisor</p>
<p>G4-33 a. Report the organization’s policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report. b. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, report the scope and basis of any external assurance provided. c. Report the relationship between the organization and the assurance providers. d. Report whether the highest governance body or senior executives are involved in seeking assurance for the organization’s sustainability report.</p>	<p>Het duurzaamheidsverslag is niet extern geverifieerd. Acor wordt op veel terreinen geauditeerd of geïnspireerd, zodat veel gegevens en activiteiten beoordeeld zijn door een onafhankelijke instelling. Jaarrekening onderworpen aan audit door bedrijfsrevisor.</p>
<p>Governance</p>	
<p>G4-34 Beschrijving van de governance structuur van de organisatie, incl. commissies van het hoogste bestuurlijke lichaam. Identificeer commissies die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming omtrent economic, environmental en social impacts.</p>	<p>2. Bestuurs- en overlegorganen</p>
<p>Ethiek en integriteit</p>	
<p>G4-56 Beschrijf de waarden, principes, standaarden en gedragsnormen (bijv. code of conduct). Hoe zijn ze tot stand gekomen, training, ondertekening, verantwoordelijkheden, etc).</p>	<p>1. Strategisch management</p>

Financieel verslag



