

JAARVERSLAG 2020



**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 **6**

1. DE ORGANISATIE	6
2. BESTUURS-, OVERLEG- EN CONTROLEORGANEN	7
2.1. DE ALGEMENE VERGADERING	7
2.2. DE RAAD VAN BESTUUR	7
2.3. HET DAGELIJKS BESTUUR	7
2.4. DIRECTIE	7
2.5. EXTERN TOEZICHT	8
2.6. KADER- EN OMKADERINGSOVERLEG	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) **12**

1. STRATEGISCH MANAGEMENT	12
1.1. MISSIE	12
1.2. VISIE	12
1.3. WAARDEN	12
2. OPERATIONEEL MANAGEMENT	13
2.1. FINANCIEEL MANAGEMENT	13
2.2. FACILITY MANAGEMENT	15
2.3. ORGANISATIEMANAGEMENT	16
2.4. KWALITEITS- & LEANMANAGEMENT	21
2.5. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY & STAKEHOLDER MANAGEMENT	22

STRATEGISCHE- EN OPERATIONELE PLANNEN **25**

1. STRATEGISCH PLAN	25
2. OPERATIONELE PLANNEN	26

BIJLAGEN **34**

- GRI G4 Tabel

VOORWOORD

Een jaar geleden sloten we 2019 af met de hoopvolle woorden "Missie geslaagd. Op naar 2020". Niemand kon toen vermoeden wat ons in het verbijsterende jaar 2020 te wachten stond. Al onze zorgvuldig gekoesterde zekerheden gingen onderuit. Onze gezondheid liep gevaar, onze vrijheden werden beknot, onze vrienden en familieleden werden van ons gescheiden, onze kinderen en kleinkinderen moesten studeren onder bizarre omstandigheden, onze collega's op het werk mochten we alleen nog toespreken vanop afstand en vanachter een mondkapje.

De medewerkers van Arcor kregen het net als eender wie ter wereld hard te verduren. Soms sloeg de vertwijfeling toe, maar altijd stond er een collega klaar met een bemoedigend woord. Er werd een streng veiligheidsregime ingesteld, door de gezondheidsinspectie met lof beoordeeld. We zijn hardnekkig blijven doorwerken, zowel tijdens de eerste als de tweede lockdown, de neus in de wind, de tanden op elkaar, als echte flandriens. Nieuwe klanten dienden zich aan, bestaande klanten bleven ons trouw en voerden zelfs hun productie op.

Klanten die we in voorgaande jaren met spijt in het hart zagen vertrekken naar het buitenland kwamen terug, genekt door reisbeperkingen. We droegen ons steentje bij in de productie van mondkapjes. De marketing draaide op volle toeren. Dat alles leidde tot een prachtig resultaat en een omzet om "U" tegen te zeggen.

Daarbovenop werden we onderworpen aan een strenge kwaliteitsaudit. Wie als maatwerkbedrijf de audit niet overleeft, verliest zijn erkenning van de overheid. We zijn nooit in gevaar geweest. Integendeel, we behaalden op 13 van de 18 kwaliteitscriteria de hoogste score en op de 5 resterende de op een na hoogste.

Het is met trots dat we het jaar 2020 afsluiten, met dank aan een geweldige ploeg die begripen als veerkracht, dynamiek en doorzetting een nieuwe betekenis gaven.

Arcor is meer dan ooit een solide en gezonde onderneming. Daarom herhalen we ons motto van vorig jaar maar doen er een schepje bovenop: missie keihard geslaagd voor 2020, met opgeheven hoofd naar 2021.

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 januari 2019 een **maatwerkbedrijf**.

Wetgevend kader :

- Decreet van 12 juli 2013 betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling.
- Besluit van de Vlaamse Regering 17 februari 2017 tot uitvoering van het decreet van 12 juli 2013 betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling.

Identificatiegegevens :

Adres : Ninovestraat 106, 9600 Ronse

Openingsuren : van maandag t.e.m. donderdag van 8u tot 16u30 – vrijdag tot 15u45

Telefoon : 055/21.45.33 / Fax : 055/21.02.57

Email : info@arcor.be / website : www.arcor.be

Erkenningsnummer WSE : 11082

Ondernemingsnummer : 0410962274

Paritair Comité : 327.01



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-revisor.

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 huidige leden zijn :

Naam en voornaam		Adres			Natio- naliteit	begindatum
De Wolf	Claudine	Ninovestraat 19b	9600	Ronse	Belg	26/04/1979
Verplancken	Lydie	Ronsebaan 19	9690	Kluisbergen	Belg	8/04/2016
Ferrant	Michel	Ninovestraat 19b	9600	Ronse	Belg	12/04/2019
Van Butsel	André	Rotterij 130	9600	Ronse	Belg	24/03/2005
Sadoine	Yves	Deurnestraat 166	9600	Ronse	Belg	5/03/2009
Provost	Vicky	Doveleen 7	9690	Kluisbergen	Belg	5/03/2009

Alle mandaten lopen van 12/4/2019 tot aan de algemene vergadering van 2024.

Als voorzitter werd aangesteld : André Vanbutsel (andre.vanbutsel@arcor.be)

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 DWSE 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.

Zo is er wekelijks overleg tussen productieverantwoordelijke, afdelingshoofden en gekwalificeerde begeleiders. Maandelijks wordt deze vergadering bijgewoond door de directie en worden de beslissingen van het dagelijks bestuur, de beleidslijnen, de strategische doelen en de resultaten toegelicht. Tenslotte is er na elk dagelijks bestuur ook steeds overleg met de kaderleden.

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

Ingevolge de sociale verkiezingen van 24 november 2020 werden 6 werknemersvertegenwoordigers verkozen voor de ondernemingsraad en 6 voor het comité. Aan werkgeverszijde wordt de voorzitter bijgestaan door de directie

3. Structuur

3.1. Personeelssamenstelling en organigram

Directie :

Thierry Nys (thierry.nys@arcor.be) / Ingrid De Buyst (ingrid.debuyst@arcor.be)

Sociale Dienst :

Emely Verkest (emely.verkest@arcor.be)

Sales & Marketing :

Tim Vansteenbrugge (tim.vansteenbrugge@arcor.be)

Secretariaat :

Pieter Lambrecht (pieter.lambrecht@arcor.be)

Productie-, Afdelingsverantwoordelijken & andere gekwalificeerde begeleiders :

Jonas Dupont (jonas.dupont@arcor.be)

Björn Coreelman, Brigitte Fostier, Nancy Demeurie, Pascal Vanraeynest, Stefan Dewolf, Michael Van Craeynest, Sonia Norga, Geert Taragola, Martine Landries, Davy Van Butsele, Kris D'haeyer en Didier Vanweymersch.

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

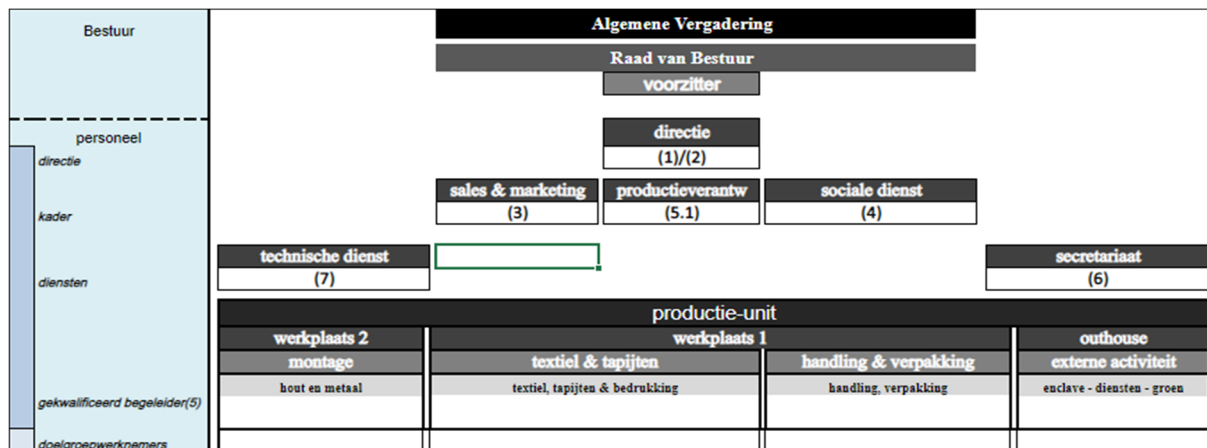
Werknemers in productie (doelgroepwerknemers) :

De door WSE gesubsidieerde personen met een arbeidsbeperking vormen de werknemers in de productie.

Stagiairs (toekomstige doelgroepwerknemers en anderen) :

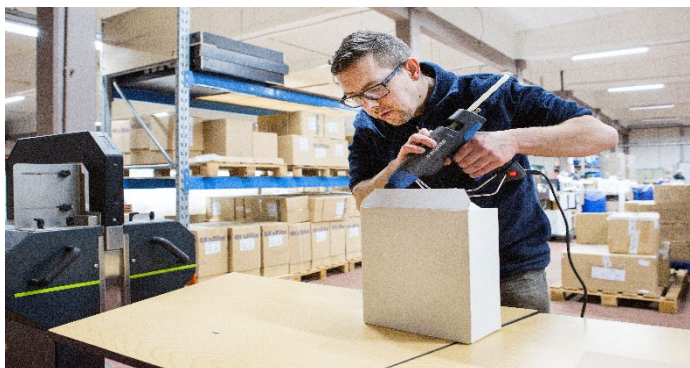
Stagiairs uit Hogescholen, ASO, BUSO en deeltijds lerenden kunnen eveneens opleiding verkrijgen binnen Arcor. Zodoende zijn deze opleidingsverstreckende organisaties partners en wordt sociale economie reeds op de schoolbanken geïntroduceerd.

Actueel organigram, waarbij de nummers verwijzen naar de desbetreffende functieprofielen :



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, evenals voor het verrichten van klusjes



1. Strategisch management



1.1. Missie

Arcor heeft als doel haar klanten de zorg te ontnemen van tijdrovend, repetitief of onvoorzien werk, zodat zij zich ten volle kunnen concentreren op hun kernactiviteit. Als maatwerkbedrijf bieden wij onze klanten de kans om hun productie geheel of gedeeltelijk aan ons uit te besteden. Op die manier helpen onze klanten mee aan de integratie van personen met een arbeidsbeperking in de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

1.2. Visie.

Veel bedrijven hebben te kampen met tijdrovend en repetitief werk. Andere bedrijven hebben dan weer te maken met onvoorzien toename van werk en enorme seizoenspieken waardoor ze onder grote tijdsdruk komen te staan. Dit levert in veel gevallen stress op voor hun medewerkers, overuren aan 200%, medewerkers die zich ziek melden of het werk neerleggen. Hierdoor kampen ze met hoge overheadkosten, slinkende marges en ontevreden werknemers.

Arcor is voor zijn klanten de ideale partner om deze problemen tijdelijk of permanent op te vangen. Door onze flexibiliteit en inventiviteit, kunnen we onze klanten snel en stipt van dienst zijn: vandaag gevraagd, morgen kant en klaar afgewerkt. Naast de productie doen we eveneens de volledige administratieve en logistieke afhandeling, het transport van en naar uw bedrijf en de verzending. Zo kunnen onze klanten de focus houden op hun kernactiviteit.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is bij ons dagelijkse realiteit. Als maatwerkbedrijf schenken wij zeer veel aandacht aan het welzijn en de opleiding van onze werknemers. We bieden de mogelijkheid aan personen met een arbeidsbeperking om, door middel van nuttig, lonend en individueel passend werk, een beroepsactiviteit uit te oefenen en/of een beroepsopleiding te krijgen. Hierdoor krijgen zij de kans om zich volwaardig te integreren in de maatschappij.

1.3. Waarden

Maatschappelijk en duurzaam ondernemen is onze prioriteit. 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.

Op personeelsvlak wordt de non-discriminatieclausule gerespecteerd, de betrokkenheid gestimuleerd met als doel de integratie in de samenleving te bevorderen, de veiligheid bewaakt en het algemeen welzijn bevordert. De non-discriminatieclausule houdt in dat Arcor elke vorm van discriminatie verbiedt op grond van het zogenaamd ras, de afkomst, de geboorte, de nationale of etnische afstamming, de huidskleur, het fortuin, de leeftijd, het geslacht, de seksuele geaardheid, de burgerlijke staat, de levensbeschouwing, de politieke, filosofische, of geloofsovertuiging, de vroegere, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een fysieke eigenschap of handicap, en dit ook zowel ten aanzien van personeel, bezoekers als klanten

Kwaliteit heeft binnen Arcor voorrang op kwantiteit. Het zoeken naar de perfecte balans tussen sociale en economische doelstelling is een permanent streven. Het creëren van een win-win-situatie voor alle stakeholders een permanent doel.

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.

Sinds de invoering van het maatwerkdecreet wordt qua subsidiëring het rugzakprincipe gehanteerd. Het subsidiepakket dat door elke doelgroepwerknemer met een WOP (werkondersteuningspremie) wordt gegenereerd bestaat uit een drieluik :

- Loonpremie : minimum 40% en maximaal 75%
- Begeleidingspremie : een forfaitair aandeel en een variabel aandeel (dit laatste afhankelijk van de begeleidingsgraad zoals bepaald in de WOP)
- Organisatieondersteuningspremie : basisbedrag + bijkomend supplement mits het naleven van kwaliteitsopvolging, de aanwezigheid van een sociale dienst en de aanpassing van de productieprocessen aan de behoeften van de doelgroepwerknemers

RESULTATENANALYSE

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

In totaal werden 127.443 werkelijk gepresteerde arbeidsuren geteld.

De tijdelijke werkloosheid bedroeg 5,95%. 52 werknemers telden in totaal 12.388 werkloosheidsuren en hiervoor werd een totaalbedrag aan aanvullende financiële bijdrage uitbetaald van 7.463€.

In totaal presteerden de doelgroepwerknemers in het voorbije jaar 104.891 uren.

Het aantal begeleidingsuren door de omkaderingsmedewerkers bedroeg 22.552 uren. Van het totaal aantal uren werden er 13.898 gepresteerd binnen de enclave-tewerkstellingsvorm. 4 gekwalificeerde begeleiders stonden in voor de permanente begeleiding en het toezicht binnen deze activiteit. De doelgroepwerknemers vallen immers ten allen tijde onder gezag en verantwoordelijkheid van de door Arcor aangestelde gekwalificeerde begeleider. Op elke ondernemingsraad wordt de werknemersdelegatie schriftelijk op de hoogte gebracht van de afgesloten contracten, die trouwens voor aanvang voor goedkeuring werden voorgelegd aan het departement Werk en Sociale Economie, middels het opsturen van het enclavecontract.



Uren gepresteerd door gekwalificeerde begeleiders (cf. artikel 15 2° Decreet Maatwerk)		STATISTIEK AAN- & AFWEZIGHEDEN (*)				
		Productie	Begeleiding	Ander omk.	Totaal	
alle gepresteerde uren incl. overuren		0	0	0	0	
Excl. jobstudenten						
Deze uren zijn onderdeel van de gewerkte uren						
Dit zijn alle ziekte uren (van 1 dag t.e.m. 1 jaar), zowel met gewaarborgd loon als zonder gewaarborgd loon. De opvullende uren ivm progressieve tewerkstelling zijn niet opgenomen (wel bij 'andere afw.')., noch uren langdurige ziekte (>1 jaar)						
Dit zijn alle AO uren (van 1 dag t.e.m. 1 jaar), zowel met gewaarborgd loon als zonder gewaarborgd loon. Uren van langdurige afwezig omwille van AO (>1 jaar) zijn niet opgenomen.						
Zowel economische werkloosheid, als tijdelijke werkloosheid (dmfa codes 70,71, 72)						
Totaal aantal andere uren afwezigheid. Incl. uren opvulling progressieven uurrooster.						
	Gewerkt				uren	%
	a) Validen		17.443,93	5.107,64	22.551,57	10,83
	b) WOP	103.481,05		1.410,08	104.891,13	50,35
	c) VOP				0,00	0,00
	c) Andere (**)				0,00	0,00
	d) Jobstudenten				0,00	0,00
	e) Interim-arbeid				0,00	0,00
	f) Artikel 60				0,00	0,00
	g) Arbeidszorg				0,00	0,00
	Totaal gewerkt	103.481,05	17.443,93	6.517,72	127.442,70	61,18
	(*) Enclavewerking	11.195,25	2.703,00	0,00	13.898,25	
	a) in ander maatwerkbedrijf				0,00	
	b) in ander bedrijf/NEC	11.195,25	2.703,00		13.898,25	
	Afwezig					
	Ziekte	21.158,62	1.576,75	144,25	22.879,62	10,98
	Arbeidsongevallen	152,00	0,00	0,00	152,00	0,07
	Totaal ziekte	21.310,62	1.576,75	144,25	23.031,62	11,06
	Verlof (°°)	18.264,29	3.070,82	986,78	22.321,89	10,72
	Tijdelijke werkloosheid	12.176,54	212,00		12.388,54	5,95
	Alle andere afwezigheden	20.781,93	1.324,75	1.020,08	23.126,76	11,10
	Totaal afwezigheid niet ziek	51.222,76	4.607,57	2.006,86	57.837,19	27,76
	Totaal afwezig	72.533,38	6.184,32	2.151,11	80.868,81	38,82
	totaal gewerkt + afwezig	176.014,43	23.628,25	8.668,83	208.311,51	100,00
	Uren opleidingen WOP (**)	2.046,25				
	(*) exclusief uren van de langdurig zieken (> 1j); uitgedrukt in uren tot op twee cijfers na de komma (**) andere = personen met arbeidsbeperking maar zonder erkenning WOP of VOP (o.a. sine, mtpw, plan activa, ...) (°°) bijkomende opsplitsing van alle gepresteerde uren in enclave van het eigen personeel (°) alle uren betaalde jaarlijkse vakantie, ook voor arbeiders (via kas jaarlijks verlof). Incl. VAP, anc. verlof, ... (***) conform uren sociale balans (code 58XX). Deze uren zijn inclusief educatief verlof.					

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.

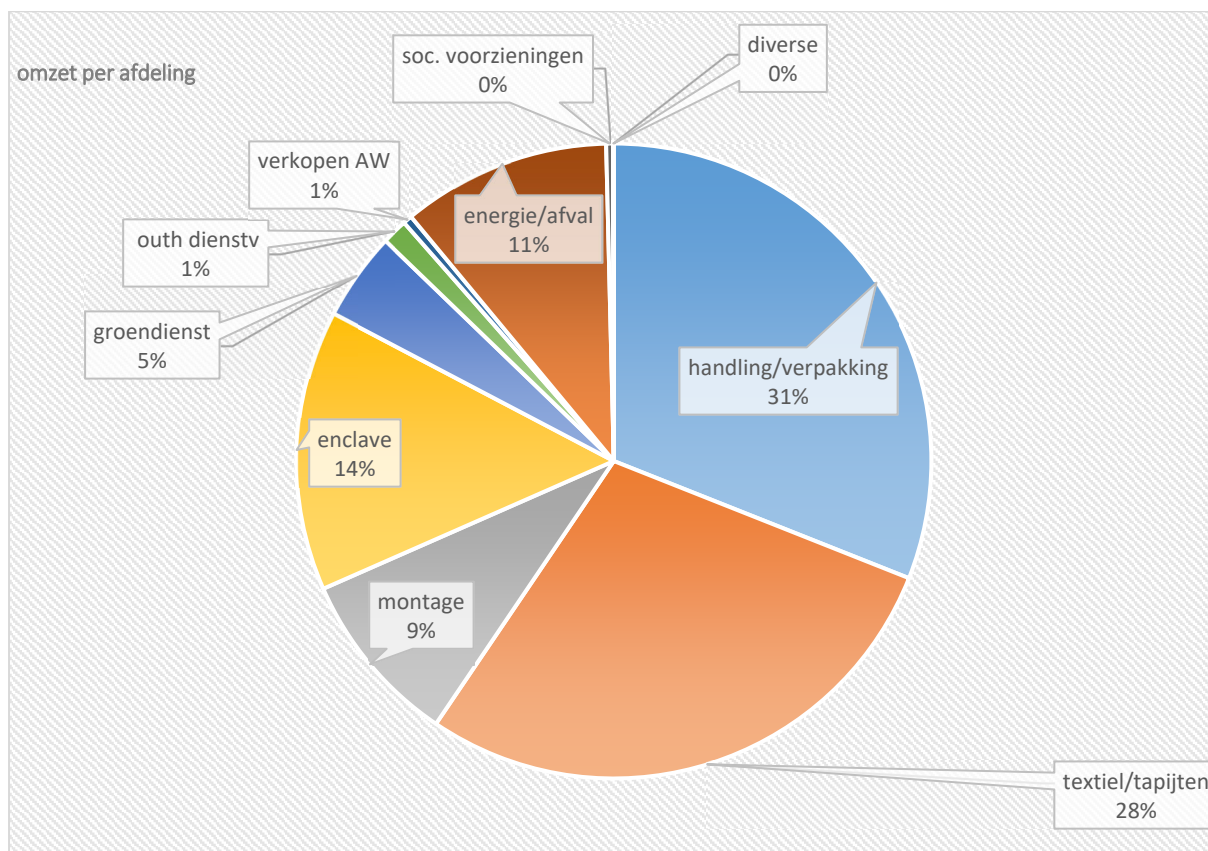
De inkomsten bestaan voor iets meer dan de helft uit subsidies en de rest is verkregen door productie.

Jaarlijks wordt ook een begrotingsobjectief uitgetekend voor wat betreft de omzetcijfers. Hiervoor zijn wij echter afhankelijk van de economische context en toestand.

Voor wat de oorsprong van de eigen inkomsten en de herkomst per activiteitssector 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, groen- & klusdienst en dienstverlening op het adres van de klant.

Tevens verkoopt Arcor ook aanhangwagens aan particulieren. Voorts wordt aan particulieren ook de mogelijkheid geboden om gebruik te maken van de groen- & klusdienst. De outhousewerking bedraagt 20% van de werkzaamheden.

Een kleine inkomst wordt verworven door het aanbieden van sociale voorzieningen aan de werknemers (drinkautomaten) en wordt een aanzienlijk deel van de omzet vertegenwoordigd door energie- & afvalopbrengsten. Dit houdt de facturatie van groenestroomcertificaten in, alsook de injectie van overtollige elektriciteit, alsook de verkoop van oud papier en plastic.



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.

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 verantwoordelijke sociale dienst. 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.

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 volgende wijzigingen aangebracht in 2020 : aanpassing aan de nieuwe vennootschaps-wetgeving.

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.

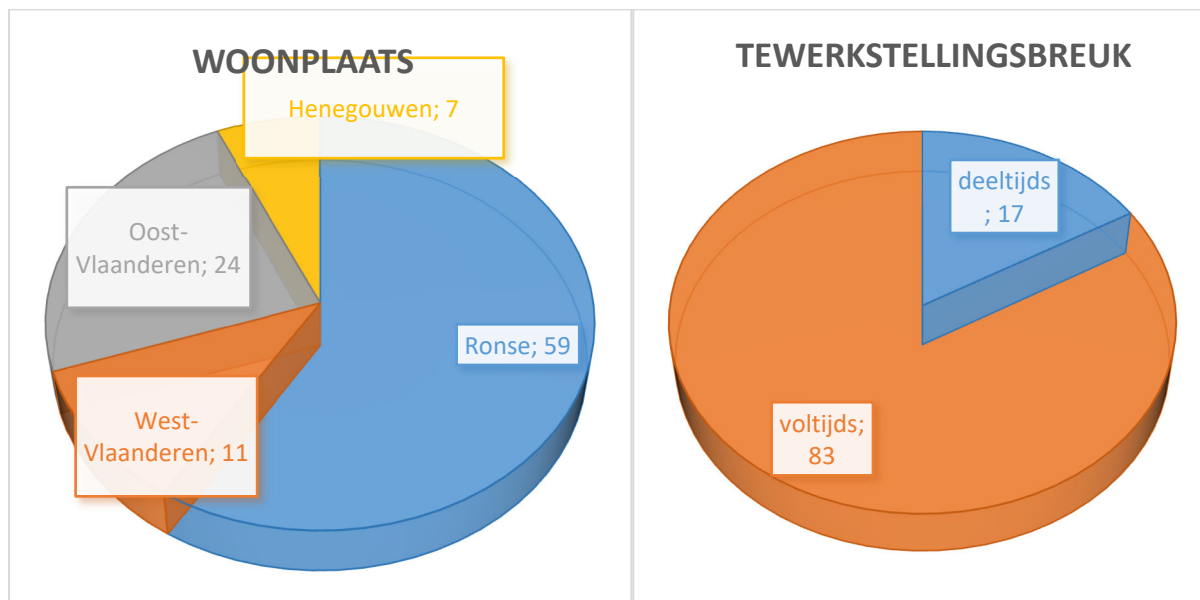
Binnen het **omkaderingspersoneel** maken we onderscheid tussen kader- en ander omkaderingspersoneel. Tot het leidinggevend kaderpersoneel behoren de functies van Directeur, productieverantwoordelijke, sales & marketingverantwoordelijke en verantwoordelijke sociale dienst. Andere vormen de omkaderingsfuncties.

Tussen het omkaderings- en kaderpersoneel wordt 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.

Hierna geven we een overzicht van de personeelssamenstelling conform de GRI codes.

1) Werknemers 31/12				GRI code*	
A Doelgroepwerknemers (PmAH) leeftijd (koppen incl. langdurige zieken)				GRI 102-8	
		Mannen	Vrouwen		
Aanta PmAH	tot 20 j	0	0		
	21 tot 30 j	14	8		
	31 tot 40 j	14	7		
	41 tot 50 j	18	8		
	51 tot 60 j	13	18		
	boven 60 j	2	3		
	Totaal	61	44		
Algemeen totaal		105			
B Niet doelgroepwerknemers (niet PmAH) (koppen incl. langdurige zieken)				GRI 102-8	
				Mannen	Vrouwen
Werkvloerbegeleider				9	4
Begeleidend personeel					1
Organisatie ondersteunend en coördinerend personeel				2	1
Productie				0	0
			Totaal	11	6
Algemeen totaal				17	
2) Uitstroom/instroom					
Uitstroom		WOP	Ander		
Pensioen		2	0		
Werkloosheid met bedrijfstoelage		0	0		
Ontslag werkgever		0	0		
Andere redenen		12	0		
Instroom		18	0		
3) Doorstroom PmAH BW				GRI 203-2	
Extern (naar NEC)		0			
Intern (van PmAH naar ander statuut)		0			
4) Transportmiddelen woon werk totaal personeel (%):				GRI 305-1	
Gemotoriseerd privé-voertuig		44			
Te voet		30			
Per fiets		8			
Openbaar vervoer		18			
	Totaal	100			

Voorts merken we dat de woonplaats van de doelgroepwerknemers en de verdeling volgens hun tewerkstellingscoëfficiënt procentueel als volgt bepaald is :



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.

WETTELIJK GEREDELDE 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, zoals o.a. de mogelijkheden rond deeltijdse tewerkstelling (cfr voorgaande tabel).

SECTORALE AKKOORDEN

In 2020 werden geen nieuwe sectorale akkoorden afgesloten, behorende tot het PC 327.01.

2.3.2.3. Vorming, training, opleiding

In totaal werd gemiddeld meer dan 20 uren per VTE-werknemer aan vorming, training of opleiding besteed. Het aantal uren opleiding aan doelgroepwerknemers bedroeg 2.046 en situeerden zich meestal op het vlak van aanleren van handelingen op het vlak van verpakking, assemblage, textielbewerking en montage. Ook binnen de groen- en klusjesdienst werd veel aandacht besteed aan training. Ook binnen het kader van de vakbondswerking werden opleidingen verschaft.

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.

Daarvoor werd in samenwerking met een marketingbureau een marketingbeleid opgesteld. Arcor voorziet dan ook stevast een budget om via publicaties, reclamefolders, reportages... het aanbod kenbaar te maken. Deze strategie heeft bovendien voor een uitbreiding van de naambekendheid gezorgd. 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. SOCIALE DIENST

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 verantwoordelijke sociale dienst 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 verantwoordelijke ook een doorverwijzende rol spelen.

In elk geval heeft de verantwoordelijke sociale dienst 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 materiele aanpassing bedoeld, maar wel het beter inzetbaar maken van de werknemers in de arbeidssituatie.

Alle persoonlijke interventies en gesprekken worden zorgvuldig in het POP genoteerd en van elke doelgroepwerknemer worden competentieprofielen opgemaakt en bijgewerkt.

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 verantwoordelijke sociale dienst 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. 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 geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, 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 loop genomen.

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

2.3.7. ECONOMISCHE ACTIVITEITEN

1. Activiteit handling en verpakking

(Her-)verpakken van allerhande artikelen, etiketteren, mailings. Het verpakken gebeurt manueel en onder krimpfolie. De handling omvat alle bewerkingen van diverse artikelen die nodig 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
- Automatische loopbanden
- Zelf ontworpen tools

2. Activiteit textiel, tapijten & bedrukking

Winkelklaar maken van tapijten, stoffen, ...

Confectioneren van matten, kussens, kledij, parasols, enz.

Headering, bedrukken, stansen, ...

Gebruikte toestellen en machines:

- tapijtsnijmachines
- stansmachines
- confectietoestellen
- headertoestellen
- tapijtbedrukkingsmachines

3. Activiteit metaal & assemblage

Montage van aanhangwagens, bewerken van metaal- en houtartikelen. Bewerking en revisage van onderdelen van machines van klanten.

Gebruikte toestellen en machines:

- zaagmachines
- pneumatisch werkgerief
- boormachines

4. Outhouse

Onderhouden van lokalen, groen- en klusdienst en enclavewerk

Gebruikte toestellen en materialen:

Alle materiaal voor de groen-, klus- en onderhoudsdienst

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 laatste is binnen de context van **enclavewerking**. De activiteiten situeren zich binnen dezelfde categorieën als deze welke binnen de hoger vermelde afdelingen worden verricht.

Tenslotte kunnen wij vaststellen dat het klantenbestand (in vertegenwoordigde procenten) als volgt is samengesteld :

Reguliere bedrijven	98
Overheid	1
Particulier	1
Andere (oa sociale economie, ...)	0

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. Eind 2019 werden door de subsidiërende overheid nieuwe richtlijnen opgelegd om in de toekomst te werken met een erkend kwaliteitssysteem. Daarbij gaat onze voorkeur uit naar het QFor WSE label. De handleiding voor alle medewerkers werd "Q manual" gedoopt.

Na een audit op 3 december 2020 zijn wij in het bezit van het bijhorende QFor-label en het kwaliteitsregistratie-logo van WSE.



2.5. Corporate Social Responsibility & Stakeholder management

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.

Qua maatschappelijke inbedding kunnen wij stellen dat Arcor bijvoorbeeld een meerwaarde probeert te vormen voor de lokale economie, door, indien mogelijk, een bewuste keuze te maken voor lokale leveranciers. Met deelname aan het BNI wordt bovendien gepoogd een win-win situatie te creëren naar leveranciers en klanten. Speeddaten met lokale bedrijven en sociale economie bracht ons bedrijf eveneens in de picture, evenals de menige georganiseerde bedrijfsbezoeken binnen onze organisatie. Dit zowel voor sociale als economische partners.

Qua externe bekendmaking doet Arcor beroep op een marketingbureau dat via de sociale media zeer regelmatig onze activiteiten bekendmaakt.

<https://www.facebook.com/ArcorVZW> en <https://www.linkedin.com/company/werkbedrijf.be> zijn veel gevolgde dynamische sites. Daarop creëren wij voor al onze stakeholders de mogelijkheid interactief betrokken te zijn bij de werking van Arcor.

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.

De partnerships kunnen zich situeren op het vlak van sociale en/of economische activiteiten.

Stakeholders zijn ook klanten. Deze worden permanent bevraagd via klanttevredenheidstoetsing en anderzijds worden zij als ambassadeurs gebruikt. Dit via publicaties op de sociale media van "klantenverhalen".

Voorts beschouwen wij onze medewerkers en alle rechtstreeks of onrechtstreeks betrokkenen tevens als belangrijke stakeholders. Hoe Arcor de betrokkenheid en doelstellingen tegenover deze partijen realiseert, wordt uitvoeriger beschreven in de overige hoofdstukken van dit jaarverslag.

Via de publicatie van dit jaarverslag op de website kunnen onze stakeholders de informatie verwerven en eventueel hun feedback overmaken.

Bovendien zijn ten bewijze van onze maatschappelijke inbedding onze diensten na te lezen op diverse websites van overige partners :

Sociale economie.be, groepmaatwerk.be, fbo.be, Belfius.be, agripres.be, streekoverlegzov.be, 1001tips.be; infobel.com, vreg.be, senzw.be, eneco.be, ronse.be, emis.be, industrie.be, werk.be, ...

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, 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, door het opwekken van eigen energie met 1.530 zonnepanelen.



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 en bestaat onze verlichting uitsluitend uit LED-verlichting. Op ecologisch vlak werden volgende cijfers behaald, daarbij refererend naar de bijhorende GRI-code:

Waterverbruik (in m3)	98	GRI 303-1
Gasverbruik (in kwh)	0	GRI 302-1
Elektriciteitsverbruik (in kwh)	203.855	GRI 302-1
<i>waarvan % groen</i>	<i>100%</i>	
Mazoutverbruik (in m3)	36	GRI 302-1
Geothermie (in kwh)	0	GRI 302-1

- **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.

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 bijgestuurd. De waarden waarmee de missie dient nagestreefd te worden, zijn eveneens duidelijk beschreven. Alle actuele MVW zijn steeds terug te vinden in ons kwaliteitshandboek 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

1 Arcor is een lerend bedrijf met een waarderende sociale dienstverlening

Omschrijving

Arcor waardeert haar medewerkers, betreft ze bij het beleid en heeft permanent aandacht voor hun welzijn. Door het maximaliseren van persoonlijke ontwikkelingskansen en door het stimuleren van een evenwicht tussen persoonlijke aspecten en organisatiekenmerken blijven ze inzetbaar op lange termijn.

De medewerkers genieten vertrouwen, worden gecoacht, werken samen in team en nemen in autonomie verantwoordelijkheid op.

Indien hiervoor door de overheid kansen gecreëerd worden, en onze klanten meer omzet genereren, breidt Arcor haar personeelsbestand uit.

Arcor verbiedt elke vorm van discriminatie op grond van afkomst, geboorte, nationale of etnische afstamming, huidskleur, fortuin, leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, levensbeschouwing.

Indicatoren

IN 1.1	De tevredenheid van de medewerkers (via enquêtes).
IN 1.2	De absentiecijfers wegens ziekte.
IN 1.3	Het aantal klachten bij de vertrouwenspersoon
IN 1.4	De tewerkstellingsgraad van de medewerkers.
IN 1.5	Het aantal medewerkers en VTE op jaarbasis.
IN 1.6	Het aantal medewerkers met een arbeidshandicap dat jaarlijks doorstroomt naar het normaal economisch circuit (NEC).
IN 1.7	Cijfers over de personeelssamenstelling (gender, leeftijd, afkomst)

Kritische succesfactoren

KS 1.1	Arcor meet de tevredenheid van de medewerkers via tevredenheidsonderzoeken.
KS 1.2	Arcor werkt een gedetailleerd selectie- en onthaalbeleid uit.
KS 1.3	Arcor werkt voor elke doelgroepmedewerker een competentieprofiel uit.
KS 1.4	Arcor werkt voor elke doelgroepmedewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) uit.
KS 1.5	Arcor werkt een opvolgings- en evaluatiebeleid uit.
KS 1.5	Arcor draagt zorg voor een goede balans tussen werk en vrije tijd.
KS 1.6	Arcor stimuleert medewerkers met een arbeidshandicap om door te stromen naar het normaal economisch circuit (NEC).

2 Arcor is een klantgericht bedrijf

Omschrijving

Arcor waardeert haar klanten en ontzorgt hen van tijdrovend, repetitief of onvoorzien werk, zodat zij zich ten volle kunnen concentreren op hun kernactiviteit.

Arcor biedt haar klanten de kans om hun productie geheel of gedeeltelijk aan Arcor uit te besteden. Arcor breidt zijn klantenbestand gestaag uit met het oog op de werkzekerheid van haar medewerkers.

Indicatoren

IN 2.1	De tevredenheid van de klanten (via enquêtes).
IN 2.2	De omzet per klant per jaar.
IN 2.3	Het aantal nieuwe klanten per jaar.
IN 2.4	Het aantal offertes per jaar.
IN 2.5	Het aantal facturen per jaar.

Kritische succesfactoren

KS 2.1	Arcor meet de tevredenheid van de klanten via tevredenheidsonderzoeken.
KS 2.2	Arcor voert een consequent en meetbaar marketingbeleid met het oog op de uitbreiding van het klantenbestand.
KS 2.3	Arcor zorgt voor een snel en correct systeem van offertes (binnen 24 uur).
KS 2.4	Arcor zorgt voor een tijdige en correcte facturatie aan de klant (binnen 30 dagen).

3 Arcor ontwikkelt een gezonde financiële bedrijfsvoering

Omschrijving

Arcor beheert op een correcte en transparante wijze de financiële en niet-financiële middelen overeenkomstig de regelgeving van de (subsidiërende) overheden, de boekhoudkundige regels en de economische rapportering.

Arcor zorgt voor een correcte rapportering over beleid, begroting, resultaten, omzet, subsidies en uitgaven naar alle stakeholders: Raad van Bestuur, Algemene vergadering, overheid.

Indicatoren

IN 3.1	Omzet, subsidies, uitgaven, loonmassa, resultaat.
IN 3.2	Financiële ratio's: liquiditeit, cash-flow, solvabiliteit.
IN 3.3	Jaarlijks duurzaamheidsverslag.
IN 3.4	Financieel meerjarenplan

Kritische succesfactoren

KS 3.1	<p>Arcor maakt jaarlijks een duurzaamheidsverslag overeenkomstig de GRI-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving alsook een financieel verslag volgens de vzw-wetgeving, en geeft hierover uitleg op de jaarlijkse algemene vergadering.</p> <p>Het duurzaamheidsverslag wordt extern gecommuniceerd via de website en de jaarrekening is te consulteren via de website van de Nationale Bank.</p>
KS 3.2	Arcor rapporteert elk kwartaal aan de Raad van Bestuur over de voorbije kwartaalresultaten.
KS 3.3	Arcor rapporteert maandelijks over de financiële resultaten op de ondernemingsraad en aan de omkaderingsmedewerkers.
KS 3.4	Arcor maakt jaarlijks een begroting op voor het volgend jaar en de vier daaropvolgende jaren. (zie verder)

4 Arcor is een kwaliteitsgedreven bedrijf

Omschrijving

Arcor heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Het zoeken naar de perfecte balans tussen de sociale en economische doelstellingen is een permanent streven.

Het creëren van een win-win-situatie voor alle medewerkers en alle klanten is een permanent doel.

Indicatoren

IN 4.1	Positieve evaluaties via (overheids)audits.
IN 4.2	De tevredenheid van de klanten.
IN 4.3	Afhaakpercentages van klanten en oorzaken
IN 4.4	Het aantal schadeclaims, of het ontbreken ervan.
IN 4.5	Het aantal Lean-projecten en verbeteringen.

Kritische succesfactoren

KS 4.1	Arcor ontwikkelt en evalueert een managementmodel met certificering.
KS 4.2	Arcor ontwikkelt en evalueert permanent de bedrijfsprocessen via een gedetailleerd kwaliteitshandboek.
KS 4.3	Arcor implementeert en ontwikkelt via trainingen en opleidingen een cultuur van Lean management.

5 Arcor is een communicatief bedrijf

Omschrijving

Arcor draagt zorg voor een goede interne communicatie binnen het bedrijf.

Arcor communiceert intensief met de buitenwereld over haar werking, resultaten en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Indicatoren

IN 5.1	Het aantal vergaderingen van ondernemingsraad en CPBW.
IN 5.2	Het aantal teamvergaderingen met de gekwalificeerde begeleiders.
IN 5.3	Het aantal bezoekers van de website.
IN 5.4	Het aantal posts (berichten), volgers, connecties, likes en shares op sociale media.
IN 5.5	Het aantal jaarlijkse bedrijfsbezoeken.

Kritische succesfactoren

KS 5.1	Arcor ontwikkelt een open interne communicatiecultuur via ondernemingsraad, teamvergaderingen, officiële contacten.
KS 5.2	Arcor ontwikkelt een intranet waar elke omkaderingsmedewerker op elk moment die informatie terugvindt die hij nodig heeft om zijn opdracht optimaal uit te voeren.
KS 5.3	Arcor communiceert intensief met de buitenwereld via website, sociale media en pers over het aanbod van diensten, de werking, de kernresultaten, het beleid.
KS 5.4	Arcor organiseert bedrijfsbezoeken voor externe stakeholders zoals scholen, groeperingen van ondernemers, klanten, overheidsdiensten (VDAB) en burgers.

6 Arcor bouwt aan een duurzame samenleving

Omschrijving

Maatschappelijk en duurzaam ondernemen is voor Arcor een prioriteit. Hierbij worden de economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de hele bedrijfsvoering opgenomen.

Het maatschappelijk verantwoord ondernemen betreft de integratie en het welzijn van onze medewerkers, de tevredenheid van onze klanten en de toekomstgerichte zorg voor het leefmilieu en het klimaat.

Indicatoren

- IN 6.2 Verbruik en besparingen op het vlak van elektriciteit en fossiele brandstoffen.
- IN 6.3 Jaarlijkse hoeveelheid geproduceerd en gerecupereerd afval.
- IN 6.4 Verbruik en besparingen op het vlak van fossiele brandstoffen.

Kritische succesfactoren

- KS 6.1 Arcor neemt initiatieven die bijdragen tot een verbetering van het klimaat en het leefmilieu.
- KS 6.2 Arcor voert een efficiënt energiebeheer.
- KS 6.3 Arcor voert een efficiënt afval- en lozingsbeleid.
- KS 6.4 Arcor streeft naar duurzame mobiliteit.

Bijlage : financieel meerjarenplan (inclusief begroting)

	BEGROTING		FINANCIEEL PLAN				
	2021		2022	2023	2024	2025	2026
60 HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN	65.000,00		68.250,00	70.297,50	72.406,43	74.578,62	76.815,98
61 DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN	294.000,00		308.700,00	324.135,00	340.341,75	357.358,84	375.226,78
62 BEZOLDIGINGEN, SOCIALE LASTEN EN PENSIOENEN	2.772.000,00		2.916.144,00	3.067.783,49	3.227.308,23	3.395.128,26	3.571.674,93
63 AFSCHRIJVINGEN	183.750,00		192.937,50	202.584,38	212.713,59	223.349,27	234.516,74
64 ANDERE BEDRIJFSKOSTEN	13.500,00		14.175,00	14.883,75	15.627,94	16.409,33	17.229,80
65 ANDERE FINANCIËLE KOSTEN	63.000,00		66.150,00	69.457,50	72.930,38	76.576,89	80.405,74
66 UITZONDERLIJKE KOSTEN	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL DER UITGAVEN	3.391.250,00		3.566.356,50	3.749.141,61	3.941.328,31	4.143.401,21	4.355.869,96
70 OMZET	1.350.000,00		1.417.500,00	1.488.375,00	1.562.793,75	1.640.933,44	1.722.980,11
73 LIDGELDEN, SCHENKINGEN, LEGATEN, SUBSIDIES	2.100.000,00		2.207.100,00	2.319.662,10	2.437.964,87	2.559.863,11	2.690.416,13
74 ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75 ANDERE FINANCIËLE OPBRENGSTEN	10.500,00		11.025,00	11.576,25	12.155,06	12.762,82	13.400,96
76 UITZONDERLIJKE OPBRENGSTEN	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL DER INKOMSTEN	3.460.500,00		3.635.625,00	3.819.613,35	4.012.913,68	4.213.559,36	4.426.797,19
SALDO VAN HET BOEKJAAR	69.250,00		69.268,50	70.471,74	71.585,37	70.158,15	70.927,24

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
Pmah	Persoon met een arbeidshandicap
SD	Sociale Dienst
ESF	Europees Sociaal Fonds
FBO	Federatie beschutte werkplaatsen Oost-Vlaanderen
FOD	Federale overheidsdienst
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
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
WOP	Werkondersteuningspremie
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.

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	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 duurzaamheidskwesities 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.	Voorjaft + 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

