



SOCIALE ONDERNEMINGEN  
IN DE EUROPESE UNIE, ACTIEF IN  
HERGEBRUIK EN RECYCLAGE

# Qualiti-ES

Streven naar kwaliteit  
in de sociale economie

# Qualiti-ES

Streven naar kwaliteit  
in de sociale economie



SOCIALE ONDERNEMINGEN  
IN DE EUROPESE UNIE, ACTIEF IN  
HERGEBRUIK EN RECYCLAGE

## COLOFON

Uitgever: RREUSE vzw

### Stuurgroep:

Filip Lenders en Jürgen Blondeel, Koepel van Vlaamse Kringloopcentra vzw  
Vincent de Grelle, Etienne Daloze, RESSOURCES asbl  
Danielle van Kalmthout, Paolo Ferraresi, RREUSE

Auteur: Caroline Beyne

Lay-out en druk: bëelzePub

Deze handleiding is uitgegeven door **RREUSE** met de steun van de Belgische Staatssecretaris voor Duurzame Ontwikkeling en Sociale Economie, in samenwerking met **KVK** vzw en **RESSOURCES** asbl. RREUSE wordt ondersteund door de **Europese Unie**.

RREUSE is een gespecialiseerd Europees netwerk van nationale en regionale federaties uit de sociale economie en ondernemingen die actief zijn in hergebruik en recyclage.

Net als de ledenorganisaties combineert het Europese netwerk zowel sociale als milieudoelstellingen, met evenveel nadruk op beide.



### Afkortingen:

MMS: Milieu Management Systeem  
SOHR: Sociale Onderneming actief in Hergebruik en Recyclage  
SMS: Sociaal Management Systeem  
AEEA: Afdankte Elektrische en Elektronische Apparatuur

### Iconen:



Goed om weten



Citaat

# Voorwoord

Wat betekent kwaliteitsmanagement in de sociale economie? Wat is zijn belang? Wat is er uniek aan kwaliteitsmanagement indien het wordt toegepast in de sociale economie? De termen 'kwaliteit' en 'kwaliteitsmanagement' dekken een breed actieterrain. Is ons product goed? Wat is de invloed van onze productie op het leefmilieu? Zijn onze medewerkers tevreden en gemotiveerd? Hebben we een professioneel management?

Kwaliteit meten en voortdurend verbeteren is de sleutel voor de toekomst van de sociale economie. Transparantie en communicatie over het waardescheppende karakter van de sector draagt bij tot differentiatie van de zuivere markteconomie.

Naar aanleiding van die vragen en overtuigd van het belang van kwaliteitsmanagement, besliste RREUSE om een inventaris op te stellen van de kwaliteitssystemen die bij haar leden in gebruik zijn, evenals de redenen waarom die systemen gebruikt worden en een beschrijving van hun effecten.

Als Belgisch Staatssecretaris voor Duurzame Ontwikkeling en Sociale Economie steun ik het initiatief, terwijl velen hebben bijgedragen met het doorgeven van praktische tips, het beschrijven van hun ervaringen en benaderingen, en het

aantonen van wat werkt en wat niet werkt. Hartelijk dank voor al die bijdragen.

Het resultaat is een handleiding over kwaliteitsmanagement, die niet alleen theorie bevat, maar ook praktijkervaring. Deze handleiding is bedoeld voor organisaties uit de sociale economie die actief zijn in hergebruik en recyclage en, in een ruimer verband, in de sociale economie in haar geheel. Ze zal u helpen bij het identificeren van de verschillende mogelijkheden voor kwaliteitsmanagement in die sector. De handleiding biedt u een overzicht van de types kwaliteitsmanagementsystemen die nuttig kunnen zijn voor sociale ondernemingen. Ze geeft ook tips om te kiezen uit de verschillende types systemen, alsook de te verwachten resultaten. Ze is geen kookboek voor de toepassing van kwaliteitssystemen van a tot z, hoewel u er voldoende referenties in zult terugvinden voor verdere lectuur en u in de gelegenheid wordt gesteld om van start te gaan met het voor u best mogelijke systeem.

Laten we meteen maar de handleiding doornemen en van start gaan!

Els Van Weert,  
*Belgisch Staatssecretaris voor Duurzame Ontwikkeling en Sociale Economie*

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Inhoud .....	4
Inleiding .....	5
<b>2. Kwaliteitsvraagstukken: sociaal en milieu.....</b>	<b>5</b>
a. Wat is kwaliteit? .....	5
b. De essentie van een kwaliteitsmanagementsysteem.....	6
c. Focus op het sociale en het milieu .....	7
d. Tips om uw kansen op succes te verbeteren .....	9
<b>3. Vier dominante kwaliteitssystemen in de SOHR's .....</b>	<b>11</b>
a. Integrale kwaliteitsmanagementsystemen .....	11
b. Milieumanagementsystemen .....	15
c. Sociale managementsystemen .....	19
d. Labels en merken .....	22
<b>4. Beslissingen bij het bepalen van uw kwaliteitssysteem .....</b>	<b>23</b>
<b>5. Lanceringstrategieën voor federaties.....</b>	<b>25</b>
a. Push strategie .....	25
b. 'Offer-on-demand'-strategie .....	28
<b>6. Verdere referenties .....</b>	<b>30</b>
Bijlage I. Enkele voorbeelden van EFQM documenten .....	31
Bijlage II. Enkele voorbeelden van EMAS documenten.....	36
Bijlage III. Een uittreksel uit een sociaal audit rapport .....	43
Bijlage IV. Enkele voorbeelden van documenten voor een social management systeem .....	45
Bijlage V. Mogelijke onderwerpen van een licentie .....	50

# Inleiding

Hoofdstuk 1 geeft een inleiding tot de handleiding.

De handleiding gaat verder in hoofdstuk twee met een definitie van kwaliteit en enkele essentiële eigenschappen van kwaliteitsmanagement. Na die meer algemene inleiding kunt u ontdekken wat kwaliteitsmanagement zo kenmerkend maakt indien toegepast op hergebruik en recyclage, en waarom de sector dat managementtype hanteert.

Hoofdstuk drie beschrijft enkele vaak gebruikte systemen meer in detail, zoals EFQM, ISO en EMAS. Naast een individuele beschrijving hechten we vooral belang aan de redenen waarom die systemen worden gebruikt. Bovendien geven we een indicatie over het resultaat van elk systeem en hoe het in de praktijk kan worden opgestart.

Hoofdstuk vier brengt enkele van de belangrijkste te nemen beslissingen in kaart alvorens een kwaliteitsmanagementsysteem kan worden toegepast. Veel van die kwesties zijn van toepassing op een individuele organisatie, een netwerk of een federatie. Een bijzonder deel van het hoofdstuk is gewijd aan netwerken en federaties. Ook worden mogelijke strate-

gieën behandeld om een bepaalde managementbenadering te verspreiden.

De tekst bevat bijlagen met informatie die 'goed is om weten' en bepaalde elementen verheldert, of u kunnen helpen bij het nemen van de juiste beslissingen. Daarnaast vindt u citaten ter illustratie van een bepaalde context.

Wat de methodologie betreft, hebben we gekozen voor de volgende benadering: eerst is een inventaris opgemaakt van de kwaliteitsmanagementsystemen die gebruikt worden door de achttien leden van RREUSE, die actief zijn in tien verschillende landen van Europa. Die inventaris identificeert de overheersende benaderingen en systemen die in gebruik zijn. Ze werden verder beschreven aan de hand van interviews, deskresearch, bedrijfsbezoeken en workshops ten einde u een theoretische, maar vooral praktische beschrijving te geven van kwaliteitsmanagement.

De handleiding heeft als doel u een praktisch inzicht te geven in kwaliteitsmanagementsystemen, de te nemen beslissingen om een dergelijk systeem toe te passen en de factoren om dat succesvol te realiseren.

## 2. Kwaliteitsvraagstukken: sociaal en milieu

### a. Wat is kwaliteit?

Het woord 'kwaliteit' heeft betrekking op veel domeinen en concepten. ISO 8402 definieert kwaliteit als volgt:

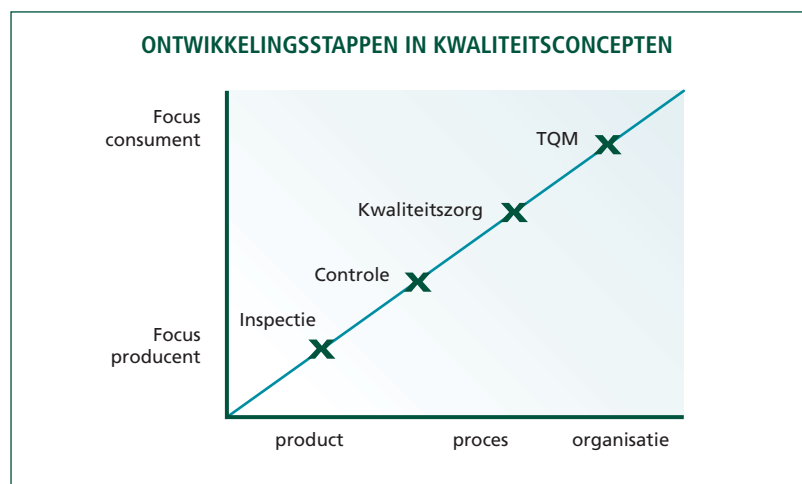
*"Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften."*

Het kan ook ruimer als volgt worden beschreven:

*"Kwaliteit leveren, betekent de klant precies (= 100 %) geven wat is overeengekomen,  
Niet alleen de externe, maar ook de interne klant, zoals de werknemers,  
Door de zaken correct te doen, en ook de correcte zaken te doen,  
Ten einde klantentevredenheid op te wekken."*

Afhankelijk van de omvang van de onderneming, de ontwikkelingsfase van de organisatie, het type product en productieproces, kan de term kwaliteit verschillende activiteiten dekken.

Typisch voor een kleine organisatie is dat eenzelfde persoon het meeste werk doet, en kwaliteitsaspecten maken deel uit van dat werk. Als een organisatie complexer wordt en meer producten produceert, kan een specialist een eind- of tussenliggende controle uitoefenen. De volgende stap is grotere kwaliteitszorg, namelijk het uitvaardigen van richtlijnen, procedures en controles die het vertrouwen creëren dat kwaliteit wordt gewaarborgd doorheen heel het productieproces. Ten slotte maakt in een 'Total Quality Management'-systeem kwaliteit integraal deel uit van de visie van de onderneming.



Een kwaliteitsmanagementsysteem bestaat uit de organisatie structuur, de processen, de procedures en de verantwoordelijkheden om kwaliteit te bewerkstelligen. Het is een systeem dat kan worden gebruikt om kwaliteit te controleren. Als u kwaliteit kunt controleren, kunt u haar verbeteren.

## b. De essentie van een kwaliteitsmanagementsysteem

Welk systeem u ook gebruikt, alle kwaliteitsmanagementsystemen hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken:

- **Het is een leerproces en betekent voortdurende verbetering:**

Kwaliteitsmanagement eindigt nooit. Het betreft een manier van werken, beslissen en leren uit uw beslissingen. Niet alleen uw organisatie verandert voortdurend, maar ook uw omgeving, de wetgeving en de klanteneisen. In die veranderende omgeving wordt kwaliteit voortdurend beheerd en verbeterd.

- **De aanpak wordt methodisch en systematisch gepland:**

Het betreft geen eenmalige activiteit. Kwaliteitsmanagement is een doelbewust proces dat de logica van de PDCA-cyclus volgt, zoals hieronder beschreven. De cyclus maakt het mogelijk voortdurend te leren.

- **Het is gedocumenteerd (soms zeer summier):**

Hoe komen we tot kwaliteit? We kunnen de minimumstandaard van het proces documenteren zodat alle medewerkers weten wat en hoe ze kunnen bijdragen om de standaard te realiseren. Aangezien veel SOHR's kleine organisaties zijn, moet een juist evenwicht worden gevonden tussen het gebruik van de documentatie en de daarbij horende werkdruk.

- **Het is een project dat de hele onderneming aanbelangt:**

Kwaliteitsmanagement is niet alleen een functie of een bepaald technisch systeem. Iedereen in de onderneming draagt bij tot kwaliteit en iedereen is als werknemer ook een klant die recht heeft op een kwalitatieve behandeling. Dat betekent dat een kwalitatieve sociale tewerkstelling moet worden gecreëerd.

- **Het betekent een goed evenwicht vinden tussen resultaten en processen:**

Sommigen beweren dat het enkel gaat om de resultaten, anderen dat het allemaal om het proces draait. De waarheid ligt ergens in het midden. Strenge focussen op de processen en die documenteren en meedelen zonder na te gaan of het eindresultaat beter is, is een hoogst theoretische benadering. Door enkel te focussen op de resultaten loopt u het risico om onvolmaaktheden in het proces te creëren.



De eerste twee typische eigenschappen van planning en voortdurende verbetering zijn inherent aan de projectcyclus van: Plan - Doe - Controleer - Ageer of Pas aan

P = plannen en structureren van het kwaliteitssysteem

D = doen en realiseren van uw programma

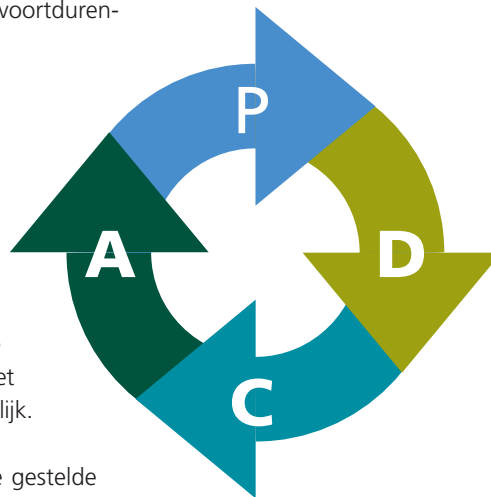
C = controleren en evalueren van het prestatievermogen

A = ageren of voortdurend verbeteren en, even belangrijk, communiceren en verifiëren

Die systematische benadering van de PDCA-cyclus betekent dat de resultaten een logisch gevolg zijn van de planning – ze gebeuren niet toevallig – en de band tussen de resultaten en de benadering is duidelijk.

U plant, u ageert, en u verkrijgt resultaten. Die vergelijkt u met de gestelde doelstellingen. U leert eruit en past uw werkmethode aan. Aangezien het een continu systeem betreft, leidt het voortdurende leerproces tot kwaliteit die meer is dan een toevalstreffer.

In dat proces dient u duidelijke doelstellingen te bepalen – wat is uw doel en waar wilt u naartoe – en idealiter worden die doelstellingen vertaald in indicatoren of concrete normen. U evalueert en past aan op vooraf bepaalde tijdstippen. Ook interessant is de methode van benchmarking, waarbij u uw eigen organisatie vergelijkt met andere organisaties uit dezelfde sector.



## c. Focus op het sociale en het milieu

Om kwaliteit te beheren, moet u een systeem installeren. U kunt een van de bestaande standaardsystemen gebruiken, of uw eigen systeem ontwikkelen. Misschien hebt u al gehoord van ISO, EFQM, sociale audits... Dat zijn allemaal kwaliteits-systemen die een specifieke focus en doelstelling hebben en specifieke richtlijnen hebben ontwikkeld.

Niet al die systemen zijn zinvol voor sociale ondernemingen die actief zijn in hergebruik en recyclage (SOHR's). SOHR's hebben een vrij specifieke visie en missie, namelijk:

“een wezenlijke bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling door in gelijke mate belang te hechten aan de sociale integratie van achtergestelde en risicogroepen, aan de bescher-

ming van het leefmilieu en aan economische gelijkheid en levenskwaliteit.”

*Uit de statuten van RREUSE.*

Concreet wordt dat verwezenlijkt door het creëren van werkgelegenheid in de sector van hergebruik en recyclage. Dat betekent dat daaraan twee belangrijke processen verbonden zijn, namelijk sociale tewerkstelling en hergebruik en recyclage. De laatste activiteit is een manier om geld te verdienen ten einde de sociale activiteiten te kunnen voortzetten. Daar waar de meeste organisaties die personeelsprocessen als ondersteunend beschouwen, is dat niet het geval in de sociale economie.

We kunnen de kern- en ondersteunende processen als volgt voorstellen:



Dat heeft gevolgen op de kwaliteitssystemen die in gebruik zijn. Niet alle kwaliteitssystemen zijn zinvol voor sociale ondernemingen die actief zijn in hergebruik en recyclage.

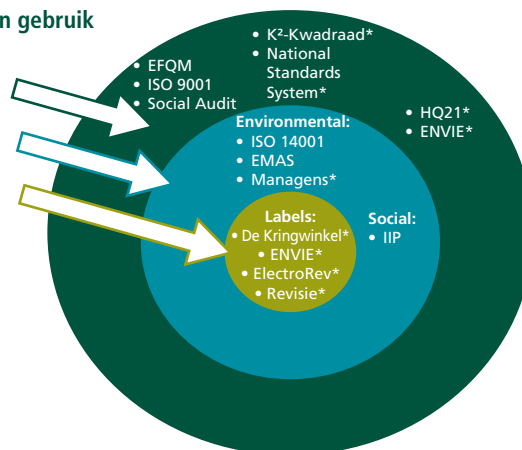
Specifiek voor de SOHR's zijn de alles omvattende kwaliteitssystemen relevant, evenals degene die focussen op de kernprocessen, d.w.z. de sociale en milieudimensie van de activiteiten. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) bijvoorbeeld, focust op voedselveiligheid en is vooral zinvol voor de catering business. Het label 'Eerlijke Handel' is enkel

zinvol voor goederen die worden ingevoerd vanuit derde wereldlanden.

Sommige organisaties of federaties uit de hergebruiksector hebben ook hun eigen, op maat gemaakte systemen ontwikkeld, vertrekkende vanuit een bestaande standaard. Als we een inventaris maken van de standaard- en op maat gemaakte kwaliteitssystemen die momenteel in gebruik zijn, komen we tot het volgende:

### Kwaliteitssystemen in gebruik in de SOHR

- > Alles omvattend beheer
- > Dimensies van het productieproces
- > Het eindproduct



\* = op maat gemaakt

Hierbij een korte beschrijving van de betekenis van die verschillende systemen en de inspiratiebron van de op maat gemaakte systemen:

Standaardsysteem	Korte beschrijving (bron: New Economics Foundation)
EFQM	Een kader voor het identificeren van de sterktes en punten ter verbetering van een organisatie doorheen al haar activiteiten of voor welbepaalde elementen/projecten.
ISO 9001	Een kwaliteitsmanagementsysteem voor het productieproces, dat standaarden en vereisten verschaft voor de manier waarop de productie wordt beheerd en beoordeeld voor de hele organisatie.
Sociale audit	De sociale audit is een methode waarbij organisaties niet-financiële activiteiten kunnen plannen, beheren en meten, en zowel de interne en externe gevolgen van de sociale en commerciële operaties van de organisatie kunnen controleren vanuit een sociaal, economisch en milieustandpunt. De benadering is zeer specifiek, namelijk via consultatie van de stakeholders.
ISO 14001	Een milieumanagementsysteem dat zich ontfermt over wat de organisatie doet om de schadelijke effecten van haar activiteiten op het leefmilieu te minimaliseren.
EMAS	Een kader voor milieumanagement dat de basis legt voor het publiceren van een milieurapport en de volledige milieuprestaties van de organisatie aanpakt.
Investors in People (IIP)	Een instrument voor verbetering, ontworpen om het prestatievermogen van een organisatie te verhogen door een verbetering van de relaties met haar werknemers.

De basis van op maat gemaakte systemen voor hergebruik- en recyclageorganisaties is als volgt:

Op maat gemaakt systeem	Land	Onderliggende model
K <sup>2</sup> -kwadraad	België – Vlaanderen	EFQM
National Standards 2002	UK	Een alomvattend evaluatiestelsel dat negen kwaliteitsgebieden covert. Deze worden ontwikkeld op basis van het PQasso-model, het equivalent van ISO 9001 voor de openbare sector.
HQ 21	België – Wallonië	'Triple P', de drie dimensies van duurzame ontwikkeling: People, Planet, Profit (Mensen, Planeet, Winst).
Managens	België – Wallonië	EMAS
De Kringwinkel	België – Vlaanderen	Een zelf ontwikkelde checklist voor winkelbeheer.
ENVIE	Frankrijk	Envie is zowel een totaal managementsysteem voor een netwerk van sociale 'franchise'-ondernemingen als een merknaam voor de producten die verkocht worden voor hergebruik. Envie is een gedeponeerd merk op EU-niveau.
ElectroRev	België – Wallonië	Een waarborglabel voor AEEA hergebruik.
Revisie	België – Vlaanderen	Een waarborglabel voor AEEA hergebruik.

In het overzicht en de tabel zijn de formele kwaliteitsmanagementsystemen en labels inbegrepen. Met labels en merken bedoelen we die namen die vergezeld zijn door een formele en erkende kwaliteitswaarborg. Niet inbegrepen zijn bijvoorbeeld charters of intentieverklaringen.

## d. Tips om uw kansen op succes te verbeteren

---

De introductie van een kwaliteitsmanagementsysteem betekent de introductie van verandering. Hierbij vindt u enkele tips van praktijkdeskundigen om u te helpen bij het realiseren van de gewenste verandering:

- **De klant**

Informeer de klant over uw benadering en wat ze betekent.

- **Cultuur**

Een gebrek aan veranderingsbereidheid is een belangrijke hinderpaal bij de introductie van nieuwe werkmethoden, zowel als die betrekking hebben op kwaliteit als op andere kwesties. Frequentie communicatie en een participatieve benadering kunnen die weerstand overwinnen.

- **Implementatieproces**

Een essentiële eigenschap van een succesvolle benadering is participatie. Kwaliteitssystemen worden het best interactief met de deelnemers ontwikkeld en, indien mogelijk, aangevuld met een zekere mate van individuele begeleiding.

Bij die benadering is het belangrijk om te beginnen met kleine, beheersbare projecten die geleidelijk bijdragen tot het grote geheel. Probeer niet teveel ineens te doen.

Tot slot kan technologie een katalysatorrol spelen: het gebruik van een onlineplatform om documenten te verdelen en goede praktijken uit te wisselen, draagt bij tot het snel aanleren tijdens de implementatieperiode.

- **Communicatie**

Het is belangrijk dat de raad van bestuur en de directie een duidelijke boodschap uitdragen. Blijf communiceren over de

voortgang en moeilijkheden tijdens de ontwikkeling en de implementatie. Deel ook regelmatig cijfers en ontwikkelingen mee eens het kwaliteitsstelsel in gebruik is.

- **Betrokkenheid van het topmanagement**

Het topmanagement moet duidelijk betrokken zijn in de benadering en er niet alleen lippen dienst aan bewijzen. Door het engagement van het topmanagement geraakt de hele organisatie betrokken.

- **Middelen**

Een prioriteit maken van kwaliteitsmanagement betekent tijd en geld investeren. Zorg er van in het begin ook voor de nodige tijd te nemen. Voorzie als zeer algemene richtlijn dat u 0,5 tot 2,5 werkdagen per week dient te besteden gedurende een periode van minstens een jaar om het systeem operationeel te maken.

- **Systeem**

Zorg ervoor dat uw systeem duidelijk is, en als u een op maat gemaakt project hebt, dat alle SOHR's het op dezelfde manier implementeren en dezelfde standaarden respecteren.

Laat u alleen certificeren als het moet. Als u kiest voor bijvoorbeeld een ISO-systeem, zorg er dan voor het te 'dedramatiseren'. Kwaliteitsmanagement gaat essentieel om praktische, dagdagelijkse werkafspraken.

- **Netwerking**

Voor leden die vooral netwerken ontwikkelen op het vlak van AEEA-behandeling zijn partnerships met industriële partners cruciaal.



## STREVEN NAAR KWALITEIT IN SOCIALE ORGANISATIES MET ACTIVITEITEN IN HERGEBRUIK EN RECYCLAGE

De introductie van een kwaliteitssysteem is niet altijd volledig uw eigen beslissing, er zijn verschillende krachten aan het werk om de implementatie van volledige kwaliteitssystemen te vergemakkelijken of te bemoeilijken. Die krachten en tegenkrachten vloeien voort uit de marktdynamiek, de interne dynamiek in de sector en externe gebeurtenissen.

### Drijfkrachten

**Marktgebonden** drijfkrachten zijn:

#### Klanteneriëntatie

Om als zaak te overleven, is klantentevredenheid een must, en de sociale economie vormt op die regel geen uitzondering. Als u bovendien een schriftelijke waarborg moet leveren bij uw product, moet de kwaliteit zelfs geformaliseerd worden. U kunt ook de overheid als klant beschouwen en passende maatregelen nemen om die klant tevreden te stellen.

#### Leveranciersvoorwaarden

Vooral in de AEEA-markt oefenen leveranciers een grote druk uit om te voldoen aan een gecertificeerd kwaliteitsstelsel. Om te kunnen deelnemen aan openbare uitbestedingen van lokale overheden is een kwaliteitscertificatie vaak een noodzakelijke voorwaarde, terwijl veel privé-ondernemingen alleen mogen of willen werken met gecertificeerde bedrijven.

#### Concurrentie en marktstructuur

In het verleden was de concurrentie in de markt van tweedehandskledij vrij scherp. Dat leidde tot bepaalde kwaliteits- of marketinginstrumenten zoals labels, waardoor de sociale sector zich kon onderscheiden van andere concurrenten. Kwaliteitsdifferentiatie is ook belangrijk om overheidssteun te verrechtvaardigen, vooral als het gaat om sociale processen.

Momenteel neemt de concurrentie in de AEEA-markt sterk toe. Sinds de markt winstgevend is geworden, doen veel privé-bedrijven hun intrede als nieuwe spelers, met als gevolg dat de economie zich versterkt door middel van kwaliteitsmanagementsystemen.

**Sectorgebonden** elementen zijn:

#### Interne drijfkracht

Groei kan ondernemingen dwingen tot een diepgaande evaluatie van hun werkmethode. Onder de SOHR's zijn het vooral de grotere organisaties die overgaan tot kwaliteitsmanagement. Een dergelijke benadering helpt de onderneming haar werkmethode en bereikte resultaten kritisch te evalueren

#### Professionalisme

In het algemeen streeft de sociale sector ernaar om te werken als een professionele business en om de werkmethode meer te professionaliseren. Dat kan onder andere gaan om betere communicatie of public relations. Bij het implementeren van EMAS bijvoorbeeld,

toont de verslaggeving aan dat de milieuaspecten ernstig worden genomen.

Bovendien kunnen bepaalde factoren eerder beschouwd worden als zijnde **extern** aan het functioneren van de markt en de sector:

#### Overheidssteun

Overheidsprogramma's die het invoeren van een specifiek kwaliteitsmanagementsysteem stimuleren, hebben duidelijk een belangrijke impact. De steun voor *Investors in People* in Schotland bijvoorbeeld, heeft bijgedragen tot de verspreiding ervan in heel het land.

#### Maatschappelijke druk

Een meer algemene drijfkracht is de maatschappelijke ontwikkeling. Op dat vlak stimuleren tendensen als sociale verantwoordelijkheid, transparantie en rapportering over de sociale doelstelling de interesse voor kwaliteitsmanagement.

### Hindernissen

#### De markt

Ontwikkelingen in de AEEA-markt zijn niet enkel een drijfkracht voor meer kwaliteit en professionalisme, maar vormen tegelijkertijd een potentiële hinderpaal. De spelers van de private sector die hun intrede doen in de markt zijn vooral geïnteresseerd in de goedkopere afvalstromen, namelijk ontmantelen en recyclen zonder voorbehandeling, met weinig kans op hergebruik.

#### Cultuur

Sociale organisaties hebben historisch vaak relatief soepele structuren en zoeken naar innovatieve activiteiten. Veelal gaat dat ook gepaard met een weerstand tegen het gebruik van formele systemen zoals gecertificeerde kwaliteitssystemen. Bovendien impliceert kwaliteitsmanagement de nood aan een alomvattende visie en strategie en niet alleen "management by opportunities" of gelegenheidsmanagement.

#### Middelen

Dat betreft zowel geld voor investeringen en terugkerende kosten, als competente mensen en tijd. Daarom is het belangrijk om na te gaan of er in uw land stimulerende maatregelen bestaan voor SOHR's.

#### Systemen

Kwaliteitsmanagementsystemen wekken op zich weerstand op. Er is de verplichting om processen te beschrijven, een kwaliteitssysteem op te zetten, enz. Voor de vele kleinere organisaties in de sociale hergebruikseconomie komen dergelijke systemen veel te zwaar over.

### 3. Vier dominante kwaliteitssystemen in de SOHR's

Er bestaan tal van kwaliteitsmanagementsystemen: standaardsystemen en op maat gemaakte systemen die gericht zijn op mensen, leefmilieu, producten, resultaten of processen, enzovoort.

We beschrijven hier vier belangrijke types van kwaliteitssystemen die gebruikt worden in SOHR's:

- Integrale kwaliteitsmanagementsystemen
- Milieumanagementsystemen
- Sociale managementsystemen
- Labels

De integrale kwaliteitsmanagementsystemen kunnen als paraplu dienen voor de andere types van systemen. We vertrekken in dit hoofdstuk van EFQM, een zeer uitgebreid en integraal systeem, en positioneren en verbinden dat met de andere systemen.

Het beste systeem bestaat niet. De keuze van het beste systeem voor uw organisatie of ledenorganisaties is afhankelijk van uw doelstelling, de marktomstandigheden, de omvang van de organisatie(s), het tijds kader en de middelen.

#### a. Integrale kwaliteitsmanagementsystemen

##### 1. Beschrijving

Integrale kwaliteitsmanagementsystemen handelen vooral over kwaliteit van het management van de organisatie als

een geheel. Voorbeelden van een dergelijk standaardsysteem zijn EFQM, ISO 9001 en de sociale audit. Het bijzondere aan deze laatste is haar methode, die erin bestaat te overleggen met de stakeholders (zie p. 20).

Het EFQM-model kan dienen als voorbeeld van een integraal kwaliteitsmanagementsysteem. Het EFQM-model voor uitmuntendheid is een niet-normatief kader, gebaseerd op negen criteria. U kan het gebruiken om de vooruitgang van de organisatie op weg naar uitmuntendheid te beoordelen. Het model erkent dat er veel verschillende benaderingen zijn om duurzame uitmuntendheid te bereiken. Het is gebaseerd op de vooronderstelling dat:

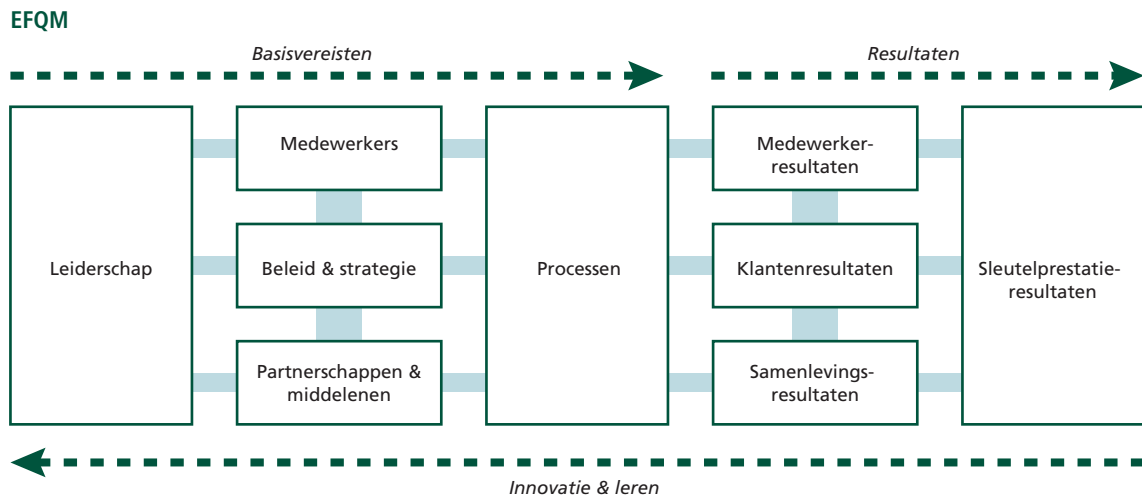
*Uitmuntende resultaten op het vlak van prestatievermogen, klanten, mensen en samenleving worden bereikt door een leiding die de politiek en strategie uitzet, uitgevoerd door mensen, via partnerschappen, middelen en processen.*

##### 'Enablers' (basisvereisten) en resultaten

Links van het schema bevinden zich de 'enablers', rechts de resultaten.

**Enablers: Hoe** onderneemt de organisatie haar hoofdactiviteiten?

**Resultaten: Welke** resultaten worden bereikt?



**Leiderschap:** Uw leiders ontwikkelen en bevorderen de vervulling van de missie en de visie. Ze werken de nodige organisatorische waarden en systemen uit voor duurzaam succes, en passen die toe via hun daden en gedrag.

**Beleid en strategie:** U vervult uw missie en visie door een strategie uit te stippelen, gefocust op de stakeholders, en die rekening houdt met uw markt en sector.

**Medewerkers:** U beheert, ontwikkelt en benut het volledige potentieel van uw mensen in teamverband en op individueel en organisatorisch niveau.

**Partnerschappen en middelen:** U plant en beheert externe partnerships, leveranciers en interne middelen om uw politiek en strategie en de effectieve operaties en processen te ondersteunen.

**Processen:** U ontwerpt, beheert en verbetert processen om uw klanten en andere stakeholders volledige genoegdoening

te geven en meerwaarde te creëren.

**Klantenresultaten:** U meet en bereikt uitvoerig uitmuntende resultaten met betrekking tot uw klanten.

**Medewerkerresultaten:** U meet en bereikt uitmuntende resultaten met betrekking tot uw medewerkers.

**Samenlevingsresultaten:** U meet en bereikt uitmuntende resultaten met betrekking tot de maatschappij.

**Resultaten sleutelprestaties:** U meet en bereikt uitmuntende resultaten met betrekking tot de sleutelelementen van uw beleid en strategie.

Voor elk van die domeinen adviseert EFQM dat u de processen beschrijft, sleutelresultaten en -indicatoren instelt om op te volgen en de resultaten controleert.



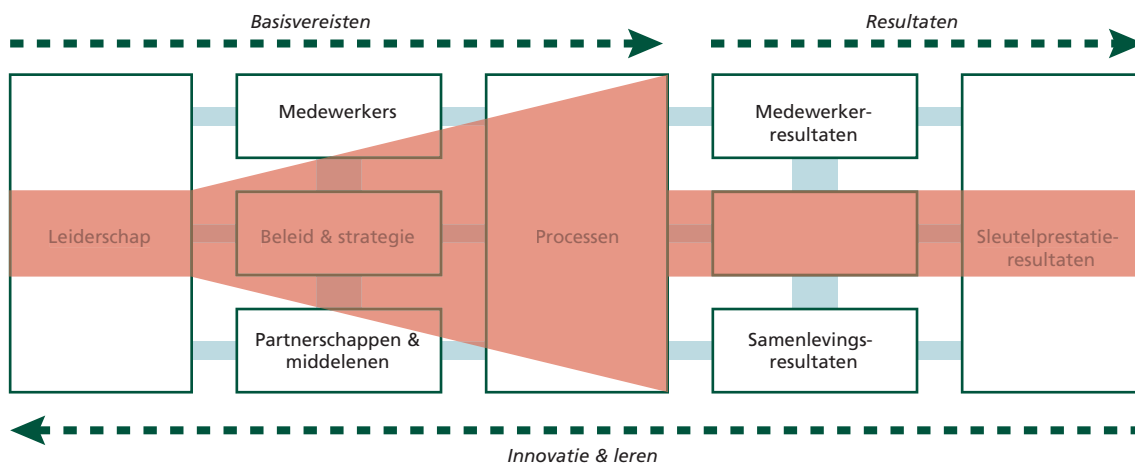
## EFQM EN ISO 9001 | GELIJKENISSEN EN VERSCHILLEN

EFQM en ISO 9001 zijn allebei integrale kwaliteitsmanagementsystemen en kunnen als volgt worden vergeleken, zowel vanuit inhoudelijk als organisatorisch standpunt:

	EFQM	ISO 9001
Doelstelling	Verbetert continu de eigen prestaties van de organisatie.	Leidt tot volledige klanttevredenheid door een doeltreffend en voortdurend verbeterend systeem.
Voordelen	Efficiëntie en betere prestaties in de relaties met klanten, mensen, maatschappij en voor de sleutelprestaties.	Meer tevreden klanten, en minder kwaliteitsgebonden problemen en aanverwante kosten. Verhoogde efficiëntie is mogelijk, maar is geen expliciete doelstelling.
Opzet	EFQM is niet-normatief, d.w.z. het schrijft geen na te streven minimum voor. Het biedt een kader voor goed beheer. Vergelijking met anderen is mogelijk door een systeem van benchmarking.	ISO is normatief en voorschrijvend. Een minimum aantal welomlijnde processen moeten in voege zijn om te kunnen beantwoorden aan de norm.
Belangrijkste prestatie-indicatoren	Rapportering en indicatoren in drie domeinen, namelijk mensen, klanten en maatschappij. Snelle oriëntatie naar indicatoren.	Rapportering en indicatoren zijn gefocust op de klant.
Audit	Zelf beoordelend kader. De toepassing kan in aanmerking komen voor een externe prijs voor kwaliteit. U presteert volgens eigen ritme.	Erkende validatie en accreditering om tegemoet te komen aan de standaard. Alles moet in orde en geactualiseerd zijn voor de auditor.
Kosten		Auditkosten: 1.000 €

ISO 9001 dekt een iets beperkter deel van de organisatie dan het EFQM-model:

### ISO 9001 versus EFQM



## 2. Wanneer ervoor kiezen

De belangrijkste argumenten om te kiezen voor een integraal managementsysteem zijn:

- Het kan veel activiteiten van veel leden of organisaties dekken.
- Het helpt een evenwicht te verzekeren tussen de verschillende aspecten van het management. Alle domeinen zijn vertegenwoordigd, zodat geen enkele activiteit uit de boot kan vallen.

- Een ruimer model toont de terreinen aan waar inspanningen moeten gebeuren om resultaten te verkrijgen. Twee dimensies treden naar voor, namelijk de verbintenis om resultaten te bereiken en dat te bewerkstelligen door een efficiënte allocatie van middelen.

### Waarom kiezen voor EFQM in het bijzonder?

Twee van de hier besproken managementsystemen zijn ISO 9001 en EFQM. In de vergelijkingstabel vindt u al enkele

overwegingen om te kiezen voor het ene of andere systeem. Specifiek voor EFQM kunnen dat de volgende aspecten zijn:

- Het is niet-normatief – “alle wegen leiden naar Rome” – en het model schrijft niet voor welke weg u moet nemen of hoe snel u moet reizen.
- Net als ISO is het een internationaal gerespecteerd en geaccepteerd model met een internationaal gestructureerd netwerk.
- Het model heeft een bredere focus dan alleen maar het rapporteren van de belangrijkste prestatie-indicatoren en het beheer van de organisatie op die basis.
- Het is een optie als er geen externe druk aanwezig is om hetzij een specifiek, hetzij een normatief model te kiezen.

### 3. Hoe opstarten

Een praktische manier om het EFQM-model op te starten is als volgt:

#### De processen

- Begin met een beschrijving van uw kernprocessen, d.w.z., het personeelproces en de hergebruik- en recyclageactiviteiten of de behandeling van de goederen. Beschrijf eerst het algemene proces en ga vervolgens meer in detail. Voor die beschrijvingen dient u een standaardopmaak uit te werken en de nummering van de processen te bepalen, de types documenten, en de verantwoordelijkheid voor die documenten.

*In bijlage 1 vindt u een voorbeeld van “inzameling van goederen op aanvraag” (proces nr. 5)*

#### De mensen

- De tweede stap kan bestaan in de beschrijving van de functie vereisten en competenties voor de verschillende functies van de organisatie.

*In bijlage 1 vindt u een voorbeeld van een competentiebeschrijving voor een werknemer die de inkomende goederen registreert.*

#### De belangrijkste indicatoren

- Om de resultaten van uw beheer te kunnen opvolgen, moeten concrete indicatoren worden geïdentificeerd – niet te veel, maar de juiste – die de doelstellingen weerspiegelen die u nastreeft. Voor die indicatoren moeten op een gestructureerde manier data worden ingezameld en regelmatig verslag worden uitgebracht. Dat laat het management toe om de zaken op te volgen en waar nodig aanpassingen aan te brengen in het functioneren van de organisatie.

*In bijlage 1 vindt u een voorbeeld van indicatoren die u kunt gebruiken om de resultaten van het management en de organisatie op te volgen.*

#### De zelfevaluatie

- Doe regelmatig (jaarlijks of tweejaarlijks) een zelfevaluatie om de sterktes van uw organisatie te onderscheiden van de terreinen waarop verbeteringen mogelijk zijn. Betrek personeelsleden van verschillende afdelingen om de zaken te bediscussiëren en een consensus te bereiken. Na dat evaluatieproces worden verbeteringsplannen opgestart en hun vooruitgang opgevolgd.

*In bijlage 1 vindt u een voorbeeld van doelstellingen (gebaseerd op de EFQM-subcriteria) om te bediscussiëren gedurende een zelfevaluatie.*

Tegelijkertijd kunnen alle relevante documenten die al aanwezig zijn in de organisatie worden ingezameld. Bijvoorbeeld, meestal bestaan al een organigram of een missieverklaring die interessant zijn voor het aspect ‘leiderschap’.

### 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

De waarde van het EFQM-model vloeit is dat het bepaalde technieken aanreikt om de opvolging en de evaluatie van het management te structureren. Het model schrijft niet voor hoe u tewerkstelling voor risicogroepen moet creëren, maar biedt veeleer een methode voor de opvolging, evaluatie en voortdurende verbetering van de manier waarop u werkt en uw activiteiten organiseert.

Het systeem mag niet in één keer worden geïmplementeerd. Selecteer eerst de onderwerpen die momenteel prioritair zijn en ga bij voorkeur van start met zeer concrete acties.

Hier volgen enkele concrete resultaten:

- Het wordt duidelijk dat een kwaliteitssysteem bijdraagt tot een efficiënter management zonder uw sociale doelstellingen te verminderen.
- Alle aspecten van de organisatie, niet alleen de voor de hand liggende, worden in beschouwing genomen. De interactie tussen alle organisatorische aspecten wordt duidelijker.
- Er wordt meer aandacht besteed aan evaluatie (controleren en bijsturen) met een focus op de verhouding tussen inspanningen en resultaten.



## ALTERNATIEVEN VOOR DE STANDAARDSYSTEMEN EEN OP MAAT GEMAAKTE BENADERING VOOR SOCIALE ONDERNEMINGEN

Zoals eerder vermeld, vinden sommige sociale ondernemingen kwaliteitssystemen vrij zwaar en duur. Een mogelijk lichter model voor een kwaliteitsbenadering is HQ 21:

### Het HQ21 model

#### Wat is het?

De HQ21 methode (High Quality for the 21<sup>st</sup> Century) is een participatief instrument om sterktes en zwaktes in de organisatie bloot te leggen en vervolgens, in overeenstemming met de doelstellingen en waarden van de organisatie, een zeer concreet vooruitgangplan op te stellen. Met het HQ21 model vindt dat proces plaats met zoveel mogelijk stakeholders.

#### Waarom zou u het gebruiken?

Mensen en hun leefomgeving (in de breedste betekenis) veranderen in de loop der jaren. Door hun jachtig leven slagen mensen er niet in om die veranderingen duidelijk op te merken. U kunt zich afvragen waarom het minder goed gaat dan vroeger. Het is tijd dat u even stil staat om

dat te kunnen opmerken. In een participatieve organisatie is het bovendien wenselijk om de stakeholders te betrekken.

Bijgevolg nodigt u personeelsleden, arbeiders, bedienden, opleiders en "externe" stakeholders uit zoals klanten en de gemeente om deel te nemen in het proces. Dat geeft u een 360° X 360° gezichtsveld waarmee u een kritisch inzicht krijgt in uw organisatie (op een positieve, constructieve manier). Vervolgens kunt u beslissen welke concrete actie u moet ondernemen om een duurzame ontwikkeling van de organisatie te verzekeren.

#### Hoe werkt het?

Met het HQ21-concept wordt duurzame ontwikkeling gestructureerd rond vier assen: sociale samenhang, duurzame economie, milieuzorg en goed beheer.

#### 1. De diagnosecirkel

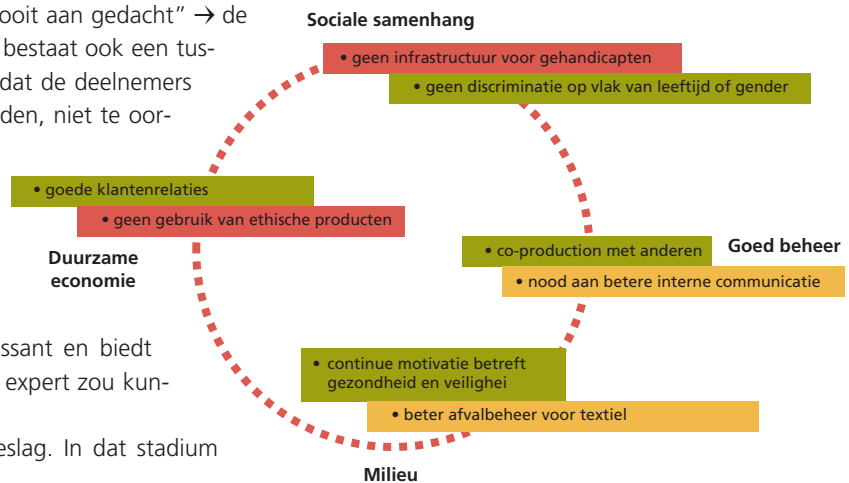
De animator bespreekt in groepen van zes tot tien stakeholders elke as aan de hand van vragen. Een voorbeeld van sociale samenhang: "Wat is de positie van invaliden? Hebben we voor hen faciliteiten voorzien?"

Als de groep antwoordt, "Natuurlijk! We hebben speciale maatregelen voor blinden, zoals Brailleschermen" → de organisatie krijgt een groene kaart. Als het algemene antwoord

luit: "Euh, nee, daar hebben we nooit aan gedacht" → de

organisatie krijgt een rode kaart. Er bestaat ook een tussenliggende oranje kaart. Merk op dat de deelnemers gevraagd wordt feitelijk te antwoorden, niet te oordelen. Ze kunnen enkel antwoorden "We doen het goed", of "We zouden waarschijnlijk beter kunnen" of "We doen het helemaal niet". Het verzamelen van de verschillende gezichtspunten rond de tafel is voor alle deelnemers interessant en biedt meer perspectieven dan een enkele expert zou kunnen bieden.

Dat neemt twee halve dagen in beslag. In dat stadium ontwerpen we de diagnosecirkel:



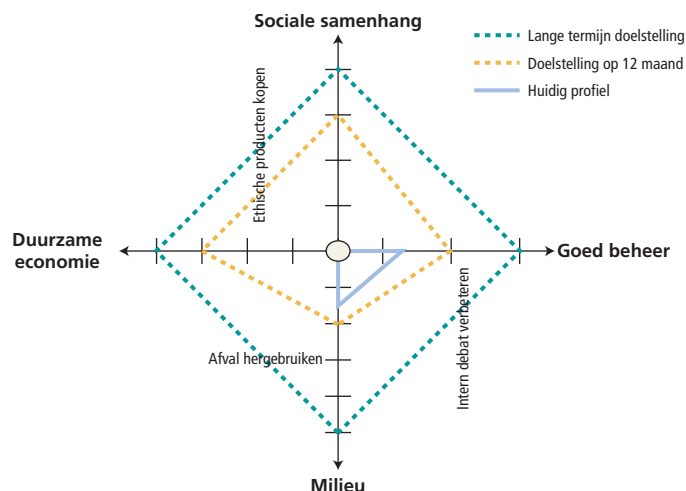
#### 2. Het strategisch schema

Vervolgens bespreken we samen met de leidinggevende van de organisatie de filosofie van de organisatie: "Waarom doen we ons werk? Wat willen we bereiken door urenlang mensen proberen te reintegreren?"

Samen met de leidinggevende wordt gedurende een halve dag het "strategische schema" opgesteld, waarbij de elementen van de diagnose een belangrijke inbreng zijn.

#### 3. Het vooruitgangsschema

Tot slot wordt terug in samenwerking met alle stakeholders het vooruitgangsschema opgesteld. Dat derde deel van het proces neemt twee halve dagen in beslag.



We selecteren de terreinen waarop we een actie willen ondernemen (tussen 3 en 5 per as) en werken een concrete oplossing uit. Dat houdt ook in: een tijdslijmiet bepalen voor het voltooien van die stap van de oplossing, een coördinator aanstellen voor die stap, enzovoort. De tijdshorizon bedraagt twee tot vijf jaar. Die stap, in tegenstelling tot de eerste, is uiterst creatief – u bouwt aan uw toekomst! Vervolgens structureert u uw projectformulier per as en per onderwerp en definieert ook de stappen, de deadline en natuurlijk wie wat doet.

#### Wat zijn de concrete resultaten?

Betere participatie en verbeterde interne communicatie. De mensen zijn nu “projectgeneigd”. Alle doelstellingen zijn zeer duidelijk en concreet, het is eenvoudig om volgen en te evalueren hoe de zaken vooruitgaan. Het kan gebeuren dat de structuur van de organisatie geherdefinieerd wordt, of dat een beslissing wordt genomen om bepaalde activiteiten te beëindigen of nieuwe te ontwikkelen. Uiteraard is bij dergelijke belangrijke materies bijkomende informatie vereist om dergelijke beslissingen goed te kunnen nemen. Die informatie kan worden verkregen door middel van een haalbaarheidsstudie of impactanalyse. De ideeën worden gekozen en gedreven door uw mensen. U hebt een concreet actieplan, dat een essentiële factor is voor succes.

## b. Milieumanagementsystemen

### 1. Beschrijving

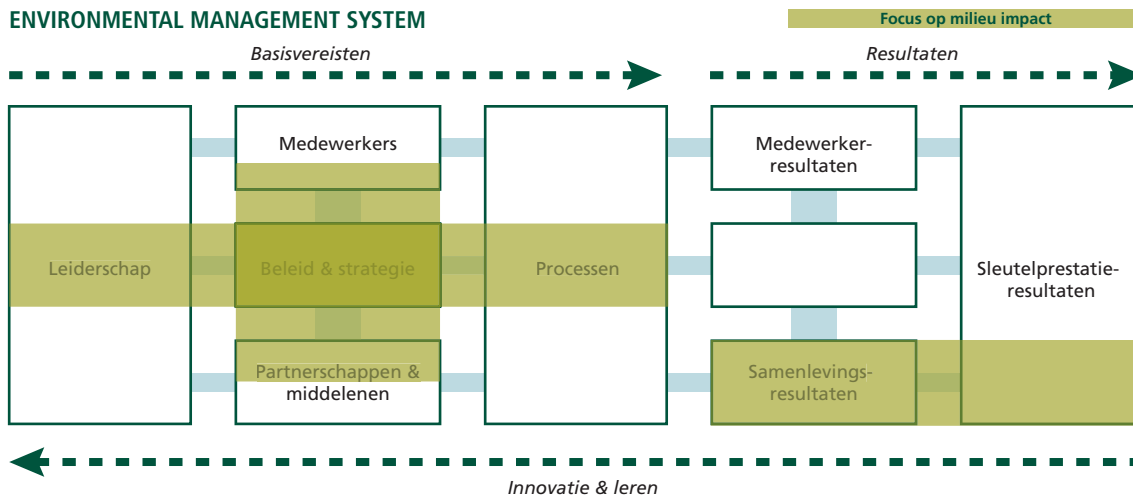
Milieumanagement is het beheer van de activiteiten van een onderneming die een impact hebben op het milieu. De doelstelling is het behoud van natuurlijke hulpbronnen, de beperking van vervuilende uitstoten en van milieurisico's en het creëren van een veilige werkplaats.

Er bestaan twee veel gebruikte standaardmodellen die zorg dragen voor de milieukwaliteit van een organisatie, namelijk EMAS en ISO 14001. Hier vindt u een beschrijving van de EMAS-benadering, die een bredere draagwijdte heeft dan ISO. Met andere woorden, als u voldoet aan EMAS, voldoet u automatisch ook aan ISO 14001.

EMAS staat voor Eco-Management en Audit Scheme. Het is een managementinstrument dat organisaties gebruiken om hun milieuprestaties te evalueren, rapporteren en verbeteren. Het EMAS-stelsel stelt het volgende:

- We gaan verder dan het naleven van de wet. Wettelijke naleving is een voorwaarde voor EMAS registratie. In een snel veranderende en complexe wettelijke milieucontext is het een uitdaging om up-to-date te blijven met de wetgeving.
- Het personeel is actief betrokken. Participatie, communicatie en opleiding worden expliciet gepromoot.
- We communiceren eerlijk en waargetrouw. Een sleutelement van het EMAS-stelsel is het rapporteren van de gerealiseerde verbeteringen op het vlak van impact op het milieu.
- Ons doel is goede milieuprestaties.

Als we de milieumanagementstelsels in een breder EFQM-kader plaatsen, kunnen we het volgende stellen:



### EMAS EN ISO 14001 | GELIJKENISSEN EN VERSCHILLEN:

Zowel EMAS als ISO 14001 zijn veel gebruikte milieumanagementsystemen. De verschillen tussen beide worden voorgesteld in de onderstaande tabel:

	ISO 14001	EMAS
Engagement	Beleid moet worden gedefinieerd. Er moet een engagement tot permanente verbetering zijn, maar er is geen bewijs nodig.	Beleid moet worden gedefinieerd. Concrete milieuprestaties moeten aantoonbaar en permanent worden verbeterd.
Doelstelling	Minimaliseren van de schadelijke effecten op het milieu ten gevolge van de activiteiten van de organisatie.	De basis voorzien voor de publicatie van een milieurapport en de volledige milieuprestaties van de organisatie aanpakken.
Begin evaluatie	Alleen de procedure voor de identificatie van de milieufactoren is verplicht. Een lijst van factoren wordt gesuggereerd.	Een begin evaluatie is verplicht. Minimumlijst van directe en indirecte milieufactoren.
Conformiteit wetgeving	Verbintenis tot naleving.	Wettelijke naleving is verplicht. Anders kan het bevoegde lichaam, dat contacten onderhoudt met de overheid, de controle intrekken.
Audit	Audit om de een tot drie jaar. Het accrediteren van de verificateur is afhankelijk van de ervaring en de kwalificatie. Landgrenzen kunnen gemakkelijk worden overschreden.	Hooguit om de drie jaar een audit. Het accrediteren van de verificateur is alleen geldig voor specifieke takken van de industrie (NACE code). Landgrenzen kunnen worden overschreden onder bepaalde voorwaarden.
Transparantie	Alleen het beleid is openbaar. Het label verschilt van verificateur tot verificateur. Er bestaat geen centraal verplicht register van geverifieerde ondernemingen.	Het beleid en de milieuverklaring zijn openbaar. Eenvormig label op EU-niveau. Er bestaat een officieel register van verificateurs en geverifieerde organisaties op EU-niveau. Grotere focus op opleiding en betrokkenheid van het personeel.
Institutioneel kader	Geregeld door standaarden. Instellingen ontfermen zich over de uitgifte van standaarden en het accrediteren van verificateurs.	Wettelijke regulering. Naast de instelling bevoegd voor het accrediteren, bestaat er ook een instelling die verantwoordelijk is voor de controle van de verificateurs en geverifieerde organisaties.

Bron: INEM. 'EMAS put simply', Boedapest, juli 2001, vervolledigd door RREUSE 2006.

## 2. Wanneer ervoor kiezen

Hier volgen enkele mogelijke motivaties om te kiezen voor een milieumanagementsysteem:

- De sector van hergebruik en recycling dekt veel diverse activiteiten, maar deelt een gemeenschappelijke bezorgdheid: de impact op het leefmilieu. Een milieumanagementsysteem (MMS) is het systeem bij uitstek dat tegemoetkomt aan die zorg.
- Een MMS dekt een vrij ruim werkterrein.
- Een MMS is steeds meer een differentiator of zelfs een verplichting bij het indienen van offertes voor de overheid of de privé-sector.

## Redenen om specifiek te kiezen voor EMAS:

Als we de vergelijking maken tussen ISO 14001 en EMAS, pleiten de volgende argumenten in het voordeel van EMAS:

- Er is een expliciete focus op de betrokkenheid van het personeel, een van de eigenschappen van de sociale economie.
- Rapportering is een zeer krachtig communicatie-instrument.
- EMAS is echter tijdrovender dan ISO 14001.



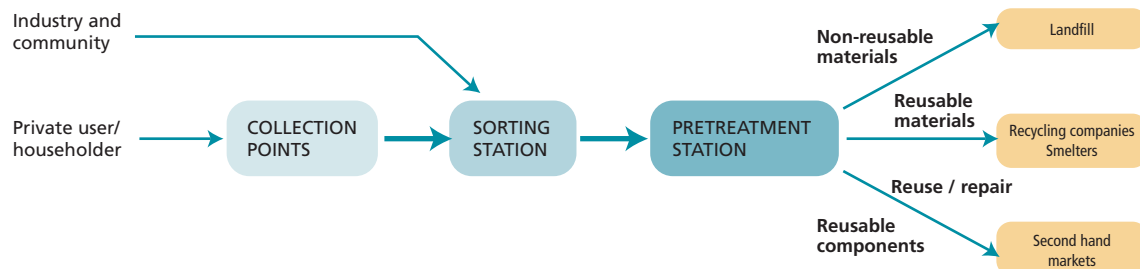
**“Als Tervatulli Ltd haalden wij een belangrijk contract binnen met de coöperatieve producent Elker dankzij onze ISO 14001 certificatie. Dat bleek een competitief voordeel bij een openbare aanbesteding en een bewijs van ons professionalisme.”**

*Tervatulli Ltd, Oulu – Finland, 2006*

De productie van elektrische en elektronische apparaten (EEA) is een van de snelst groeiende sectoren in de wereld. Dat geeft echter aanleiding tot een betekenisvolle toename van EEA-afval (AEEA) en stelt het leefmilieu voor een nieuwe uitdaging. In West-Europa werd in 1998 6 miljoen ton AEEA geproduceerd en de hoeveelheid AEEA stijgt naar verwachting minstens 3 tot 5% per jaar. Dat betekent een verdubbeling van AEEA op twaalf jaar tijd. Daarom heeft de Europese Unie een richtlijn uitgevaardigd betreffende de behandeling van afgedankte elektrische en elektronische apparatuur (Europees Parlement en Raad, 2003). De richtlijn betreffende AEEA is gebaseerd op het principe van ‘de producent betaalt’. Producenten dienen de inzameling, de behandeling, de terugwinning en de milieuverantwoorde opruiming van AEEA te financieren.

In Finland hebben producenten van elektrische en elektronische apparaten de producentencoöperatieven Serty, Nera en Elker opgericht met als doel de inzameling en recycling van AEEA te organiseren. Binnen de aanvoerketen van AEEA worden verschillende taken uitgevoerd zoals de inzameling, het transport, het sorteren en demonteren van producten en de opslag en verkoop van fracties alsook de herbruikbare producten en onderdelen.

Tervatulli Ltd is een sociale onderneming die elektrische en elektronische apparaten en de materialen die worden verkregen door demontage en sortering recycleert. Wij halen de AEEA van Elker met eigen vrachtwagens op van sorteerpunten. In het voorbehandelingstation wordt de AEEA gesorteerd in 17 verschillende productcategorieën en vervolgens gewogen. De herbruikbare apparaten en onderdelen worden gescheiden. De AEEA wordt opgeslagen in het voorbehandelingstation tot ze geleverd wordt aan verwerkingsbedrijven of opgeruimd. De informatie over de opgehaalde AEEA wordt vervolgens verstuurd naar Elker Ltd.



### 3. Hoe opstarten

In een gedetailleerde stap-voor-stap-benadering kan EMAS worden geïmplementeerd via het volgende proces:

#### Definieer uw beleid en plan volgens waar u wilt uitkomen (=Plan)

- Stel uw milieubeleid op als een openbaar document dat uw engagement voor het respect van het leefmilieu beschrijft.
- Maak vervolgens een eerste balans op van de effecten van uw activiteiten en producten. Een geschikt en eenvoudig instrument daarvoor is 'ecomapping', dat u toelaat te werken met een plan van de actieterreinen en concreet de punten aanwijst die voor verbetering vatbaar zijn

*In bijlage 3 vindt u een voorbeeld van een 'ecomap'.*

- Bepaal uw doelstellingen en targets vertrekkende vanuit uw milieubeleid en uw eerste balans.
- Stel uw milieuprogramma op, d.w.z., wie doet wat, tegen wanneer en met welke middelen, samen met een structuur en verantwoordelijkheden.

*In bijlage 3 vindt u een voorbeeld van een milieuprogramma.*

- Bepaal hoe u de naleving van de wettelijke vereisten zal verzekeren. Een ware uitdaging is de opvolging van de wettelijke evolutie. Dat kan gedaan worden door iemand van uw organisatie. De federatie en zelfs externe adviseurs en agentschappen leveren diensten op dat vlak.

#### Stel uw milieubeleidsysteem op (=Doen)

- Om zeker te zijn dat de zaken ook worden uitgevoerd, zal elke werknemer moeten bijdragen tot het beheer van de milieu-impact van de organisatie. Daartoe moet een opleidingsprogramma worden opgesteld.
- Er moet doeltreffende, beknopte en efficiënte documentatie worden opgemaakt met als inhoud het milieubeleid, het beheerprogramma, de impact, verantwoordelijkheden en taken evenals alle goede praktijken en werkprocedures. Bovendien is er uitleg nodig over de manier waarop de documentatie zal worden beheerd.
- Organiseer operationele controle door de goede praktijken op papier te zetten. Houd het eenvoudig en doeltreffend. EMAS vergt ook het opstellen van een contingentieplan voor noodsituaties.

*In bijlage 3 vindt u een voorbeeld van een goede praktijk.*

- Communicatie is een essentieel element in EMAS. Dat betreft zowel interne communicatie aan werknemers over de doelstellingen, goede praktijken en resultaten, als externe communicatie aan klanten, autoriteiten, professionele organisaties, de pers, enz. Voor die externe communicatie kunt u een milieuverklaring publiceren.

*In bijlage 3 vindt u een voorbeeld van een milieuverklaring die communicatie over het milieubeleid combineert met de gestelde doelstellingen en targets en het vooruitgangrapport.*

#### Organiseer de controle en opvolging (=Check)

- Bepaal welke gegevens zullen verzameld worden en hoe. Al vanaf de eerste bespreking worden de gegevens verzameld. De gegevens moeten regelmatig beheerd en herzien worden.
- Dankzij de opvolging van gegevens, waarnemingen van het personeel, klachten van klanten en uw reacties daarop kan een cyclus van continue verbetering van de impact van de organisatie op het leefmilieu beginnen.
- Er wordt niet van u verwacht dat u de aanwezigheid van een externe auditor afwacht. U kunt uw eigen interne auditopvolging organiseren.

#### Bespreek de systemen, communiceer en verzeker registratie (=Ageer/Pas aan)

- Het is belangrijk om het systeem jaarlijks te bespreken om te controleren of de zaken in de juiste richting evolueren of als er aanpassingen nodig zijn.
- Om de drie jaar is een of andere vorm van communicatie nodig.

*Neem eens te meer de milieuverklaring in bijlage 3 als voorbeeld.*

- U kunt registratie aanvragen bij een geaccrediteerde verificateur die de gepastheid van de verschafte gegevens zal controleren, de efficiëntie van uw EMAS en de daadwerkelijke verbetering van uw milieuprestaties.

Verwacht dat de implementatie ongeveer een jaar in beslag neemt, waarbij een persoon mogelijk 25% van zijn/haar tijd moet besteden aan het proces.

#### 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

Hier volgen enkele **praktische tips** die u in beschouwing kunt nemen, afhankelijk van het type en de omvang van uw organisatie:

Het is belangrijk dat een gemotiveerde persoon met een erkende autoriteit het milieumanagementsysteem leidt en duidelijk tijd besteedt aan die taak. Allen zullen permanent gemotiveerd zijn om aandacht te schenken aan de kwaliteitsvoorschriften als ze weten dat die persoon elk ogenblik kan opduiken.

Communicatie met het personeel en opleiding zijn belangrijk. In plaats van opleiding te geven in een apart lokaal, kan opleiding op de werkplek nuttiger en efficiënter zijn. Beide kunnen gecombineerd worden door eerst communicatie en opleiding te geven over de algemene doelstellingen van het systeem op een eerder formele manier, gevolgd door regelmatige en korte opleidingssessies op de werkplaats.

Interne audits kunnen zeer geschikte aangrijpingspunten zijn als ze op regelmatige basis en niet al te formeel plaatsvinden. Ze kunnen de vorm aannemen van mini-audits met een snelle controle van een beperkt aantal zaken. Het kwaliteitsidee wordt dan een inherent onderdeel van de werkmethode.

Een andere optie is het houden van "cross-audits", dat zijn audits die gedaan worden door collega-organisaties. Dat is uiteraard alleen maar mogelijk als er een groep organisaties is die niet met elkaar concurreren en dezelfde ervaringen delen. Dat biedt de mogelijkheid om kennis uit te wisselen en nieuwe inzichten en standpunten te horen.

De implementatie van een EMAS resulteert in het bieden van een duidelijke rode draad in uw milieumanagement. Het dwingt u om tijd te nemen en na te denken over doelstellingen en goede praktijken, wat anders misschien niet zou gebeuren ten gevolge van het altijd dringende dagelijkse operationele werk.

### c. Sociale managementsystemen

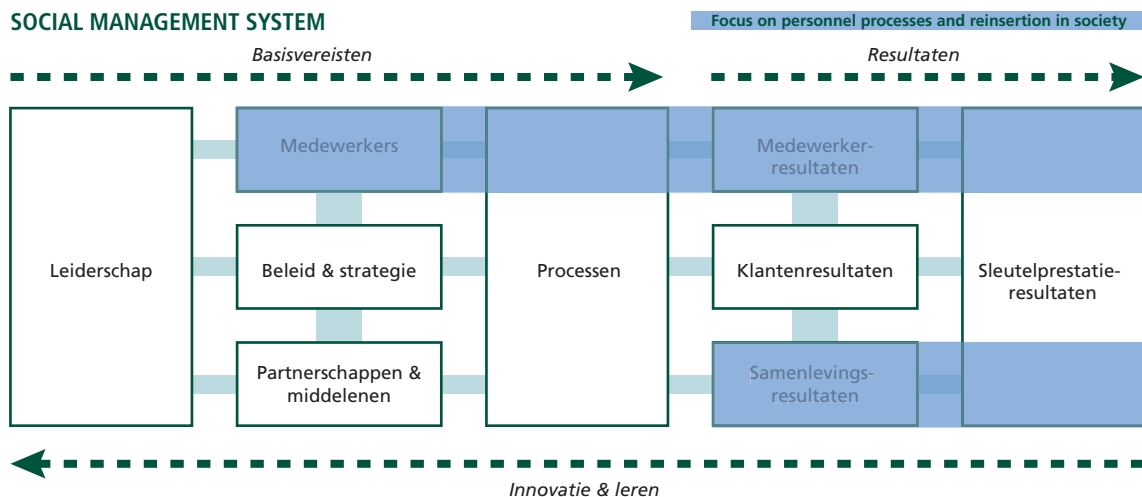
#### 1. Beschrijving

Een sociaal managementsysteem geeft richtlijnen voor een kwalitatief personeelsbeleid. Het heeft betrekking op processen, gaande van personeelsadvertenties over opleiding en begeleiding tot intrede op de reguliere arbeidsmarkt.

Die processen zijn fundamenteel in de sociale economie, die ook mensen die moeilijkheden ondervinden op de arbeidsmarkt probeert terug in te schakelen.

Er bestaan een aantal formele sociale managementsystemen zoals 'Investors in People'. Veel ondernemingen of netwerken in de sociale economie hebben echter een eigen benadering ontwikkeld. Hier hebben we als inspiratiebron voor de beschrijving van een sociaal managementsysteem Qualirei gebruikt – een sociaal managementsysteem dat ontwikkeld werd voor de sociale economie in Frankrijk.

Als we het sociaal managementstelsel in een breder EFQM-kader plaatsen, kunnen we het volgende stellen:





## 'IS DE SOCIALE AUDIT EEN SOCIAAL MANAGEMENTSYSTEEM?'

De term 'sociale audit' suggereert dat ze betrekking heeft op een doorlichting van de sociale processen, maar is dat wel het geval?

### Wat is een sociale audit?

Een sociale audit is een proces waarbij de organisatie op gestructureerde wijze haar sociale, economische en milieudoelstellingen realiseert. Ze heeft bijgevolg niet enkel betrekking op de sociale doelstellingen van de organisatie, maar ook, in ruimere zin, op de drie dimensies van duurzaam ondernemen.

Die doelstellingen zullen intern en extern gemeten, geëvalueerd en gerapporteerd worden. Dat maakt een opvolging van de organisatie mogelijk, in overeenstemming met haar eigen doelstellingen en de verwachtingen van haar stakeholders. Stakeholders zijn alle personen of groepen personen die de organisatie beïnvloeden, of beïnvloed worden door haar activiteiten. Ze spelen een sleutelrol in de werkwijze van de sociale audit.

### Waarom een sociale audit gebruiken?

Het louter actief zijn in de sociale economie of in hergebruik en recycling is duidelijk al de juiste weg naar duurzame ontwikkeling. Indien u uw eigen activiteiten echter aan een iets kritischer onderzoek onderwerpt, zullen een aantal vragen rijzen, zoals: hoe schatten onze klanten ons werk in? Hoe ervaren onze werknemers onze werkwijze in verband met re-integratie? Wat is onze juiste impact op het leefmilieu?

Een sociale audit maakt de drie dimensies van duurzame ontwikkeling expliciet en houdt rekening met de stakeholders. De stakeholders worden betrokken in het evaluatieproces en bij de opvolging van de organisatie wordt er rekening gehouden met hun opinie. Dat creëert een meer divers en bijgevolg rijker beeld van de organisatie en tegelijkertijd bredere publieke steun.

### Hoe werkt het?

De benadering bestaat uit vier fasen, en in elke fase wordt de stakeholder betrokken:

#### Fase 1: Planning

- Bereid het proces voor door uw werknemers te informeren, uw benadering te bepalen en een initiële SWOT-analyse te maken.
- Bepaal uw maatschappelijke doelstellingen.
- Identificeer uw stakeholders en de mensen die u zult betrekken.

Indien uw maatschappelijke doelstellingen onduidelijk of aan herziening toe zijn, kan de bepaling ervan al een proces op zich zijn.

Mogelijke stakeholders met wie u zich kunt identificeren zijn werknemers, klanten, leveranciers, burens en de buurt, evenals plaatselijke, regionale en nationale overheden, concurrenten, NGO's, enz. In de eerste stap

brengt u al uw stakeholders in kaart, terwijl u in de tweede stap bepaalt wie u in het proces zult betrekken en wanneer. Het is niet nodig om alle stakeholders tegelijkertijd en op dezelfde manier te betrekken.

#### Fase 2: Accounting

- Wat zijn uw criteria voor het meten van de prestaties?
- Bepaal die in overleg met uw stakeholders.
- En begin met het verzamelen van informatie om te zien waar u staat.

Enkele voorbeelden van deelname van stakeholders:

- **Werknemers:** Laat hen om de twee jaar een vragenlijst invullen. De vragen kunnen betrekking hebben op teamgeest, arbeidsomstandigheden, taakhoud, arbeidsverhoudingen en betrokkenheid in de organisatie. Om vooroordelen te vermijden en mensen toe te laten vrijuit te spreken, is het raadzaam om in dat proces een derde partij te betrekken. Houd rekening met taalaspecten omdat die problemen kunnen veroorzaken als u werkt met werknemers uit verschillende landen.
- **Klanten:** Laat hen regelmatig een vragenlijst invullen of nodig acht tot twaalf klanten uit om bij een kop koffie te discussiëren in een focusgroep.
- **De buurt:** Nodig de burens uit op een opendeurdag, waarop u hen de gelegenheid biedt om hun mening te uiten of suggesties te doen.
- **Leveranciers:** Laat hen regelmatig vragenlijsten beantwoorden.

Het is een uitdaging om verschillende stakeholders tegelijkertijd rond de tafel te brengen om te discussiëren over de doelstellingen, verwezenlijkingen en toekomstige oriëntatie van de organisatie.

#### Fase 3: Doorlichting en rapportering

- Alle nodige informatie moet op gestructureerde en permanente wijze verzameld worden om een bepaald type sociale accounting mogelijk te maken.
- Houd het altijd eenvoudig en relevant!
- Bereid vervolgens uw sociaal auditverslag voor. U kunt een derde partij vragen om de kwaliteit van uw processen en informatie te controleren.

De cijfers voor het rapport kunnen komen van de financiële diensten, de verschillende vragenlijsten en bijkomende registratie van productiehoeveelheden, milieu-impact en sociale tewerkstelling. In die fase worden de stakeholders geïnformeerd over de resultaten van de organisatie en haar toekomstige intenties.

*In bijlage 3 vindt u een uittreksel van een sociaal auditverslag.*

#### Fase 4: Inbedding

- Hier begint het daadwerkelijke management: waar staan we, wat hebben we geleerd, waar willen we naartoe en hoe zullen we daar geraken?
- Onderhoud een constante dialoog met uw stakeholders.

Op basis van de resultaten is het mogelijk om sommige stakeholders te betrekken in latere workshops om oplossingen te vinden voor een zeer specifieke kwestie of om een weg voorwaarts te bepalen.

**Dus... de sociale audit is veel meer dan een doorlichting van uw sociale processen.**

#### Wat zijn de concrete resultaten?

U zult beschikken over:

- een instrument voor continue verbetering op het vlak van duurzame ontwikkeling, met gelijke aandacht voor de sociale, economische en milieudimensie;
- een basis voor strategische besluitvorming, gebaseerd op een rijkdom aan vooruitzichten;
- een sterkere betrokkenheid van uw stakeholders;
- een zeer concreet rapport met doelstellingen, een follow-up van het voorgaande jaar en een actieplan voor de komende jaren.

## 2. Wanneer ervoor kiezen

Argumenten die pleiten voor de toepassing van een sociaal managementsysteem zijn:

- Uw werknemers zijn uw belangrijkste klanten, dus zijn zij de eersten die u kwaliteit moet bieden.
- Een dergelijk systeem zal uw geloofwaardigheid bij andere instellingen verbeteren en een duidelijk bewijs vormen van de sociale toegevoegde waarde. Dat gebeurt aan de hand van indicatoren en sleutelresultaten.
- Globaal versterkt het de identiteit van ondernemingen uit de sociale economie.
- Het leidt tot de publicatie van een sociaal rapport, dat een effectief communicatie- en promotie-instrument is.

Het opzetten van een duidelijk sociaal managementsysteem biedt de gelegenheid om het team opnieuw rond de sociale doelstellingen van de onderneming te mobiliseren. De productie wordt vaak een mantra omdat aan het einde van de rit inkomsten moeten gegenereerd worden. Bovendien erkent de regering u formeel als een sociale onderneming. Door die erkenning zou u de sociale processen kunnen veronachtzamen, aangezien regeringen niet noodzakelijk de kwaliteit van het proces bekijken, maar veeleer de sleutelresultaten.

## 3. Hoe opstarten

Een praktische manier om een sociaal managementsysteem te introduceren, kan als volgt verlopen:

### Bepaal het algemene proces

- In een eerste stap kan het algemene sociale proces worden bepaald. Dat zal u een duidelijk beeld geven van alle betrokken factoren, van de aanwerving van personeel tot mogelijke sollicitatie training.

*In bijlage 4 vindt u een voorbeeld van een algemeen proces voor sociaal management.*

### Bepaal waar u zult beginnen

- Van zodra u een beeld hebt van alle betrokken factoren kunt u prioriteiten stellen. Waar moet u dringend actie ondernemen? Op het vlak van aanwerving, onthaal en

introductie, of van het opleidingsproces? Eens die prioriteiten vastliggen, kan het managementsysteem meer in detail worden uitgewerkt.

*In bijlage 4 vindt u een voorbeeld van de procesdetails voor de aanwervingfase. Stap per stap instrumenten kunnen worden ontwikkeld. In bijlage 4 vindt u tevens een instrument met functievereisten.*

### Sleutelindicatoren

- Voor elke stap in het proces dat meer in detail wordt uitgewerkt, is het belangrijk om indicatoren te bepalen voor de informatie die zal worden ingezameld om de verbetering en het effect van de sociale activiteiten op te volgen. Die kunnen formeel worden verslagen in een 'sociaal rapport'.

*In bijlage 4 vindt u een uittreksel van een 'sociaal rapport'.*

### Beoordeling en constante verbetering

- Net als in alle kwaliteitsmanagementsystemen, begint de cyclus waarin de verwezenlijkingen systematisch worden geëvalueerd en de processen en de resultaten voortdurend worden verbeterd.

## 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

Om organisaties te begeleiden naar de implementatie van dit type systeem, werkt uitwisseling van ervaringen het snelst. Het is een opeenvolgend ritme van trainen, doen en testen, uitwisselen en aanpassen.

Net als bij de andere systemen moet u zich opwerpen als een vastberaden leider, voldoende tijd nemen en – in het bijzonder voor de sociale processen – de mensen laten deelnemen. Creëer workshops voor constante verbetering.

Vermijd ten slotte dogmatisme bij het bepalen van de processen. Daar waar de impact op het milieu vrij precies kan worden gemeten, bestaat er geen beste manier om mensen terug te integreren in de arbeidsmarkt. Het systeem moet gemeenschappelijke principes vastleggen en een permanente bevraging over de pertinentie van uw activiteiten en methodes stimuleren.

## d.Labels en merken

### 1. Beschrijving

Sommige ondernemingen kiezen voor een merk, andere voor een label. Formeel gezien wordt een label gedefinieerd als 'een papier dat gebruikt wordt om iets te beschrijven'. Een merk wordt echter gedefinieerd als een handelsmerk, een 'specifieke naam die gebruikt wordt om de goederen van een bepaalde producent te onderscheiden van andere'. Een handelsmerk heeft een veel formeler karakter omdat het een wettelijk gedeponeerde naam van een product of ding kan zijn.

Binnen het kader van deze handleiding gaan we ervan uit dat er formele beschrijvingen bestaan van waar het label of het merk voor staan, samen met de voorwaarden voor het gebruik van dat label of die merknaam, evenals een formeel controlesysteem om een correct gebruik ervan te controleren.

### 2. Wanneer ervoor kiezen

De redenen om te kiezen voor een merk of label situeren zich op verschillende niveaus:

- Vanuit een sociaal en maatschappelijk oogpunt verhoogt het de coherentie van een netwerk. Dat leidt tot een hogere graad van legitimiteit en geloofwaardigheid.
- Vanuit politiek standpunt betekent die legitimiteit dat u een niet te verwaarlozen partner wordt.
- Vanuit een commercieel oogpunt bevindt een netwerk met een merknaam of label zich in een veel sterkere positie dan die van de som van alle individuele leden. Offertes voor projecten bijvoorbeeld, kunnen op netwerkniveau beter behandeld worden dan op het niveau van de individuele onderneming.
- Vanuit logistiek en dienstverlenend oogpunt bieden alle leden die het merk of label hebben evenwaardige kwaliteitsdiensten. Dat betekent dat klanten zich tot elk lid van het netwerk kunnen wenden met het vertrouwen dat ze er dezelfde service zullen krijgen.
- Vanuit economisch standpunt ten slotte vergemakkelijkt een sterke merknaam of label het verkrijgen van overheidssteun.

### 3. Hoe opstarten

Labels en merknamen worden vooral gebruikt doorheen netwerken.

Dat bestaat uit de volgende stappen:

#### Het ondertekenen van een licentie

- Eerst wordt een licentie ondertekend. Die licentie is een formeel contract dat alle rechten en plichten van beide partijen vastlegt.

#### Het afstemmen van de processen

- De onderneming die het merk of label gebruikt, moet de voorschriften respecteren ten einde het kwaliteitsniveau te kunnen aanbieden waarvoor het staat. Om dat te doen, kan de licentiehouders zorgen voor opleiding en begeleiding bij de implementatie.

Die steun kan op verschillende niveaus worden verleend:

Onderwerp	Instrumenten
Productie en verkoop	<ul style="list-style-type: none"><li>• Software-instrument om de producten op te volgen</li><li>• Handleidingen met instructies</li><li>• Scorekaart met belangrijkste productie- en verkoopcijfers</li></ul>
Sociale aspecten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sociaal managementsysteem</li><li>• Scorekaart met belangrijkste sociale cijfers</li></ul>
Administratie/Boekhouding	<ul style="list-style-type: none"><li>• Scorekaart met belangrijkste financiële cijfers</li></ul>

*In bijlage 5 vindt u een voorbeeld van verschillende aspecten om te voldoen aan de licentieovereenkomst.*

### Doorlichting

- Het beantwoorden aan de voorschriften moet worden onderzocht om te verzekeren dat het merk bij alle leden van het netwerk voor hetzelfde kwaliteitsniveau staat. Die audit kan door een derde partij worden uitgevoerd, of intern door een groep collega's.

### Opvolging

- Op basis van de cijfers van de verschillende scorekaarten kan een permanent opvolgingssysteem worden opgezet. De cijfers van het hele netwerk kunnen verzameld en gerapporteerd worden. Bovendien kunnen de verschillende leden van het netwerk hun verwezenlijkingen tegenover elkaar afmeten.

Die kerncijfers dienen ook om de verwezenlijkingen van het netwerk op te volgen en tonen elke mogelijke anomalie aan die een tussenkomst of bijkomende audit noodzakelijk kan maken.

### 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

Samen met het gebruik van de licentie moet u verschillende modellen ontwikkelen die alle licentiehouders moeten hantieren. Die modellen laten u toe steeds professioneler te worden.

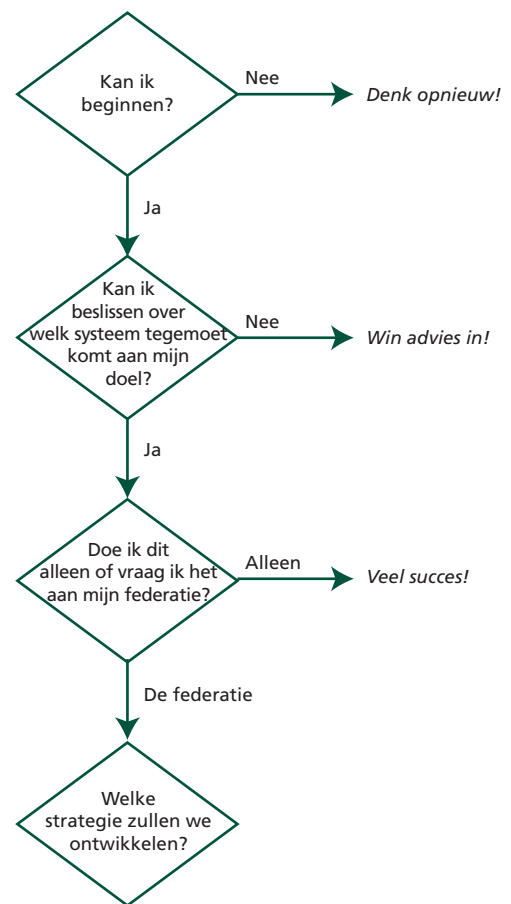
Vanuit een beheerspunt bekeken is het beheer van labels en merken niet altijd eenvoudig. Vaak hebben de verschillende organisaties een eigen directiecomité en algemene vergadering. Zij proberen ook hun eigen beleid te ontwikkelen, wat kan leiden tot ongerijmdheden in de precieze implementatie van de processen.

Als u erin slaagt over een sterk merk of label te beschikken en een groter netwerk te creëren, wordt u effectief een belangrijke partner in de sector. Dankzij de verschillende scorekaarten is er ook informatie beschikbaar om die positie te bevestigen.

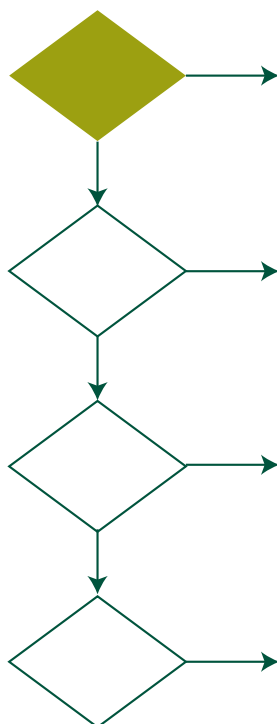
## 4. Beslissingen bij het bepalen van uw kwaliteitssysteem

Alvorens u een kwaliteitsmanagementsysteem in gang kunt zetten, dient u verschillende beslissingen te nemen. Weet u duidelijk waarom u van start wilt gaan? Beschikt u over een budget? Weet u welk systeem u wilt implementeren? Doet u het alleen of samen met andere? In dit hoofdstuk vindt u een handleiding die u stap voor stap aangeeft welke overwegingen u in acht moet nemen bij het opstarten van een dergelijk systeem.

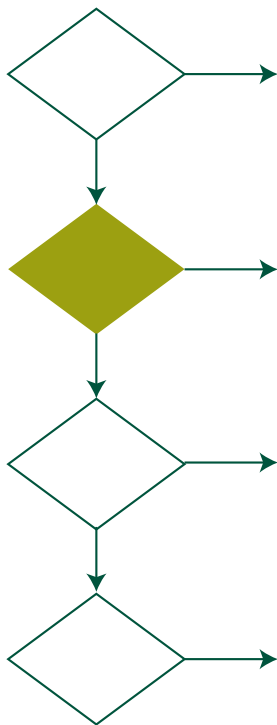
Wees voorzichtig bij de implementatie van het beslissingsproces – in de praktijk verloopt het niet altijd even lineair als hier geschetst:



### Kan ik beginnen?



1. Wat wil ik bereiken op het vlak van interne efficiëntie, klantenvoldoening en externe verhoudingen of impact?
2. Is er een bepaald systeem verplicht voor mijn organisatie, hetzij bij wet, hetzij op verzoek van leveranciers?
3. Ben ik in concurrentie en krijg ik daardoor een marktvoordeel?
4. Hoe kan ik het integreren in mijn normale operaties?
5. Wat zijn de kosten van de implementatie en het gebruik in termen van tijd en geld?
6. Welke steunmaatregelen bestaan er om de kosten te doen dalen of de implementatietijd te verminderen?
7. Hebben we externe certificatie nodig en wat zal dat kosten?
8. Wat is de waarde voor mij als ik niet ben geïnteresseerd in certificatie?
9. Beschik ik over een persoon met de nodige vaardigheden en status om alles binnen goede banen te leiden?
10. Zoniet, waar en hoe vind ik die vaardigheden? Doen we een beroep op een consultant of leiden we iemand intern op?



### Welk systeem is geschikt voor mij?

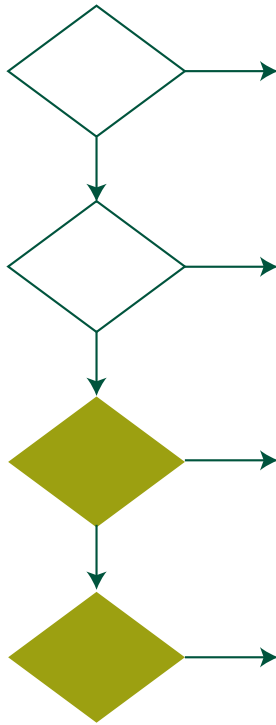
Eens u weet welk doel u met een kwaliteitsmanagementsysteem wil bereiken en over de nodige financiële middelen en vaardigheden beschikt, kan de volgende tabel u helpen bij het bepalen van het systeem dat voor u het meest geschikt is:

Eigenschappen	EFQM	ISO 9001	ISO 14001	EMAS	IIP	Sociale Audit
Focus op uw klanten	X	X				X
Focus op personeel	X	X (beperkt)	X		X	X
Focus op leefmilieu	X		X	X		X
Dialogo met de stakeholders dialogue			X (beperkt)	X (beperkt)		X
Benchmarking	X					
Certificatie		X	X	X	X	X
Nodige tijd	flexibel	12-18 maanden	12-18 maanden	12-18 maanden	12-18 maanden	Flexibel
Nodige werkuren	medium	hoog	hoog	hoog	hoog	Medium
Nodige opleiding om het systeem te gebruiken	medium	hoog	hoog	hoog	hoog	Medium
Mogelijkheid om stuk per stuk te implementeren	X					X

**Indien geen enkele van die systemen aan uw doel beantwoordt, kunt u een op maat gemaakt systeem overwegen. Om een zekere externe legitimiteit te verwerven, is het natuurlijk belangrijk om de nodige kritische massa te creëren van organisaties met gelijkaardige noden en doelstellingen.**

**Doe daarvoor een oproep aan uw federatie.**

## Welke strategie zal ik gebruiken als federatie?



Alvorens eerder welk systeem te ontwikkelen of te promoten, stelt u zich als federatie eerst de volgende vragen:

- Wat is uw doel? Is het wenselijk dat alle leden tegemoetkomen aan hetzelfde kwaliteitssysteem?
- Wat is het profiel van uw leden? Betreft het zeer gediversifieerde organisaties met verschillende types van activiteiten en verschillende groottes, of zijn ze eerder homogeen?
- Wat is uw autoriteit en legitimiteit als federatie om een bepaald systeem te promoten?
- Wat is de sterkte van uw onderhandelingspositie tegenover uw stakeholders? Kunt u een op maat gemaakt systeem laten erkennen door de overheid?

- In welke context werkt u? Zijn er externe krachten die de keuze van uw systeem bepalen?
- Hoeveel tijd wensen de leden te investeren?
- Over welke middelen beschikt u?

De volgende vijf hoofdcriteria zullen een doorslaggevende rol spelen bij het kiezen van een strategie voor de federatie:

- Het profiel van uw leden
- De bereidheid tot verandering van de leden
- De graad van betrokkenheid van de leden
- De aanwezige vaardigheden
- Het beschikbare budget

## 5. Lanceringstrategieën voor federaties

Ruim genomen, kunt u kiezen uit twee strategieën, afhankelijk van uw doelstellingen en de profielen en verwachtingen van uw leden. De ene strategie is niet beter dan de andere; ze zijn alleen verschillend.

Hier vindt u een beschrijving van twee strategieën:

- 'Push'-strategie
- 'Offer-on-demand'-strategie

Het verschil tussen beide ligt in de manier waarop de leden worden betrokken bij het invoeren van een specifiek kwaliteitsmanagementsysteem. Met de 'push'-strategie probeert de federatie proactief de leden te betrekken bij het systeem of het model dat ze ontwikkeld heeft. Met de 'offer-on-demand'-strategie creëert de federatie een aanbod en nemen de leden het initiatief om erop in te gaan.

De gebruikte methodes bij het implementeren van die systemen blijven dezelfde, welke strategie ook werd gekozen. De juiste manier voor de implementatie is een goede combinatie van workshops, individuele begeleiding en praktische documentatie.

### a. Push strategie

#### 1. Wat is het

Die benadering wordt gekenmerkt door:

- De ontwikkeling van een kwaliteitsbenadering door de federatie, in combinatie met een verzameling managementinstrumenten.
- Begeleiding van de implementatie bij de leden.
- Actief prospecteren om het model te implementeren en het aantal deelnemers op te drijven.
- Een audit- en controlesysteem georganiseerd door de federatie en bestaande uit zelfevaluatie of beoordeling door collega's, of door de federatie als een geaccrediteerd auditeur.

#### 2. Wanneer en waarom te gebruiken

- Het profiel van uw leden: vrij homogeen en de leden hebben vrij gelijkaardige behoeften.
- De veranderingsbereidheid onder de leden: is groot genoeg om een kritische massa van leden te creëren die in het project zullen meestappen
- De graad van betrokkenheid onder de leden: Er zijn voldoende leden betrokken die expliciet een duidelijk aantal werkdagen willen besteden.
- De aanwezige vaardigheden: Er moeten vaardigheden worden gevonden voor de langere termijn, extern of bij voorkeur intern, om actief te prospecteren bij de leden
- Het beschikbare budget: Uiteraard is er nood aan beschikbare werktijd en voldoende tijd voor ontwikkeling.



Het Furniture Reuse Network coördineert 400 organisaties die in heel het Verenigd Koninkrijk actief zijn op het vlak van hergebruik van meubels, toestellen en IT. Wij promoten als netwerk het hergebruik van afgedankte meubels en andere huishoudelijke voorwerpen ter bestrijding van ontbering, leed en armoede.

Historisch hebben we voor onze leden twee standaarddocumenten uitgewerkt: 'Geschikt voor Hergebruik' voor organisaties die actief zijn in het testen en het hergebruik van AEEA, en de 'National Standards System 2002' (zie p. 8) voor alle projecten (beide zijn te vinden op [www.frn.org.uk/publications](http://www.frn.org.uk/publications)). Het FRN werkt momenteel een accrediteringssysteem uit voor organisaties die door het FRN geregelde contracten willen afsluiten.

De accreditatie zal verplicht zijn en wordt ondersteund door een inspectiesysteem aan de hand van bezoeken, audits, en een checklist voor gedragslijnen, procedures en licenties. Momenteel gaan we na hoe we dat als

bewijs ook kunnen aanwenden voor het verkrijgen van ISO 9001.

We zullen verschillende vereisten hebben volgens de diverse dienstenniveaus van de leden. Bijvoorbeeld, degene die actief zijn in transport en hergebruik zullen een bredere reeks gedragslijnen en procedures in acht moeten nemen dan degene die alleen maar actief zijn in hergebruik.

We ontwikkelen en implementeren dit accreditering- en auditsysteem omdat het belangrijk is dat alle leden dezelfde service leveren. Bijvoorbeeld, wanneer gewerkt wordt met internationale of geografisch verspreide ondernemingen dient elk lid van ons netwerk dezelfde service aan te bieden. De marktopportunititeit nu is werken met grote bedrijven en evolueren naar een consistente service op nationaal niveau, geleverd op lokaal vlak. Het idee is een 'one-stop'-shop te ontwikkelen voor de leveranciers, zodat ze via één contract met het FRN diensten kunnen verkrijgen in heel het Verenigd Koninkrijk.

### 3. Hoe het systeem opstarten en implementeren

Hier vindt u mogelijke manieren om dat type strategie uit te voeren. De uitvoering kan in twee fasen gebeuren, namelijk:  
Fase 1: de ontwikkeling van een model  
Fase 2: de daadwerkelijke lancering

Eerst moet u beslissen of u een op maat gemaakt systeem wil ontwikkelen of een standaard toepassen. Indien u een systeem wil ontwikkelen dat specifiek tegemoetkomt aan uw behoeften, dan moet u voor die ontwikkeling een voldoende lange termijn voorzien. Maar opgelet, zelfs indien u kiest voor een standaardstelsel zult u ook dat moeten aanpassen aan uw profiel en noden.

#### **Fase 1: de ontwikkeling van een model**

De gemakkelijkste manier om te starten is een bestaand model te kiezen en dat als basis te gebruiken, in plaats van vanaf nul te beginnen.

De ontwikkeling van een model kan uit de volgende stappen bestaan:

- Begin met een vragenlijst onder uw leden om hun behoeften in kaart te brengen.
- Daarna wordt het model ontwikkeld. Meestal wordt dat

gedaan door bepaalde pilootorganisaties te betrekken en met behulp van een externe consultant.

- Daarna moet u enkele concrete instrumenten ontwikkelen. Eens het algemene model op punt staat, kunnen praktische instrumenten worden ontwikkeld naargelang de prioriteiten van de leden, zoals blijkt uit de concrete behoeften van de pilootorganisaties.
- Vervolgens worden alle informatie en instrumenten verzameld in een praktisch handboek of gids die zal dienen bij de implementatie van het model.
- Tot slot moet de mate waarin het kwaliteitssysteem een meerwaarde biedt, gecommuniceerd worden, en de benadering geïntroduceerd en gepromoot worden onder de leden. Dat kan gebeuren aan de hand van:
  - Een inleidend seminarie
  - Door de leden praktische oefeningen te geven
  - Door de oprichting van diverse werkgroepen om samen de implementatie uit te voeren
  - Door een voorstelling van de resultaten op een permanente basis

De ontwikkeling van een model kan gemakkelijk een tot anderhalf jaar tijd in beslag nemen.



In België heeft de Koepel van Vlaamse Kringloopcentra (KVK) voor zijn leden een kwaliteitsmodel ontwikkeld, gebaseerd op EFQM, dat bekend staat als K<sup>2</sup>-kwadraad. Het EFQM-model werd aangepast aan de behoeften van de hergebruik- en recyclageactiviteiten van zijn leden, wat resulteerde in een model dat zich in belangrijke mate focust op personeel en productieprocessen, evenals het algemeen management.

Op niveau van de federatie kozen we voor de strategie om een model te promoten en voldoende middelen te besteden aan zijn ontwikkeling en implementatie.

Zeër concreet werkten we met de volgende projectstructuur:

Projectleider } tweewekelijkse vergaderingen (1) } Stuurgroep: tweewekelijks (2)  
Consultant }

- (1) Continue opvolging van het project, dagelijkse werking, ontwikkeling van instrumenten, voorbereiding van stuurgroepen.
- (2) Evaluatie van tussenliggende resultaten en ontwerp, en beslissingen over de volgende stappen.

Tijdens de ontwikkeling van het model werden de volgende middelen besteed:

	Jaarlijks
Personeel (1 FTE)	€ 45 000
Huisvesting / huur	€ 3 000
Werkingskosten:	€ 12 000
• Computer lease	• € 1 000
• Administratieve ondersteuning	• € 2 000
• Transport	• € 5 000
• Projectgebonden kosten	• € 4 000
Consultancy (50 dagen)	€ 30 000
<b>Total</b>	<b>€ 90 000</b>

Volgende middelen zijn nodig voor een permanente ondersteuning:

	Jaarlijks
Personeel	0,1 FTE (per projectlid)
Huisvesting / huur	€ 3 000 (per FTE)
Administratieve ondersteuning en organisatiekosten	€ 3 000 (per FTE)
Werkingskosten:	€ 1 000 (per projectlid)
• Vervoer	• € 500
• Projectgebonden kosten	• € 500
Consultancy (20 dagen)	€ 15 000

## **Fase 2: de daadwerkelijke lancering**

### **2.1 Een kritische massa bijeenbrengen**

Met die strategie 'rekruteert' de federatie actief leden om deel te nemen aan het implementatieproces. Dat wegens verschillende redenen:

- De eerste reden is een voldoende grote groep organisaties bijeen te krijgen om workshops te organiseren zodat de uitwisseling van ervaring en kennis relevant wordt. Dat verhoogt de snelheid en de kwaliteit van de implementatie in hoge mate.
- Ten tweede wordt door met groepen te werken het kwaliteitssysteem in opeenvolgende golven geïmplementeerd door alle leden.
- Tot slot kunnen de kosten worden gedekt van de persoon die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en implementatie van het kwaliteitssysteem.

Zeer concreet is het raadzaam om minstens drie leden in een groep te hebben om relevante kennisuitwisseling te verzekeren en ongeveer tien leden om de kosten te delen van een voltijds equivalent voor de ontwikkeling en de lancering.

### **2.2 Een gemeenschappelijke taal creëren**

Een tweede stap in de implementatie bestaat erin de concepten en het vocabularium van het kwaliteitssysteem uit te leggen. Dat gebeurt meestal aan de hand van opleiding. De eerste onderwerpen van de opleiding zijn – specifiek voor de SOHR – gefocust op de kernprocessen, goederen en mensen. U kunt de opleiding organiseren op drie niveaus:

- Op managementniveau: wat is kwaliteit en wat is kwaliteitsmanagement?
- Het personeel en 'kampioenen': wat is kwaliteit en procesmanagement?
- De volledige organisatie: wat is kwaliteit en hoe gebruik ik kwaliteitsinstrumenten?

### **2.3 Het systeem beheren**

Een tweede reeks onderwerpen in de opleiding zijn meer gefocust op het beheren van het gekozen systeem. Hier zijn twee niveaus van belang:

- het managementniveau
- het personeel en de 'kampioenen'

Bovenop de opleiding is het belangrijk om individuele begeleiding te voorzien. Hoewel het kwaliteitsmanagementsysteem al specifiek ontworpen werd om tegemoet te komen aan de behoeften van de SOHR, heeft elke organisatie nog altijd haar eigen kenmerken. Bovendien blijft het altijd een uitdaging om de inhoud van de workshops en een opleidingsprogramma te vertalen in operationele dagdagelijkse termen. Tenslotte zorgt individuele begeleiding voor permanente motivatie om kwaliteit op de agenda te plaatsen.

## **4. Wat werkt en wat werkt niet, en de resultaten**

De beste benadering is meteen de vraag stellen: "Hoe werkt de organisatie in de praktijk?" en het **proces** beginnen te beschrijven **in zeer concrete termen**, in plaats van eerst visioinaire of strategische documenten op te stellen.

Dat maakt een zeer praktische benadering mogelijk met een klare focus op de dagelijkse operaties van de organisatie.

Bovendien blijkt het combineren van groepswork en individuele begeleiding en een sterke betrokkenheid van zowel het managementteam als de operationele staf bijzonder succesvol.

Als organisatie dient u gemakkelijk een tot anderhalf jaar te voorzien voor de ontwikkeling en het opstarten vooraleer u kunt beginnen met een permanent proces van ondersteuning en verdere ontwikkeling en aanpassing. Denk aan de PDCA-cyclus (zie p. 6).

## **b. 'Offer-on-demand'-strategie**

### **1. Wat is het**

Die benadering wordt gekenmerkt door:

- De ontwikkeling van een kwaliteitsbenadering door de federatie of de keuze van een of meer bestaande systemen.
- Begeleiding van de leden bij de implementatie van een gekozen systeem
- De ontwikkeling op aanvraag van een op maat gemaakt voorstel voor een groep leden, met inbegrip van de zoektocht naar financiering.
- De ontwikkeling in verloop van tijd van verschillende kwaliteitssystemen op een type- of projectbasis.
- Een audit- en controlesysteem dat afhankelijk is van het systeemtype en niet georganiseerd wordt door de federatie.

### **2. Wanneer en hoe te gebruiken**

- Het profiel van uw leden: is niet zo homogeen, er kunnen belangrijke verschillen zijn op het vlak van sector, grootte en benadering.
- De veranderingsbereidheid onder de leden: is groot genoeg onder een groep leden om een kritische massa te bereiken die in het project zal stappen.
- De graad van betrokkenheid van de leden: De betrokkenheid van de leden is vrij onduidelijk omdat het verzoek vrij onduidelijk is. Van zodra de federatie een voorstel doet, kunnen de leden hun interesse of hun nood eraan duidelijker maken.
- De aanwezige vaardigheden: er is nood aan vrij uiteenlopende vaardigheden.

Het beschikbare budget: een beperkter budget.

### **3. Hoe het systeem opstarten en implementeren**

Voor die benadering zijn maar een beperkt aantal stappen nodig, maar ze zijn allemaal even belangrijk:

1. Achterhaal de noden van uw leden: de meeste leden hebben af te rekenen met dagdagelijkse problemen en hebben bijgevolg geen oog voor strategische kansen. Het is de rol van de federatie om een toekomstgerichte houding aan te nemen en strategische uitdagingen te voorzien die op middellange termijn kunnen opduiken.

2. Informeer de leden over die mogelijke uitdaging: hebben ze het gevoel dat het ook hen aanbelangt, eens ze op de hoogte zijn gebracht?
3. Vervolgens kunnen de projecten met de 'offer-on-demand'-strategie 'gescand' worden door een beslissingsrooster om na te gaan of ze al dan niet zullen worden ontwikkeld (zie citaat).
4. Bouw een project – indien mogelijk met het gebruik van een innovatieve methode.
5. Werf piloten aan: dat zijn de leden die het project zullen implementeren in hun organisatie.
6. Eens het team in stelling is gebracht is, kunt u ermee werken:

- Leg duidelijk uit waar het om gaat: de methode, de voordelen: het doel is hier niet een project te 'verkopen', maar veeleer een middel voor te stellen om verder te professionaliseren.
- U hebt een sterke betrokkenheid van de deelnemers nodig.
- In elke structuur moet u over iemand beschikken die het project voortstuwt. Die persoon moet weten wat van hem/haar wordt verwacht en wat zijn/haar taken zijn.
- Plan het project.
- Volg het plan.



Bij RESSOURCES in België werken we met de 'offer-on-demand'-strategie.

Het essentiële verschil met de vorige 'push'-strategie is dat er geen uniform voorstel is voor alle leden: wij stellen instrumenten en managementsystemen voor die passen bij sommige van onze leden. De leden verschillen zodanig op het vlak van omvang en activiteiten dat we moeten focussen op subgroepen om praktisch te zijn. Van zodra een instrument werd ontwikkeld, promoten we het. De leden zijn echter vrij om het instrument al dan niet te gebruiken, of om de projectgroep na een zekere tijd te vervoegen.

Bij RESSOURCES bieden we onze leden het volgende aan:

- HQ 21: alomvattend actieplanmodel gebaseerd op de drie dimensies van duurzame ontwikkeling (zie p. 14).
- MANAGENS: een milieumanagementsysteem gebaseerd op EMAS
- Electro-Rev: een waarborglabel voor AEEA hergebruik En binnenkort een 'ressourcerie'-label.

Alvorens een project te ontwikkelen, gebruiken we de volgende beslissingstabel:

1. Is het project coherent met de missie van het netwerk?
2. In welke mate is het een dienst voor de leden (meer dan 40 punten)?
  - Een expliciet verzoek van minstens een lid en coherentie met de rest van de leden: 40/40
  - Een expliciet verzoek van een van onze belangrijkste stakeholders (gemeente, regio...) en coherentie met onze leden: 30/40
  - Niet-expliciet verzoek van onze leden, maar coherentie met de leden: 20/40
  - Geen verzoek of coherentie met de activiteiten van de leden: 0/40
3. Wat is het belang op niveau van de federatie (15 punten)?
  - Minstens 4 leden kunnen voordeel halen uit het project: 15/15
  - 3 leden kunnen potentieel voordeel halen uit het project: 10/15
  - 2 leden: 5/15

- Minder dan 2 leden kunnen voordeel halen uit het project: 0/10.

4. Synergie, partnerships, samenwerking met onze belangrijkste stakeholder (15 punten)

- Het project zal strategische partnerships of samenwerking creëren: 15/15
- Het project zal niet-strategische partnerships of samenwerking creëren: 10/15
- Het project zal geen strategische partnerships of samenwerking creëren: 0/15

5. Verhoogde zichtbaarheid van de sector bij onze stakeholders (15 punten)

- Het project zal betekenisvolle zichtbaarheid hebben, zowel geografisch als in termen van duur: 15/15
- Het project zal betekenisvolle zichtbaarheid hebben, geografisch of in termen van duur: 10/15
- Het project zal een beperkte impact hebben, geografisch en/of in termen van tijd: 5/15
- Het project zal geen zichtbaarheid hebben: 0/15

6. Ontwikkeling of professionalisering van de hoofdtak (netwerken) (15 punten)

- het project heeft een onmiddellijke positieve impact op de ontwikkeling en de professionalisering van het werk: 15/15
- het project heeft een onmiddellijke positieve impact op de ontwikkeling of op het professionalisme van het werk: 10/15
- het project heeft onrechtstreeks een positieve impact op de ontwikkeling en het professionalisme van het werk: 5/15
- het project heeft geen positieve impact op de ontwikkeling en het professionalisme van het werk: 0/15

Indien het totaal lager is dan 60 punten beantwoordt het project niet aan de missie van de federatie.

We stellen ons dan de vraag:

- Kunnen we het project / idee veranderen zodat het tegemoetkomt aan de belangrijkste opdrachten? Hoe?
- Is het een expliciet verzoek van minstens één lid? Zo ja, dan betreft het een specifiek verzoek dat eerder moet behandeld worden als consultancy.

#### 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

De belangrijkste moeilijkheid, maar ook de rijkdom van die benadering, ligt in het feit dat alle leden vrij verschillend zijn van elkaar en bijgevolg niet op dezelfde manier reageren. Sommige kunnen goed zijn in bepaalde stappen, terwijl anderen er langer kunnen over doen om bepaalde taken te beëindigen.

Cruciaal is dat de leden een duidelijk mandaat moeten geven aan de federatie om verdere ontwikkeling na te streven en een begeleidende rol te spelen bij sommige kwaliteitsmanagementsystemen.



### LERENDE NETWERKEN

#### 1. Wat zijn ze

Lerende netwerken zijn groepen mensen die ervaringen en goede praktijken willen uitwisselen. Ze delen een gezamenlijke expertise en zijn met elkaar verbonden door een gemeenschappelijke missie of doel. Die netwerken beginnen vaak informeel en kunnen in de loop van de tijd meer gestructureerd worden.

#### 2. Wanneer en waarom worden ze gebruikt

- Lerende netwerken zijn bijzonder interessant indien u een systeem sneller wil ontwikkelen of implementeren.
- Het laat u toe fouten te vermijden die al gemaakt werden door anderen.
- Het is kostenefficiënt
- Het vergt een min of meer homogene groep organisaties of deelnemers met een gelijkaardige kennis en ervaring of in een gelijkaardige implementatiefase.

#### 3. Hoe een lerend netwerk besturen

Een lerend netwerk wisselt regelmatig informatie en vooral ervaringen uit. In de groep moet u instemmen met de manier waarop de uitwisseling gebeurt, evenals met de nodige voorbereidingen in elk stadium en met wie toegang heeft tot welke informatie.

Er zijn hier verschillende opties mogelijk:

- Persoonlijke uitwisseling
- Via de telefoon en teleconferencing
- Online-instrumenten

In het ideale geval wordt een combinatie van de drie gebruikt. Persoonlijke uitwisseling is nodig om een voldoende vertrouwensbasis te creëren en elkaar te leren kennen. Teleconferencing en online-instrumenten zijn goedkoper maar anoniemer, online-instrumenten zijn zelfs permanent toegankelijk.

#### 4. Wat werkt en wat niet werkt, en de resultaten

Lerende netwerken zijn zeer sterk indien er een grote graad van vertrouwen en samenwerking is en een duidelijke interesse bij alle deelnemers om zowel te ontvangen van als bij te dragen tot het netwerk. Het is belangrijk dat elk lid zowel kan ontvangen als bijdragen.

Als u een zeer multidisciplinair team heeft dat bestaat uit mensen met zicht op marketing, ervaring op het vlak van productie en logistiek, is de uitwisseling nog meer verrijkend.

*Veel succes!*

## 6. Verdere referenties

### Websites

<http://www.accountability21.net> is een internationale ledenorganisatie die standaarden ontwikkelt voor ethische duurzame rapportering.

<http://ec.europa.eu/environment/emas> is de Europese website over EMAS, met een gereedschapsset voor implementatie, nieuws, evenementen en activiteiten.

<http://www.ecomapping.org/english.html> biedt een praktisch instrument om een inventaris op te stellen van waar uw activiteiten een impact hebben op het leefmilieu.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

<http://www.inem.org/> is het International Network for Environmental Management dat beschikt over publicaties over kwaliteitsmanagement.

<http://www.investorsinpeople.co.uk>

<http://www.iso.org>

Beschikbaar van: [www.rreuse.org](http://www.rreuse.org) **Qualiti-Es**. 2006. *Quality management in reusing and recycling social enterprises: Report of the inventory amongst RREUSE members* [Online]. 108 p.

<http://www.socialauditnetwork.org.uk/>

## **Bijlage I**

### **Enkele voorbeelden van EFQM documenten**

- I.1 Inzameling van goederen op vraag
- I.2 Competentie beschrijving
- I.3 Mogelijke sleutelindicatoren
- I.4 Doelstellingen voor zelfevaluatie

# 1.1 Inzameling van goederen op vraag

## 1. Doelstellingen

De door klanten aangeboden goederen onbeschadigd ophalen  
Correcte registratie van opgehaalde goederen  
Op een klantvriendelijke manier de goederen ontvangen

## 2. Toepassingsgebied

Alle vestigingen van Krinkel De Kringwinkel  
Alle aanbieders van herbruikbare goederen binnen het verzorgingsgebied van Krinkel De Kringwinkel

## 3. Verantwoordelijken en bevoegdheden

Alle medewerkers van Krinkel De Kringwinkel zijn, in de mate dat de procedure voor hun van toepassing is, verplicht de procedures te volgen.

De magazijnverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de procedure inzameling op afroep  
De algemeen coördinator is eindverantwoordelijk voor de procedure inzameling op afroep.

## 4. Termen en definities

Ophaalploeg: Ploeg die instaat voor de ophaling van herbruikbare goederen

## 5. Verwante documenten, formulieren en hulpmiddelen

Nr	Naam	Opmerkingen
5.1-DOC-04	Selectiecriteria ophaalploeg	
5.1-DOC-03	Planning ophalingen	Wordt opgemaakt in computer dispatching
5.1-FRM-10	Ophaalbon	Wordt opgemaakt in computer dispatching

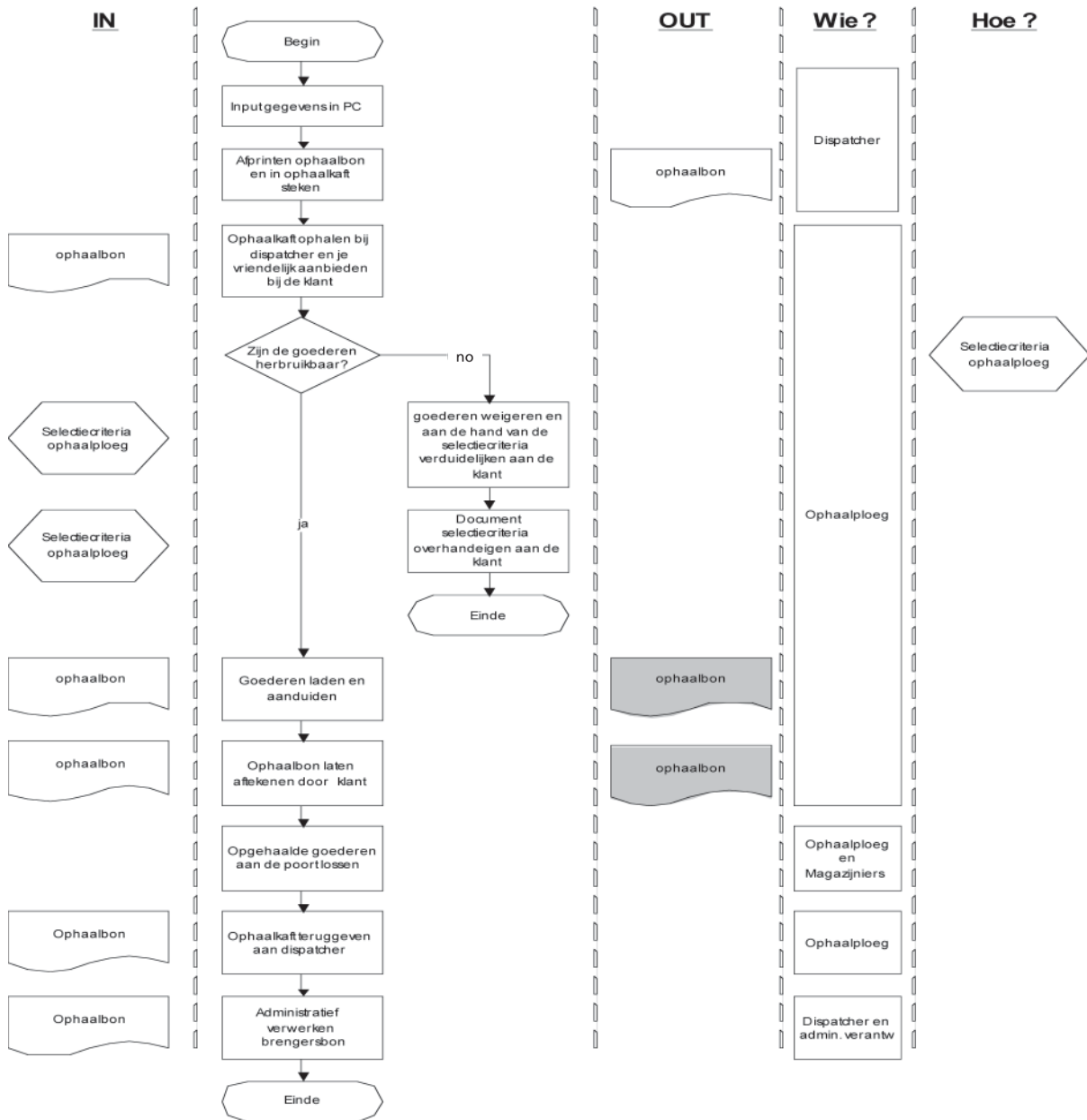
## 6. Inge vulde formulieren

Formulier	Wie	Bewaarplaats	Bewaartermijn
Ophaalbon	Administratief verantwoordelijke	Archief	10 jaar

## 7. Relevante literatuur

Cursus klantvriendelijkheid  
Handleiding registratiesysteem computer

## 8. Werkwijze



## I.2 Competentiebeschrijving

### Competenties werknemer registratie

---

#### Corporate competenties (op niveau van de organisatie)

- Mensgerichte houding
- Werken in team
- Zin voor productiviteit
- Leerattitude

#### Generieke competenties (op niveau van werknemer ondersteuning)

- Must qualify for employment within sheltered workshop
- Moeten in aanmerking komen voor tewerkstelling binnen sociale werkplaats
- Kan werken in teamverband
- Kan werken volgens vooropgestelde procedures
- Kan om met gezag

- Heeft interesse in takenpakket
- Is in goede fysieke conditie

#### Jobspecifieke competenties

##### *Kennen:*

Moet kunnen lezen en schrijven

##### *Kunnen*

###### THEORETISCHE KENNIS

- Beschikt over voldoende kennis van het Nederlands om de werkinstructies te lezen.

###### PRAKTISCHE KENNIS

- Kan een toestel laden en lossen.
- Kan een eerste visuele controle doen inzake hergebruik.

###### NAUWKEURIGHEID

- Heeft oog voor veiligheid op de werkvloer
- Voert enkel taken uit die door instructeur zijn opgedragen.

## I.3 Mogelijke sleutelindicatoren

### K<sup>2</sup>-indicatoren

---

#### Leiderschap

- Beschreven missie/visie
- Aangetoonde positieve feedback omtrent taken en competenties vastgelegd in het functieprofiel

#### Beleid & strategie

- Mate waarin beleid is vastgelegd in strategische en tactische keuzes
- Mate waarin strategische en tactische keuzes gerealiseerd zijn

#### Medewerkers

- Aantal vastgelegde en opgevolgde procedures
- Beschreven evoluties in competenties

#### Externe partnerschappen

- Evaluatie die de 5 belangrijkste partners geven omtrent de samenwerking

#### Middelen

- Risicoanalyse met een bijhorend beheersplan die min. 5 risico's inventariseert: 1) financiën, 2) continuïteit bezetting medewerkers, 3) veiligheid, 4) gebouwen en 5) wetgeving

#### Processen

- Aantal vastgelegde en opgevolgde procedures

#### Klantenresultaten

- Perceptie van de klanten
- Beoordeling van de klantenevoluties

#### Medewerkerresultaten

- Perceptie arbeidskwaliteit

#### Samenlevingsresultaten

Nog uit te werken

#### Sleutelprestatieresultaten

- Kg hergebruik/inwoner
- Aantal sociale tewerkstellingen
- Financiële resultaten

## I.4 Doelstellingen voor zelfevaluatie

### Leiderschap

- De organisatie beschrijft de missie en visie.
- De organisatie communiceert de missie en visie aan alle medewerkers.
- Leiders nemen deel aan verbeteractiviteiten.
- Leiders volgen vorming en opleiding inzake kwaliteitsszorg.

### Beleid & strategie

- De organisatie ontwikkelt per belangengroep een formeel en informeel bevragingssysteem om de behoeften en verwachtingen te registreren.
- De organisatie vertaalt behoeften en verwachtingen in haar beleidsvoering.
- Opstellen en jaarlijks actualiseren van strategisch plan.
- Minstens op de meest kritische onderdelen van het tactisch plan meetpunten en concrete streefwaarden hebben.

### Medewerkers

- De processen en systemen i.v.m. de medewerkers zijn vastgelegd en beschreven.
- De organisatie ontwikkelt een competentieplan voor haar medewerkers: competentiegericht, vanuit behoeften, gespecificeerd in vormingsdoelen en geïmplementeerd in de praktijk.

- De organisatie betreft haar medewerkers op een systematische manier in de besluitvorming.
- De organisatie voert een actief communicatiebeleid met haar medewerkers met aandacht voor formele en informele communicatie.

### Partnerschappen en middelen

- De organisatie ontwikkelt een systeem om contacten met sleutelpartners aan te gaan en te onderhouden.
- De organisatie beschikt over een systeem voor het beheersen van de grootste risico's.
- De organisatie beheert haar gebouwen, uitrusting en infrastructuur op een efficiënte wijze.
- De organisatie maakt kennis en informatie toegankelijk voor alle medewerkers.

### Processen



- Sleutelprocessen zijn beschreven en vastgelegd in procedures.
- De organisatie kan aantonen dat procedures worden nageleefd.
- De organisatie beschikt over een systeem om procedures te evalueren op doeltreffendheid en doelmatigheid.
- De organisatie ontwikkelt systemen om de behoeften en verwachtingen van klanten te inventariseren.

## **Bijlage II**

### **Enkele voorbeelden van EMAS documenten**

- II.1 Een 'ecomap' om een inventaris op te maken van de milieu impact
- II.2 Een milieu programma
- II.3 Een goede praktijk
- II.4 Een milieuverklaring of rapport

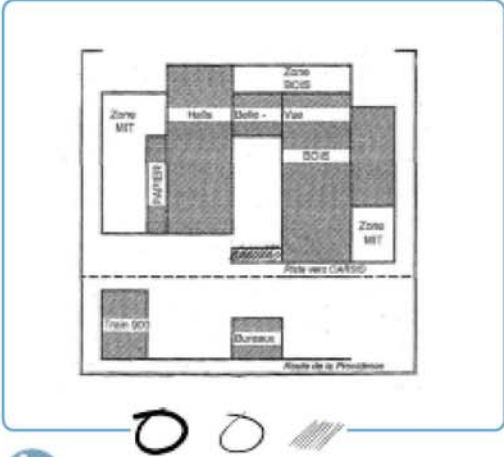
## II.1 Een Ecomap

- General Situation
- Water
- Energy

- ✗ Soil and storage
- Waste

- Air, dust, odours, noise
- Risks and safety



### 4.3.1. Problems, practices and impacts

- Sorting waste from electrical and electronic equipment: oil spill.
- Soil strewn with debris: T900
- No properly delimited zone with regard to scrap and wood that has to be sorted
- Storage of uncovered polystyrene bags
- Reduction of the storage area, which implies organisational problems

---

### 4.3.2. Applicable legislation

Decree of the Walloon Government (DWG) of 17/07/03 on liquid fuel deposits; DWG of 27/02/03 ; DWG of 04/07/02 (operating conditions) ; DWG of 09/04/92 (WEEE) ; DWG of 27/02/03 (WEEE) ; European directive on WEEE of 27/01/03; ADR

### 4.5.1. Indicators, figures and measures for 2005

- Impermeable surface: 37%
- Storage area surface: from 19000 to 4000 m<sup>2</sup>
- Permanent fuel stock in tanks: 4,000 l

### 4.3.3. Objectives and targets for 2006

4/ Decrease the amount of waste sent to the TLC  
 2/ Reorganisation of storage areas following the suppression of T600 and the predicted move from our site. This implies the improvement of storage areas and reduction of soil pollution  
 2/ Covered storage of polystyrene bags

N°	4.3.1. Environmental Actions Programme	4.4.1. Supervisor	Closing date
2	Plan of the new site: definition of storage areas	TJ, PF	31/12/2006
2	Definition of current storage areas (until removal)	TJ, PF	31/03/2006
2	Purchase of sawdust, eco beads or absorbent products for oil leaks + purchase of a barrel for frying oil and fats	PF	March 2006
6	Sensitisation to immediate collection of spillage during unloading	SD / PF	31/12/2006
2	Definition of a storage area for polystyrene bags	SD / PF	28/02/2006

4.4.2. Training content	Number of participants	Date	Duration
Recall of good environmental practice	25	June 2006	1h
Recall of storage areas	25	June 2006	1h

Date of issue    22/02/2006

Signature and name  
 Sandrine Dufrane  
 Philippe Fontaine

Update No.    2

EMAS - EN - ISO 14001

© HW Engel | ecomapping 3.0

## II.2 Een milieuprogramma

No.	Objectives	Duration	Targets	Program	Due date	Supervisor	Reference doc
1	Conversion to biofuel for 15% of our total fuel consumption	2007	Conversion of 15% of total fuel consumption to biofuel	Prospecting for suppliers	end 2006	TJ	Training + vehicle file
			A blend of canola oil and fuel must be applied while awaiting the biofuel. This blending system will be kept for certain vehicles for which biofuel is not suitable.	Sensitising personnel to the problems of fossil fuel consumption and global	end 2006	TJ / PF	
				A tank and holding container will be installed according to current environmental standards. Storage of canola oil barrels and a holding tank.	end 2006	TJ / PF	
2	Optimising waste tonnage treated as part of our recycling activity	2006	WEEE activity development	Broadening the geographical collection	2006	TJ	
			Lagooning activity development	Prospecting for new clients	2006	TJ	
			Development of asbestos removal activity (set asbestos)	Prospecting for new clients	2006	TJ	
			Scrap activity development	Prospecting for new clients	2006	TJ	
			Investment in a loading crane		2006	TJ	
			Wood C activity development	Prospecting for new clients	2006	TJ	
			New recycling channel development (big bag, glass, ...)	Prospecting for new subcontractors	2006	TJ	
3	Optimising purchases of biological supplies	2006	Purchase maintenance of material and biological supplies	Purchasing recycled paper	2006	TJ	
				Purchasing organic consumer products	2006	TJ	
				Evaluating and modifying the products that the company uses to clean offices	2006	SD	
				Optimisation of fuel oil and electricity consumption	2006	SD	
4	10% reduction in final waste sent to the Technical Landfilling Centre	2006	Decrease the amount of waste sent to the TLC by 3% for 2006.	Sensitising clients to decreasing residues in incoming containers	2006	PF / TJ	
				Respecting the acceptance criteria when receiving waste	2006	PF / SD	
				Informing workers of the criteria to be respected	2006	SD	
				Increased sign-posting on site to prevent clandestine deposits	2006	PF / SD	
				Purchasing various PMC dustbins, glass, compost	2006	TJ / PF	
				Solving the problem of evacuating PMC for offices	2006	PF	
				Communicating with and informing staff	2006	SD + Brigadiers	
				Decrease the amount of waste sent to the CET by 4% for 2007	Intensifying CIW sorting	2007	PF / Foremen
				Sensitising to the source	2007	PF	
5	Intensive, proactive and permanent collaboration with our clients with regard to the environment	2006	2006	Organising a meeting with our principal clients' environmental officer		SD / PF	
			2007	Sensitising to treatment, sorting and workplace improvement - Advice		TJ	
6	Increase the number of training hours per person per annum	2006	Development of training schemes at safety/risk management level	Establishing a training scheme for 2006	2006	SD	Training planning
			Training on new themes	Training on the risks of asbestos and lagooning	2006	SD	

## II.3 Een goede praktijk

### Bonnes pratiques environnementales

---

Nettoyer au moins 1 fois par semaine les zones de stockage,  
Vérifier l'état de ses outils et de son véhicule après chaque utilisation,  
Remplir convenablement les bacs de pesée avec les tonnages et les descriptions,  
Vérifier que le chargement des véhicules entrants ou sortants est conforme,

Si vous trouvez un dépôt de déchets inadaptés, signalez-le et balisez le site.  
En communiquant immédiatement au 0478/450.197 les risques ou accidents environnementaux, c'est moins de risques pour votre environnement !

Les carburants sont de plus en plus chers et les véhicules polluent,  
donc réfléchissez au meilleur itinéraire :  
vous gagnerez du temps et l'entreprise dépensera moins d'argent !

Chez vous comme ici, les factures d'électricité, d'eau et de chauffage sont souvent trop élevées, donc pourriez vous faire attention au gaspillage d'électricité, d'eau et de chauffage.

#### **Pensez à :**

***Eteindre les lampes***

***Débrancher les appareils électriques (radio, PC,...)***

***Eteindre les radiateurs***

***Fermer les robinets***

## II.4 Een milieuverklaring of rapport



A



# Environmental Declaration 2005

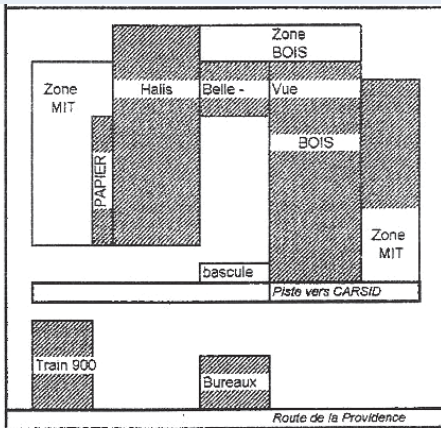
Retrival is a professional integration company that has created 30 jobs since its foundation. The company is active on various factory sites in the Walloon region and operates in 3 sectors: waste management, site improvement and greening, and industrial space restoration. Retrival belongs to the Ressources asbl social economy company network and is recognised by Recupel.

Retrival creates environmental jobs in a spirit of social economy and sustainable development. Through its environmental policy, Retrival is committed to environmental protection and pollution prevention beyond the requirements of the law. The company supports a process of continuous improvement and will carry out the environmental program described below.

Our environmental management system (EMS) is applicable to all Retrival activities. It takes into account the unique nature of the social economy and is based on a systematic approach to Ecocards. Our environmental officer is responsible for the planning, implementation and control of EMS, which is participatory, informal but rigorous work. This implies permanent work-training for all workers. EMS is carried out in permanent collaboration with Ressources asbl network staff. The network shares the same documentary system. Ressources asbl intervenes regularly to ensure legal control and it also intervenes in support of internal audits, training and management.

Dynamic external communication is supplied by Retrival and Ressources asbl.

For more information, please visit <http://www.retrival.be/emas.htm>



Company name: RETRIVAL  
 Establishment date: 30/05/1997  
 Contact person: Thibaut Jacquet  
 E-mail: [retrival@retrival.be](mailto:retrival@retrival.be)  
 Registered address: Rue de l'usine, 1- 6010 Couillet  
 Operational address: Rue de la providence, 116- Marchienne  
 Tel.: 071/ 63 10 10  
 Fax: 071/ 31 88 16  
 Website: [www.retrival.be](http://www.retrival.be)  
 NACE Code: 37100  
 VAT No.: BE-460 796 619  
 Annual turnover: 1,568,409 Euros  
 Average no. of employees/year: 18.2  
 Surface in m<sup>2</sup>: 19000 m<sup>2</sup>  
 Core business: Non-hazardous waste recycling

Seize : Artisan Industry Service

Urban sitting : Mixed Residential Industrial

Direct and indirect priority environmental topics	Significant impacts
Energy (fuel, fuel oil, gas, electricity)	
Waste (prevention, collection and disposal)	
Soil and storage	
Air, dust, odours, noise	
Environmental risks	
Worker health and safety	
Purchasing policy	
Worker training	



Strategic environmental objectives from 12/2002 to 12/2006

- 1/. Conversion to biofuel for 15% of our total fuel consumption
- 2/. Optimisation of the waste tonnage treated within the framework of our recycling activity
- 3/. Rational use of ecological products
- 4/. Decrease the amount of waste sent to the Subsurface Containment Centre by 10%.
- 5/. Intensive, proactive and permanent collaboration with our clients to improve waste storage and management.
- 6/. Increase the number of training hours per person per annum by 30%

In order to evaluate important environmental aspects of its activities, Retrival uses the "FLIPO" criteria, i.e.

- Material flow and resources used
- Legal obligations
- Environmental impact
- Practices in force within the company

At RETRIVAL, the most important environmental aspects can be found in the following activities:

- Sorting scrap from electrical and electronic equipment
- Site cleanliness and marking
- Material storage
- Sorting wood

Signed by + signature Date

22/02/2006

Next declaration in 2006

ecomapping®



B

# Environmental Declaration 2005

## Resources used

	year 2003	year 2004	year 2005	Trend
<b>Waste</b>				
Treated waste (assimilated, WEEE...)	13,506	12,560	12,087	⊖⊖⊖
Proportion of recycled waste	95,2%	97,4%	96,3%	⊖
Proportion of reused waste (WEEE...)	0,3%	0,1%	0,1%	⊖
Proportion of waste sent to TLC	4,5%	2,5%	3,6%	⊖
Number of recycled waste flow	10	10	15	⊖
<b>Water consumed by worker</b>				
	1,40 m <sup>2</sup> /tra	4,92 m <sup>2</sup> /tra	2,97 m <sup>2</sup> /tra	⊖
<b>Energy</b>				
Heating oil (canteen + adm)	51,91 l/m <sup>2</sup>	63 l/m <sup>2</sup>	69 l/m <sup>2</sup>	⊖
Fuel (vehicles)	34,692 l	56,905 l	58,183 l	⊖
Proportion of biofuel	0%	0,18%	0,00%	⊖
Oxygen (cut-out metals)	4,757,2 m <sup>3</sup>	1,542 m <sup>3</sup>	1,846 m <sup>3</sup>	⊖
Propane (cut-out metals)	1,487,5 kg	3,786 kg	326 kg	⊖
Electricity (canteen + adm)	539 kWh/tra	405 kWh/tra	396 kWh/tra	⊖
<b>Transport</b>				
Number of operating vehicles	9	9	11	⊖
Waste transported by train	93%	58%	0%	⊖
Waste transported by road	7%	42%	100%	⊖
<b>Soil and storage</b>				
Concrete storage surface	37%	37%	37%	⊖
Number of environmental accidents	6	3	3	⊖
Permanent fuel stock in tanks	4,000 l	4,000 l	4,000 l	⊖
<b>Air, dust, odours, noise</b>				
	0 complain	0 complain	0 complain	⊖

The amount of fuel consumed is increasing because our geographical area of operation is extending.  
 Supply difficulties meant that biofuel could not start being consumed.  
 (1) Environmental communication with clients cannot be quantified, they were not formalised in 2005. However, we respond to any EMS issue and we communicate regularly and effectively with our partners. Our environmental declaration and activity description are available on our website.  
 (2) Sensitisation to good environmental practice occurs every week for every staff member during site visits.  
 (3) Internal environmental checks generally take place once a week for each of our building sites. Formalisation is envisaged for 2006.

## Environmental management indicators

	year 2003	year 2004	year 2005	Trend
<b>Good environmental management</b>				
Number of environmental actions	11	22	15	⊖
Environmental communication with clients and suppliers	9	21	(1)	⊖
Proportion of expenditure for purchases of ecological supplies / total expenditure for purchases of supplies	12%	27%	32%	⊖
<b>Training of staff</b>				
Training before recruitment	6 months full-time	months full-time	months full-time	⊖
In-service training of staff	12,9 h/full-time	16,6 h/ETP	27,7h/full-time	⊖
Sensitisation / Training	6,0 h/full-time	1,2 h/ETP	(2)	⊖
<b>SME audit</b>				
Number of internal environmental checks	12	13	(3)	⊖
Number of external environmental checks	5	7	7	⊖

## Social indicators

	year 2003	year 2004	year 2005	Trend
<b>Employment</b>				
Number of jobs created	0	6	1	⊖
Number of reuse jobs	2 people/32T	0,5 pers/3T	0,2 full-time	⊖
Number of jobs in recycling	10p/12,857T	10p/14,396T	12p/10,350T	⊖
<b>Participation in local development</b>				
Neighbourhood complaints	0	0	0	⊖
Employment created within 5 km radius	24	28	29	⊖
Number of schools supported by our activities	5	5	5	⊖

## Principal achievements of 2005

STRATEGIC OBJECTIVE NO.	
2	Relocation and cleaning of one of our sites (T600)
6	Sensitisation of new workers to EMAS
5	Website development
2	Expanding the variety of waste treated
2	Searching for new recycling channels (wood, big bag, biofuel...)

For more details and other actions: <http://www.retrival.be/emas.htm>

## Eco-effectiveness indicators for 2003/2004/2005

	2003	2004	2005
kg of treated waste / 1,000 € of the turnover (kg/k€):	8,865,6	7868,43	7708,82
kg of final waste / 1,000 € of the turnover (kg/k€):	320,2	211,27	270,01
litres of fuel / 1,000 € of the turnover (l/k€):	19,6	34,76	37,1

## Environmental targets for 2006

(100% base = activity ratio on 31/12/2002)

Labour relations	Reintroduction of the best practice guide 3% reduction in waste sent to TLC Improvement of waste management (polystyrene storage bags, avoiding clandestine deposits, management of in- and outgoing scrap)
Energy	Conversion of 15% of total consumption to biofuel
Training	Training on environmental and safety risks To develop an environmental behaviour indicator

For more information on the action plan and actions performed, please visit <http://www.retrival.be/emas.htm> or send an e-mail to [retrival@retrival.be](mailto:retrival@retrival.be)

## Declaration of validation

Based on the organisation audit, site visits, interviews with collaborators, and investigation of documentation, data and information, Aib-vincotte International, in its capacity of environmental inspector, with Belcert accreditation no. B-017-EMAS, concluded:

- that the policy, program, management system, environmental analysis and audit procedure as regards the environment as well as the environmental declaration fulfil the requirements of European Parliament and Council Regulation (EC) No 761/2001 of 19.03.01 allowing organisations to participate voluntarily in a Community environmental management and audit system (EMAS).
- that the data and information in the environmental declaration are reliable and that they effectively cover all the significant environmental issues for this organisation.

eng. P. Olivier,  
President of the Certification Commission.  
On:



## Environmental declaration 2005

### OUR ENVIRONMENTAL POLICY

Aiming to preserve the environment for future generations, Retrival is committed to continuous environmental improvement and protection beyond the requirements of current legislation.

We will concentrate on the following points:

- To lay out our site according to an optimal environmental design;
- To improve our flow management and storage policy in order to decrease its environmental impact;
- To train every staff member and make them responsible for their working methods and their environmental impacts;
- To prioritise reusing materials before entering a recycling process; to prioritise recycling over disposal; to prioritise recycling over disposal;
- To make prevention a constant theme in our thoughts and actions both internally and with respect to our clients;
- To manage risks through information, communication and sign-posting;
- To become a model for our clients and partners with respect to the environment;
- To make everyone aware that they as individuals represent the whole Retrival team;

For the Retrival team

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Thierry M. ...".

22 February 2006

**Bijlage III**  
**Een uittreksel uit een sociaal audit rapport**



De inhoudstafel van het Social Auditreport van Opnieuw & Co bevat volgende 8 hoofdstukken:

1. Wat doet Opnieuw & Co
2. Het Social Audit proces
3. Doelstelling 1: een gezond financieel beleid
4. Doelstelling 2: verminderen van de afvalberg
5. Doelstelling 3: inburgeren van producthergebruik
6. Doelstelling 4: ondernemen met zorg voor het milieu
<b>7. Doelstelling 5: creëren van kansen voor tewerkstelling</b>
8. Doelstelling 6: een aangename werksfeer

## HOOFDSTUK 7

### Doelstelling 5: creëren van kansen voor tewerkstelling

Een belangrijke doelstelling van Opnieuw & Co is het creëren van duurzame tewerkstelling. Vooral laaggeschoolden en langdurig werklozen vinden moeilijk een job op de reguliere arbeidsmarkt. Opnieuw & Co richt zich in eerste instantie op deze groep werklozen. We gingen het aantal arbeidsplaatsen en het profiel van de medewerkers na. Dat kringloopcentra arbeidsintensieve initiatieven zijn, mag blijken uit onderstaande gegevens.

#### Arbeidsplaatsen

In 2003 werken er in totaal 84 mensen voor Opnieuw & Co. Voor de c.v.b.a. in Lier bestaat deze groep uit 10 mensen met een vast contract, 4 mensen met een tijdelijk contract (Activa-statuut), 1 jobstudent en 7 artikel 60-ers.

Voor de v.z.w. in Mortsel bestaat deze groep uit 26 mensen met een vast contract, 1 medewerker met een tijdelijk contract (Activa-statuut), 13 artikel 60-ers, 7 vrijwilligers en 15 mensen via arbeidszorg.

Als we de verschillende statuten bekijken, blijkt dat in 2003 36 mensen met een contract van onbepaalde duur en 5 mensen met een tijdelijk contract werken. 20 mensen worden door het O.C.M.W. met het statuut van artikel 60 tewerkgesteld. Deze artikel 60-ers, ook wel sociaal tewerkgestelden genoemd, zijn mensen die om noodgedwongen redenen bij het O.C.M.W. terecht komen en voor een bepaalde periode tewerkgesteld worden, tot ze in regel zijn voor werkloosheidsuitkeringen (periode van 1 tot 2 jaar). Er wordt 1 jobstudent aangenomen en ook 8 vrijwilligers komen een handje toesteken.

Voor het project 'Arbeidszorg', dat startte in 2002, werken er in 2003 gemiddeld 15 medewerkers in een onbezoldigd kader in de sociale werkplaats...

...

#### *Oprvolging planning 2000-2002:*

- er werden via de sociale werkplaats 7 extra mensen aangevonden, meer liet de minister niet toe (planning 10)
- er werd in onze regio geen hergebruikcentrum voor witten bruigoed opgestart, er kwamen op deze manier geen nieuwe arbeidsplaatsen bij

#### *Planning 2003-2004:*

- tijdens de functioneringsgesprekken gaan we meer aandacht besteden aan het doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt (carrièreplanning)
- via de sociale werkplaats tien medewerkers extra aanwerven
- voor arbeidszorg twintig medewerkers extra aantrekken
- via het O.C.M.W. van Antwerpen 10 extra medewerkers aantrekken
- andere O.C.M.W.'s extra activeren om mensen bij ons te werk te stellen

## **Bijlage IV**

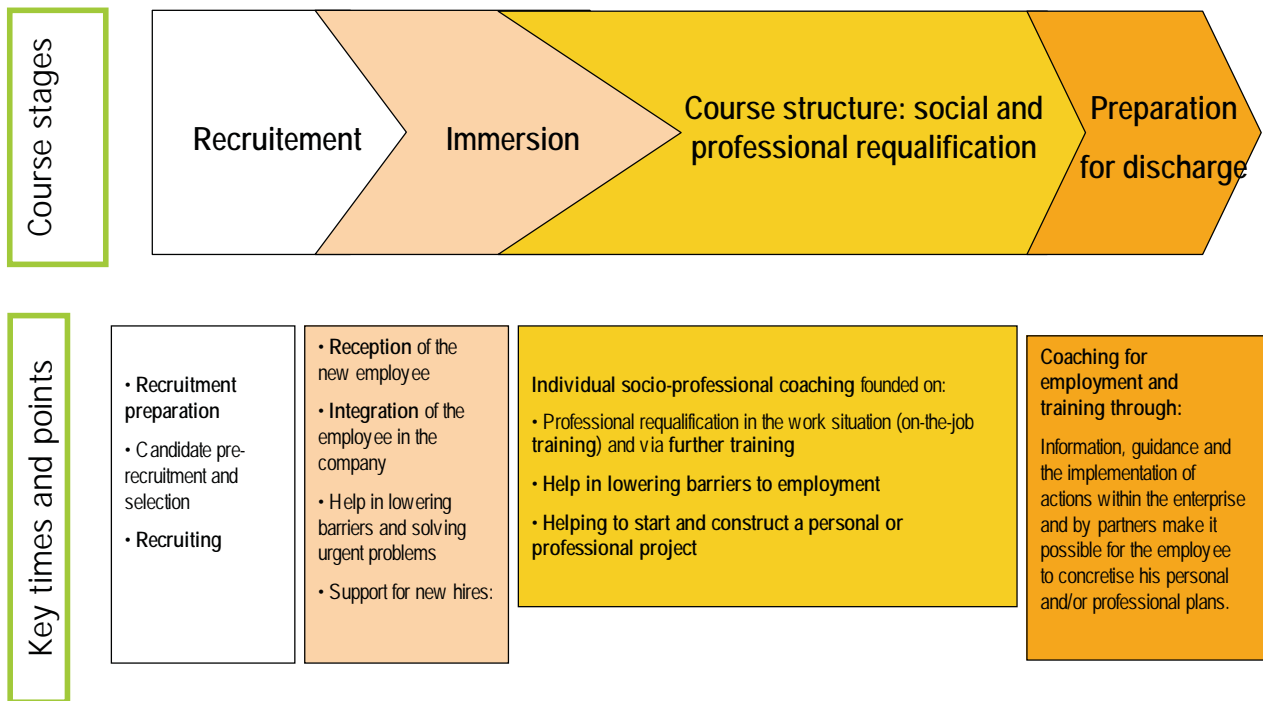
### **Enkele voorbeelden van documenten voor een social management systeem**

- IV.1 Een algemeen proces voor sociaal management
- IV.2 De proces details voor fase 1: aanwerving
- IV.3 Een tool voor de aanwerving: een overzicht van de functievereisten voor enkele specifieke functies
- IV.4 Een uittreksel van een sociaal rapport

## IV.1 Een algemeen proces voor sociaal management



# Envie, which course?



## IV.2 De process details voor fase 1: aanwerving

<b>PHASE 1</b>	<b>THE RECRUITMENT</b>
<b>Objective</b>	<b>To ensure an appropriate fit between accommodated people profile and integration offer from Envie EMO</b>

Stages	Organisation/Contents	Actors	Tools and aids to be used
<p>→ <b>A provisional assessment of the amount of recruitment necessary, related to our social activity's inherent "turn-over"</b></p>	<p><b>Need assessments for positions</b> to be filled in function of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ anticipated staff turnover</li> <li>▪ production-related needs</li> <li>▪ composition of teams in place...</li> </ul>	<p>Management Team leader External partners</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Provisional planning</b> of course dates (entries/exits)</li> <li>▪ <b>Regular meetings</b></li> <li>▪ <b>Table of pre-requisites for work stations</b></li> </ul>
<p>→ <b>Systematic information of recruitment advisors:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ to respond to social services;</li> <li>▪ to draw up a "portfolio" of candidates;</li> </ul> <p>→ <b>A mode of partnership recruitment</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospecting for local partners;</li> <li>▪ Participation in local events (recruitment fair, local meetings...)</li> <li>▪ Organisation of regular visits or open days</li> </ul>	<p>Management</p>	
<p>→ <b>Definition of the profile(s) of the post to be filled</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Systematic communication</b> of the employment offer to local partner advisors, to ANPE (National Employment Agency)</li> </ul>	<p>Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Envie EMO job descriptions</b></li> <li>▪ <b>Employment opportunity</b></li> </ul>
<p>→ <b>Reception of candidacies, convocation of candidates and recruitment follow-up</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recording and study of candidacies</li> <li>▪ Convocation to recruitment interviews</li> </ul>	<p>Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liaison file with the partners</li> <li>▪ <b>Monitoring table of recruitment stages</b></li> </ul>
<p>→ <b>Candidate selection based on:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expressed motivation (desire to work, a project...)</li> <li>▪ Social and professional diagnosis (eligibility for IAE)</li> <li>▪ Identification and evaluation of (previously gained) skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>One or more recruitment interviews</b></li> </ul>	<p>Team leader Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CV provided by the person</li> <li>▪ If need be, <b>candidacy card</b></li> <li>▪ Advisor liaison file</li> <li>▪ <b>Envie course file</b></li> </ul>
<p>→ <b>Final recruitment decision</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information of candidates as well as advisors</li> <li>▪ Request for documents necessary to establish the contract</li> <li>▪ ANPE certification</li> </ul>	<p>Management Team leader</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANPE agreement</li> </ul>

### Recruitment preparation and recruitment

## IV.3 Een tool voor de aanwerving: een overzicht van functievereisten voor enkele specifieke functies

### PREREQUIS DES POSTES PROPOSES PAR ENVIE EMO

Les tableaux ci-après reprennent les principaux pré-requis des postes de travail proposés par les entreprises Envie. Il est bien évidemment nécessaire de l'adapter à votre organisation interne

	Aide magasinier Agent de magasinage	reparateur electromene- nager	Vendeur ou Employé de magasin	Chauffeur- livreur	Poste administratif
Homme ou femme en âge de travailler	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Référencé par un organisme social	Souhaité	Souhaité	Souhaité	Souhaité	Souhaité
Motivation forte pour travailler	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Prédisposition manuelle forte	Souhaitée	Nécessaire	Non	Souhaitée	Non
Apte au port de charges (50 kg)	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire	Non
Savoir lire, écrire, maîtriser les 4 opérations	Nécessaire	Souhaité	Nécessaire	Nécessaire	Nécessaire
Permis VL, voir PL en fonction des véhicules de l'entreprise	Non	Non	Non	Obligatoire	Non
Expérience dans la conduite d'un véhicule	Non	Non	Non	Souhaitée	Non
Capacité à communiquer	Souhaité	Non	Obligatoire	Obligatoire	Souhaité

## IV.4 Een uittreksel van een sociaal rapport

The social report of Envie is composed of the following chapters:

Chapter 1: Importance of the network in 2005
Chapter 2: Modalities for recruitment
Chapter 3: Contract and engagement in employment as part of the insertion process
Chapter 4: Profile of the employees
Chapter 5: Importance of the barriers to integration
<b>Chapter 6: The outflow of employees in 2005</b>
Chapter 7: Employment afterwards

### EXTRACT OF CHAPTER 6:

#### 6. Les salariés en insertion sortis en 2005

##### 6.1 Effectif sorti en 2005 :

**En 2005, 530 salariés ont quitté le réseau Envie, soit 45,8% de l'effectif global au cours de cette même année :**

- 442 à l'issue d'un parcours réalisé au sein d'Envie (47,2%) ;
- 88 à l'issue de leur parcours au sein d'Envie 2E (39,8%).

Ce turn-over relativement moins important que pour la moyenne des entreprises nationale (50,8% selon les chiffres publiés par la DARES) s'explique par :

- l'allongement significatif de la durée de parcours pour les entreprises Envie EMO ;
- le nombre de recrutements récents réalisés au cours de l'année 2005 par les entreprises Envie 2E dont l'activité se développe compte tenu de l'entrée en vigueur de la directive européenne sur les DEEE.

## 6.2 Un allongement de la durée moyenne des parcours réalisés

Course duration	EMO		2E		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
< à 3 mois	64	14,5%	17	19,3%	81	15,3%
De 3 à 6 mois	85	19,2%	20	22,7%	105	19,8%
De 6 à 12 mois	72	16,3%	17	19,3%	89	16,8%
De 12 à 18 mois	58	13,1%	14	15,9%	72	13,6%
> à 18 mois	162	36,7%	20	22,7%	182	34,3%
Non renseigné	1	0,2%		0,0%	1	0,2%
<b>Total</b>	<b>442</b>	<b>100%</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>	<b>530</b>	<b>100%</b>

Cette année, la durée moyenne des parcours pour l'ensemble des salariés en insertion est de 13,7 mois (contre 12,9 mois en 2004 et 12 mois en 2003).

- 14,1 mois pour les entreprises EMO (contre 13,2 mois en 2004 et 12,5 mois en 2003) ;
- 11,7 mois pour les entreprises Envie 2E (contre 11,3 mois en 2004 et 8,6 mois en 2003) ;

## 6.3 Les modalités de sortie

En 2005, 65,5% des salariés sont allés au terme de leur contrat (contre 68% en 2004 et 63% en 2003).

## 6.4 Acquis professionnels et employabilité

79% des salariés sortis en 2005 ont acquis des compétences dans le cadre du parcours réalisé au sein des entreprises Envie et Envie 2E.

63% d'entre eux sont employables au regard des critères d'exigence de productivité et de qualités requises par le(s) poste(s) qu'ils ont occupé à temps plein pendant la durée de leur parcours.

- Une employabilité accrue et attestée pour plus de salariés
- En 2005, 63% des salariés ont quitté le réseau Envie avec des acquis professionnels (contre 59,7% en 2004 et 59,3% en 2003).
- 16% d'entre eux ont validé les compétences professionnelles dans le cadre du parcours de requalification

professionnel interne proposé par les entreprises Envie ou via le suivi de formation externes.

- En outre, la part de salariés ayant validés des attestations professionnelles avec l'AFPA dans le cadre du programme de formation mis en place au sein de 9 entreprises du réseau a augmenté de façon significative : 71 salariés (soit 13,4% de l'ensemble de l'effectif du réseau Envie) ont validé une ou plusieurs attestations professionnelles. Ils représentaient 11,2% de l'effectif en 2004 et 9,7% en 2003).

En revanche, pour près de 21% des salariés en insertion sortis en 2005 (contre 23% en 2004 et 18,8% en 2003 et 23,5% en 2002), les acquis professionnels ne sont pas significatifs. Pour ces salariés, la durée de parcours au sein d'Envie n'a pas été suffisante pour acquérir suffisamment d'expérience professionnelle. Néanmoins, ce passage aura permis à ces salariés d'être accompagné dans leur démarche pour résoudre un certain nombre de difficultés sociales.

**Bijlage V**  
**Mogelijke onderwerpen van een licentie**



Le 'Règlement intérieur de la Federation Envie' stipule des conditions sur les sujets suivants dans sa politique commune des entreprises sociales de la Fédération:

### **La politique commune**

1. Ressources humaines
  - a. L'activité de professionnalisation et de requalification sociale
  - b. Les conditions de gestion du personnel
  - c. Le recrutement des directeurs d'entreprises sociales Envie Electroménager d'occasion garanti er Envie 2e Environnement et employ
  - d. Formation
  - e. Politique salariale
  - f. Evaluation
2. Les activités économiques des entreprises sociales adherents à la Fédération
  - a. Les activités de production et de commercialization des entreprises Envie Electroménager d'occasion garanti
    - La clientèle cible
    - Les produits
    - Les services gratuits
    - Les services payants
    - Les prix
    - Les moyens de distribution
  - a. Les activités de traitement des DEEE des entreprises sociales Envie 2e Environnement et emploi
    - Les prestations et les clients
    - Les prix
    - La qualité de la prestation
    - La contractualisation
3. L'équilibre économique

4. Politique partenariale, accords nationaux et locaux

### **Les obligations générales**

1. Participation au réseau
2. Confidentialité
3. Informations
  - a. Informations transmises par les entreprises sociales adherents
    - De façon permanente
    - De façon ponctuelle ou exceptionnelle
    - Liste et calendrier des informations économiques, sociales et associatives à transmettre
  - a. Informations transmises par la federation Envie
    - De façon permanente
    - De façon ponctuelle ou exceptionnelle
    - Liste et calendrier des informations économiques, sociales et associatives à transmettre
4. Communication
  - a. Communication interne
  - b. Communication externe
  - c. Promotion des ventes
  - d. Utilisation des logos
  - e. Relations avec la presse
5. Utilisation des services de la Fédération
6. Suivi des entreprises sociales adherents
  - a. Suivi
  - b. Visites
  - c. Accreditation

