

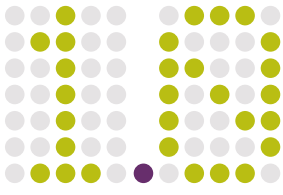


# JAARVERSLAG 2017

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>6</b>
2.1	Identificatie en juridische vorm	6
2.2	Korte historiek	6
2.3	Missie, visie en strategie	6
2.3.1	Engagementsverklaring	7
2.4	Organisatiestructuur	8
2.4.1	Algemene vergadering	8
2.4.2	Raad van bestuur	9
2.4.3	Bestuurlijke beslissingen raad van bestuur	10
2.4.4	Branding	11
2.4.5	Organogram	13
2.4.6	Managementteam	14
2.4.7	Strategische partnerships	15
2.4.8	Businessunits	16
<b>3</b>	<b>MAATWERK</b>	<b>22</b>
3.1	Maatwerkdecreet	23
3.2	Definitie doelgroepwerknemers	24
3.3	Toeleiding doelgroepwerknemers	25
<b>4</b>	<b>STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN</b>	<b>26</b>
4.1	Personeel	28
4.1.1	Tewerkstelling	28
4.1.2	Re-integratie	29
4.1.3	Doorstroming	30
4.1.4	Monitoren	30
4.1.5	Statuut "Zwak"	30
4.1.6	Deeltijds werk	31
4.1.7	Man/vrouw verhouding	32
4.1.8	Leeftijdsopbouw	32
4.1.9	Woonplaats	33
4.1.10	Mobiliteit	33
4.1.11	Werkloosheid	34
4.1.12	SWT en pensioen	34

4.2	Welzijn	35
4.2.1	Preventie	36
4.2.2	Milieu	38
4.2.3	Energieverbruik	40
4.3	Reorganisatie	42
4.4	Kwaliteit	45
4.5	Tevredenheid	46
4.6	KPI's	47
4.7	Business Development	47
4.8	Uitbouw van een intern controlesysteem	49
4.9	Ontwikkeling	50
4.9.1	Mensen: Opleiding	50
4.9.2	Mensen: POP	51
4.9.3	Middelen: gebouwen en infrastructuur	51
4.9.4	Middelen: ICT	52
4.9.5	Middelen: Investerings	53
4.10	Financiële resultaten 2017	53
5.	<b>AFSLUIT- EN DANKWOORD</b>	<b>54</b>
6.	<b>AFKORTINGEN</b>	<b>56</b>



# VOORWOORD



Zoals de lezer weet evolueren onze beschutte werkplaatsen naar maatwerkbedrijven.

Op 1 januari 2019 is het zover. In 2017 werd het volledig wetgevend kader in orde gebracht door de Overheid, zodat zonder overgangperiode, de nieuwe regelgeving van toepassing zal zijn, wat uitmondt in een wijzigend doelgroepenbeleid, nieuwe financiering, en nieuwe accenten in de tewerkstelling van personen met arbeidsbeperkingen.

Lidwina bereidt zich voor op de nieuwe situatie.

In 2017 werd de maximale tewerkstelling van de doelgroep omzeggens bereikt. Mede door een algemeen verbeterde economische situatie kon ook bij Lidwina de werkloosheid tot een minimum worden herleid. Wij zijn er ons van bewust dat we steeds moeten blijven zoeken naar vervangende activiteiten, vooral voor die periodes waarin het werkaanbod iets lager is. Nieuwe markten worden aangeboord, onder meer in het kader van de circulaire economie, met o.a. het herbruiken van materialen en grondstoffen en het aanwenden van natuurlijke energiebronnen. Ook een beschutte werkplaats (maatwerkbedrijf) moet op dit vlak innovatief werken en mag de boot niet missen. Een goede klantenrelatie is voor Lidwina van groot belang, en ook in 2017 werd hierin volop geïnvesteerd. Mijn dank aan deze klanten!

In 2016 werd reeds aangekondigd dat een Masterplan voor innovatie van de volledige campus werd ontwikkeld. In een eerste fase werd hiertoe in 2017 de plannen voor de aanpassing van de Groendienst getekend. Op die manier wordt rekening gehouden met de gestegen activiteit in de Groendienst ten opzichte van de beginperiode, en verder ook nieuwe normen op het vlak van energie, ecologie, sanitaire voorzieningen, comfort en veiligheid voor de medewerkers. De uitvoering van de werken zal in 2018 starten.

2017 was een zeer goed jaar op diverse vlakken: de tewerkstelling was hoog, er was een groot werkaanbod, onze kwaliteitsnormen werden vlot gehaald, onze statistiek van de arbeidsongevallen was gunstig en het financieel resultaat is duidelijk positief, zoals gesteld omwille van de drukke werkzaamheden, ook de invloed van de taxshift heeft hierin meegespeeld, evenals de mogelijkheid om meer werknemers in te schrijven onder de categorie zwakke werknemers.

In 2017 zijn we gekomen tot een stabiel managementteam. De volledige vervanging van het vroegere team door nieuwe medewerkers is een belangrijke evenwichtsoefening geweest.

We zijn overtuigd dat we goede stappen hebben gezet maar beseffen tegelijk dat dit ook voor medewerkers de nodige aanpassing heeft gevraagd. In die zin wil ik de leden van het managementteam evenals het omkaderingspersoneel danken voor hun grote inzet. We weten dat er nog een weg te gaan is, en willen in dit proces het welzijn en de tevredenheid van werknemers maximaal nastreven.

De doelgroepwerknemers wil ik eveneens bedanken. Ik heb ze leren kennen als heel gedreven medewerkers, van wie heel wat wordt verwacht. We moeten hen in het kader van een vernieuwd HR-beleid samen met het omkaderingspersoneel sturen in de richting van zoveel mogelijk zelfstandigheid, voor een aantal mensen betekent dit zelfs doorstroming naar de reguliere economie.

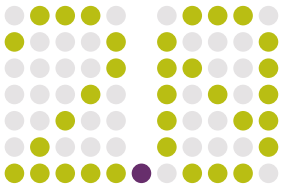
Een speciaal dankwoord wil ik richten aan Patrick Nelissen, die nu gedurende 3 jaar, met veel ijver en deskundigheid, heeft getimmerd aan de ingeslagen weg, in de functie van algemeen directeur.

Dank aan mijn collega-bestuurders die steeds bereid zijn mee na te denken over de toekomst van Lidwina en hiervoor ook het eigen functioneren voor de eerste maal op een bijzondere bijeenkomst onder de loep heeft genomen in 2017, wat moet leiden tot een meer "deugdelijk bestuur". Dank aan de leden van de algemene vergadering voor hun aandacht en het vertrouwen in de raad van bestuur. Eind 2017 werd in de algemene vergadering beslist om de raad van bestuur uit te breiden met een bestuurder die onder meer specialist is in informatica en netwerken, een belangrijk uitzicht in een modern bedrijf.

Lidwina is klaar voor de volgende uitdagingen. Dank aan u allen!

Jan Verellen  
Voorzitter vzw Lidwina





# ORGANISATIE



## 2.1 IDENTIFICATIE EN JURIDISCHE VORM

Lidwina vzw  
Hoofdzetel: Postelarenweg 213 – 2400 Mol

Website: [www.lidwina.eu](http://www.lidwina.eu)  
Mail: [info@lidwina.eu](mailto:info@lidwina.eu)

Ondernemingsnummer: 0407 601 720  
Oprichtingsdatum: 1 september 1964

Erkenningsnummer Beschutte Werkplaats: BW 32

- In 1999 werd het gebouw grenzend aan Lidwina Postelarenweg aangekocht.
- In 2001 werden de magazijnen in de Ambachtsstraat significant uitgebreid.
- In 2003 werd het gebouw in de Tortelstraat aangekocht.
- In 2010 werd het gebouw cool in de Ambachtsstraat in gebruik genomen.
- In 2011 werd het gebouw Gevers aangekocht.
- In 2016 werd een nieuw logo met "Inzet zonder beperking" als baseline in gebruik genomen. In het nieuwe logo staat duurzaamheid en samenwerking centraal.

## 2.2 KORTE HISTORIEK

- Naar aanleiding van het 15-jarig bestaan van de Katholieke Vereniging voor Gehandicapten te Mol in 1964, werd eind 1963 een tombola georganiseerd. De opbrengst hiervan zou de middelen moeten scheppen om te starten met de "sociale reclassering" van de mindervaliden in Mol.
- De voorzitter van de KVG (A. Van Eyndhoven) en de Proost (E.H.H. Smits) voerden propaganda om ook in Mol een BW te beginnen.
- De gemeente Mol verklaarde zich bereid een beginkapitaal te verschaffen.
- Tevens stelde het een gebouw ter beschikking, namelijk het vroegere schoolhuis in de Corbiestraat.



- Oprichting "Lidwina-Stichting" 01/09/1964.
- De naam verwijst naar Sint-Lidwina, patrones van KVG.
- Op 04/11/1964 werd de werkplaats geopend met 6 werknemers.
- Op 04/11/1964 werd de werkplaats geopend met 6 werknemers.
- In 1980 werden de gebouwen Postelarenweg in gebruik genomen.
- In 1987 deze voor de groenafdeling.
- In 1994 werd de 1ste steen gelegd van het gebouw in de Ambachtsstraat

## 2.3 MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

### Missie

Lidwina wil op een duurzame wijze een aangepaste, kwaliteitsvolle en lonende beroepsactiviteit aanbieden en laten uitvoeren door personen met een arbeidsbeperking die tijdelijk of definitief niet in het normaal economisch arbeidscircuit terecht kunnen.

Deze tewerkstelling dient stimulerend te werken om eventuele doorstroming naar het normaal economisch arbeidscircuit mogelijk te maken.

### Visie

Lidwina wil toegevoegde waarde leveren voor doelgroepmedewerkers, omkadering, klanten en maatschappij.

### Strategie

Lidwina tracht dit te verwezenlijken door de doelgroepmedewerkers te voorzien van nuttig werk in aangename, comfortabele omstandigheden en tevens zorg te dragen voor de nodige sociale ondersteuning

Naar externe klanten wordt getracht uitsluitend kwalitatief hoogstaande producten af te leveren.

Dit alles dient te worden gerealiseerd rekening houdend met normale economische principes en binnen het specifieke kader dat de overheid voor de beschutte werkplaatsen creëert.

Bijzondere aandacht dient besteed aan de veiligheid van de voedselketen bij het verpakken of behandelen van voedingsmiddelen.



### 2.3.1 ENGAGEMENTSVERKLARING

Om de missie en visie te realiseren stelt de organisatie onderstaande engagementen centraal.

#### Ethisch leiderschap

- Stellen in het intern en extern handelen de missie en visie van Lidwina centraal.
- Handelen integer vanuit het besef dat je werkt met middelen van de vzw en met middelen van de overheid. Belangenvermenging is uit den boze
- Handelen steeds conform de wetgeving.

#### Voorbeeldrol

- Gaan het engagement aan om zelf consequent die regels, normen en waarden na te leven waarvan ze de naleving aan hun medewerkers vragen.
- Volgen de intern goedgekeurde procedures en houden zich aan gemaakte afspraken.

#### Informatie-uitwisseling en transparante communicatie

- Zorgen voor de noodzakelijke informatie-uitwisseling en aangepaste overlegmogelijkheden als basis voor motivatie en betrokkenheid: transparant, doelgericht en met nodige achtergrondinformatie.
- Maken correcte verslagen met een duidelijke definitie van de besluitvorming en van de gemaakte afspraken (actiepunten).

#### Collegiale basishouding en gedragsregels

- Bevorderen een teamgerichte houding en samenwerking.
- Gaan met mekaar, met leidinggevenden en met medewerkers respectvol om, dit wil zeggen:
  - open en eerlijk met elkaar zijn.
  - met elkaar spreken en niet over elkaar.
  - openstaan voor mekaars mening en elkaar laten uitspreken.
  - vertalen afwijkingen als voorstellen tot verbetering en niet als tekortkomingen.
  - accepteren dat mensen binnen een bepaalde marge fouten kunnen maken en geven elkaar de ruimte om hieruit te leren.
  - nemen aangereikte info tijdig en grondig door.
  - ondersteunen elkaar maximaal en bespreken knelpunten in onderling overleg en met wederzijds respect.

#### Continu verbeteren en optimaliseren

- Streven naar het voortdurend verbeteren van de organisatie om de missie en visie nog beter te realiseren.

- Zorgen ervoor dat een herhaling van dezelfde klacht voorkomen wordt door preventieve maatregelen uit te werken en toe te passen.

#### Resultaatgerichtheid

- Zorgen ervoor dat de doelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) gedefinieerd worden. Iedere medewerker moet zijn rol in de verwezenlijking van de doelstellingen duidelijk kunnen zien, wat de betrokkenheid zal verhogen.
- Maken gebruik van KPI's om de evolutie van de doelstellingen te meten en sturen de organisatie bij op basis van deze indicatoren..

#### Leiderschapsstijl

- Zorgen ervoor dat door een aangepaste leiderschapsstijl enerzijds iedere medewerker zijn/haar werk goed kan doen met het oog op de realisatie van de doelstellingen en anderzijds op deze wijze bijdragen tot de verdere professionele ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Gebruik makende van: coaching, planning, opvolging, bijsturing, vertrouwen, ...

#### Opvolging engagementsverklaring

- Spreken elkaar aan indien de gedragscode niet wordt gerespecteerd, in eerste instantie in een onderling gesprek en dit op een opbouwende wijze. In tweede instantie samen met de rechtstreeks leidinggevende.





## 2.4. ORGANISATIESTRUCTUUR

### 2.4.1 ALGEMENE VERGADERING

*Overeenkomstig de statuten wordt de algemene vergadering samengesteld uit natuurlijke en rechtspersonen, die hun steun aan de vereniging wensen te verlenen en akkoord gaan met de statuten.*

#### **Natuurlijke personen (29)**

de heer Johan Baert  
de heer Eric Bogers  
de heer Robert Brabers  
de heer Peter Busschaert  
mevrouw Els Ceulemans  
de heer René Daemen  
de heer Paul de Jong  
mevrouw Marijke Dekelver  
de heer Jan Deprouw  
de heer Marc Douwen  
de heer Willy Helsen  
de heer Ivo Jacobs  
de heer Eddy Jennen  
de heer Michel Lambert  
mevrouw Claire Loyens  
de heer Walter Opgenhaffen  
de heer Jos Proost  
de heer Johan Sleebus  
mevrouw Lieve Sleebus  
de heer Wim Smet  
mevrouw Kim Spruyt  
de heer Etienne Trauwaert  
de heer Ivo Van de Broek  
mevrouw Lieve Van der Stighelen  
mevrouw Kristel Van Ranst  
mevrouw Marina Van Reusel  
de heer Roger Van Reusel  
de heer Jan Verellen  
de heer August Vos

#### **Rechtspersonen (23)**

Den Brand vzw, Mol, de heer Jo Stas  
Beschut Wonen Kempen vzw, mevrouw Diane Geerts  
Gemeente Balen, mevrouw Mien Vanden Broek  
Gemeente Dessel, de heer Erik Gys  
Gemeente Geel, de heer Bart Schoeters  
Gemeente Laakdal, mevrouw Liesbeth Wouters  
Gemeente Leopoldsburg, mevrouw Annika Lenaerts  
Gemeente Lommel, mevrouw Jasmine Van Grieken  
Gemeente Meerhout, de heer Jan Melis  
Gemeente Mol, de heer Leo Guns  
Gemeente Retie, de heer Cis Schepens  
Gemeente Tessenderlo, mevrouw Nancy Sanen  
OCMW Balen, mevrouw Nele Kerkhofs  
OCMW Dessel, mevrouw Anita Vandendungen  
OCMW Geel, de heer Pieter Cowé  
OCMW Ham, mevrouw Maartje Beckx  
OCMW Hechtel-Eksel, mevrouw Kristel Vanbaelen  
OCMW Laakdal, mevrouw Mia De Jong  
OCMW Lommel, de heer François Timmermans  
OCMW Meerhout, mevrouw Mariette Boven  
OCMW Mol, de heer Wim Caeyers  
OCMW Retie, mevrouw Ann De Vos  
OCMW Tessenderlo, mevrouw Brigitte Lauwers

De statutaire algemene vergadering  
vond plaats op 30 mei 2017

In deze vergadering werden het werkingsverslag 2016, het financieel verslag en het verslag van de commissaris toegelicht en unaniem goedgekeurd. Kwijting werd verleend aan de bestuurders en aan de revisor. Het mandaat van de commissaris Mazars Bedrijfsrevisoren werd na een positieve evaluatie verlengd met drie jaar, tot aan de algemene vergadering van 2020. Het nieuw lid Beschut Wonen Kempen vzw werd verwelkomd.

Op 19 december werd een extra algemene vergadering ingericht om enerzijds de begroting 2018 goed te keuren anderzijds om de betrokkenheid van de leden nog meer te verhogen. De werking van de 1ste 9 maanden van 2017 werd toegelicht door de algemeen directeur evenals de begroting en doelstellingen 2018. De begroting en de doelstellingen werden unaniem goedgekeurd. Mevr. Willekens haar ontslagname werd aanvaard, zij werd bedankt voor haar jarenlange inzet voor Lidwina. Vanwege de Stad Geel werd de melding ontvangen dat haar vertegenwoordiger dhr. Patrick Graux vervangen werd door dhr. Bart Schoeters. Het voorstel van de raad van bestuur om een 8ste lid toe te voegen aan de raad van bestuur met als specialisme ICT en netwerken werd goedgekeurd. Aan de leden van de algemene vergadering werd gevraagd kandidaten voor te dragen. De plannen van de verbouwing en uitbreiding gebouw 2 (groen) werden uitvoerig toegelicht.

## 2.4.2 RAAD VAN BESTUUR

### **Samenstelling raad van bestuur 31/12/2017:**

Jan Verellen, voorzitter  
 Johan Baert, bestuurder, ondervoorzitter  
 Wim Smet, bestuurder, secretaris  
 Johan Sleebus, bestuurder, penningmeester  
 Wim Caeyers, bestuurder  
 Ivo Jacobs, bestuurder  
 Kim Spruyt, bestuurder

De raad van bestuur heeft in 2017 maandelijks vergaderd (niet in juli en augustus).

Vanuit de raad van bestuur werden er 2 commissies opgericht:

- Remuneratie commissie (Jan Verellen, Kim Spruyt en Patrick Nelissen)
- Commissie beleggingen (Johan Sleebus, Patrick Nelissen en Patricia Dierckx)

Een beleidsdag met de leden van de raad van bestuur werd georganiseerd op 23 september in aanwezigheid van de algemeen directeur. Tijdens deze beleidsdag werden onderstaande punten behandeld:

- Evaluatie van de werking van de raad van bestuur
- Evaluatie en actualisering van het huishoudelijke reglement van de raad van bestuur
- Evaluatie en realisaties van het beleidsplan 2015
- Uitdagingen naar de toekomst
- Uitbreiding raad van bestuur
- 10-puntenprogramma naar de toekomst
- Doelstellingen 2018

### *In memoriam*

*Op 3 mei 2017 overleed Jos Heurckmans op 75-jarige leeftijd. Jos was voormalig directeur en lid van de algemene vergadering van Lidwina.*



*Hij was één van de bezielende krachten achter de groei van Lidwina. Hij laat een lege plek na, maar ook een dierbare herinnering aan iemand die Lidwina en haar medewerkers heel diep in het hart droeg.*

Uit de evaluaties blijkt alvast dat Lidwina een goed deugdelijk bestuur voert. Als aandachtspunt werd o.a. het gender onevenwicht in de raad van bestuur geduid (6 mannen versus 1 vrouw).

Er is vanuit de raad van bestuur - naast beleid, controlling, doelmatig- en doeltreffendheid van de organisatie - veel aandacht voor de missie 'kwalitatieve tewerkstelling', voor het patrimonium en de infrastructuur en voor kwaliteits-, veiligheids- en milieuthema's. Afhankelijk van de agendapunten in de raad van bestuur worden directieleden en andere medewerkers uitgenodigd om een presentatie te geven.



### 2.4.3 BESTUURLIJKE BESLISSINGEN RAAD VAN BESTUUR 2017

De raad van bestuur besliste Beschut Wonen Kempen vzw als nieuw lid op te nemen in de algemene vergadering. Het mandaat zal worden opgenomen door de directeur – mevrouw Diane Geerts.

De raad van bestuur verleende haar goedkeuring aan volgende belangrijke aangelegenheden:

#### Algemeen beleid

- Activiteitenverslag 2016
- Doelstellingen 2018 en evaluatie doelstellingen 2017
- KPI's en targets 2017
- Aanpassing van het huishoudelijk reglement raad van bestuur
- Uitbreiding raad van bestuur met een bijkomend lid specialisme ICT en netwerken

#### Personeel

- Het personeelsbehoefteplan 2018
- Aanpassing organogram en verdere reorganisatie
- Vacature commercieel- en HR verantwoordelijke
- Selectieprocedure en jury voor de vacatures leden van het management
- Aanstelling selectie- en assessmentbureau(s)
- Aanstelling Nathalie Lornoy als verantwoordelijke HR
- Aanstelling Nico Vergaelen als verantwoordelijke commercieel en business development
- Bekrachtiging andere aanwervingen
- Aanpassing barema's omwille van indexatie op 01/07/2017
- Het toekennen van attenties, als waardering aan het personeel voor hun inzet: nieuwjaarsreceptie, paasontbijt, personeelsfeest, geschenken- en ecocheques...
- Verhoging maaltijdcheques voor de periode 01/07/2017 - 30/06/2018 met 1€ per dag
- Tewerkstellingsplan oudere werknemers +45 jaar
- Het re-integratiebeleid

#### Preventie

- Jaaractieplan veiligheid 2018
- Welzijnsaudit uitgevoerd door Provikmo
- Opleiding hiërarchische lijn voor omkadering

#### Financieel

- Balans en exploitatierekening 2016
- Alle belangrijke aankopen gedaan in 2017
- Voorzieningen voor groot onderhoud en herstellingen, SWT, maaltijdcheques, ...
- Goedkeuring investeringsbegroting 2018

- Goedkeuring ontwerp begroting 2018 en voordracht aan de algemene vergadering
- Voordracht verlenging mandaat Revisor Mazars aan de algemene vergadering
- Voorstellen beleggingscommissie

#### Subsidiedossiers

- Subsidiedossier investeringen DWSE – duurzame werkomgeving
- Subsidiedossier innovatie DWSE – circulaire economie
- Subsidiedossier provincie Antwerpen – managementadvies logistiek/warehousing
- Subsidiedossier DWSE managementadvies - energie

#### Infrastructuur

- Lastenboek, aanbesteding en budget verbouwing/uitbreiding gebouw 2 - groen
- Lastenboek, budget, aanbesteding en gunning overdekking groenafval
- Intentieverklaring tot aansluiting op het warmtenet (Geothermie)

#### Business Development

- Deelname aan het 2020-project in samenwerking met Groep Maatwerk en de Antwerp Management School
- Deelname aan project SPK (Blenders) Design4SE
- Activatie VITO en Möbius i.v.m. ondersteuning analyse circulaire economie
- Kanaal-Z reportage: Z-maatwerk – onze sleutel tot succes

### 2.4.4 BRANDING

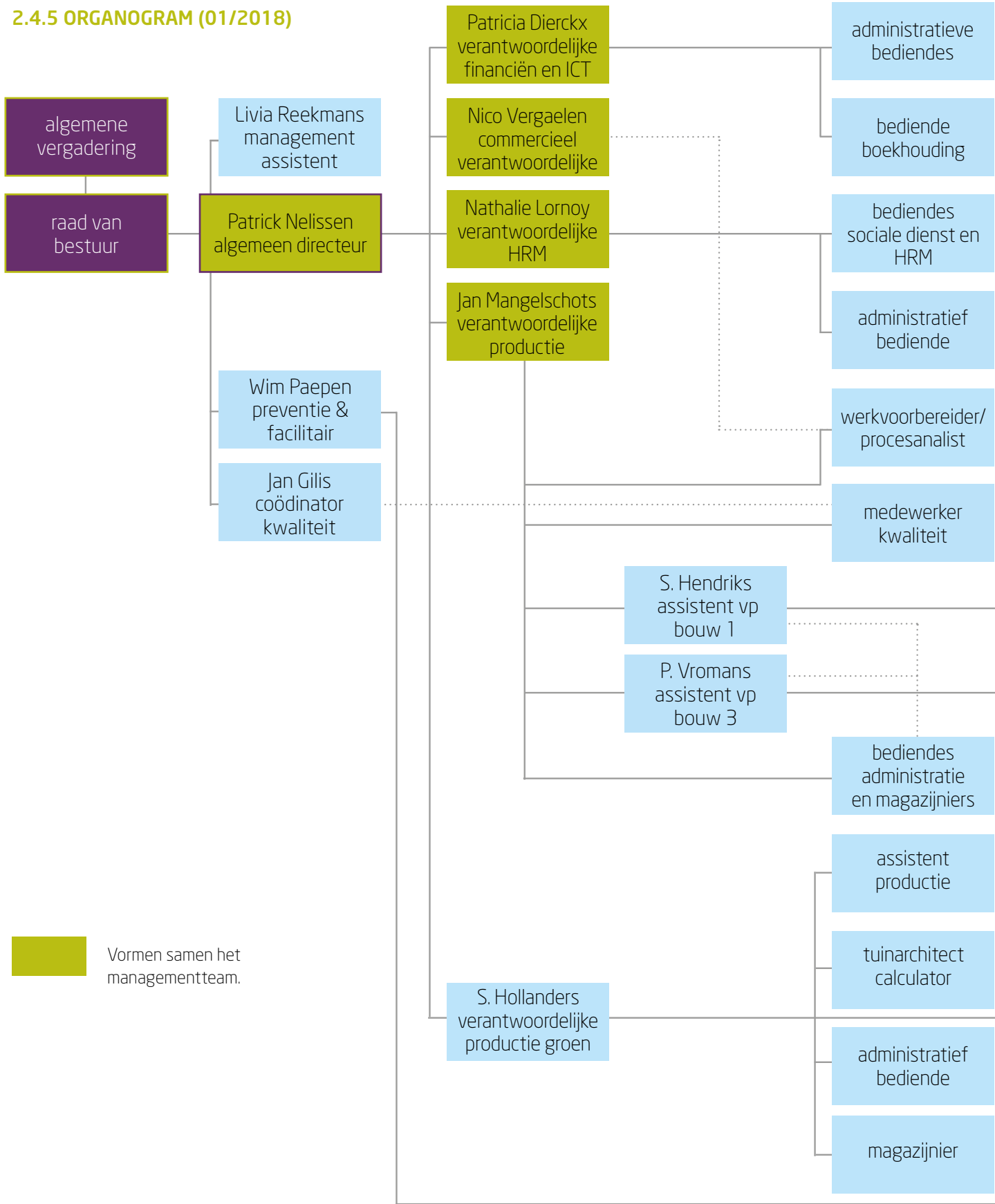
In 2016 werd het logo van Lidwina vernieuwd. Het oude logo was samengesteld uit de letters "L" en "S", de "L" staat voor Lidwina de "S" voor Stichting. In 2012 werd de naam van de vzw aangepast naar Lidwina.

Als uitgangspunt werd gesteld dat Lidwina naar voren wil treden als een organisatie in volle ontwikkeling welke duurzaamheid en samenwerking in haar vaandel draagt. Als baseline werd "inzet zonder beperking" weerhouden. Het negatief klinkend woord "beperking" werd door de baseline omgezet in een positieve boodschap.

In 2017 werd verder gewerkt aan de branding, de nieuwe website werd geactiveerd [www.lidwina.eu](http://www.lidwina.eu) en de ontwikkeling van een intranet werd opgestart in samenwerking met partner [Vanroey.be](http://Vanroey.be). Oplevering wordt verwacht in de 1ste helft van 2018.



## 2.4.5 ORGANOGRAM (01/2018)



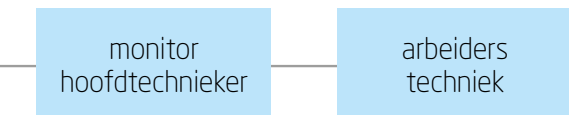
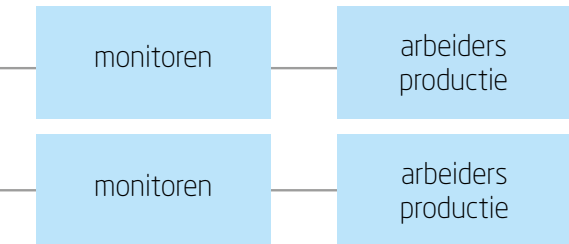
## 2.4.6 MANAGEMENTTEAM

Patrick Nelissen – Algemeen directeur  
Jan Mangelschots – Verantwoordelijke productie  
Patricia Dierckx – Verantwoordelijke financieel en ICT  
Nathalie Lornoy – Verantwoordelijke HR (maart 2017)  
Nico Vergaelen – Verantwoordelijke commercieel en business development (mei 2017)

### Andere wijzigingen 2017:

Guido Aerts – Verantwoordelijke kwaliteit – SWT 03/2017  
Jan Gilis – Verantwoordelijke productie – vanaf 01/01/2017 Coördinator kwaliteit

Het managementteam vergadert wekelijks. Het managementteam stelt de jaarlijkse doelstellingen (rekening houdende met de visie/missie en de lange termijn doelstellingen van Lidwina) op en legt deze voor aan de raad van bestuur ter validatie. Voor elke doelstelling wordt een KPI (Kritische Prestatie Indicator) met een streefwaarde gedefinieerd. Maandelijks worden deze opgevolgd en gerapporteerd aan de raad van bestuur, desgevallend wordt er bijgestuurd. Van elke MT-meeting wordt er een verslag gemaakt en een gerelateerd actieplan en beslissingslog opgesteld.



## 2.4.7 STRATEGISCHE PARTNERSHIPS

### Werknemersvertegenwoordiging

In 2016 werden de sociale verkiezingen georganiseerd. De verkiezingen werden conform wetgeving en in alle sereniteit georganiseerd.

### Ondernemingsraad: Werknemersafgevaardigden

#### Arbeiders

*Effectief:*

CURINCKX Marc	(ABVV)
VAN DECRAEN Peggy	(ABVV)
KEMPS Viviane	(ABVV)
JANSSENS Helga	(ACV)
VANGEEL Benny	(ACV)

*Plaatsvervangers :*

WOLTERS Kornelia	(ABVV)
VERREYT Stefan	(ABVV)
SMITS Ludwig	(ABVV)
VREYS Leen	(ACV)
Vanelven Brigitta	(ACV)

#### BEDIENDEN

*Effectief:*

HENDRIKS Stephan	(ACV)
------------------	-------

*Werkgeversafgevaardigden:*

Patrick Nelissen - algemeen directeur  
Jan Gilis - coördinator kwaliteit  
Patricia Dierckx - verantwoordelijke financiën en ICT  
Jan Mangelschots - verantwoordelijke productie  
Nathalie Lornoy - verantwoordelijke HR  
Nico Vergaelen - commercieel verantwoordelijke

De ondernemingsraad vergaderde 10 maal in 2017. De EFl vergadering werd georganiseerd in mei in aanwezigheid van de bedrijfsrevisor. De verstrekte informatie werd als duidelijk, volledig en correct beoordeeld.

## CPBW

### Werknemersafgevaardigden

#### Arbeiders

*Effectief:*

MEEUSSEN Christiana	(ABVV)
SANNEN Mark	(ABVV)
VANDAEL Stefan	(ACV)
VREYS Leen	(ACV)
JANSSENS Helga	(ACV)

*Plaatsvervangers :*

VER ELST Petra	(ABVV)
KUPPENS Brecht	(ABVV)
VANUYTSEL Agnes	(ACV)
MAES Anja	(ACV)
VANDER VEKEN Berny	(ACV)

#### Bedienden

*Effectief:*

HENDRIKS Stephan	(ACV)
------------------	-------

*Werkgeversafgevaardigden:*

Patrick Nelissen - algemeen directeur  
Jan Gilis - coördinator kwaliteit  
Patricia Dierckx - verantwoordelijke Financiën en ICT  
Jan Mangelschots - verantwoordelijke productie  
Nathalie Lornoy - verantwoordelijke HRM  
Nico Vergaelen - commercieel verantwoordelijke

Het CPBW vergaderde 10 maal in 2017.

De jaarlijkse bedrijfsrondgang voor de leden CPBW werd georganiseerd samen met de arbeidsgeneesheer, de preventieadviseur en de algemeen directeur. Tijdens dit bezoek werd naast alle werkplaatsen, een enclave en een groenwerf bezocht.

Vanwege Provikmo (externe preventiedienst) was Dr. Evelyne Aerts tijdens de vergaderingen van het CPBW regelmatig aanwezig. De bijdrage van Dr. Aerts en de samenwerking met Provikmo wordt positief beoordeeld.

### Federaties:

Lidwina is lid van de Vlaamse federatie Groep Maatwerk (voorheen VLAB). Groep Maatwerk behartigt de belangen van bedrijven en organisaties die aangepaste arbeid verschaffen aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Groep Maatwerk doet dit door de werking van deze organisaties te coördineren, hun ontwikkeling te bevorderen en hen extern te vertegenwoordigen.



Groep Maatwerk heeft 3 opdrachten:

- inzicht hebben in de sector en de omgeving waarin de sector zich bevindt
- ondersteuning bieden aan haar leden
- impact hebben op de ontwikkeling van het beleid, het sociaal overleg en de visie van haar stakeholders.

De algemeen directeur van Lidwina is 1ste plaatsvervangend bestuurder van Groep Maatwerk voor de Provincie Antwerpen.

Groep Maatwerk beschikt over een eigen opleidingscentrum, de werknemers zowel doelgroep als omkadering namen regelmatig deel aan de door de federatie georganiseerde opleidingen.

*Groep Maatwerk geeft het tijdschrift "Werkvormen" uit, de uitgaves zijn beschikbaar in de bibliotheek van Lidwina.*



### UMPA - Unie van Maatwerkbedrijven Provincie Antwerpen (voorheen FBWPA)

Lidwina is lid van UMPA

UMPA heeft tot doel de rechtspersonen die een maatwerkbedrijf inrichten op het grondgebied van de Provincie Antwerpen te verenigen, hun werking te coördineren, hun problemen te behartigen, hun ontwikkeling te bevorderen en hun belangen te verdedigen waar en wanneer het nodig is.

De algemeen directeur van Lidwina zetelt in het dagelijks bestuur van UMPA als plaatsvervangend bestuurder van Groep Maatwerk.

De algemeen directeur is namens Lidwina lid van de raad van bestuur van UMPA

UMPA organiseerde voor haar leden in 2017 een werkbezoek naar Finland. Doelstelling van deze internationale contacten is enerzijds vergelijkbare initiatieven bezoeken in het buitenland, kennisdeling en inzicht krijgen in de uitgebouwde methodiek van tewerkstelling, begeleiding en subsidiëring van personen met een arbeidsbeperking in andere landen. Anderzijds de onderlinge net- en samenwerking tussen de leden van UMPA te bevorderen.

### Bezochte initiatieven:

- Helsinki Metropolitan Area Reuse Centre
- UUSIX - Helsinki
- Pakila Work Center - Helsinki
- Kiiipula - Turenki
- Lahdenpaikka - Lahti

## Werkgeversorganisaties:

### VOKA:



VOKA wil als het meest nabije, invloedrijke en professionele netwerk van ondernemers en de representatieve organisatie van ondernemingen in Vlaanderen een optimaal kader creëren voor succesvol ondernemen en wil op die manier fundamenteel bijdragen tot welvaart en welzijn van zijn regio.

De commercieel verantwoordelijke van Lidwina is lid van Jong Voka Kempen. Jong Voka Kempen wil een kwalitatief netwerk van jonge ondernemers en kaderleden uitbouwen, met ambitie en open geest een representatief klankbord vormen binnen Voka Kempen en dit via informele netwerkactiviteiten en gerichte evenementen. Op deze manier binnen de bestaande Voka-structuren een optimaal kader creëren om succesvol te ondernemen.

## ETION regio Antwerpen-Mechelen en Kempen:



ETION is het forum voor geëngageerd ondernemen. Beslissingsnemers ontmoeten er elkaar. Centraal staat het uitwisselen van ervaringen en het versterken van kennis over waar we op lange termijn naar toe willen. Etion is ervan overtuigd dat waardengericht ondernemerschap nodig is voor duurzaam succes. En daarbij vertrekt Etion vanuit een geïntegreerde kijk die zowel aandacht heeft voor het individu, de organisatie als de samenleving.

*De algemeen directeur is lid van de Captain's Table van Etion. De Captain's Table richt zich exclusief naar Captains of Industry die bedrijfsleider-eigenaar of CEO zijn van een groter bedrijf.*

*De commercieel verantwoordelijke is lid van de Etion Sales Table, een rondetafelgroep voor commerciële beslissingsnemers.*

### Overlegcomités:

- Regiecomité Lokale Diensteneconomie OCMW's Mol, Balen, Retie, Dessel
- Gemeentelijke adviesraad voor personen met een handicap - Mol
- SPK vzw - Strategische Projectenorganisatie Kempen
- Forum lokale werkgelegenheid
- Welzijnsoverleg Mol
- BUSO scholen
- MORA (werkgroep lokale ontwikkeling)
- ...



## 2.4.8 BUSINESSUNITS LIDWINA

Meer en meer doen Engelstalige woorden hun intrede in onze maatschappij. Eveneens werkt Lidwina voor heel wat internationale bedrijven waar de Engelse taal de voertaal is.

Om te verduidelijken naar de klanten welke activiteiten Lidwina uitvoert werd een nieuw overzicht opgemaakt. Deze nieuwe afdelingen werden ingevoerd vanaf 01/01/2016.

Lidwina tracht zich op de markt te onderscheiden met bovenstaande 7 (8) afdelingen.

Waarvan Lidwina Solutions de opening maakt naar maatwerk voor de klant.

De grootste businessunits zijn Lidwina Services en Lidwina Green.

Eind 2015 werd de businessunit Cleanup opgestart. Deze afdeling heeft als doelstelling de traditionele werkloosheid van de groenafdeling in de toekomst te verminderen. De werknemers van deze afdeling beschikken over heel wat competenties om diverse activiteiten uit te voeren in de wintermaanden. Grote poets- en schilderwerken behoren onder andere tot de mogelijkheden.

LIDWINA GREEN

LIDWINA PACKAGING  
ALLERHANDE  
VERPAKKINGEN, DISPLAYS  
MAKEN EN VULLEN

LIDWINA WOOD  
PALLETS EN KISTEN

LIDWINA FOOD

LIDWINA SOLUTIONS

LIDWINA SERVICES  
ENCLAVE - BIJ DE KLANT  
IN HUIS

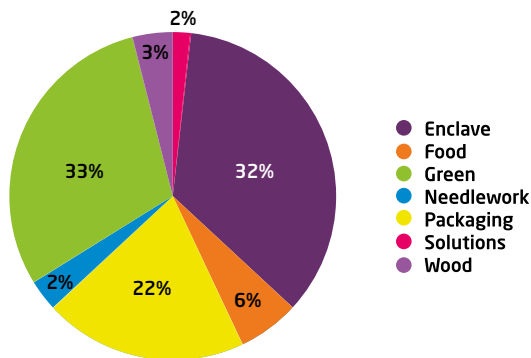
LIDWINA  
NEEDLEWORK  
SNIT EN NAAD

LIDWINA CLEANUP  
VAN DECEMBER TOT  
FEBRUARI

Jef Verdonck (manager productie SAS Koffie in Beerse): "Jaarlijks komt een ploeg van de afdeling Clean up naar het bedrijf om in de productiehallen alle leidingen, balken en lampen op hoogte te reinigen. Dat is noodzakelijk want met het branden en vermalen van koffie wordt er nogal wat stof geproduceerd. Die mannen doen dat fantastisch. Als je ziet hoe vaardig én veilig die daar boven werken, dat is indrukwekkend. Een tweede ploeg staat in de productie en wordt ingezet voor diverse klusjes, gaande van de vloer vegen en meehelpen in het verpakken en stapelen tot de gele lijnen op de vloer opnieuw verven. En bij een te hoge productie wordt een gedeelte van het inpakwerk bij Lidwina zelf overgenomen. Ik moet zeggen dat we zeer tevreden zijn met het werk dat Lidwina voor ons doet."



## Omzet per businessunit



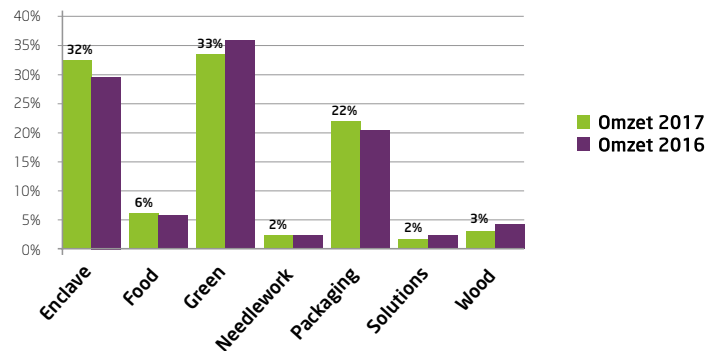
De omzet van de drie belangrijkste businessunits (Lidwina Green, Services en Packaging) bedraagt samen 87% van de totale omzet in 2017. Het enclaveaandeel blijft van jaar tot jaar toenemen, de omzet gerealiseerd in enclave maakt 32% uit van de totale omzet van Lidwina.

Tov 2016 kon een omzetsijging van 6,15% gerealiseerd worden.

*Bjorn Meekers (Operations manager Flanders Food Productions): We voelden onmiddellijk dat bij Lidwina dezelfde waarden gelden als bij ons: directheid, openheid, gedrevenheid, to the point en flexibiliteit. Tijdens de voorbereidingen en de opstart waren we enorm verrast door hun vakkennis en gedrevenheid. Hierdoor wisten we dat we goed gekozen hadden. Voor ons was het ook belangrijk dat we het team van Lidwina mee konden integreren in ons bedrijf. Het is heel aangenaam om met dit team samen te werken. Ondertussen maken ze deel uit van ons bedrijf en cultuur. Voor ons is het ook makkelijk om te weten dat er altijd een volledig team ter plekke is. Ze zorgen voor een correcte bezetting waardoor de job steeds op tijd klaar is. Het enclaveteam van Lidwina voert de opdrachten die ze krijgen perfect uit, dit steeds met een glimlach en zeker geen gezeur. Wij hopen in de toekomst nog meerdere samenwerkingen met Lidwina te kunnen realiseren."*



## Omzet samenstelling



Lidwina Green realiseert het hoogste procentueel aandeel van de omzet (33%).

Mien Vanden Broek (verantwoordelijke schepen gemeente Balen): "Wij zijn héél erg tevreden over het werk dat de mensen van Lidwina hier verrichten. Als schepen van Onderwijs hoor ik van de directeurs van de scholen dat zij het werk erg appreciëren. Ook op de kerkhoven doet de Lidwinaploeg flink haar best. Want met de nieuwe richtlijnen in verband met het gebruik van pesticiden, is dat er allemaal niet gemakkelijker op geworden. We zoeken naar alternatieve manieren om de kerkhoven te onderhouden en ik moet zeggen dat de verantwoordelijken van Lidwina daar heel goed in meedenken."



Gebouw 1:

- Lidwina Wood: Houtafdeling
- Lidwina Needlework: Snit en naad
- Lidwina Packaging: Verpakkingswerken
- Lidwina Solutions

Gebouw 2:

- Lidwina Green: Groenzorg
- Lidwina Cleanup

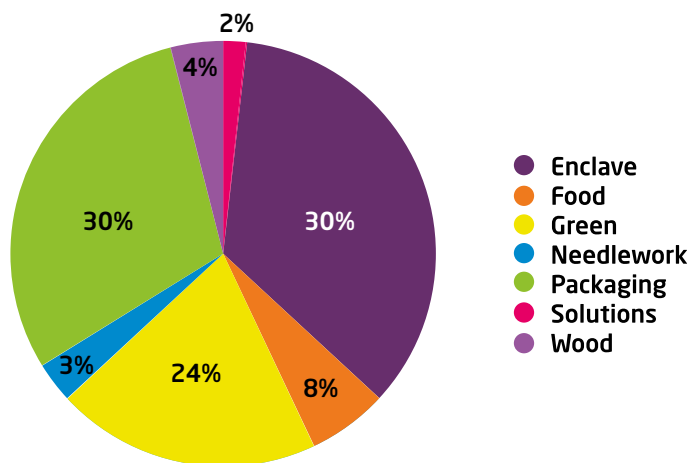
Gebouw 3:

- Lidwina Food: Verpakking van voeding gerelateerde - productie
- Lidwina Packaging: Verpakkingswerken

Enclaves:

- Lidwina Services

## Gepresteerde uren - arbeiders



### Lidwina Green, Services en Packaging genereren samen 84% van de tewerkstelling.

Het aantal productie uren arbeiders steeg mede dankzij de positieve conjunctuur met 8,23% tov 2016. De toename van het personeelsbestand enerzijds, anderzijds de lagere werkloosheid zijn hiervoor de belangrijkste redenen.

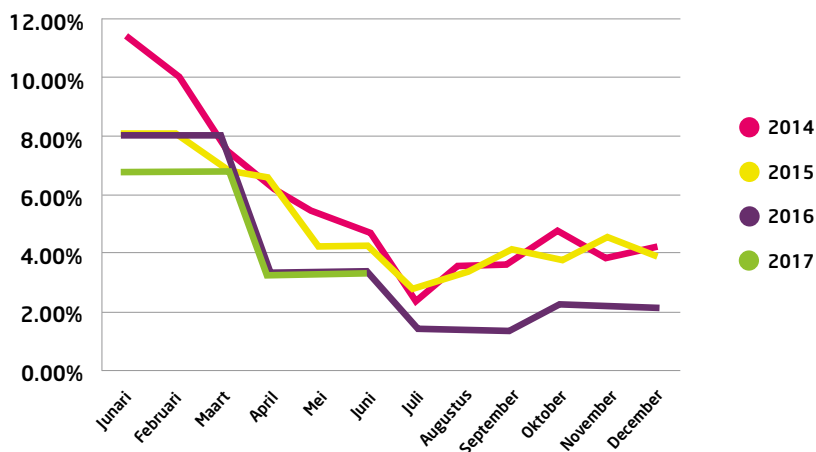
De economische werkloosheid situeert zich voornamelijk in de 1ste drie maanden van het jaar en is enerzijds te wijten aan de lagere vraag vanwege de belangrijkste klanten van Lidwina in deze periode, anderzijds omwille van het feit dat de natuur rust. Dit geeft aan dat Lidwina als toeleverancier in het 1ste kwartaal (sectorale laagconjunctuur) sterk afhankelijk is van het werkaanbod aangeleverd door de klanten en van het weer. Doen onze klanten het goed en is het geen harde of natte winter dan heeft Lidwina een lage economische werkloosheid (2013, 2015, 2017), doen onze klanten het minder goed en is het een harde of natte winter, heeft Lidwina een hogere economische werkloosheid

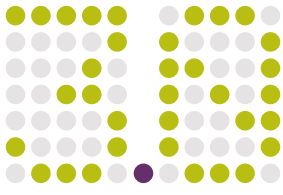
(2012, 2014, 2016).

De aangeworven verantwoordelijke business development heeft als belangrijkste opdracht om een oplossing te vinden voor de jaarlijks terugkerende economische werkloosheid in het 1ste kwartaal.

Vermits de seizoen gerelateerde businessunits: Lidwina Green, Food en Packaging die 87% van de omzet uitmaken de belangrijkste reden zijn van de jaarlijkse terugkerende werkloosheid in het 1ste kwartaal, alvast geen gemakkelijke en uitdagende opdracht.

Deze werkloosheid is niet alleen eigen aan Lidwina maar aan de volledige sector van beschutte werkplaatsen (info Groep Maatwerk).





MAATWERK



### 3.1 MAATWERKDECREET

Het Vlaamse Regeerakkoord 2009-2014 voorzag de hervorming van de Sociale Economie in twee pijlers. Maatwerk is hier één van en beoogt 1 kader voor de huidige Beschutte Werkplaatsen, Sociale Werkplaatsen en Invoegbedrijven. Op 3 juli 2013 werd het decreet Maatwerk bij Collectieve Inschakeling Maatwerkdecreet aangenomen door het Vlaams Parlement en op 17 juli 2013 bekrachtigd door de Vlaamse Regering. Maatwerkbedrijven zijn organisaties/ ondernemingen die hun kerntaak leggen bij de inschakeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en economische activiteiten ontwikkelen om deze doelstelling te realiseren. Een belangrijk criterium om dit te toetsen, zal het aandeel werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie zijn. Maatwerkbedrijven met een hoge populatie personen met een arbeidsbeperking zullen, in functie van de noden van deze werknemers, bijkomende ondersteuning krijgen om hun kerntaak te realiseren en de nodige infrastructuuradaptaties te doen.

Rekening houdend met de afstand tot de arbeidsmarkt wordt een matrix van 4 modules voor ondersteuning van de beoogde werknemers en/of werkgevers vooropgesteld. Deze modules zijn (1) opleiding op de werkvloer, (2) begeleiding op de werkvloer (omkadering), (3) een loonpremie (op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt) en (4) aanpassing van de werkplek/ arbeidsomgeving. De modules zijn onderling combineerbaar i.f.v. de noden van de betrokken werknemer.

Ook in 2017 stond het maatwerkdossier centraal. Met de goedkeuring van het BVR Maatwerk Bis op 17 februari 2017, wordt de invoering van het maatwerkdecreet vanaf 1 januari 2019 een feit. Het aangepaste BVR zorgt voor een directe overgang naar maatwerk (en dus de maatwerkfinanciering op 1 januari 2019), zonder de eerder vooropgestelde overgangperiode. Ook werd afgestapt van een maximumsubsiëring per werkplaats en werd zo enkel het toegekende contingent weerhouden als begrenzing op niveau van de werkplaatsen. Daarnaast voorziet het principeakkoord, dat aan de basis lag van het aangepaste BVR, dat de werkplaatsen reeds begin 2018 een eerste simulatie zullen krijgen van hun maatwerksubsidies.

In de schoot van het departement Werk en Sociale Economie werd een technische werkgroep, opgericht die de uitvoering van het nieuwe BVR en het akkoord opvolgt.

Gezien de moeilijke periode 2016 werd een compensatieoplossing voor de overgangperiode (1 april 2015 tot 8 februari 2016), zoals die werd vastgelegd en goedgekeurd door de Bijzondere algemene vergadering van Groep Maatwerk van 5 december 2016 uitgewerkt. Deze regeling hield in dat een compensatie werd voorzien voor de BW's die minder subsidies kregen onder de overgangmaatregelen (dan waar men recht op gehad zou hebben onder het BW-stelsel). Onder andere de BW die méér subsidies kregen onder het forfaitaire stelsel dan het geval zou geweest zijn onder het BW stelsel, droegen bij aan deze compensatie. De twee werkplaatsen die een procedure hadden ingespannen bij de Raad van State tegen de maatwerkregelgeving, zetten hierna deze procedure stop.

Nu het wettelijk kader was bijgestuurd, kon de technische voorbereiding richting 1 januari 2019 opnieuw opgenomen worden.

Voor de administratieve omzetting van de zittende doelgroepwerknemers en de toekenning van hun ondersteuningspakket binnen maatwerk werd op 31 maart 2017 de foto genomen. De personen die op dat moment een erkenning als 'zwakke werknemer' hadden, kregen het ondersteuningspakket '60% hoog'; de doelgroepwerknemers zonder het statuut 'zwakke werknemer' kregen het pakket '45% midden' toegewezen.

### 3.2 DEFINITIE DOELGROEPWERKNEMERS

Met de invoering van het maatwerkdecreet werden nieuwe afkortingen geactiveerd voor de opdeling van de doelgroepwerknemers.

In onderstaand schema worden deze toegelicht. Naast de vroegere doelgroep van de Beschutte Werkplaats de Pmah ontstaat er de mogelijkheid voor maatwerkbedrijven om ook personen met multiple problemen aan te werven. Voor deze mensen ligt niet een medisch probleem aan de grondslag van hun handicap. De VDAB zal door middel van een nieuw ontwikkeld indiceringsinstrument (ICF) bepalen welke werkzoekenden dit statuut ontvangen.

Door het besluit Maatwerk Bis kunnen tot aan de nieuwe start van het maatwerkdecreet 01/01/2019 alleen Pmah werknemers tewerkgesteld worden in de beschutte werkplaatsen (BW).



### 3.3 TOELEIDING DOELGROEPWERKNEMERS



In de decreten voor collectief maatwerk staan volgende bevoegdheden voor de VDAB als arbeidsmarktregisseur genoteerd:

1. toeleiding naar vacatures
2. indicering
3. bepalen rechten
4. bepalen werkondersteuningspakket
5. evaluatie van doelgroepwerknemers
6. beoordeling doorstroom naar het NEC

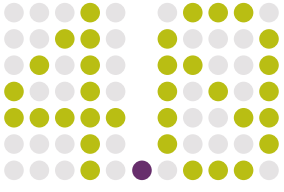
VDAB is de arbeidsmarktregisseur en is de unieke toeleider naar vacatures collectief Maatwerk.

- Kandidaten kunnen door de werkplaatsen of het netwerk voorgesteld worden aan de VDAB als de procedures gevolgd worden
- De vacatures moeten geregistreerd worden in Mastervac = databank van vacatures van de VDAB

- Voor een kwalitatieve doorverwijzing moet de werkgever ook een kwalitatieve vacature registreren, dus niet 'doelgroepwerknemer'
- Werkgevers beslissen zelf wie ze aanwerven: vrije markt

De toeleiding vanwege de VDAB verliep in de eerste helft van 2017 nog moeizaam. Aan de VDAB werd zowel door de Federatie Groep Maatwerk als door Lidwina regelmatig deze bezorgdheid geuit. Lidwina heeft in 2017 een bijeenkomst georganiseerd met haar contactpersonen van VDAB en GTB. Tijdens deze bijeenkomst heeft Lidwina de noodzaak van een efficiënte toeleiding van doelgroepwerknemers benadrukt. Er bleven namelijk doorlopend vacatures openstaan en Lidwina was in 2017 volop aan het aanwerven.

De situatie verbeterde na dit overleg. Eind 2017 stonden er echter nog 10 vacatures open in Mastervac. Voor een aantal openstaande vacatures worden specifieke competenties van de doelgroepwerknemers verwacht, welke noodzakelijk zijn om specifieke opdrachten voor klanten uit te voeren.



## STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN



## LANGETERMIJNDOELSTELLINGEN

- 4.1 Het continueren van Lidwina als belangrijke werkgever voor personen met een arbeidsbeperking in de regio Mol en een kwaliteitsvolle tewerkstelling genereren voor de werknemers.
- 4.2 De tewerkstelling dient het welzijn van de werknemers ten goede te komen.  
Welzijn: veiligheid, gezondheid, psychosociale belasting, ergonomie, arbeidshygiëne en milieu.
- 4.3 Het doorvoeren van een reorganisatie naar aanleiding van:  
- de nakende pensioneringen en SWT van meerdere kaderleden  
- het maatwerkdecreet  
- de verdere professionalisering  
- maatschappelijke en marktevoluties
- 4.4 De kwaliteit verbeteren door de ontwikkeling van een geïntegreerd kwaliteitsmanagementsysteem met als doelstelling continu verbeteren.
- 4.5 Tevreden werknemers en klanten.
- 4.6 Gebruik maken van objectieve en correcte managementinformatie om toekomstig beleid te ontwikkelen. Invoeren van KPI's, met als doelstelling meten is weten. Aan de KPI's targets toekennen.
- 4.7 Ontwikkeling van nieuwe markten. Business Development.
- 4.8 Uitbouwen en actualiseren van het intern controlesysteem.
- 4.9 Inzetten op de ontwikkeling van de Mensen, investeren in Middelen en Methodes om een positief bedrijfsresultaat te realiseren.
- 4.10 Een gezonde financiële basis en het realiseren van resultaten conform de vooropgestelde begroting.

De langetermijndoelstellingen werden omgezet in het 10-puntenprogramma 2017.

## DE MISSIE EN VISIE VAN LIDWINA WERDEN VERTAALD IN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN.



### 10-PUNTENPROGRAMMA 2017

1. Organisatieontwikkeling:  
- reorganisatie  
- kennisoverdracht en -bewaking  
- ontwikkeling midden en lager kader
2. Continu verbeteren - Implementatie van het EFQM-model
3. Optimalisatie van de administratieve flow en optimalisatie van het gebruik van de ERP.
4. Optimalisatie van de middelen (gebouwen, technieken, investeringsgoederen, methodieken, preventie).
5. Verhogen van de tevredenheid en het psychosociaal welzijn van de medewerkers.
6. Communicatie: ontwikkeling van een dynamische website en intranet (sharepoint).
7. Werkloosheid vermijdende maatregelen implementeren.
8. Realiseren van een hoge klantentevredenheid  
Verhoging NPS (Net Promotor Score).
9. Verdere voorbereiding naar het maatwerkdecreet 2019.
10. Realiseren van een positief bedrijfseconomisch resultaat (conform begroting).

Het 10-puntenprogramma werd omgezet naar 30 operationele doelstellingen.



## 4.1 PERSONEEL

### 4.1.1 TEWERKSTELLING

Op 31 december waren er 492 werknemers actief binnen Lidwina, waarvan 403 doelgroepwerknemers en 89 omkaderingsleden.

In 2017 kwamen 62 doelgroepwerknemers in dienst. Het personeelsaantal steeg in 2017 met 14 doelgroepwerknemers. Dit is stijging met 3% tov 2016. De aanwervingen waren noodzakelijk om het stijgende werkaanbod vanaf de 2de helft van 2017 in te vullen.

De stelselmatige stijging van de leeftijd van onze medewerkers zorgt voor een verhoogde uitstroom. 19

werknemers gingen uit dienst omwille van overlijden, pensioen, SWT of medische redenen.

Gezien de toeleiding niet altijd optimaal verliep stelden we vast dat een aantal nieuwe werknemers zelf afhaakten of dat een aantal tijdelijke contracten niet verlengd konden worden omwille van onvoldoende aanwezige competenties en problematieken op vlak van werkhoudingen. Dit ondanks de steeds positieve inzet van de sociale dienst en monitoren om deze te ontwikkelen en bij te sturen en steeds na overleg met het sociale netwerk van de werknemer. Wij hopen dat deze doelgroep samen met hun begeleiders en toeleiders op termijn hierin gunstig zullen evolueren.

	Pab	Omkadering	Totaal
<b>Personeelsbestand 31/12/2016</b>	<b>389</b>	<b>89</b>	<b>478</b>
<b>Uit diensten</b>			
Overlijden	2	0	
Pensioen/vervroegd pensioen	3	0	
SWT (Brugpensioen)	1	3	
Medische redenen	9	1	
Ontslag door werkgever	7	0	
Ontslagname door werknemer	9	8	
Doorstroming NEC	2	0	
Einde tijdelijk contract	15	0	
<b>Totaal</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>60</b>
in dienst 2017	62	12	74
<b>Mutatie 2017</b>	<b>+14</b>	<b>0</b>	<b>+14</b>
<b>Personeelsbestand 31/12/2017</b>	<b>403</b>	<b>89</b>	<b>492</b>

#### IN MEMORIAM: IN 2017 NAMEN WE AFSCHIED VAN:

Moons Antoine  
doelgroepwerknemer  
Bouw 3  
Geboren op 23/10/1958  
In dienst op 03/09/2007



Moron Delgado Fransisca  
doelgroepwerkneemster  
Bouw 3  
Geboren op 15/10/1957  
In dienst op 11/04/1988

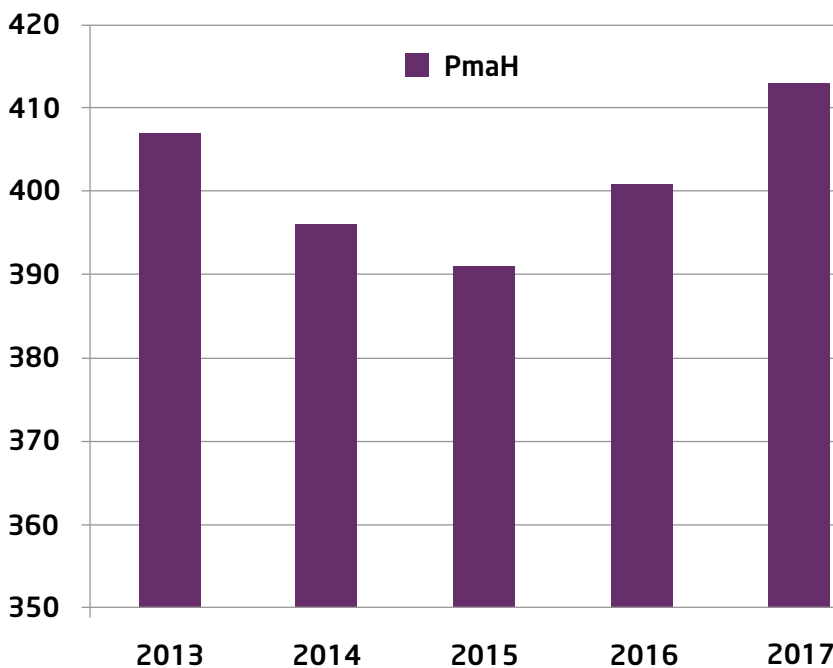


Lidwina vzw en haar medewerkers betreuren het overlijden van deze waardevolle mensen

## EVOLUTIE AANTAL PERSONEN MET EEN ARBEIDSHANDICAP 2013-2017.

De daling van het aantal PmaH werknemers (inclusief omkadering) welke ingezet werd vanaf 2013, werd in 2016 doorbroken. In 2017 steeg de tewerkstelling van de doelgroepwerknemers naar het hoogste niveau van de 5 afgelopen jaren. Deze stijging kan verdergezet worden tot het aan Lidwina toegekende contingent bereikt wordt (358 VTE).

Op 31/12/2017 kon Lidwina nog 6,32 VTE's aanwerven tot aan dit plafond. De 10 openstaande vacatures in Mastervac konden jammer genoeg nog niet ingevuld worden.



### 4.1.2 RE-INTEGRATIE.

Met ingang van 1 januari 2017 werden de regels met betrekking tot re-integratie van langdurig zieken gewijzigd. Doelstelling van deze gewijzigde regelgeving is om langdurig zieken meer kans te bieden op re-integratie.

Zoals voorzien in de wetgeving kan de werknemer of de werkgever na 4 maanden afwezigheid een re-integratie traject activeren. Door de HR-verantwoordelijke van Lidwina werd een re-integratie beleid uitgewerkt in nauwe samenwerking met de arbeidsgeneesheer van Provikmo – Dr. Aerts.

In 2017 werden 15 trajecten opgestart. 7 op vraag van de werknemer, hiervan konden 2 werknemers het werk hervatten – 5 werknemers werden door de arbeidsgeneesheer definitief arbeidsongeschikt verklaard.

8 re-integratie trajecten werden op vraag van werkgever na minimaal 4 maanden afwezigheid opgestart. Hierna konden 4 werknemers het werk hervatten – 3 werknemers werden definitief arbeidsongeschikt verklaard – voor 1 werknemer wordt een werkhervatting op termijn verwacht.

Globaal gezien heeft re-integratie een meerwaarde gezien 6 werknemers (40%) het werk na een traject hebben kunnen hervatten.

### 4.1.3 DOORSTROMING.

In 2017 stroomden 2 werknemers door naar de reguliere sector.

### 4.1.4 MONITOREN.

De monitoren hebben het statuut van arbeider binnen Lidwina. Op 31/12/2017 waren er 53 monitoren actief, zij vertegenwoordigen 46,6 VTE's.

Conform de subsidieregelgeving BW heeft Lidwina maximaal recht op 35,8 VTE gesubsidieerde monitoren. Het hoger aantal monitoren aanwezig bij Lidwina is noodzakelijk omwille van de vele teams actief in enclave en in groenzorg. Voor deze laatste is er omwille van de aard van de activiteit 1 monitor aanwezig per 4 doelgroepwerknemers. Een enclave team bestaat meestal uit 8 doelgroepwerknemers. Indien de activiteit het toelaat en de monitor steeds visueel toezicht heeft op de doelgroepwerknemers kan dit aantal verhoogd worden. Het ontbreken aan subsidie voor deze monitoren wordt voor deze afdelingen verrekend in de verkoopprijs.

24% van de monitoren (11 VTE's) worden dus niet gesubsidieerd door het DWSE maar worden met eigen middelen gefinancierd.

### 4.1.5 STATUUT "ZWAK"

Bij Lidwina werken 412 Personen met een ArbeidsBeperking (9 bediendes) en 1 VOP werknemer als doelgroepwerknemers.

Door de overheid werd een differentiatie gemaakt in deze niet homogene groep.

#### **Doelgroepwerknemers met het statuut zwak:**

Voor deze werknemers ontvangen de beschutte werkplaatsen een verhoogde subsidie van het Departement Werk en Sociale Economie vermits hun rendementsverlies hoger wordt ingeschaald dan voor de standaard doelgroepwerknemer. Zij dienen voor dit statuut aan één van onderstaande voorwaarden te voldoen:

1. Persoon met handicap die buitengewoon onderwijs met opleidingsvorm 1 of 2 heeft gevolgd (een attest of verklaring van de laatst bezochte buitengewone onderwijsinstelling).
2. De persoon met een arbeidshandicap die tot de groep van personen met een matig verstandelijke beperking behoren (een multidisciplinair verslag, of een attest van een door de VDAB erkende instantie, waaruit

blijkt dat de persoon met een arbeidshandicap een intelligentiequotiënt heeft dat gelijk is aan of minder dan 55).

3. De persoon met een significante beperking in het intellectuele functioneren die wordt vastgesteld op basis van een erkende, gestandaardiseerde, individueel afgenomen en breed dekkende intelligentietest, en waarbij de persoonlijke score lager is dan 2 standaarddeviaties beneden de gemiddelde score (een multidisciplinair verslag, of een attest van een door de VDAB erkende instantie, waaruit blijkt dat de persoon met een arbeidshandicap een intelligentiequotiënt heeft dat gelijk is aan of minder dan 70).
4. De persoon met handicap die recht heeft op extra kinderbijslag of bij de evaluatie van de zelfredzaamheid ten minste 4 punten krijgt krachtens een welbepaalde wetgeving voor kinderbijslag (een attest van de instelling die de kinderbijslag uitbetaalt, waaruit blijkt dat de aanvrager aan de in dit artikel bepaalde voorwaarden voldoet).
5. De persoon met handicap die krachtens de wetgeving op de tegemoetkomingen erkend was als rechthebbende op een integratietegemoetkoming en voor wie de graad van zelfredzaamheid op ten minste 9 punten werd vastgesteld (een attest of een kopie van de beslissing van de dienst voor tegemoetkomingen aan personen met een handicap, waaruit blijkt dat de aanvrager aan de in dit artikel bepaalde voorwaarden voldoet).
6. De persoon met een arbeidshandicap die ofwel minstens twee jaar onafgebroken in een psychiatrische voorziening of erkende beschutte woonvorm opgenomen zijn, ofwel in de loop van de twee jaar die aan de toekenning van het statuut van zwakke werknemer voorafgaan, minstens drie keer in een psychiatrische voorziening opgenomen werden, ofwel door een blijvend cognitief functieverlies ten gevolge van psychiatrische aandoeningen die voorkomen in de limitatieve opsomming van bepaalde aandoeningen uit de medische stoorniscodelijst voor arbeidsbeperking van de VDAB, deskundige psychiatrische behandeling behoeven en sedert minstens een jaar onder regelmatig medisch toezicht staan (een attest van de psychiatrische voorzieningen, van de dienst voor beschut wonen of van een geneesheer-specialist in de psychiatrie of in de neuropsychiatrie waaruit blijkt dat de aanvrager aan de in dit artikel bepaalde voorwaarden voldoet)

Bovenstaande definitie van zwakke werknemer werd in 2016 gewijzigd door het besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse bepalingen van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 december 1996 houdende de subsidieregeling van het loon en van de sociale lasten van de werknemers in de beschutte werkplaatsen die erkend zijn door het Departement voor Werk en Sociale Economie en het besluit van de Vlaamse Regering van 17 december 1999 tot vaststelling van de erkenningsvoorwaarden van de beschutte werkplaatsen.

Aan de personeelsdienst werd de opdracht gegeven om voor alle werknemers die niet over het statuut zwakke werknemer beschikten, het eventueel voldoen aan de gewijzigde voorwaarde na te gaan. Het aantal zwakkeren steeg hierdoor gevoelig.

Bij Lidwina werkten op 31/12/2017 - 332 werknemers met het statuut zwak. Op VTE basis is 82,6% van de doelgroep.

Statuut Zwak	2016	%	2017	%
Aantal	207	54,6%	332	82,4%
VTE	179,43	54,3%	295,23	82,6%

In het maatwerkdecreet wordt het rendementsverlies uitgedrukt met de terminologie "60% hoog" en "45% midden". De 60% en 45% slaat op het effectieve rendementsverlies. Hoog en Midden slaat op de begeleidingsnood.

De zittende doelgroepwerknemers met het statuut "Zwak" ontvingen op 01/04/2017 automatisch het statuut: "60% hoog".

Voor de werknemers welke in dienst kwamen na deze datum werd door VDAB op basis van objectieve criteria (ICF - International Classification of Functioning) hun rugzakje bepaald.

In 2017 ontvingen 14 aangeworven werknemers het statuut "60% hoog" ondanks dat zij op 31/12/2017 nog niet over een attest "Zwak" beschikten. De sociale dienst onderzoekt in 2018 of deze werknemers al dan niet over het statuut "Zwak" kunnen beschikken.

Indien we de tewerkgestelde werknemers op 31/12/2017 omzetten naar het maatwerkdecreet bedraagt het aantal doelgroepwerknemers met het statuut "60% hoog" 346 koppen dit zijn 309,03 VTE's of 86,4% van de doelgroep.

#### 4.1.6 DEELTIJDS WERK:

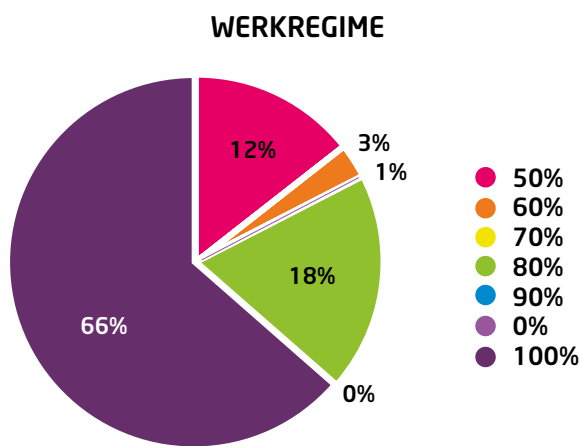
Eén op drie of 164 werknemers werken in één of andere vorm van deeltijds werk.

#### 2017

Deeltijds	Aantal	PAB	Omkadering
50%	61	53	8
60%	12	12	0
70%	2	0	2
80%	88	64	24
90%	1	1	0
	<b>164</b>	<b>130</b>	<b>34</b>
	33%	32%	38%
0% (100% tijdskrediet)	2	1	1
100%	326	272	54
<b>Totaal</b>	<b>492</b>	<b>403</b>	<b>89</b>

De verhoogde norm van 9% tijdskrediet welke in het verleden werd goedgekeurd en beduidend hoger ligt dan voorzien in de sectorale cao (5%) in combinatie met de hogere leeftijds piramide zal hier zeker niet vreemd aan zijn.

Voor het hoog aantal omkaderingsleden met een deeltijds statuut (38%) maakt het de productieplanning niet gemakkelijk om elke dag voldoende omkadering aanwezig te hebben op de werkvloer.



#### 4.1.7 MAN/VROUW VERHOUDING

De verhouding man/vrouw blijft status quo tov 2016: 62,2% mannen - 37,8% vrouwen.

Bij de bediendes is het aandeel vrouwen het hoogst 48,4%.

	Doelgr.	Omkad.	Bediende	Tot.	
<b>Man</b>	253	37	16	306	62,2%
<b>Vrouw</b>	150	21	15	186	37,8%
	<b>403</b>	<b>58</b>	<b>31</b>	<b>492</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.8 LEEFTIJDOPBOUW 2005 - 2017

De leeftijdsopbouw is over de laatste 10 jaar sterk verschoven naar rechts.

In 2005 waren er 45 doelgroepwerknemers ouder dan 50 jaar. In 2017 is dit aantal gestegen naar 108. Op 10 jaar tijd is dit een stijging met 131%! In 2005 was er slechts 1 doelgroepwerknemer op 60 jaar nog actief, in 2017 zijn er dit reeds 8, ondanks de mogelijkheid voor de

doelgroep om in SWT (brugpensioen) te stappen, opteren heel wat werknemers om actief in dienst te blijven.

Bij de omkadering stellen we vast dat reeds 48% ouder is dan 50 jaar. 6% hiervan is ouder dan 60 jaar. De verdere vergrijzing van haar werknemers is een belangrijk aandachtspunt voor het management naar de toekomst. Met de verhoging van de pensioenleeftijd op termijn naar 67 jaar en de wijziging van de mogelijkheden naar SWT zal dit nog meer noodzakelijk maken.

In deze optiek zijn er reeds meerdere belangrijke sectorale cao's van toepassing:

In 2017 werden de volgende cao's afgesloten:

#### Cao landingsbanen.

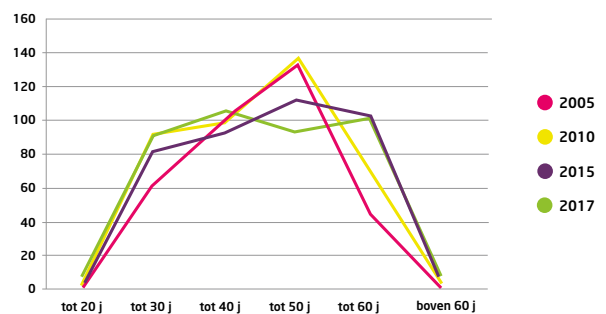
Op het paritair comité dd. 18 april werd een nieuwe sector cao landingsbanen afgesloten voor de periode 2017-2018. Deze cao is gebaseerd op de recentelijk afgesloten NAR cao 127.

Zoals de vorige sector cao kan men op deze cao een beroep doen vanaf de leeftijd van 55 jaar met een beroepsloopbaan van 35 jaar. Het recht op landingsbanen is mogelijk voor 1/5de of de helft van de prestaties. De sector cao herneemt de beperkende voorwaarde voor directiefuncties en functies van niveau 1,2 en 3 (toestemming van de werkgever vereist).

#### Cao's SWT

Twee sector cao's SWT werden eveneens op het paritair comité dd. 18 april afgesloten: de sector cao SWT lange loopbaan 40 jaar/leeftijd 58- 59 jaar en de sector cao zware beroepen (ploegenwerk) met loopbaan 33 jaar of 35 jaar /leeftijd 58-59 jaar.

#### Leeftijds piramide doelgroepmedewerkers



#### 4.1.9 WOONPLAATS

Woonplaats			
		Lummen	1
Aarschot	1	Herentals	2
Appelterre	1	Heusden-Zolder	2
Arendonk	3	Kasterlee	5
As	1	Kuringen	1
Baarle-Hertog	1	Lommel	40
Balen	65	Meerhout	26
Beringen	4	Mol	139
Dessel	29	Neerpelt	8
Deurne	1	Olen	1
Diest	1	Oud-Turnhout	1
Geel	62	Overpelt	11
Genk	1	Ramsel	1
Grobbendonk	2	Ravels	4
Ham	6	Retie	10
Hamont-Achel	5	Rijkevorsel	1
Herselt	1	St. Truiden	1
Hechtel-Eksel	2	Tessenderlo	6
Houthalen-Helchteren	1	Turnhout	7
Laakdal	11	Vosselaar	3
Leopoldsburg	21	Wechelderzande	1
Lichtaart	1	Zonhoven	1



Uit 43 gemeenten of steden vertrekken dagelijks de Lidwina werknemers naar hun werkplaats. De top 5 gemeenten/steden blijven Mol, Balen, Geel, Lommel en Dessel. 68% van de werknemers van Lidwina zijn afkomstig uit deze gemeenten/steden. Op nummer 1 houdt Mol als bakermat van Lidwina ruim stand met 139 werknemers of 28%.

#### 4.1.10 MOBILITEIT WERKNEMERS

2017	Arb.	Bed.	Tot.	
Te voet	5	0	5	1,0%
Gemeentebusje	11	0	11	2,2%
Trein	28	0	28	5,7%
Bromfiets/moto	31	0	31	6,3%
Fiets	101	4	105	21,3%
Bus	90	1	91	18,5%
Auto	195	26	221	44,9%
	<b>461</b>	<b>31</b>	<b>492</b>	<b>100,00%</b>

Van de werknemers van Lidwina komen 221 of 45% met de eigen wagen naar Lidwina en 136 (28%) met de fiets en bromfiets. Ondanks dat De Lijn kosteloos is voor de personen met een handicap kiest slechts 18,5% van onze werknemers dit vervoermiddel. Dit aantal ligt gezien het gratis aspect bijzonder laag.

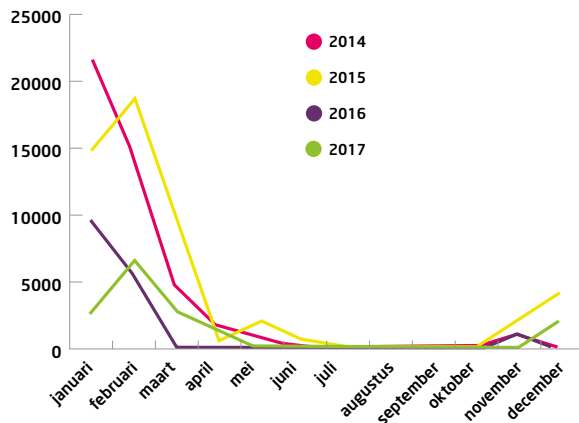
Het treingebruik welke eveneens kosteloos is voor onze werknemers voor woon/werk (sectorale cao – derdebetalersysteem) stijgt van 22 (2016) naar 28 werknemers in 2017. Deze werknemers stapten grotendeels van verplaatsing met de bus over naar de trein. De treinrit is echter in tegenstelling met de bus 100% ten laste van de werkgever.

De bijdrage van Lidwina omwille van het derdebetalersysteem trein bedroeg in 2017 reeds 14.500€, onrechtstreeks een besparing voor de Vlaamse Overheid.

Aan de werknemers die zich verplaatsen met de auto werd de vraag gesteld waarom zij geen gebruik maken van het openbaar vervoer – onderstaand hun belangrijkste opmerkingen:

- Het openbaar vervoer doet de halte te weinig aan (deeltijds werkenden)
- De afstand tussen Lidwina en de haltes of het station is te groot (station 1,5 km)
- De dienstregeling van het openbaar vervoer is niet aangepast aan het uurrooster (4 personen)
- De reistijden met het openbaar vervoer zijn te lang (2 personen)

### 4.1.11 WERKLOOSHEID



De jaarlijks structureel aanwezige werkloosheid in het 1ste kwartaal is gerelateerd aan seizoensgebonden activiteiten, o.a. verpakking van chocolade en groenactiviteiten. Voor deze laatste kan de werkloosheid het gevolg zijn van weerverlet (omstandigheden die het niet toelaten om de toegezegde opdrachten uit te voeren) of omwille van geen aanbod aan werk tijdens de wintermaanden, in deze periode neemt de natuur immers rust. Betrachting dient te blijven nieuwe activiteiten te ontwikkelen die pieken in de periode januari t/m maart.

In 2017 was de werkloosheid bijzonder laag, om een lagere werkloosheid terug te vinden dienen we ons reeds te verplaatsen naar 2008. De bijzonder zachte winter en de positieve economische conjunctuur heeft hier zeker een aandeel in.

Om nieuwe activiteiten op te starten of nieuwe klanten te realiseren welke jaarlijks pieken in het 1ste kwartaal werd in mei 2016 een commercieel verantwoordelijke/ business developer in dienst genomen. De meerwaarde van zijn inspanningen zal pas in het 1ste kwartaal 2018 geïnventariseerd kunnen worden. Alvast kon eind 2017 een nieuwe activiteit opgestart worden in het ontmantelen van computeronderdelen. Deze activiteit kan geactiveerd worden tijdens weerverlet voor de groendienst of voor een tijdelijke dip op te vangen in het productieaanbod van onze klanten.

### 4.1.12 SWT/PENSIOEN

In 2017 gingen er 7 werknemers uit dienst omwille van SWT of pensioen, dit is vergelijkbaar met 2016. Bij hun afscheid ontvingen deze werknemers een mooi aandenken en een premie als dank voor hun jarenlange inzet.

#### Pensioen

- Peeters René - doelgroepwerknemer
- Deckx Marc - doelgroepwerknemer
- Peeters Francois - doelgroepwerknemer

#### SWT

- De Saedeleir Gustaaf - doelgroepwerknemer - Lidwina Food
- Aerts Guido - verantwoordelijke kwaliteit
- Smets Annita - bediende administratie
- Wouters Marleen - monitrice - Bouw 3

#### Gepensioneerden

Voor de gepensioneerden werd in 2017 een samenkomst georganiseerd.

De in het verleden georganiseerde rondleiding binnen de gebouwen van Lidwina werd niet langer weerhouden, deze rondleiding kan, indien gewenst alsnog gebeuren tijdens de opendeurdag welke georganiseerd werd in oktober. Wel werd er een tocht voorzien met de plezierboot de Zander. Na een stapel lekkere pannenkoeken welke samen met enkele vrijwilligers van de CM gebakken werden, scheepten de dappersten in voor een mooie en zonnige boottocht.



#### Opendeur

Meer dan 700 mensen vonden de weg naar onze Opendeur op vrijdagmiddag 27 oktober. Zowel klanten, stakeholders als familieleden en vrienden van onze medewerkers waren erg enthousiast over wat ze te zien kregen. Een geslaagd evenement.

## 4.2 WELZIJN

*Een kwaliteitsvolle tewerkstelling genereren voor de werknemers van Lidwina blijft een belangrijke doelstelling voor Lidwina. Deze tewerkstelling dient het welzijn van de werknemers ten goede te komen.*

Welzijn op het werk definieert men als het geheel van factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd:

- veiligheid op het werk
- de bescherming van de gezondheid van de werknemer
- de psychosociale risico's
- de ergonomie
- de arbeidshygiëne
- de verfraaiing van de werkplaatsen.

Elke werkgever is door de wetgever verplicht om op een gestructureerde manier een welzijnsbeleid te voeren. In de eerste plaats gebeurt dit door de risico's, verbonden aan de werkzaamheden binnen de firma, te herkennen en in te schatten om vervolgens preventiemaatregelen uit te denken en toe te passen voor de weerhouden risico's. Dit proces wordt gestroomlijnd dankzij het dynamisch risicobeheersingssysteem (DRBS). Deze algemene risicoanalyse geeft een startschot om zo'n dynamisch risicobeheersingssysteem op te stellen. Bovendien kunnen de gegevens gebruikt worden om na te gaan hoever het gevoerde welzijnsbeleid binnen een organisatie precies staat. Na deze screening kunnen wij u helpen om, ongeacht het niveau van het welzijnsbeleid van uw onderneming, een programma op te maken om het welzijnsbeleid verder te verbeteren door de juiste accenten te leggen.

*De directie bestelde bij Provikmo in 2017 een meerdaagse welzijnsaudit. Deze werd uitgevoerd door Jan Brouwers.*

Jan Brouwers: "Als externe preventieadviseur niveau I bij Provikmo vzw heb ik een diepgaande welzijnsaudit mogen uitvoeren bij Lidwina vzw, in samenwerking met de algemeen directeur Patrick Nelissen en de interne preventieadviseur Wim Paepen.

Hierbij hebben we gebruik gemaakt van het online Preventieplatform van Provikmo, waarbij honderden vragen worden gesteld met betrekking tot het onthaalbeleid, ergonomie, het werken met gevaarlijke producten en machines, enzovoort. Kortom, bijna alle aspecten met betrekking tot een goed welzijnsbeleid komen hierbij aan bod. Op het einde van de rit worden de antwoorden omgerekend naar een "Score". Hoewel het Preventieplatform nog maar recent gelanceerd is, kunnen we toch al stellen dat Lidwina bovengemiddeld presteert.

Het is duidelijk dat de directie het welzijn van de medewerkers belangrijk vindt, en dit wordt door de directie ook duidelijk zo uitgesproken. Hoewel dit geen knelpunt vormt binnen de organisatie, wijst de analyse uit dat er inzake "Ergonomie" nog verbetering mogelijk is.

Het gaat hier dan voornamelijk over nog uit te voeren werkpostanalyses, om na te kijken in hoeverre de fysieke belasting kan worden beperkt. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van andere werkmethoden, andere werkpostopstellingen en/of technische hulpmiddelen.

De resultaten van de welzijnsaudit zijn doorgenomen met Patrick en Wim, en een actieplan is opgemaakt om de werkpuntjes op korte en middellange termijn aan te pakken."

*De verbeterpunten werden opgenomen in het JAP (jaaractieplan 2018) en worden maandelijks opgevolgd in het CPBW en MT.*





## Jaarverslag 2017 psychosociaal welzijn

Hanne Van Hirtum, preventieadviseur psychosociale aspecten Provikmo, maakte het verslag 2017 op en lichtte dit toe aan de leden van het CPBW op 20/03/2018.

Negen collectieve preventiemaatregelen werden in 2017 genomen om psychosociale risico's op het werk te voorkomen.

- 2 initiatieven
- 1 opleiding
- 6 adviezen (waarvan 5 door een paramedicus)

Er werden aan de externe preventieadviseur geen verzoeken in kader van een specifieke arbeidssituatie gericht, door de externe preventieadviseur werden 4 informele interventies uitgevoerd, door de externe preventieadviseur werden geen formele psychosociale interventies uitgevoerd en er dienden bijgevolg geen maatregelen genomen te worden. Door de externe preventieadviseur werden geen registraties van feiten door derden genoteerd.

### 4.2.1 PREVENTIE

De cijfers van de arbeidsongevallen waren in 2014 hoger dan in het verleden. In deze optiek werden nieuwe initiatieven opgestart.

**LMRA** (Laatste Minuut Risico Analyse) is een korte risicobeoordeling welke uitgevoerd wordt direct voor aanvang van de werkzaamheden op de werkplek door de leidinggevende van het team die de werkzaamheden gaan uitvoeren.

Doel van de LMRA is dat medewerkers op de werkplek nagaan of alle (potentiële) veiligheids-, gezondheids- en milieurisico's zijn onderkend en of afdoende beheersmaatregelen zijn getroffen om zodoende ongevallen te voorkomen ('bezint eer ge begint'). Vooral in de groenafdeling en in de enclaves werd hierop extra gefocust.

#### Toolboxmeeting

Na elk arbeidsongeval wordt er een toolboxmeeting georganiseerd, in deze meeting zetelen naast de algemeen directeur en de preventieadviseur eveneens de monitor en zijn rechtstreeks leidinggevende. Doelstelling is het volledig arbeidsongeval te analyseren en preventieve maatregelen in te voeren om te bekomen dat dit arbeidsongeval geen tweede keer kan gebeuren (feitenboomanalyse). Eveneens worden in deze meeting de arbeidsomstandigheden op de werkplek in de ruimst mogelijke zin besproken. Van belang daarbij is de gedragsbeïnvloeding ten aanzien van zaken die wel of niet gedaan moeten respectievelijk mogen worden.

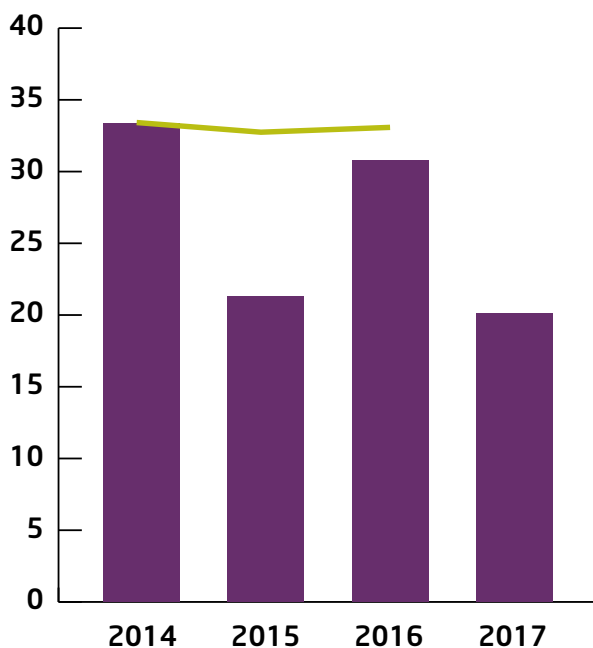
Arbidsongevallen	2014	2015	2016	2017	vgl 2016	vgl sector
Aantal AO's met werkverlet	19	13	17	12	-29%	
Aantal AO's zonder werkverlet	9	6	4	2	-50%	
Waarvan aantal ernstige AO's	0	0	0	0		
Waarvan aantal dagen door ernstig AO's	0	0	0	0		
Frequentiegraad Lidwina vzw (FG)	<b>33,02</b>	<b>22,36</b>	<b>30,73</b>	<b>20,11</b>	-35%	
Frequentiegraad sector BW's (FG)	33,63	31,88	32,51			-38%
Ernstgraad Lidwina vzw (EG)	<b>0,51</b>	<b>0,49</b>	<b>0,40</b>	<b>0,23</b>	-43%	
Ernstgraad Sector BW's (EG)	0,61	0,58	0,63			-63%
Aantal weg-werkongevallen	7	13	3	10	+333%	

In het CPBW, in het managementteam en in de raad van bestuur worden de arbeidsongevallen maandelijks besproken.

## Conclusies:

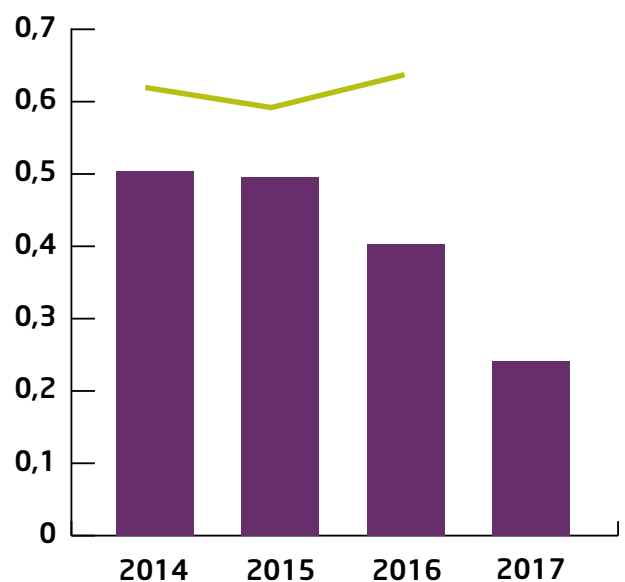
- Geen ernstige arbeidsongevallen
- De ernstgraad is met 43% gedaald ten opzichte van 2016
- De frequentiegraad is met 35% gedaald ten opzichte van 2016
- Zowel de frequentiegraad als de ernstgraad zitten beduidend onder het sectorgemiddelde
- Het aantal weg-werkongevallen is gestegen naar 10 en is vergelijkbaar met 2015.
- Het aantal weg-werkongevallen is sterk afhankelijk van de winterperiode. In januari 2017 waren er 5 weg-werkongevallen met de fiets omwille van gladheid op de weg.

Als belangrijkste afwijkende gebeurtenis werd in 2017 struikelen en ongecontroleerde bewegingen gerapporteerd (42%). De plaats van het letsel was voor 33% van de ongelukken de enkel. De preventiedienst analyseert of hoge veiligheidsschoenen deze ongevallen hadden kunnen voorkomen. Desgevallend zal overgestapt worden naar hoge schoenen.



— Frequentiegraad sector BW's (Fg)  
 ■ Frequentiegraad Lidwina vzw (Fg)

Frequentiegraad (Fg) = (aantal ongevallen \* 1.000.000) / Aantal uren blootstelling aan risico



— Ernstgraad sector BW's (Eg)  
 ■ Ernstgraad Lidwina vzw (Eg)

Ernstgraad (Eg) = (aantal verloren kalenderdagen \* 100) / Aantal uren blootstelling aan risico

Onderstaande acties werden uitgevoerd:

- Uithangen van verslagen van alle arbeidsongevallen
- Organiseren van toolboxmeetings
- Correct of niet gebruiken van PBM's; sensibilisering van de monitoren
- Aanpassing aanhangwagens groenzorg met veiligere oprijrampen
- Verbeterde signalisatie aanbrengen op de voertuigen groenzorg
- LMRA voor opstart van elke nieuwe werf groenzorg en bij enclaves
- Aankoop 100 ergonomische werkstoelen. Vanaf 2016 wordt elk jaar 10% van de werkstoelen vervangen, zodat de oudste stoel maximum 10 jaar oud zal zijn
- Vervanging van verouderd rollend materieel door 6 nieuwe pallettrucks, 2 heftrucks en 1 reachtruck met beduidend hoger comfort en minder trilling voor de gebruiker
- Organisatie van een opleiding hiërarchische lijn in samenwerking met de verzekeringsmaatschappij

#### **VC BW: EEN EIGEN KWALITEITSSYSTEEM VOOR LIDWINA**

Met het VC BW heeft Lidwina een eigen kwaliteitssysteem op het vlak van veiligheid ingesteld. In reguliere bedrijven geldt het VCA-systeem, wat staat voor VGM (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) Checklist Aannemers. Bij Lidwina werd dit het VGM Checklist Beschermd Werkplaatsen.

Om te kunnen werken voor bedrijven die aan de Seveso richtlijnen dienen te voldoen is het beschikken over een veiligheidscertificatie in de groenzorg noodzakelijk. Eén van onze grote klanten - ExxonMobil - verwachtte van ons dat we een kwaliteitssysteem op vlak van veiligheid zouden kunnen voorleggen om de samenwerking te kunnen verderzetten. In onderlinge samenspraak en met ondersteuning van de klant werd een systeem ontwikkeld dat vergelijkbaar is met VCA. De invoering van het VC BW betekent dat de veiligheid van onze medewerkers op deze werven nog beter gegarandeerd is. Alvast werd een opleiding en examen voorzien in VCA voor de verantwoordelijke van Lidwina Green en voor meerdere monitoren.

Guido Bayens (ExxonMobil - General Services & Security Section Head): 'We hebben het VC BW verhaal samen op poten gezet en de samenwerking verliep bijzonder vlot en constructief. We waren eigenlijk aangenaam verrast en zijn er nu zeker van dat Lidwina helemaal meegaat in het veiligheidsverhaal van ExxonMobil.'

#### **4.2.2 MILIEU**

Onderstaand het overzicht van de milieuvergunningen van Lidwina sedert 2004.

<b>Datum Beslissing</b>	<b>Kenmerk</b>	<b>Instantie die het besluit heeft genomen</b>	<b>Naam Exploitant</b>
23/12/2004	MLAV1-04-339	Deputatie provincie Antwerpen	Lidwina stichting vzw
18/01/2007	MLAV1/06-423	Deputatie provincie Antwerpen	Lidwina stichting vzw
13/01/2016	CBS/13-01-2016/201600021	College van Burgemeester en Schepenen Mol	Lidwina vzw

Lidwina was historisch vergund als klasse 1 inrichting omwille van de opslag van tuinafval van meer dan 100 ton en omwille van brandstofverdeling met 3 slangen (witte/rode diesel en benzine). Omwille van de milieuklasse 1 was Lidwina verplicht een milieuoördinator type B aan te stellen. Vanaf 2004 is de firma Thimad aangesteld als externe milieuoördinator.

In 2016 werd na een grondige analyse de milieuvergunning aangepast omdat de 2 parameters verantwoordelijke voor de milieuklasse 1 niet meer noodzakelijk waren. De lokaal gestockeerde tuinafval kon immers sterk gereduceerd kon worden eveneens was de brandstofverdeling met 3 slangen niet noodzakelijk. In januari 2016 werd een milieuvergunning klasse 2 verleend aan Lidwina.

Ondanks dat de verplichting om een milieuoördinator type B aan te stellen wegviel heeft de raad van bestuur beslist, op voordracht van het managementteam, de samenwerking met Thimad verder te zetten.

Om de tuinafval efficiënter en conform wetgeving te verwerken werd een analyse opgemaakt in nauwe samenwerking met Thimad. De enige weerhouden mogelijkheid was een samenwerking opzetten met een erkende afvalverwerker. Bovendien kwam uit de analyse naar boven dat het tijdelijk op Lidwina gestockeerde groenafval best overdekt werd, zodat de sappen afkomstig uit het groenafval niet vermengd werden met het regenwater. In samenwerking met het aangestelde architectenbureau GAB uit Geel werd een bouwdoossier opgestart. In dit dossier werd eveneens een opvang van het regenwater voorzien welk vervolgens door de groendienst hergebruikt wordt. Op 17/11/2016 werd de stedenbouwkundige vergunning aangevraagd. Als aannemer werd de firma Mertens uit Balen aangesteld. De werken werden conform lastenboek, budget en planning correct afgewerkt.



### Co-creatie - organische reststromen

Lidwina besliste deel te nemen aan het co-creatie traject van VITO "New Business' uit organische reststromen". In dit project kijkt VITO samen met de deelnemers met een andere blik naar organische reststromen. Compostering en vergisting zijn gekende paden. Maar het kan ook anders! Dit kan gaan van extractie van nuttige stoffen tot het verlagen van te transporteren tonnages. Ook het omzetten tot bioplastics, biochemische bouwstenen of andere hoogwaardige producten zijn valabele ambities.

Doelstellingen van dit project:

- Het analyseren van organische reststromen
- Het bepalen van de techno-economische haalbaarheid van alternatieven
- Het ontwikkelen en testen van nieuwe procesinzichten en producten
- Het opzetten van nieuwe waardeketens en verdienmodellen

Uit deze samenwerking kon een nieuwe leverancier weerhouden worden voor de verwerking van de groenafval van Lidwina.

In juni 2017 werd het werkplan gerelateerd naar de activiteiten van de groendienst aangepast aan de exploitatie en aangepaste werkwijze. In dit werkplan werden onderstaande afspraken vastgelegd.

- de organisatie van de aanvoer van de afvalstoffen
- de organisatie van de verwerking van de aangevoerde afvalstoffen
- een plan van de opslag- en behandelingsruimte met aanduiding van de soort en de opslagcapaciteit voor de diverse afvalstoffen
- de organisatie van de afvoer van de afvalstoffen
- de verwerkingswijze van de aangevoerde afvalstoffen indien de inrichting (tijdelijk) buiten werking is
- het afwateringsplan omvattende het schema, de organisatie en de uitvoering van de maatregelen inzake de afwatering van de inrichting en/of het terrein
- de maatregelen voor het opvangen van storingen of ongewenste neveneffecten en het voorkomen van hinder

## Geothermie - warmtenet

Geothermie stamt af uit de Griekse woorden geo (aarde) en thermos (warmte). Er kan energie worden gewonnen door gebruik te maken van kokend water in de ondergrond. Om dit water te bereiken werd er in Mol in samenwerking met het VITO twee putten geboord van 3.500 meter diepte. Het water heeft op deze diepte een temperatuur van 138 graden celsius. Dit water wordt vervolgens naar boven gepompt en zal gebruikt worden om gebouwen te verwarmen. Een derde put wordt voorzien in 2018.

Doelstelling van het Kempens Warmtebedrijf is om een warmtenet (vergelijkbaar met een waterleiding maar dan

gevuld met water van 138 graden) aan te leggen die langs Lidwina komt (Ambachtsstraat). Lidwina heeft na meerdere diepgaande besprekingen zich kandidaat gesteld om van dit warmtenet gebruik te maken (ondertekening intentieverklaring). Als voorwaarde werd het principe "niet meer dan anders" (NMDA) gesteld. De besprekingen met Eandis en het Kempens Warmtebedrijf (VITO) werden opgestart. Na meerdere onderhandelingen kon het principe van NMDA gerealiseerd worden. De finalisering van de contracten wordt voorzien voor 2018, na nazicht door een gespecialiseerde jurist.

## 4.2.3 ENERGIEVERBRUIKEN

### Elektriciteit

	2014		2015	
	kWh	€	kWh	€
Leverancier - groene aankoop	546.147,00	69.849,40	545.035,00	62.068,82
PV-installatie	262.131,00	20.970,48	268.371,00	21.453,28
<b>TOTAAL</b>	<b>808.278,00</b>	<b>90.819,88</b>	<b>813.201,00</b>	<b>83.522,10</b>

	2016		2017	
	kWh	€	kWh	€
Leverancier - groene aankoop	545.253,20	67.197,73	539.135,81	62.191,75
PV-installatie	260.689,00	20.841,60	260.994,00	20.606,32
<b>TOTAAL</b>	<b>805.942,20</b>	<b>88.039,33</b>	<b>800.129,81</b>	<b>82.798,07</b>

Het elektriciteitsverbruik blijft vrij constant in de periode 2014-2017. De aanwending van de stroom opgewekt door de PV-installatie blijft eveneens vrij constant. De zonnepanelen op de daken van de gebouwen van Lidwina zijn eigendom van Eneco. De aangewende stroom wordt door Lidwina betaald aan een vastgelegde prijs. Door deze aanwending kon 221,29 ton CO<sub>2</sub>-uitstoot vermeden worden.

### Gas

	2014		2015	
	kWh	€	kWh	€
<b>TOTAAL</b>	<b>2.092.549</b>	<b>68.007</b>	<b>1.973.199</b>	<b>56.841</b>

	2016		2017	
	kWh	€	kWh	€
<b>TOTAAL</b>	<b>1.809,456</b>	<b>45.371</b>	<b>1.971,905</b>	<b>47.301</b>

Het gasverbruik is licht gestegen omwille van een iets koudere winter dan 2016, vergelijkbaar met 2015. De gerealiseerde financiële besparingen door onderhandeling van de overeenkomsten met de gasleveranciers blijven significant. Eveneens hebben deze onderhandelde prijzen een gunstige meerwaarde gegeven bij de onderhandeling van de NMDA met Eandis en VITO voor wat betreft de toekomstige prijzen van het warmtenet en gerelateerde inkoopingskost.

## Water

	2014		2015	
	m <sup>3</sup>	€	m <sup>3</sup>	€
Gebouw 1 en 2	1.302,00	5.285,97	906,00	3.945,68
Gebouw 3	895,00	4.483,00	1.053,00	5.168,74
Gebouw 5	64,00	306,26	147,00	703,44
<b>TOTAAL</b>	<b>2.261,00</b>	<b>10.075,23</b>	<b>2.106,00</b>	<b>9.817,86</b>

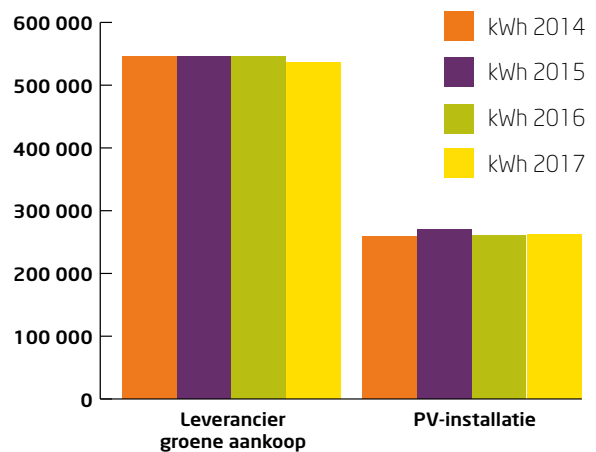
  

	2016		2017	
	m <sup>3</sup>	€	m <sup>3</sup>	€
Gebouw 1 en 2	787,00	3.665,37	717,00	3.550,57
Gebouw 3	850,00	4.208,03	852,00	4.331,78
Gebouw 5	99,00	419,51	139,00	595,72
<b>TOTAAL</b>	<b>1.736,00</b>	<b>8.292,91</b>	<b>1.708,00</b>	<b>8.478,07</b>

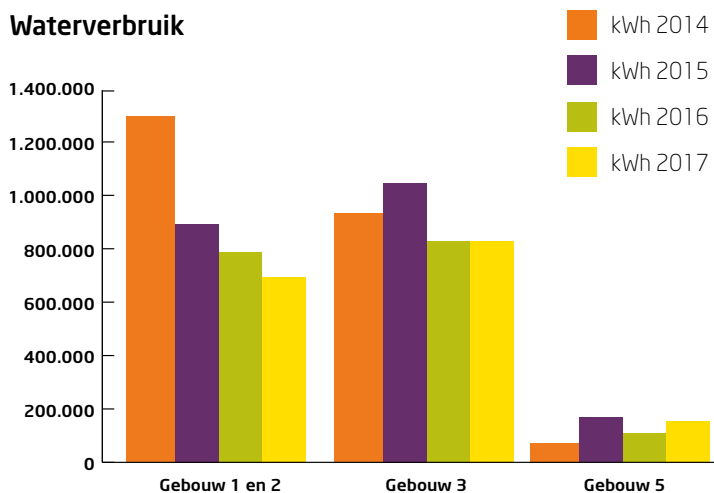
Het waterverbruik in gebouw 1 en 2 daalt verder. Het verbruik in gebouw 3 blijft vrij constant. In gebouw 5 werd in 2017 een éénmalige productieactiviteit uitgevoerd, hierdoor steeg het waterverbruik aanzienlijk. De wasactiviteit van bakken werd stopgezet omwille van uit dienststelling van de verouderde en onveilige afwasinstallatie.

Voor 2017 werd op basis van de verbruiken van de brandstoffen het nulpunt van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Lidwina berekend. Voor 2017 bedroeg de CO<sub>2</sub>-uitstoot: 800.381 kg. Op basis van de langetermijnvisie om de gebouwen te verduurzamen en de koppeling op het warmtenet zal Lidwina op termijn haar voetafdruk gunstig verminderen. De komende jaren zal na elke verbouwing het effect van deze wijziging afgetoetst kunnen worden met dit nulpunt.

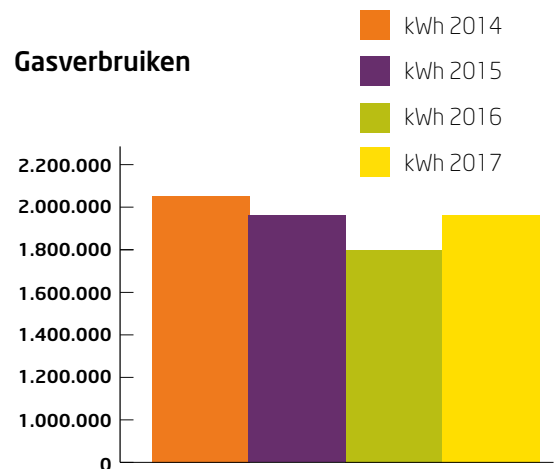
## Elektriciteitsverbruik



## Waterverbruik



## Gasverbruiken



## 4.3 REORGANISATIE

De reorganisatie, opgestart in 2015, was noodzakelijk omwille:

- de nakende pensioneringen en SWT van meerdere kaderleden
- het maatwerkdecreet
- de verdere professionalisering
- maatschappelijke en markt evoluties
- het realiseren van voldoende bedrijfsresultaat

Beslist werd het managementteam te verkleinen naar 5 functies.

De functies verantwoordelijke financiën en verantwoordelijke ICT werden samengebracht in één functie, met als doelstelling het ICT verhaal volledig te vernieuwen en meer en meer deze activiteiten te outsourcen naar externe partijen – de firma Vanroey.be werd hiervoor aangesteld.

- Patricia Dierckx kwam in dienst in september 2015.

De sociale dienst werd omgevormd naar een volwaardige HR-afdeling.

- Nathalie Lornoy kwam in dienst in maart 2017.

Een nieuwe functie werd voorzien: commercieel verantwoordelijke en business developer.

- Nico Vergaelen kwam in dienst in mei 2017.

De functie van directiesecretaris werd opgeheven en vervangen door een staffunctie management assistent.

- Livia Reekmans kwam in dienst in januari 2018.

De functie verantwoordelijke kwaliteit werd omgezet naar een staffunctie: coördinator kwaliteit.

- Jan Gilis, verantwoordelijke productie, stelde zich kandidaat voor deze functie.

De vacature verantwoordelijke productie werd opengesteld en ingevuld.

- Jan Mangelschots kwam in dienst in december 2016.

Op 03/05/2017 werd de voorziene reorganisatie van het managementteam volledig gerealiseerd. Twee jaar na opstart van de reorganisatie zijn er geen leden van het initieel managementteam nog actief binnen Lidwina met uitzondering van Jan Gilis (wel niet meer in een managementfunctie). Gezien er geen van de nieuwe managers ervaring hebben in de sector, draagt de algemeen directeur er zorg voor dat de noodzakelijke sectorale kennis op korte termijn bij de leden aanwezig is. Een belangrijk aandachtspunt voor de nieuwkomers is de continue verandering in een beschutte werkplaats. “De verandering die verandert tijdens de verandering” is eigen aan een beschutte werkplaats, vermits zij niet

over een eigen product beschikt, actief is in meerdere businessunits en sterk afhankelijk is van top-klanten en van de overheid. Deze laatste voegde hier nog een bijkomende wijziging aan toe met ingang van 01/01/2019 omwille van het maatwerkbedrijf.

Ondanks dat de managementleden zich geweldig inzetten voor Lidwina en haar missie geven dergelijke wijzigingen regelmatig spanningen of onduidelijkheden. Doelstelling blijft elkaar goed te ondersteunen en begrip te hebben voor het leerproces welk dient afgelegd te worden. Eveneens mee te werken aan de verdere professionalisering welke de opdracht is van het managementteam zowel vanwege de raad van bestuur als vanwege de overheid.

In het verleden was de belangrijkste reden waarom een klant bij een beschutte werkplaats bestelde de prijs. Door de mondialisering is de beschutte werkplaats zeker niet de goedkoopste aanbieder op de markt. Als belangrijkste concurrenten dienen we hier het buitenland te duiden (Oost-Europa – Azië) maar ook initiatieven zoals arbeidszorg, gevangenis, thuiswerk, automatisatie, ...

De belangrijkste troeven (USP – Unique Selling Proposition) van Lidwina zijn dan ook geëvolueerd naar flexibiliteit, kwaliteit en just-in-time, dan volgt pas de prijs. Sneller reageren dan het buitenland en de concurrenten en extreem flexibel zijn is waar het nieuwe management mee rekening dient te houden. Als meerwaarde dient eveneens op M.V.O. (maatschappelijk verantwoord ondernemen), duurzaamheid en innovatie ingezet te worden.

Vanaf 2017 zal er gefocust worden op de verdere reorganisatie van de HR-afdeling en van het middenkader. De uitbouw van een doelmatig en doeltreffend HR-beleid is een zeer belangrijke doelstelling. Simultaan wordt de analyse verdergezet om het tijdrovend ingavewerk in computerbestanden te wijzigen naar een gebruiksvriendelijke scanoplossing. Doelstelling blijft met zo weinig mogelijk inspanning zo correct mogelijk de ERP van Lidwina te voeden. Hierdoor kan de omkadering zich meer focussen op de ontwikkeling van hun zelf, hun afdeling en de aansturing en ontwikkeling van de doelgroepwerknemers.

Ook in 2017 werd er bijzonder veel geïnvesteerd in communicatie. In het verleden kwam immers uit tevredenheidsmetingen van de omkadering als belangrijkste aandachtspunt “communicatie” naar boven. Een goede communicatie zorgt immers voor een hoge graad van “betrokkenheid”. Bij een reorganisatie is het extra belangrijk tijdig en duidelijk te communiceren. Evenals regelmatig bevragen of alle informatie correct begrepen werd.

## Communicatie 2017:

- Nieuwsbrief: 4 uitgaven
- Nieuwsmail naar omkadering: 43
- Toolboxmeetings na arbeidsongevallen: 12
- Verslaggeving met beslissingslog
- Verslaggeving met actiepunten
- Vrijblijvende infomeeting omkadering
- Jaarvergadering omkadering
- Intervisiegesprekken
- Project- en werkgroepen
- Vernieuwde website

## Website

De nieuwe website werd opgeleverd in samenwerking met Vanroey.be. Gekozen werd voor een Wordpress website.

Als belangrijkste voorwaarden werden opgenomen:

- een gebruiksvriendelijke responsive (ook voor tablets en smartphones) website
- met een helder ontwerp rekening houdend met de nieuwe huisstijl van Lidwina
- een link naar de social media iconen, zodat er een link naar bv: Facebook en LinkedIn kan opgezet worden
- gemakkelijk door Lidwina aan te passen
- zowel pagina's, banners en sliders, menu's, ... zijn te personaliseren vanuit de Back End
- integratie van SEO (om de resultaten op zoekmachines zoals Google te optimaliseren), posts (blog concept) en Social Media
- definitieve overstap van [www.lidwina-stichting.be](http://www.lidwina-stichting.be) naar [www.lidwina.eu](http://www.lidwina.eu)



## Intranet

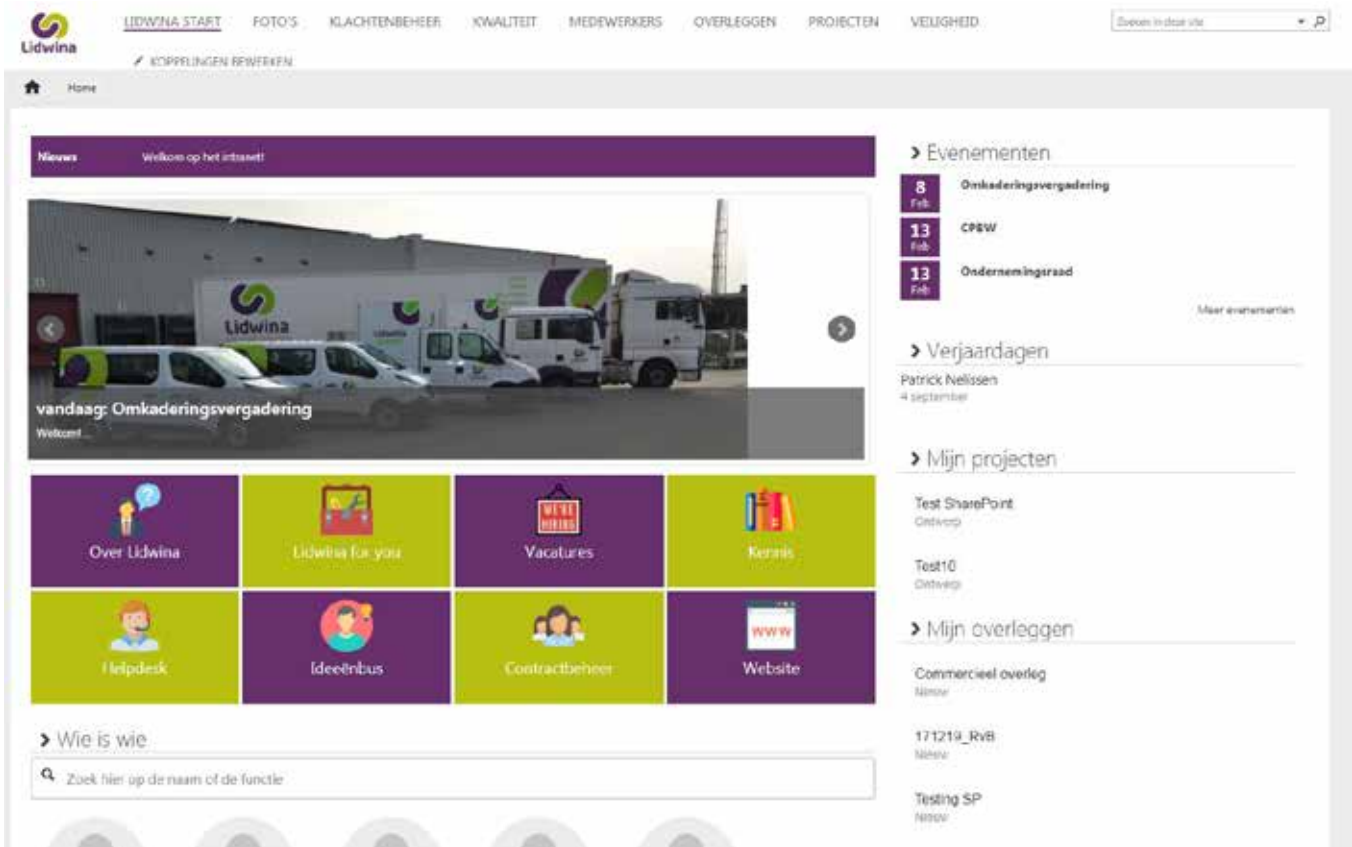
Het primaire doel van het opzetten van een intranet is het elektronisch delen van informatie binnen een organisatie. Gestart werd met een volledige inventarisatie van de informatie welke gedeeld dient te worden via het intranet. Vanroey.be werd aangesteld om dit intranet te ontwikkelen.



Na een diepgaande analyse werden onderstaande punten weerhouden voor het Lidwina-intranet:

Nieuws	Over Lidwina
Activiteiten en evenementen	Lidwina for you
Vacatures	Onkostenaanvragen
Verjaardagen	Competentiematrix werknemers
Ideeënbus	Projectportaal en workspaces
Who is who	Preventie
Verlofaanvragen	Kennis
Ziektemelding	Kwaliteit
Helpdesk	Overlegportaal (Inclusief RVB)
Mijn documenten	Klachtenbeheer
Mijn projecten en overleggen	Contactbeheer (klanten, leveranciers,...)

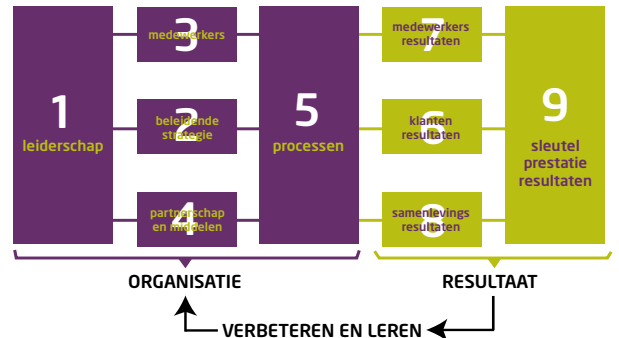
De 1ste testversie werd opgeleverd in december 2017 door Vanroey.be. In het 1ste kwartaal 2018 wordt de testing, bijsturing en opleiding voorzien. Definitieve oplevering wordt voorzien in mei 2018. Een intranet is niet meer te missen als modern communicatietool.



## 4.4 KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

Om de hoofddoelstellingen te realiseren streeft Lidwina er naar om continu te verbeteren conform het EFQM model.

Met de introductie van de Kwaliteitswijzer in de sociale economie beogen de maatwerkbedrijven om de verdere professionalisering van de sector te realiseren evenals het continue verbeteren principe hierin te integreren. Het EFQM-based kwaliteitsmodel, is een kwaliteitsmanagementmodel gebaseerd op zelfevaluatie en organisatiegroei. Doelstelling is om de organisatie bedrijfsmatig te laten functioneren conform minimale kwaliteitsverwachtingen en binnen een empowerment kader waarbij de zelfverantwoordelijkheid van het bedrijf maximaal wordt aangesproken.



Lidwina beschikte op 31/12/2017 over onderstaande kwaliteitsmanagementsystemen:

Norm	2016	2017
BRC Global Standard For Food Safety Issue	AA	AA
IFS International Food Standaard Issue	98,47%	99,08%
Erkenning Loonwerk Biologische Producten	✓	✓
Kwaliteitsdecreet	✓	✓
ESF-Label	✓	✓
ACS - FAVV	✓	✓
VC <sup>BW</sup>		✓
Wood		✓

### BRC (Britisch Retail Consortium - Global Standard for Food Safety) IFS (International Food Standard) ACS (AutoControleSysteem)

Er werden in 2017 meerdere interne audit's georganiseerd. Hierin werden alle procedures minimaal éénmaal gecontroleerd. Bij elke interne audit werd er een batchtracking en een massabalanstest uitgevoerd waaruit bleek dat alle gegevens ruimschoots binnen de 4 uur werden teruggevonden zoals de wetgeving voorschrijft.

09/01/17	BRC	A-Grade
11/01/17	IFS	97.65%
20/03/17	BIO	Verlenging 1 jaar
05/05/17	Wood.be 1449	Goedkeuring conform ISPM 15 norm
17/05/17	Klant	Goedkeuring QA-dienst klant
16/10/17	Potentiële klant	Goedkeuring QA-dienst klant
06/11/17	BRC	AA-Grade
07/11/17	IFS	99.08%
08/11/17	ACS	Verlenging 1 jaar
14/11/17	Klant	Goedkeuring QA-dienst klant

### HACCP

Er werden 3 HACCP meetings georganiseerd waarbij ook de CCP's (critical controle points – kritisch controle punten) en het FDP (Food Defense Plan) herbekeken werden. Gezien er geen productwijzigingen zijn is de gevarenanalyse behouden. Tijdens de laatste audit van ACS (Auto Controle Systeem) is bij de gevarenanalyse de kritische limiet toegevoegd.

Onderstaande punten werden behandeld tijdens de HACCP meetings:

1. Wijziging HACCP plan
2. Wijzigingen productieproces
3. Afwijkingen tijdens productie per CCP
4. Voedselveiligheidsincidenten
5. Allergenenbeleid
6. Klachten van klanten Food
7. Corrigerende en preventieve maatregelen
8. HACCP-meetings
9. Temperatuurs-beheersing
10. Recall-test
11. Traceability-test
12. Ongedierte beschrijving
13. Hygiëne
14. Metaaldetectie
15. Glasincidenten
16. Leveranciersbeoordeling
17. Interne audits
18. Externe audits

### Fooddefense review.

Er werden geen grote risico's vastgesteld die corrigerende of preventieve maatregelen vereisten. Geconcludeerd mag worden dat de nieuwe coördinator Jan Gillis samen met zijn team en de medewerkers van Lidwina een goed werkend kwaliteitssysteem heeft opgezet voor Lidwina. De afscheidnemende Guido Aerts en Jan Gillis hebben ervoor gezorgd dat de overgang naadloos verlopen is.

## 4.5 KLANTTEVREDENHEID

### TEVREDENHEIDSMETING NPS - KLANTEN

Omdat Lidwina constant haar eigen werking in vraag stelt en om de service aan de klanten blijvend te optimaliseren, werden de klanten die 80% van de omzet genereren uitgenodigd om deel te nemen aan een online bevraging. Meer dan 80% van deze klanten nam effectief deel aan deze bevraging wat er een representatieve bevraging van maakt.

De gevolgde methode is NPS, de Net Promoter Score die de klanten indeelt in drie groepen: criticasters, passief tevreden klanten en promotors. De door NPS genoemde criticasters zijn klanten die niet tevreden zijn over de samenwerking met Lidwina en hierover opmerkingen hebben. De tevreden klanten zijn klanten die simpelweg tevreden zijn, maar Lidwina nog niet spontaan zullen aanbevelen bij andere bedrijven. Promotors doen dat wel. Deze klanten zijn zo tevreden dat ze zich opstellen als ambassadeurs van Lidwina. We streven er naar dat al onze klanten ambassadeur van Lidwina worden.



De resultaten van de bevraging waren meer dan positief. We telden 0% criticasters, 31% tevreden klanten en maar liefst 69% promotors. Dit geeft een NPS score van 69, een fikse stijging vergeleken met de 52 van de vorige NPS bevraging in 2015. En 52 was in NPS terminologie reeds een hoge score.

**NPS = 69**

Zou u Lidwina aanbevelen voor anderen?



Werden door onze klanten als sterke punten geduid:

- De kwaliteit van het geleverde werk
- De oplossingsgerichtheid in geval van problemen
- Het opvolgen van de planning
- De aangename contacten met Lidwina
- De attitude van de medewerkers

Werden als verbeterpunten geduid:

- Pro-actievere opvolging van logistiek: eerder aangeven dat bepaal de benodigheden bijna op zijn, zodat tijdig besteld en aangeleverd kan worden.
- Interne communicatie tussen de afdelingen.
- Elektronische verzendnota's om de goederenontvangst te verge makkelijken
- Verbetering van de communicatie, en elk kwartaal een overleg inplannen om eventuele pijnpunten weg te werken (win-win).
- Pro-actievere communicatie bij problemen kan een value-add zijn bij het creëren van "value for the customer".
- Snellere communicatie i.v.m. issues aan de productielijn, alsook het verwerken van stockagegoederen en de opvolging daarvan.
- De communicatie en vervanging in geval van zieke werknemer/monitor.
- Het opvolgen van de planning.

Mooie quotes van enkele klanten:

- "De samenwerking met Lidwina is een langdurige, positieve samenwerking die groeit"
- "Uitstekende samenwerking met een organisatie die sterk mensgericht is. Sympathie wordt vanop het hoogste niveau op een bijzonder prettige manier uitgestraald. Het is een duurzame samenwerking met hoofdletter 'D'".
- "De samenwerking verloopt al sinds vele jaren erg positief".
- "De service, kwaliteit en prijs voldoen aan de verwachtingen".
- "Steeds tevreden over het geleverde werk".
- "Een goede samenwerking. Lidwina levert goed werk".
- "Een langdurige zakenrelatie".

Lidwina neemt de aangereikte verbeterpunten graag ter harte.

Dank aan onze klanten voor de goede samenwerking en mee te werken aan deze bevraging.

Myriam De Brucker (CEO DBP): "De grote pieken in volumes kunnen we zelf niet aan. Die worden dan uitbesteed aan Lidwina en dat lukt prima. Bij Lidwina weten we dat het werk correct en tegen de afgesproken prijs wordt afgeleverd. De zekerheid van levering en de gegarandeerde kwaliteit zijn de voor-naamste redenen om met Lidwina te blijven samenwerken. We zijn zeer tevreden over die samenwerking. Bovendien vinden we het een pluspunt om te kunnen werken binnen een project dat ook een hoge maatschappelijke waarde heeft."



## 4.6 KPI 'S

Kritieke prestatie-indicatoren (ook wel kritische in plaats van kritieke), afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren. In het Engels worden deze aangeduid als key performance indicators. Kritieke prestatie-indicatoren zijn variabelen waaraan valt af te lezen of een organisatie op koers ligt ten opzichte van haar doelstellingen.

Een KPI voldoet meestal aan het SMART-principe:

- Specifiek; Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar; Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel; Is deze acceptabel genoeg voor de doelgroep en/of management?
- Realistisch; Is het doel haalbaar?
- Tijdgebonden; Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

Door het managementteam worden maandelijks de KPI's gerapporteerd aan de raad van bestuur, zodat zij op de hoogte blijven van het reilen en zeilen van de organisatie en desgevallend kunnen bij sturen.

De KPI's werden opgedeeld in 7 blokken:

1. Tewerkstelling
2. Veiligheid
3. Kwaliteit
4. Financieel
5. Toekomstgerichtheid
6. Duurzaamheid - milieu
7. Wetgevend

Op basis van de jaardoelstellingen wordt aan elke KPI een target en timing toegekend. De KPI's worden zowel gerapporteerd met effectieve cijfers als grafisch.

De KPI's dienen over de 7 blokken gebalanceerd gerealiseerd te worden.





In 2017 werden de KPI's en gerelateerde doelstelling gebalanceerd gerealiseerd.



## 4.7 BUSINESS DEVELOPMENT

De verandering van het economische weefsel stelt alsmaar hogere eisen aan de beroepsbevolking, de evolutie van technologische activiteiten zoals Industrie 4.0, de toenemende globalisering en de evolutie naar een diensten- en kenniseconomie, vragen meer en meer hoger opgeleide werkrachten. Laaggeschoolden alsook de doelgroep van de beschutte werkplaatsen hebben het steeds moeilijker een job te vinden of te behouden en lopen een hoger risico op (langdurige) werkloosheid.

Onderstaande initiatieven werden opgestart in 2017

	<p>Opstart samenwerking met Holland Recycling - Nieuwe partner waarvoor Lidwina gedurende de periode van laagconjunctuur harde schijven van computers ontmantelt. Dit proces heeft de kans geboden aan een 20-tal doelgroepmedewerkers om nieuwe ervaringen op te doen binnen de wereld van circulaire -en recyclageindustrie. De ontmantelde reststromen kunnen dankzij Lidwina opnieuw herbruikt worden bij de productie van nieuwe GSM's, computeronderdelen en andere producten waar goud, aluminium, koper, staal en printplaten worden in verwerkt. Holland Recycling heeft in 2017 een award gewonnen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door diverse samenwerkingen met sociale kansengroepen in Nederland. Lidwina en Holland recycling hebben eveneens ook kennis uitgewisseld inzake certificatie en verwerkingstechnieken en bezochten een maatwerkbedrijf in Nederland gespecialiseerd in demontage.</p>
	<p>In 2017 werden door Lidwina de eerste contacten gelegd met Recupel en Belgische onderneming Out Of Use. Tijdens een bijeenkomst bij Nike van Etion rond circulaire economie werden de contacten gelegd met dit data- en componentverwerkende bedrijf uit Beringen. Momenteel onderzoeken we bij Lidwina of een samenwerking mogelijk is om samen met OOU afgedankte elektrische en elektronische apparatuur te demonteren. Lidwina zou dan de eerste sociale organisatie zijn in de Kempen die via aanbesteding dergelijke grootschalige activiteit zal uitrollen.</p>
	<p>Minister Homans heeft in 2017 diverse steunmaatregelen aangeboden om innovatie en business development te ondersteunen in maatwerkbedrijven. Lidwina heeft voor het ingediende subsidieproject circulaire economie een goedkeuring ontvangen vanwege het DWSE. Met deze steun hebben we als organisatie gekozen om gespecialiseerd advies in huis te halen met partners VITO en Möbius. Ondertussen werden reeds 2 workshops afgewerkt waarbij we samen met diverse stakeholders waaronder Nike en overheidsorgaan Vlaanderen Circulair enkele veelbelovende projecten hebben kunnen distilleren. Tegen juni 2018 hopen we drie projecten te selecteren om deze vervolgens in een business case uit te werken.</p>
	<p>2017 was het jaar waarbij Lidwina haar eerste stappen heeft gezet in de zoektocht naar samenwerkingsopportuniteiten binnen de Zorgsector. Via diverse gesprekken met onder andere private (Armonea) en publieke woonzorgcentra (Mol), ziekenhuizen (AZ Mol, OPZ Geel), innovatieplatforms zoals in4care en Health and Care network Kempen, trachten we in kaart te brengen waar onze organisatie en onze doelgroepmedewerkers bepaalde taken kunnen overnemen binnen de zorgsector die ook in verandering is. In samenwerking met de Antwerp Management School, onder het project Maatwerk 2020 van Groep maatwerk, werden zo diverse nieuwe partners opgenomen in het kennisnet van Lidwina.</p>
	<p>Het belang van een netwerk is essentieel voor een maatwerkbedrijf zoals Lidwina. Als één van de grotere organisaties uit de Kempen met bijna 500 medewerkers is het belangrijk om duurzame relaties uit te bouwen met diverse klanten en stakeholders. De directie van Lidwina heeft daarom de kans geboden aan de commerciële afdeling om via de Etion Sales Table, Jong Voka, Voka Kempen, Innotec en Thomas More diverse relaties op te bouwen in het kader van nieuwe activiteiten en innovatie. Onder andere bedrijven als Renewi, Arcelor Mittal, SUEZ, DAF Trucks, FYA Oeyen, B&amp;R Bouwgroep en nog vele anderen werden zo opgenomen in het netwerk van Lidwina.</p>
	<p>Lokaal initiatief tot innovatie, co-creatie en samenwerking met andere sociale partners en zorginstellingen werd ondergebracht onder het project DESIGN4SE, voluit Design for Social Economy. Binnen Mol, Dessel, Retie en Balen en onder begeleiding van SPK Kempen en de Antwerp Management School, met subsidies van de Provincie Antwerpen, werd binnen deze regio onderzocht hoe sociale organisaties waaronder Lidwina meer kunnen betekenen voor alle zorginstellingen en organisaties die onze regio telt. Ziekenhuizen, 13 woonzorgcentra en andere partners zullen na 3 verkennende workshops verder worden bevroegd met als einddoel de realisatie van een werkingsplatform om vraag- en aanbod van zorginstellingen (facilitaire taken maar ook andere) uit te wisselen. Het aanbod zal niet exclusief openstaan voor sociale economie, reguliere bedrijven worden ook uitgenodigd om samen-of via onderaanneming met sociale partners grotere opdrachten te verwezenlijken.</p>
	<p>Een ander boeiend project omtrent het hergebruik van afvalstromen en circulaire economie, betreft het project onder begeleiding van VITO. Daar leerde Lidwina onder andere haar huidige partner "Afval Alternatief" kennen dewelke momenteel het groenafval verwerkt voor Lidwina. Tijdens dit traject werd onder andere met het Innovatiecentrum Provincie Antwerpen en OVAM gekeken welke projecten mogelijk zouden zijn om groenafval te verwerken tot een secundair product. Tijdens deze sessie werden diverse projecten (Nederland) toegelicht waaronder; isolatiepanelen voor woningen uit grasafval, nieuwe bemestingsmethodes Bokashi, destillaten voor veevoeder, toepassingen in de chemiesector,...</p>

## 4.8 UITBOUW VAN EEN INTERN CONTROLESYSTEEM.

De interim auditwerkzaamheden uitgevoerd door Mazars bedrijfsrevisoren zijn voornamelijk gericht op de evaluatie en actualisatie van hun kennis van de administratieve organisatie en interne controle in het kader van hun mandaat als commissaris.

Voor deze interim- werkzaamheden werd de toestand per 30/06/2017 geëvalueerd.

Overeenkomstig de controlenormen van het Instituut der Bedrijfsrevisoren dient de commissaris het systeem van interne controle te onderzoeken en zich hierover een

inzicht te vormen. De interne controle kan omschreven worden als het geheel van methodes en procedures die in een onderneming worden uitgewerkt om ervoor te zorgen dat:

- de zaken ordelijk en efficiënt verlopen binnen het kader van de vastgelegde beleidslijnen;
- afdoende procedures worden aangewend om misbruik van goederen van de onderneming te vermijden;
- de activa van de onderneming gevrijwaard worden;
- fraude en/of vergissingen voorkomen of gedetecteerd worden;
- de boekhoudkundige verrichtingen volledig en correct gebeuren;
- de financiële informatie betrouwbaar is en binnen de vooropgestelde termijnen wordt opgeleverd.

Samenvatting	2017	2016	2015	2014
Afsluiting 31/12				
Kascyclus				
Personeelscyclys - beheer standing data				
Personeelscyclys - onkosten nota's				
Personeelcyclys - contractbeheer personeelsbestand				
Verkoopcyclys				
Aankoopcyclys				
Productiecyclys en logistiek				
Algemene IT omgeving - logische beveiliging				
Algemene IT omgeving - toegang masterdata				
Algemene IT omgeving - DRP				
Rapportering/opvolging financiële resultaten				
Low risk	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Medium risk	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
High risk	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Dhr. Nuttens van Mazars lichte het verslag uitvoerig toe in de raad van bestuur. De heer Nuttens bevestigde dat er een positieve evolutie op controlling heeft plaatsgevonden de afgelopen jaren.

Algemeen gezien kan er een positieve evolutie vastgesteld worden over de hele lijn m.u.v. de verkoopcyclus. De commercieel verantwoordelijke kwam in dienst in mei 2017, zijn impact is hierdoor nog vrij beperkt. In de tweede helft van het jaar werd hard gewerkt om een ontwerp voor een sluitende verkoopprocedure op te zetten. Deze procedure implementeren vraagt een wijziging in de organisatie welke voorzien wordt in de reorganisatie. In 2018 zal dit voorstel voorgelegd worden aan de raad van bestuur ter validatie en vervolgens na goedkeuring geïmplementeerd worden. De inrichting van een customer service afdeling met toepassing van het vierogen principe zal met zekerheid ook deze cyclus naar LowRisk brengen.

De aankoopcyclus kon omwille van de ingevoerde aankoopprocedure en toepassing hiervan evolueren naar LowRisk in 2017.

In 2017 werden twee bijkomende cyclussen geauditeerd, voor wat de onkosten nota's betreft werd de werking als correct en sluitend beoordeeld.

Het luik productiecyclus en logistiek werd als medium risk beoordeeld. Een terechte opmerking welke eveneens voorzien werd in het reorganisatieproject.

De gespecialiseerde firma ALC werd in 2017 ingehuurd voor managementadvies (voor dit managementadvies werd beroep gedaan op de middelen welke beschikbaar zijn via de Provincie Antwerpen - een tussenkomst van 50% werd goedgekeurd door de deputatie).

Doelstelling was om Lidwina te adviseren aangaande de optimalisering van het magazijn en logistieke processen binnen Lidwina. Het eindrapport maakte melding van een hoog verbeterpotentieel. Onderstaande punten werden weerhouden:

1. Nieuwe racking gebouw 3 (slijtage, veiligheid, uitbreiding van 1.600 naar 2.600 palletplaatsen)
2. Implementatie van een WMS (Warehouse Management System).
3. Insourcing logistieke expertise.
4. KPI-rapportering.
5. Reductie overstock en aanrekenen van opslagkost.

De rapportering werd besproken in de raad van bestuur. Beslist werd de voorstellen van ALC uit te werken en uit te voeren in de eerste helft van 2018. ALC werd aangesteld dit proces te begeleiden, eveneens werd een interne werkgroep geactiveerd om hieraan mee te werken en om gedragenheid te realiseren.

## 4.9 ONTWIKKELING

Inzetten op de ontwikkeling van de Mensen, investeren in Middelen en Methodes om een positief bedrijfsresultaat en jobtevredenheid te realiseren.

### 4.9.1 VORMING

Lidwina streeft naar tevreden en competente medewerkers, dit wil zeggen mensen die hun werk graag doen en zich ook goed voelen binnen de organisatie. Deze tevredenheid trachten we te bereiken door vele middelen waarvan vorming één zeer belangrijk onderdeel is. In 2017 konden onze medewerkers deelnemen aan een ruim aanbod van opleidingen. We ontvangen hiervoor een vormingsbudget beschikbaar gesteld door VIVO.

Er werd een totaal van 6.614 uren vorming gevolgd, een stijging met 45% tov 2016, waaronder 3.076 uren formele vorming, 2.024 uren minder formele vorming en bij de initiële beroepsopleidingsinitiatieven 1.511 uren.

Uit de trajectbesprekingen, gesprekken, evaluaties met de doelgroep medewerkers alsook de noden vanuit Lidwina, kwamen verschillende opleidingsvragen en mogelijkheden naar boven.

Onderstaande opleidingen werden georganiseerd voor en gevolgd door:

Opleidingen 2017	Doelgroep	Monitoren	Bediende
Training on the job			
Werk en werknemer			
Werken in team			
Preventie en veiligheid			
Hiërarchische lijn			
Flexipack			
EHBO			
VCA VOL			
Rijbewijs CE + Vakbekwaamheid			
Machines			
Kwaliteit			
Voedselveiligheid			
Klachtenmanagement			
ICT			
ERP - Msoft			
Basismodule monitor			
Conflicthantering			
GDPR			
Re-integratie			
Sociaal beleid			
Goed bestuur - corporate governance			
VTO			
Fiscaliteit - BTW			
Sociale actualiteit - wetgeving			
Projectmatig werken			
Vertrouwenspersoon			

#### 4.9.2 POP - PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

De ontwikkeling van competenties kreeg de voorbije jaren een centrale positie in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid, dit vanuit de idee dat de inzetbaarheid van werknemers op korte en lange termijn essentieel is voor een competitieve arbeidsmarkt. Inzetbaarheid zou de kansen op het verkrijgen van werk, het behouden van de huidige job of het verkrijgen van een nieuwe job verhogen. POP's of 'persoonlijke ontwikkelingsplannen' zijn instrumenten die hiertoe moeten bijdragen. In het Pact 2020 wordt in dit kader gesteld dat elke werknemer recht heeft op een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Met de komst van het maatwerkdecreet zullen de organisaties in de sector van de Sociale Economie expliciet aandacht moeten besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van hun doelgroepwerknemers en dit via het werken met een POP-cyclus. Eveneens zal door het maatwerkdecreet een extra focus op doorstroom naar het Normaal Economisch Circuit (NEC) komen te liggen. Ook hier biedt POP een handig instrument om te werken aan deze doorstroom naar het NEC.

Op 31/12/2018 dient voor elke doelgroepwerknemer minimaal één POP-gesprek plaatsgevonden te hebben.

In 2017 werden 214 POP-gesprekken uitgevoerd.

Het maatwerkbedrijf registreert het persoonlijk ontwikkelingsplan van de werknemers, alsook elke wijziging ervan, in de databank die de VDAB daarvoor beheert.

#### 4.9.3 MIDDELEN - GEBOUWEN

Gebouwen 4 en 6 worden verhuurd respectievelijk aan de firma Royal Chocolates en aan de firma Gevers.

Het Geels Architecten Bureau (GAB) werd de opdracht gegeven, conform het werkplan milieu, een overdekking voor de tijdelijke stockage van groenafval te ontwerpen. Na een openbare aanbesteding werd de opdracht gegund aan de firma Mertens uit Balen. De werken werden conform budget, lastenboek en planning afgewerkt.

Aan GAB werd de opdracht gegeven het gebouw 2 (groenzorg) grondig te vernieuwen en de verduurzamen. Als bijkomende element werd het welzijn van de werknemers geduid evenals de veiligheid van de werknemers te verhogen bij de kruising van vrachtwagens en voetgangers.

Budget (exclusief kosten): 1,1 miljoen euro

De planning ziet er als volgt uit:

- Afwerking aanbestedingsdossier: november 2017
- Goedkeuring dossier: RvB november
- Publicatie openbare aanbesteding: december 2017
- Opening offertes: februari 2018
- Toewijzing werken: RvB maart-april 2018
- Aanvang werken: juni 2018
- Doorlooptijd werken: 6 maanden







		<b>Grond m<sup>2</sup></b>	<b>Gebouwd m<sup>2</sup></b>	<b>% Bebouwd</b>
Gebouw 1	Postelarenweg 213	30.132,00	12.622,00	42,02%
Gebouw 2	Postelarenweg - Groenzorg			
Gebouw 3	Ambachtsstraat	17.246,00	11.277,00	65,39%
Gebouw 4	Ambachtsstraat (RC)	7.533,00	3.200,00	42,48%
Gebouw 5	Tortelstraat	963,00	963,00	27,95%
Gebouw 6	Ambachtsstraat (Gevers)	4.475,00	4.475,00	49,43
		<b>67.410,00</b>	<b>32.577,00</b>	<b>48,33%</b>

#### 4.9.4 ICT

Op vlak van ICT werd zoals eerder geadviseerd, sterk ingezet op communicatie o.a. door het ontwikkelen en activeren van de nieuwe website: [www.lidwina.eu](http://www.lidwina.eu). Eveneens werd de analyse voor het opzetten van een intranet gefinaliseerd. Implementatie volgt in 2018.

Een tweede doelstelling was het gebruiksgemak te verhogen voor de gebruiker voor wat betreft de ERP-applicatie en het vermijden of significant verminderen van tijdrovend ingavewerk.

Om dit te realiseren werden twee projecten opgestart.

- Project 1: Scanning op de werkvloer
- Project 2: Registratie via tablet voor de groenzorg

Als derde doelstelling werd een optimalisatie van de rapportering geadviseerd

- Project 3: BI rapportering

Voor project 1 werd samengewerkt met MSoft en werd collega Entiris bezocht om de beschikbare applicatie te beoordelen. Op basis van dit bezoek werden de noden van Lidwina in kaart gebracht en werd de scanapplicatie aangepast naar de wens van Lidwina.

De opleiding en installatie werden afgewerkt in 2017, de testfase werd opgestart begin 2018 in de houtafdeling van Lidwina om vervolgens na definitieve validatie uit te rollen naar alle afdelingen van Lidwina.

Voor project 2 werd initieel de vraag gesteld aan MSoft of deze optie beschikbaar was. MSoft beschikte niet over een dergelijke applicatie en wenste een maatsoft voor Lidwina te ontwikkelen. Echter enige tijd later besliste MSoft omwille van beleidsopties en prioriteiten deze ontwikkeling voor onbepaalde duur "on hold" te plaatsen.

Omwille van deze reden werd Vanroey.be deze vraagstelling overgemaakt. Vanroey.be beschikte reeds over een mobiele applicatie "Formbuilder". Na een grondige analyse werd beslist mits een beperkte aanpassing deze software te implementeren.

De testversie werd opgeleverd in het 1ste kwartaal 2018 en loopt in testfase bij een monitor van de groenafdeling en op de administratie van de groenafdeling. Na validatie volgt een opleiding van alle monitoren en de finale ingebruikname. Een automatische link tussen Formbuilder en MSoft wordt door MSoft ontwikkeld.

I.v.m. project 3 werd de door MSoft ontwikkelde BI rapportering aangeboden. Echter bleek de 1ste versie enkele ernstige bugs te bevatten. Versie 2 werd eveneens snel afgevoerd omwille van een aantal onvoorziene technische problematieken met de database Progress. Voorlopig is het wachten op deze voor Lidwina belangrijke rapporteringstool.

In het managementteam werd afgesproken voor elke module van de ERP een Key-user aan te stellen. Om dit te realiseren werd beslist om vanaf 2018 opleidingssessies te voorzien voor de aangestelde Key-users conform het principe "Teach the Teacher". Doelstelling is dat de Key-users eveneens een handleiding opstellen, zodat de gebruikers in de toekomst in 1ste instantie kunnen terugvallen op de handleiding, in 2de instantie op de Key-user en bij complexere problematieken op MSoft.

## HUIDIGE ICT-PARTNERS:



- Licenties - servers
- Office 365
- Cloud - Azure



- Helpdesk
- Lokale ondersteuning
- Lokale healthchecksysteem
- Kwartaal evaluatie
- Strategisch meedenken op technologisch vlak
- Website en intranet/sharepoint
- FormBuilder - Mobiele applicatie
- Hardware - netwerk - gestructureerde bekabeling - actief



- ERP Msoft
- Helpdesk
- Strategisch meedenken op vlak van business processen



- VOIP - telefooncentrale
- Helpdesk



- Internetverbinding - lead



- Internetverbinding - backup
- Provider GSM

#### 4.9.5 INVESTERINGEN

In 2017 werd voor meer dan 600.000 € geïnvesteerd door Lidwina.

De belangrijkste investeringen:

- Overdekte constructie voor tijdelijke opslag van groenafval
- 10 hefvoertuigen
- 2 enclave voertuigen
- 1 containerwagen
- 1 wiellader
- 1 metaaldetector
- 4 ergonomische transportbanden met geïntegreerde werktafels
- ...

Eveneens werd de aanbesteding uitgeschreven voor verbouwing van gebouw 2 met een geraamde waarde van 1,1 miljoen euro.

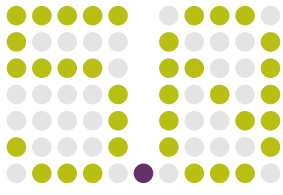
#### 4.10 RESULTATEN 2017

In 2017 werd net zoals in 2016 zowel een positief bedrijfs-, financieel als uitzonderlijk resultaat gerealiseerd. De resultaten liggen hoger dan begroot.

Als belangrijkste redenen hiervoor kunnen geduid worden:

- De reorganisatie met een duidelijk lagere overheadkost
- De beheersing van de kosten, waardoor het break-even-point/uur verder daalt
- De positieve gevolgen van de taxshift
- De optimalisering van bepaalde processen door inzet van hulpmiddelen
- Het continu verbeteren
- De wijziging van één van de parameters van het statuut "Zwak"





## AFSLUIT- EN DANKWOORD



## 5. AFSLUIT- EN DANKWOORD.

*Het jaarverslag van Lidwina heeft als initiële doelstelling de rapportering door de raad van bestuur aan de algemene vergadering over de werking van de organisatie over het afgelopen jaar.*

Het jaarverslag van Lidwina is intussen uitgegroeid naar een naslagwerk over het werkjaar met uitermate veel respect voor de werknemers die van 2017 een geslaagd jaar hebben gemaakt.

Dit mooie resultaat kan op basis van meerdere parameters objectief geduid worden.

- De groei aan tewerkstelling: koppen: +3% - productie-uren: +8%
- De daling van de economische werkloosheid: -66%
- De verhoogde veiligheid met de daling van de Eg met -43% en Fg met -35%
- De tevreden klanten met een NPS van 69
- De hoge kwaliteitsnormen met certificatie door externe bedrijven: IFS: 99,08 en BRC: AA
- De gunstige financiële resultaten

De werknemers werden omwille van deze mooie resultaten, op verzoek van het managementteam, door de raad van bestuur gewaardeerd met een verhoging van de maaltijdcheques met 1€/dag en dit voor de periode van 01/07/2017 t/m 30/06/2018. Eveneens werden geschenk- en ecocheques toegekend aan alle werknemers.

Bij het overlopen van het jaarverslag stellen we vast dat we kunnen terugblikken op een geslaagd jaar. Een jaar waarin de grens van de veranderingscapaciteit van de organisatie regelmatig werd bereikt. De wijzigingen werden niet altijd met veel plezier onthaald of niet onmiddellijk in de juiste context geplaatst, de gemiddelde mens houdt nu éénmaal van regelmaat en stabiliteit. Samen met het managementteam besef ik dit heel goed. Vandaar mijn dank aan de voltallige omkadering om mee in dit avontuur van verdere professionalisering te stappen. De inzet van de nieuwe leden van het management om de kar mee te trekken en voortdurend mee te denken en mee te werken – knap! De monitoren die dagelijks klaar staan om een mooie toekomst te verzekeren voor zichzelf maar zeker ook voor hun doelgroepwerknemers. Dank aan onze doelgroepmedewerkers, stuk voor stuk prachtige unieke mensen met schitterende talenten welke dagdagelijks evolueren.

Graag wil ik ook de leden van de raad van bestuur bedanken voor hun onbaatzuchtige inzet. In het bijzonder wens ik onze voorzitter Jan Verellen te bedanken, hij staat altijd klaar voor Lidwina en haar missie.

Ook aan de leden van het CPBW en de ondernemingsraad mijn dank. Ook voor jullie begrip, meedenkvermogen en vertrouwen als we samen weer een stap vooruitzetten. In de eerste fase volgt er immers weerstand tegen de verandering, zeker als ze snel na mekaar volgen. Met gemor en protest welk dan jullie richting uitkomt. Belangrijk is dan samen de rust te bewaren, goed te communiceren en desgevallend bij te sturen.

Dit is jammer niet altijd gelukt, om een ei te kunnen bakken moet nu eenmaal de schaal gebroken worden. Gelukkig kunnen scherven gelijmd worden en deze brengen volgens het bekende spreekwoord zelfs "geluk".

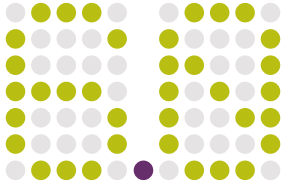
Dank aan alle klanten en stakeholders voor de goede samenwerking. Aan onze voogdijminister Homans en aan Dirk Vanderpoorten en zijn team van het DWSE om verder te werken aan de voorbereiding van de overgang naar het maatwerkbedrijf en de verdere uitwerking van het nieuwe subsidiesysteem. Aan het team van Groep Maatwerk, onze federatie, voor hun inspanningen. Aan de VDAB en GTB voor hun inzet om zelfs in moeilijke omstandigheden geschikte kandidaten voor de openstaande vacatures naar Lidwina te sturen, ...

2018 wordt weer een jaar met mooie uitdagingen, maar ook een jaar van groei en continu verbeteren. Deze groei dient zich te vertalen in een hogere tewerkstelling en nieuwe klanten uit business development. De opstart van de vernieuwing van onze infrastructuur zal in 2018 zich verderzetten met de uitbreiding en renovatiewerken van gebouw 2.

Daarnaast dienen we ons verder voor te bereiden op de definitieve opstart van het maatwerkbedrijf Lidwina en dit op 01/01/2019. Nog 365 dagen te gaan.

Trots op Lidwina en trots op jullie allen!  
Patrick Nelissen – Algemeen directeur.





## AFKORTINGEN



**ABVV:** Algemeen Belgisch Vakverbond: socialistische vakbond.

**ACS:** Auto Controle Systeem: kwaliteitssysteem FAVV.

**ACV:** Algemeen Christelijk Vakverbond.

**AO:** ArbeidsOngeval: een ongeval op het werk of onderweg van en naar het werk.

**AV:** De algemene vergadering van een vzw bestaat uit alle leden en is de hoogste instantie van de vzw. Ze komt minstens eenmaal per jaar samen. In de AV wordt het beheer en de vertegenwoordiging van een vennootschapsgeleding aan de leden van de raad van bestuur.

**BRC:** British Retail Consortium – Global Standard for Food Safety.

**BW:** Beschutte Werkplaats.

**CAO:** Collectieve Arbeidsovereenkomst: schriftelijke overeenkomst waarin afspraken over arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd die overeen zijn gekomen tussen één of meer werkgevers of werkgeversorganisaties met één of meer werknemersorganisaties.

**CCP:** Critical Control Point: Kritisch punt in het productieproces waarbij mogelijk gevaar is voor de voedselveiligheid.

**CPBW:** Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk.

**EG:** Ernstgraad: de ernst van de ongevallen is gebaseerd op het totaal aantal kalenderdagen afwezigheid ten gevolge van arbeidsongevallen op het werk (met werkverlet) in de organisatie gedurende een jaar. Berekeningswijze: het aantal (kalender) dagenarbeidsongeschiktheid\*1.000 / het totaal aantal uren blootstelling aan het risico.

**EFI:** informatie over de economische en financiële toestand van de onderneming.

**EFQM:** European Foundation for Quality Management. Het EFQM-based kwaliteitsmodel, is een kwaliteitsmanagementmodel gebaseerd op zelfevaluatie en organisatiegroei.

**ERP:** Enterprise Resource Planning: een computerprogramma (software). Bij Lidwina is dit MSoft. Een ERP wordt binnen de organisatie gebruikt ter ondersteuning van alle processen binnen het bedrijf.

**ESF:** Europees Sociaal Fonds: is het belangrijkste financiële instrument van de Europese Unie voor de ondersteuning van werkgelegenheid in de lidstaten en het stimuleren van economische en sociale samenhang. Het belangrijkste doel van de ESF-uitgaven is het

ondersteunen van het scheppen van meer en betere banen in de EU.

**ETION:** het vroegere VKW, de naam ETION verwijst naar ethiek en ondernemen, terwijl VKW voor Verbond van Katholieke Werkgevers stond.

**FAVV:** Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen: Belgische overheidsinstelling die tot taak heeft te waken over de veiligheid van de voedselketen en de kwaliteit van het voedsel.

**FDP:** Food Defense Plan - is het plan welk opgesteld werd om het bedrijf te vrijwaren tegen opzettelijke besmettingen

**FG:** Frequentiegraad: het aantal ongevallen op de werkvloer met werkverlet in een bedrijf in functie van het totaal aantal gepresteerde uren door deze werknemers gedurende één jaar. Berekeningswijze: aantal ongevallen \* 1.000.000 / het totaal aantal uren blootstelling aan het risico.

**Fte:** Fulltime-Equivalent: rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt.

**HACCP:** Hazard Analysis and Critical Control Points, is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. De Nederlandse vertaling is: gevarenanalyse en kritische controlepunten.

**HRM:** Human Resources Management.

**ICF:** indiceringsinstrument.

**ICT:** Informatie- en CommunicatieTechnologie, is een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen, telecommunicatie en computers.

**IFS:** International Food Standard.

**JAP:** JaarActiePlan.

**KPI:** Kritieke prestatie-indicatoren: Variabelen (getallen) om prestaties van ondernemingen te analyseren. Hierdoor valt objectief af te lezen of een organisatie op koers ligt wat betreft de doelstellingen.

**KVG:** Katholieke Vereniging Gehandicapten: Vereniging voor alle gehandicapten. Als beweging van personen met een handicap streeft de KVG-groep naar 'kwaliteit van bestaan' en naar een inclusieve samenleving waaraan mensen met een handicap evenwaardig deelnemen.

**LEAN:** LEAN (vertaald = slank) is een verzamelnaam voor methoden die zich richten op het verbeteren van de winstgevendheid van een bedrijf middels het elimineren van verspilling en het centraal stellen van de klant.

**LMRA:** Laatste Minuut Risico Analyse is een korte risicobeoordeling welke uitgevoerd wordt direct voor aanvang van de werkzaamheden op de werkplek en wel

**MVO:** Maatschappelijk verantwoord ondernemen. We spreken van maatschappelijk verantwoord ondernemen wanneer de onderneming bij het uitvoeren van de kerntaken ook rekening houdt met het milieu en de sociale context.

**NEC:** Normale Economische Circuit.

**NMDA:** het principe "niet meer dan anders". Een wijziging zorgt voor geen hogere kost dan de huidige werkwijze.

**NPS:** Net Promoter Score is een eenvoudig maar krachtig instrument om met één enkele vraag klantentevredenheid te meten.

**OCMw:** Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn.

**OR:** OndernemingsRaad: verplicht orgaan in alle ondernemingen die 100 werknemers tewerkstellen.

De ondernemingsraad is op de eerste plaats een overlegorgaan tussen de werkgever en de werknemersvertegenwoordigers.

**Pab:** Personen met een ArbeidsBeperking.

Overkoepelende term van Personen met een arbeidshandicap (Pmah), Personen met een psychosociale problematiek en Uiterst Kwetsbaren (UK).

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

**Pmp:** Personen met Multiple Problemen. Overkoepelende term voor personen met een psychosociale problematiek (Psp) en uiterst kwetsbaren (UK).

**POP:** Persoonlijk OntwikkelingsPlan: Het maatwerkbedrijf stelt in overleg met de doelgroep werknemer een persoonlijk ontwikkelingsplan op dat tot doel heeft de competenties van de doelgroep werknemer op te volgen en te ontwikkelen met het oog op zijn functioneren op de werkvloer en zijn kansen om door te stromen.

**Psp:** Personen met Psychosociale Problemen: de personen die moeilijkheden hebben om deel te nemen aan het arbeidsleven door het samenspel tussen psychosociale factoren, door beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en door persoonlijke en externe factoren.

**PVA:** Punt Van Aandacht: Term gebruikt in IFS en BRC: Onderdeel van het productieproces waaraan extra aandacht geschonken dient te worden.

**RVB:** Raad van bestuur: Wordt aangesteld door de algemene vergadering. Binnen een maatwerkbedrijf zijn dit onbezoldigde mandaten. De RVB bepaalt de missie, visie en strategie. De dagdagelijkse werking wordt door de RVB gedelegeerd aan de algemeen directeur.

**SEO:** Search engine optimization, oftewel zoekmachineoptimalisatie is het optimaliseren van een website door het verbeteren van techniek, content en autoriteit om het bezoek naar de website op relevante zoekwoorden vanuit zoekmachines te verhogen.

**SIP:** interne audit.

**SMART:** Het SMART-principe staat voor het eenvoudig en

eenduidig opstellen van doelstellingen.

- Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar - Wanneer is de doelstelling bereikt?
- Acceptabel - Past de doelstelling in de missie en visie van het bedrijf?
- Realistisch - Het doel moet haalbaar zijn.
- Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats: sterkte-zwakteanalyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert; op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald.

**SWT:** Stelsel van Werkloosheid met bedrijfsToeslag: het vroegere brugpensioen.

**UK:** Uiterst Kwetsbaren: Begeleidingsnood, werkzoekenden die voorafgaand aan hun tewerkstelling gedurende minstens 24 maanden geen betaalde beroepsarbeid hebben verricht om persoonlijke redenen die een deelname aan het arbeidsleven verhinderen.

**USP:** Unique Selling Proposition, de sterktes van een bedrijf die ervoor zorgen dat de klant bij hun besteld.

**VDAB:** De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding: bestaat sedert 1989 en heeft een sociale en economische opdracht.

**VIVO:** Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding, is het sectoraal opleidingsinstituut voor de social-profitsectoren.

**VLAB:** De Vlaamse Federatie van Beschutte Werkplaatsen: Sinds 01/04/2015 Groep Maatwerk, heeft als doel de belangen te behartigen van de bedrijven en organisaties die aangepaste arbeid verschaffen aan personen met een arbeidshandicap.

**VOIP:** Voice over IP: het internet of een ander IP-netwerk wordt gebruikt om spraak te transporteren. Hierdoor wordt telefonie mogelijk op datanetwerken en ontstaat de mogelijkheid om de voorheen traditioneel gescheiden werelden van spraak en data samen te voegen.

**VCA:** Veiligheid Checklist Aannemers. VCA is bedoeld voor aannemers die bij opdrachtgevers werkzaamheden verrichten die risicovol zijn of waarbij sprake is van risicovolle omstandigheden.

**VC BW:** Met het VC BW heeft Lidwina een eigen kwaliteitssysteem op het vlak van veiligheid ingesteld. In reguliere bedrijven geldt het VCA-systeem.

**VZw:** Vereniging Zonder Winstoogmerk. Een organisatie die geen winst uitkeert aan haar aandeelhouders.

**WAIS test:** individueel toepasbaar klinisch instrument waarmee het intellectuele vermogen van adolescenten en volwassenen tussen de 16 en 84 jaar kan worden bepaald.

**WISC test:** Wechsler Intelligence Scale for Children (Wechsler intelligentieschaal voor kinderen). De uitslag is een IQ score.

**WSE:** Het Departement Werk en Sociale Economie staat in voor beleidscoördinatie en -ontwikkeling en voor de opvolging, de monitoring en de handhaving (inspectie)



van het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Daarnaast zorgt het ook voor de ondersteuning en versterking van de werkgelegenheid in de reguliere sector, de non-profitsector en de sociale economie in Vlaanderen. Via verschillende tewerkstellingsprogramma's, erkenningen en subsidies draagt het bij tot de bevordering van de werkgelegenheid.

**WMS:** Warehouse Management System: Het systeem dat onder andere de locatie-indeling in een magazijn beheert, de orderstroom in de juiste planningsvolgorde afhandelt en de goederenstromen beheert.

**Verantwoordelijke uitgever:**

Lidwina vzw  
Patrick Nelissen, algemeen directeur  
Postelarenweg 213  
2400 Mol

**Drukwerk:**

de Press

Uit het oogpunt van zorgvuldigheid werd aan de teksten en beelden de grootst mogelijke aandacht besteed. Er kan echter geen garantie worden gegeven dat de informatie ontegensprekelijk volledig correct is. Er kunnen daarom geen rechten ontleend worden aan deze teksten en beelden.







Lidwina vzw | Postelarenweg 213 | 2400 Mol - België  
T + 32 14 33 06 60 | F + 32 14 33 06 77  
info@lidwina.eu | [www.lidwina.eu](http://www.lidwina.eu) | BE-0407 601 720