

ACADEMIEJAAR 2013-2014

BIJLAGEN BIJ TRANSITIE VAN BASISZINKPRODUCTIE IN BELGIË

MARC ALEXANDER

Woord vooraf

Met deze bundel van bijlagen willen we de scriptie ondersteunen die we hebben uitgewerkt rond transitie van basiszinkindustrie in België. Door de omvang van de kwalitatieve enquête bij zeven non-ferrobedrijven in België zijn het werk zelf en nog meer de bijlagen omvangrijk geworden. Om de veelheid van gegevens niet verloren te laten gaan, is ervoor gekozen om een vrij gedetailleerde verwerking van de gegevens in de bijlage op te nemen, evenals een kortere uitdieping in de scriptie zelf. Omdat er tegelijk ook nog andere bijlagen uitgewerkt worden, is het geheel van bijlagen zelf al een werk op zich. Vanuit de scriptie wordt daar waar van toepassing enkel naar het nummer van de bijlage verwezen.

Marc Alexander

Inhoudsopgave

Woord vooraf	iii
1 Bijlage 1: IPCC.....	1
1.1 Tabel 1: vergelijking van enkele elementen uit IPCC-rapporten (bronnen: onder tabel).....	1
1.2 Bronnen.....	2
1.3 Toelichting.....	2
2 Bijlage 2: vragenlijst.....	3
3 Bijlage 3: verwerking vragenlijst.....	18
3.1 Technisch-ecologische vragen.....	18
3.2 Investeringsbeleid en een duurzame transitie.....	22
3.3 Sociale duurzaamheidstransitie	27
3.4 Andere bedenkingen of aanvullingen	42
4 Bijlage 4: tabellen vragenlijst 7 non-ferro bedrijven.....	44
4.1 Tabel 2: waardering van de antwoorden op vragen 29 - 46 van de vragenlijst.....	44
4.2 Toelichting bij tabel 2	45
4.3 Tabel 3: weergave van de antwoorden op vragen 47 - 49 van de vragenlijst.....	46
4.4 Toelichting bij tabel 3	46
5 Bijlage 5: sociaal-duurzame formules	47
5.1 Formule inkomensdegressiviteit	47
5.2 Formule koppeling sociaal (tewerkstellings)budget aan kostenbesparingsbudget.....	48
6 Bijlage 6: ROA van zes non-ferro bedrijven.....	49
6.1 Tabel 4: ROA van zes non-ferro bedrijven.....	49
6.2 Toelichting bij tabel 4	50
6.3 Bronnen.....	50
7 Bijlage 7: vergelijkende parameters voor de vier businessunits van Umicore	51
7.1 Tabel 5: economische parameters: inkomsten (zonder metaal), recurrente EBIT ⁽¹⁾ , ROCE ⁽²⁾ en investeringen.....	51
7.2 Tabel 6: veiligheidsparameters: frequentiegraad ⁽³⁾ en ernstgraad ⁽⁴⁾	51
7.3 Tabel 7: milieuparameters: impactfactor ⁽⁵⁾ emissies naar water en lucht.....	52
7.4 Bron	52
7.5 Toelichting	52

1 Bijlage 1: IPCC

1.1 Tabel 1: vergelijking van enkele elementen uit IPCC-rapporten (bronnen: onder tabel)

Rapport	SAR	TAR	AR4	AR5
Datum publicatie	1995	2001	2007	2013
1. Waarschijnlijkheid antropogeen karakter klimaatverandering	"discernible human influence" (2a en 5a)	"stronger evidence" (2a) "likely" (3a)	"very likely" 90-100% (2a)	"extremely likely" 95-100% (1a)
2. Temperatuurstijging sinds begin 20 ^e eeuw	Tussen 0,3 en 0,6°C sinds late einde 19 ^e eeuw (5a)	"0,6 [0,4 to 0,8]°C (1901-2000)" (3b)	"0,74 [0,56 to 0,92]°C (1906-2005)" (3b) +0,6°C tegen 2090-2099 bij constante concentratie van het jaar 2000 (3c)	Natuurlijke variabiliteit (RF zon = -0,4W/m ²) vermindert decadale stijging van temperatuur (1b)
3. Klimaatgevoeligheid (mate van stijging temperatuur bij een verdubbeling van het gehalte aan atmosferische broeikasgassen t.a.v. pre-industriële gehalte)		"1,7 - 4,2°C (...) comparable to the commonly accepted range of 1,5 - 4,5°C" (4a)	"likely to be in the range of 2 - 4,5° C" "values substantially higher than 4,5° cannot be excluded" (3d)	"likely in the range 1,5° - 4,5°C ... and very unlikely greater than 6°C" (1c)
4. Jaarlijkse stijging zeespiegel tot 2010			average rate of 1,8 mm/y (1961-2003); of 3,1 mm/y (1993-2003) (3b)	very likely: 1,7 mm/y (1901-2010); 2,0 mm/y (1971-2010); 3,2 mm/y (1993-2010) (1d)
5. Stijging zeespiegel "increased incidence and/or magnitude of extreme high sea level ... late 21 st century" (1d)			"likely" (1e)	"very likely" (1e)

1.2 Bronnen

IPCC (2013). *Climate Change 2013, The Physical Science Basis, Summary for Policymakers*, 1a: p. 2 en 15; 1b: p. 3, 4 & 12; 1c: p. 14; 1d: p. 9; 1e: p. 5. Opgehaald op 26 januari 2014 via http://www.climatechange2013.org/images/report/WG1AR5_SPM_FINAL.pdf

IPCC (2011). *The IPCC AR5 guidance note on consistent treatment of uncertainties: a common approach across the working groups*, 2a: p. 6 en 8. Opgehaald op 28 februari 2014 via <http://edoc.gfz-potsdam.de/pik/get/5015/0/d1fc405c3ebf11271cf8b286a414eb95/5015.pdf>

IPCC (2007). *AR4, Climate Change 2007: synthesis report*, 3a: p. 27 en 39; 3b: p. 30; 3c: p. 45; 3d: p. 38. Opgehaald op 16 december 2012 via https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf

IPCC (2001). *Climate change 2001: synthesis report, summary for policymakers*, 4a: p. 20. Opgehaald op 28 februari 2014 via <https://www.ipcc.ch/ipccreports/tar/vol4/english/pdf/spm.pdf>

IPCC (1995). *Climate change 1995, a report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, 5a: p. 22. Opgehaald op 28 februari 2014 via http://books.google.be/books?id=lb3wOr1K_vYC&printsec=frontcover&hl=nl&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

1.3 Toelichting

1. De waarschijnlijkheid van het antropogeen karakter van de klimaatopwarming neemt toe met de jaren (en de vier rapporten).
2. De temperatuurstijging neemt eveneens toe doorheen de jaren en de rapporten. Bij het laatste rapport wordt wel gewezen op een mindere stijging van de decadale temperatuurstijging. Dit heeft zich in de voorbije 140 jaren al tweemaal voorgedaan, zonder dat de onderliggende langtermijn trend veranderde.
3. De klimaatgevoeligheid is niet fundamenteel veranderd doorheen de laatste drie rapporten. In de twee laatste rapporten maakt men wel gewag van mogelijke hogere waarden dan de bovengrens ten gevolge van onzekerheden in verband met feedbacks of terugkoppelingsmechanismen.
4. De stijging van de zeespiegel neemt toe met de tijd (laatste twee rapporten).
5. Er is een stijgende kans op een extreme zeespiegelstijging tegen het einde van de 21^{ste} eeuw (laatste twee rapporten).

Kortom, de meeste indicatoren vertonen een stijgende lijn, met een variabiliteit ten gevolge van natuurlijke oorzaken. Zo is er bijvoorbeeld een verminderende zonnestraling en toegenomen vulkanische activiteit met een relatief afkoelend effect.

2 Bijlage 2: vragenlijst

Vragenlijst: duurzame transitie bij energie-intensieve bedrijven

Deze vragenlijst is bedoeld voor de directie of haar vertegenwoordiging van uw bedrijf. De vraag is dat zij de vragenlijst naar best vermogen invult.

Verduidelijking gebruikte begrippen in hoofdstuk 2, 3 en 4 (aangeduid met *):

Duurzame transitie (industrie): deze term duidt op een proces waarbij de industrie zich (verder) weet om te vormen naar een grondstofarme, energiezuinige en koolstofarme industrie, volgens de principes van cradle to cradle, met maximaal gebruik van hernieuwbare energie.

Een **sociale en duurzame transitie** in de industrie zorgt tegelijk voor een optimale tewerkstelling en vooruitstrevende werk- en loonvoorwaarden.

Gate to gate: dit begrip duidt aan dat onderzochte processen bekeken worden vanaf ze het bedrijf binnenkomen, tot ze het weer verlaten.

Cradle to gate: dit begrip houdt in dat de onderzochte processen bekeken worden vanaf de winning van grondstoffen, tot ze het eigen bedrijf weer verlaten.

Cradle to cradle (C2C): dit begrip verwijst naar de onderzochte processen, vanaf de winning van grondstoffen, tot de materialenkringloop volledig gesloten wordt via recyclage (upcyclage). Wanneer de "cyclus" of deelcyclus eindigt met afval, heet dit **cradle to grave**.

Hernieuwbare energie is energie die opgewekt wordt uit blijvende natuurlijke energiebronnen, zoals zon, wind, aardwarmte, golfbeweging,...

Intensiteit in broeikasgassen (bijvoorbeeld: broeikasgasuitstoot per ton): de hoeveelheid broeikasgassen, uitgedrukt in CO₂-eq, per eenheid gewicht, afstand, of andere relevante eenheid. CO₂-eq is een naar CO₂ omgezette berekening van de hoeveelheid van alle broeikasgassen.

Kilometerton: één kilometerton is een vracht van 1 ton verplaatst over één km. Een schip dat 20.000 ton vervoert over 2.500 km, vertegenwoordigt aan transport 50.000.000 kmt. Als dit schip hiervoor 500 ton stookolie nodig zou hebben, en dit 1250 ton CO₂ uitstoot, is er een uitstoot van 0,025 kg CO₂ per kmt (1250 ton / 50.000.000 kmt)

Materialenkringloop: dit begrip handelt over de manier hoe materialen in het productieproces gebracht worden, om nadien in één of andere vorm terug in deze kringloop terecht te komen. Afval stopt de kringloop, terwijl recyclage (upcyclage) ze gesloten houdt.

Upcyclage – recyclage - downcyclage:

- **Recyclage** (het terug in kringloop brengen) betekent dat materialen worden herwonnen. Op die manier wordt afval vermeden.

- **Upcyclage** is de meest waarde houdende soort van recyclage, omdat het de materialen in hun eigen hoedanigheid recycleert.
- **Downcyclage** is een andere, laagwaardige vorm van recyclage. Zij herbruikt wel materialen, maar dan in een lagere of minderwaardige vorm.
- Voorbeeld: metaal hersmelten is upcyclage, metaalslakken als grind gebruiken is downcyclage (recyclage naar lagere, minderwaardige vorm).

1. Gegevens van het bedrijf

1. Gegevens van de contactpersoon van de directie

Telefoon contactpersoon van de directie:

E-mail contactpersoon van de directie:

2. Welke grote ontwikkelingen (op het vlak van productieproces en van tewerkstelling) heeft je bedrijf doorgemaakt vanaf 1990?

3. Wat is de laatste grote wijziging in het bedrijfsorganigram en de –structuur sinds 1990?

2. De bedrijfsketen en een duurzame transitie in uw productiesite

In onderstaande vragen, daar waar vijf of zes antwoordmogelijkheden aangeboden worden, vul je het vakje in dat het meest bij jouw mening past. Kruis dan aan wat van toepassing is (één vakje aankruisen per vraag, behalve vragen 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 18 en 19, waar meerdere antwoorden tegelijk mogelijk zijn, of waar alle vakjes ingevuld moeten worden).

Grond- en hulpstoffen

4. Waar haalt jullie bedrijf grondstoffen en hulpstoffen (in % van de totale tonnage)?

Grondstoffen:

Europa	Azië	Amerika	Afrika	Oceanië	Weet niet

Hulpstoffen:

Europa	Azië	Amerika	Afrika	Oceanië	Weet niet

5. Secundaire grondstoffen

A. Welk percentage aan secundaire (recyclage) grondstoffen verwerkt uw bedrijf nu, ten aanzien van de totale inzet in tonnage van grondstoffen?

76 tot 100%	51 tot 75%	26 tot 50%	1 tot 25%	Niets	Weet niet

B. Wat is het aandeel van upcyclage* in de verwerking van secundaire grondstoffen, ten aanzien van de totale inzet in tonnage van grondstoffen?

76 tot 100%	51 tot 75%	26 tot 50%	1 tot 25%	Niets	Weet niet

6. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van de productie (zonder transport) van deze grondstoffen en hulpstoffen samen per ton eindproduct van uw bedrijf?

< 0,05 T	0,05 tot 0,5 T	0,5 tot 1 T	1 tot 2 T	> 2 T	Weet niet

7. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van deze grondstoffen en hulpstoffen per ton eindproduct voor onderstaande jaren?

1990	1995	2000	2005	2010	2012

Hoe heb je dit bereikt?

Transport

8. Welke soorten transport (zeeschip, binnenscheepvaart, spoorweg, vrachtwagen) komen te pas voor de levering van de grondstoffen/ hulpstoffen, uitgedrukt in kilometer-ton/jaar*

Zeeschip	Binnenschip	Spoorweg	Wegtransport	Andere

Welke eventuele andere transportmiddelen gebruikt uw bedrijf?

9. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van het transport per ton eindproduct van uw bedrijf?

< 0,05 T	0,05 tot 0,1 T	0,1 tot 0,5 T	0,5 tot 1 T	> 1 T	Weet niet

10. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van dit transport per ton eindproduct voor onderstaande jaren?

1990	1995	2000	2005	2010	2012

Hoe heb je dit bereikt?

11. Op welke afstand van uw productiesite ligt de meest nabije laadplaats van een kanaal?

12. Op welke afstand van uw productiesite ligt de meest nabije laadplaats van een spoorweg?

Energie (jaarlijks verbruik van gate to gate*, ook extern aangevoerde energie)

13. Welke energiebronnen worden er jaarlijks gebruikt in het productieproces?

Elektriciteit MWh	Stookolie Kton	Aardgas 1000m ³	Diesel Kton	Steenkool Kton

14. Hoeveel groene energie verbruikt uw bedrijf (dit kan een deel zijn van vorige vraag)?

Elektriciteit MWh	Biomassa Kton	Biogas 1000 m ³	Restwarmte MWh	Andere (vul in)

Wat is / zijn "andere groene energiebron(nen)"?

15. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van de productie van de benodigde energie per ton eindproduct van uw bedrijf?

< 0,05 T	0,05 tot 0,5 T	0,5 tot 1 T	1 tot 2 T	> 2 T	Weet niet

16. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van de verbruikte energie per ton eindproduct voor onderstaande jaren?

1990	1995	2000	2005	2010	2012

Hoe heb je dit bereikt?

Het productieproces

17. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van het productieproces zelf per ton eindproduct van uw bedrijf?

< 0,05 T	0,05 tot 0,5 T	0,5 tot 1 T	1 tot 2 T	> 2 T	Weet niet

18. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van het productieproces per ton eindproduct voor onderstaande jaren?

1990	1995	2000	2005	2010	2012

Hoe heb je dit bereikt?

19. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* per ton eindproduct voor volgende aspecten

Gate to gate*	Gate to gate* + externe energie	Cradle to gate*	Cradle to grave*	Cradle to cradle*

20. Welke eventuele andere processen dan degene bevraagd in vragen 4 tot en met 19 veroorzaken uitstoot van broeikasgassen? Over welke uitstoot gaat het dan per ton eindproduct van uw bedrijf?

3. Investeringsbeleid en een duurzame transitie in uw productiesite

21. Zijn jullie toegetreden tot een **audit- of benchmarkconvenant**? Wat waren uw engagementen? In welke mate werden deze bereikt?

22. Welke **investeringspolitiek** voert het bedrijf naar een duurzame transitie toe?

A. Wat is er al geïnvesteerd sinds 1990? Zijn hiervoor subsidies verkregen?

B. Denkt het bedrijf aan het ontwikkelen en/of doorvoeren van bepaalde duurzame doorbraaktechnologieën? Denkt het bedrijf hierbij steun te bekomen van overheidswege (kosten innovatie en investeringen)?

23. Welke zijn de grootste **belemmerende factoren** met betrekking tot het doorvoeren van een duurzame transitie?

24. **Grond- en hulpstoffen**

A) Welke duurzame transitie beoogt het bedrijf in de toekomst door te voeren met betrekking tot grond/hulpstoffen? Zie je hierbij ook mogelijkheden om de bevoorrading maximaal in de richting te sturen van 100 % recyclage (upcyclage), van sluiting van de materialenkringloop?

B) Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van grondstoffen en/of recyclage per ton eindproduct?

+ 80 %	60 – 80 %	40 - 60 %	20 – 40 %	Tot 20 %	Weet niet

25. **Transport**

A) Hoe denk je in de toekomst het transport van grondstoffen/ hulpstoffen te verduurzamen?

B) Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van het transport per ton eindproduct?

+ 80 %	60 – 80 %	40 - 60 %	20 – 40 %	Tot 20 %	Weet niet

26. **Energie**

A) In welke mate denken jullie in de toekomst een volledige hernieuwbare energiebevoorrading te kunnen halen of te benaderen?

B) Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van de huidige energieproductie per ton eindproduct?

+ 80 %	60 – 80 %	40 - 60 %	20 – 40 %	Tot 20 %	Weet niet

27. **Productieproces**

A) Welke duurzame transitie overweegt het bedrijf in de toekomst met betrekking tot het productieproces? Zijn er ook plannen voor doorbraaktechnologieën en –procedures, en zo ja, dewelke? Welke verwachtingen hebben jullie naar resultaat, kostprijs en realisatiedatum?

B) Met hoeveel procent vermindert de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van het huidige productieproces per ton eindproduct?

+ 80 %	60 – 80 %	40 - 60 %	20 – 40 %	Tot 20 %	Weet niet

28. **Alle verbeteringen samen:** met hoeveel procent vermindert de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, vergeleken met het huidige productieschema?

+ 80 %	60 – 80 %	40 - 60 %	20 – 40 %	Tot 20 %	Weet niet

4. Vragen over een sociale duurzaamheidstransitie in uw productiesite

Algemene vragen (vragen naar de perceptie)

29. Denk je dat werknemers vinden dat de huidige bedrijfsvoering (productieproces) in de ver(de)re toekomst zonder transitie* kan blijven bestaan?

Zeker wel	Eerder wel	Neutraal	Eerder niet	Zeker niet	Weet niet

Leg uit:

30. Denk je dat de werknemers een andere bedrijfsvoering (productieproces) wensen, in het kader van een sociale en duurzame transitie* ?

Zeker wel	Eerder wel	Neutraal	Eerder niet	Zeker niet	Weet niet

Leg uit:

31. Denk je dat het management de onderneming op een sociaal duurzame manier leidt?

Zeker wel	Eerder wel	Neutraal	Eerder niet	Zeker niet	Weet niet

Leg uit:

32. In hoever is het management (of jijzelf als management) bereid een andere bedrijfsvoering (productieproces) te voeren, in het kader van een sociale en duurzame transitie* ?

Zeker wel	Eerder wel	Neutraal	Eerder niet	Zeker niet	Weet niet

Leg uit:

33. Hoe groot schat jij het draagvlak in van heel jouw bedrijf voor een sociale en duurzame transitie* ?

Zeker wel	Eerder wel	Neutraal	Eerder niet	Zeker niet	Weet niet

Leg uit:

34. Wat zijn volgens jou bepalende factoren om tot een sociale en duurzame transitie* te komen?

Vragen in verband met tewerkstelling

35. Tewerkstelling

A) In welke mate hebben reeds genomen transitiemaatregelen invloed gehad op de tewerkstelling (meer tot minder tewerkstelling)?

Plus 11%-...	Plus 1-10%	Geen invloed	Min 1-10%	Min 11%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Over welk soort verloren of bijgewonnen jobs gaat het?

B) In welke mate verwacht je dat toekomstige transitie maatregelen invloed hebben op de tewerkstelling (meer tot minder tewerkstelling)?

Plus 11%-...	Plus 1-10%	Geen invloed	Min 1-10%	Min 11%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Over welk soort verloren of bijgewonnen jobs zal het gaan?

36. *Competentieprofiel*

A) In welke mate hebben reeds genomen transitie maatregelen het gemiddelde competentieprofiel van de personeelsinstroom beïnvloed (hogere tot lagere kwalificaties)?

Vooraf hoger	Eerder hoger	Geen invloed	Eerder lager	Vooraf lager	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Wat is de concrete invloed van genomen transitie maatregelen op het competentieprofiel?

Zijn er ook horizontale verschuivingen binnen eenzelfde competentieniveau?

B) In welke mate verwacht je dat toekomstige transitie maatregelen het gemiddelde competentieprofiel van de toekomstige personeelsinstroom zal beïnvloeden (hogere tot lagere kwalificaties)?

Vooraf hoger	Eerder hoger	Geen invloed	Eerder lager	Vooraf lager	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Wat zou de concrete invloed kunnen zijn van genomen transitie maatregelen op het competentieprofiel?

Zullen er ook horizontale verschuivingen plaatsvinden binnen eenzelfde competentieniveau?

37. **Werkzekerheid**

A) In welke mate hebben eventueel reeds genomen transitie maatregelen invloed gehad op de werkzekerheid in het bedrijf (meer tot minder werkzekerheid)?

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Iets minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B) In welke mate verwacht je dat toekomstige transitie maatregelen invloed hebben op de werkzekerheid (meer tot minder werkzekerheid)?

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Iets minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Vragen over arbeidsorganisatie

38. **Arbeidsduur:**

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op de arbeidsduur (korter tot langer werken):

Plus 6%-...	Plus 1-5%	Geen invloed	Min 1-5%	Min 6%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Gebeurt dit met loonbehoud?

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op de arbeidsduur (korter tot langer werken):

Plus 6%-...	Plus 1-5%	Geen invloed	Min 1-5%	Min 6%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Zal dit met loonbehoud gebeuren?

39. **Organisatieflexibiliteit** of ploegenwerk:

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op organisatieflexibiliteit of ploegenwerk (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op organisatieflexibiliteit of ploegenwerk (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

40. **Job flexibiliteit** of polyvalentie:

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op job flexibiliteit of polyvalentie (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op job flexibiliteit of polyvalentie (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

41. **Opleiding** (meer of minder):

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op opleiding (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op opleiding (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

42. **Doorgroei** (promotie tot demotie):

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op doorgroei (promotie = meer, demotie = minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op doorgroei (promotie = meer, demotie = minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

43. **Aangepast werk** voor werknemers met een beperking:

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op aangepast werk (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op aangepast werk (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

44. **Diversiteit** in personeelsbestand:

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op diversiteit (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op diversiteit (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Vragen over verloning en andere voordelen

45. Invloed op **verloning**

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op verloning (meer tot minder):

Plus 6%-...	Plus 1-5%	Geen invloed	Min 1-5%	Min 6%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op verloning (meer tot minder):

Plus 6%-...	Plus 1-5%	Geen invloed	Min 1-5%	Min 6%-...	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

46. Invloed op **andere voordelen** (vul in welk voordeel of welke voordelen) :

)

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op andere voordelen (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op andere voordelen (meer tot minder):

Meer	Beetje meer	Geen invloed	Beetje minder	Minder	Weet niet

Toelichting (waarom, hoe):

Vragen over syndicaal overleg en communicatie

47. Overlegorganen

A) In welke mate werden de overlegorganen (OR, EOR, CPBW, SD, informeel) betrokken bij reeds genomen transitie maatregelen via gedachtewisseling en inspraak?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, welke rol spelen ze?

B) In welke mate zullen de overlegorganen (OR, EOR, CPBW, SD, informeel) betrokken worden bij toekomstige transitie maatregelen via gedachtewisseling en inspraak?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, welke rol zullen ze spelen?

48. Informatie werknemers

A) In welke mate werden de werknemers in elke stap van verandering geïnformeerd bij de reeds genomen transitie maatregelen?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, op welke manier?

B) In welke mate zullen de werknemers in elke stap van verandering geïnformeerd bij toekomstige transitiemaatregelen?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, op welke manier?

49. **Betrekken van werknemers**

A) In welke mate werden de **werknemers** in elke stap van verandering **betrokken** (om medewerking gevraagd) bij de reeds genomen transitiemaatregelen?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, op welke manier?

B) In welke mate zullen de werknemers in elke stap van verandering betrokken (om medewerking gevraagd) worden bij toekomstige transitiemaatregelen?

Heel veel	Veel	Weinig	Heel weinig	Niet	Weet niet

Indien van toepassing, op welke manier?

5. Heb je nog andere bedenkingen of aanvullingen i.v.m. de huidige bedrijfsvoering en een toekomstige sociale duurzaamheidstransitie in uw productiesite?

50. Geef hieronder je verdere bedenkingen of opmerkingen:

Mijn bedenkingen en opmerkingen:

3 Bijlage 3: verwerking vragenlijst

3.1 Technisch-ecologische vragen

4. Waar haalt jullie bedrijf grondstoffen en hulpstoffen (in % van de totale tonnage)?

Wat grondstoffen betreft, hebben drie bedrijven de landen van herkomst gegeven. Allen getuigen van de globalisering van de grond- en hulpstoffenbevoorrading, hoewel in verschillende mate. Er is wel een flexibiliteit in de bevoorrading. Dit wordt soms bevorderd door overnames, fusies of een verzelfstandiging van een bedrijf. Dat kan ertoe leiden dat grondstoffenbevoorrading verandert, en dat vroegere leveranciers ophouden om grondstoffen of tussenproducten te leveren.

5. Secundaire grondstoffen

- A. Welk percentage aan secundaire (recyclage) grondstoffen verwerkt uw bedrijf nu ten aanzien van de totale inzet in tonnage van grondstoffen?

Vijf bedrijven geven antwoord op deze vragen. Hieruit blijkt dat bij elk van de bedrijven minstens een deel van de grondstoffentoevoer bestaat uit recyclagestoffen, gaande van minder dan 25% tot bijna 100%. In één bedrijf geven de ondervraagde vakbondsmensen hogere recyclagepercentages dan de directie. Meerdere bedrijven geven aan dat hun recyclagepercentages in de toekomst nog zullen stijgen.

- B. Wat is het aandeel van upcyclage* in de verwerking van secundaire grondstoffen, ten aanzien van de totale inzet in tonnage van grondstoffen?

Bijna alle bedrijven die een antwoord geven (vijf op zes), geven gelijke re- als upcyclage percentages. In één bedrijf geeft de directie een verschil aan tussen recyclage en upcyclage (wegens het onderscheid tussen schroot en secundaire grondstoffen, waarbij de eerste als zuiverder aanzien wordt, en bij upcyclage gerekend wordt). In een ander bedrijf antwoordt de gesprekspartner spontaan dat er minder dan 1% metaal via downcyclage het bedrijf weer verlaat. Bij navraag blijkt het om meer dan 50% te gaan, tenminste wanneer ook het ferro deel meegerekend wordt. Het valt ook op dat niet elk bedrijf op de hoogte is van het verschil tussen deze verschillende begrippen.

6. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van de productie (zonder transport) van deze grondstoffen en hulpstoffen samen per ton eindproduct van uw bedrijf?

Het valt op dat bij deze vraag door bepaalde bedrijven spontaan een antwoord wordt gegeven op een andere vraag (gate-to-gate). Wanneer de vraag wordt verduidelijkt, kunnen de meeste bedrijfsgesprekpartners geen antwoord geven. In één bedrijf heeft de directievertegenwoordiger wel gegevens verstrekt over de uitstootintensiteit van het delven van ertsen, waaruit blijkt dat het om meer dan een ton broeikasgasuitstoot per ton eindproduct gaat. Verder wordt in één bedrijf benadrukt dat recyclage een veel lagere uitstoot teweegbrengt (zelfs met een factor van 1 op 20), terwijl een ander bedrijf waarschuwt dat bepaalde recyclageprocedures erg fossiele energie-intensief zijn.

7. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van deze grondstoffen en hulpstoffen per ton eindproduct voor onderstaande jaren?

Alle bedrijven die een antwoord geven verklaren dat er geen gegevens beschikbaar zijn. Eén bedrijf geeft spontaan gate-to-gate data, wat hier niet bedoeld is.

*Enkele krachtlijnen **grondstoffen** (vragen 4 tot en met 7)*

- *Er vindt een globale bevoorrading van grondstoffen plaats.*
- *Alle ondervraagde bedrijven recycleren, maar in sterk verschillende mate. De sector non-ferro is een "historische" recycleerder. Recyclage neigt nog toe te nemen.*
- *Er is een vrij algemeen gebrek aan gegevens over een aantal vragen in verband met het aandeel van de grondstoffen wat betreft broeikasgasintensiteit in het eindproduct.*

8. Welke soorten transport (zeeschip, binnenscheepvaart, spoorweg, vrachtwagen) komen te pas voor de levering van de grondstoffen/ hulpstoffen, uitgedrukt in kilometer-ton/jaar*

Alle transportmodi worden aangewend, met een toename van wegtransport, eerder een afname van spoorverkeer en een onduidelijker beeld voor de binnenschipvaart. Eén bedrijf gebruikt nu geen binnenschepen meer, maar vermeldt dat dit in de toekomst kan veranderen (zie onder multimodaal transport). Een ander bedrijf ziet het aandeel van de binnenscheepvaart verminderen, terwijl het tegelijk geen rechtstreekse spoorwegverbinding kent. Bijna alle andere bedrijven zijn wel rechtstreeks verbonden met het spoorwegnet. Bij een bedrijf worden alle primaire grondstoffen per spoor geleverd (vroeger via het kanaal). Nog een ander bedrijf beweert dat spoortransport minder aangewezen is, o.a. ten gevolge van proceduremoeilijkheden, bureaucratie en termijnen van contractafhandeling. Ditzelfde bedrijf zoekt wel mogelijkheden van slow logistics, een logistiek concept dat langzamer en duurzamer is (door vervoerscapaciteiten beter te benutten en te integreren). Toch stelt de gesprekspartner vast dat veel klanten kiezen voor het snellere wegtransport.

Er is een toename merkbaar van multimodaal transport, waarbij binnenscheepvaart gebruikt wordt tot een overslagplaats aan een groot kanaal, waarna de grondstoffen verder vervoerd worden via de weg. Een veelvoorkomend probleem is dat het kanalenetwerk waar zes van de acht bedrijven gevestigd zijn, niet de huidige rendabele binnenschepen kan verwerken. Een beperkte sluis capaciteit en diepte van de bedoelde kanalen zijn hierbij negatieve punten. Zelfs het Albertkanaal dient aangepast te worden, zeker voor bedrijven waar grondstoffen toekomen via containers. Bruggen dienen verhoogd te worden, zodat containerbinnenschepen één laag meer kunnen laden. Zeevaart wordt toegepast waar transcontinentaal vervoer noodzakelijk is, maar soms ook op continentale schaal (grondstoffenvervoer in Europa).

9. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van het transport per ton eindproduct van uw bedrijf?

Alle bevroegde bedrijven geven aan dat ze geen gegevens beschikbaar hebben. Eén bedrijf wil het intern navragen.

10. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van dit transport per ton eindproduct sinds 1990?

Hier geldt hetzelfde antwoord als op vraag 9.

11. Op welke afstand van uw productiesite ligt de meest nabije laadplaats van een kanaal?

Alle bedrijven liggen aan een kanaal of een rivier. Zij werden lang geleden onder andere om die reden daar gebouwd.

12. Op welke afstand van uw productiesite ligt de meest nabije laadplaats van een spoorweg?

Vijf van de acht bedrijven hebben een rechtstreekse spoorverbinding.

*Enkele krachtlijnen **transport** (vragen 8 tot en met 12)*

- Het beeld van het transport toont tegengestelde bewegingen: wegtransport neemt toe, soms op zich, soms als onderdeel van multimodaal transport. Door dit laatste is er een tendens tot toename van waterwegtransport, terwijl spoorvervoer een onduidelijke trend vertoont, maar eerder daalt. Zeetransport is prominent aanwezig.

- Alle bedrijven hebben minstens één toegang tot alternatief transport (spoor en/of waterweg).

- Er konden geen gegevens verstrekt worden over de intensiteit van de uitstoot van broeikasgas voor het transport.

13. Welke energiebronnen worden er jaarlijks gebruikt in het productieproces?

De meest gebruikte energiebronnen zijn elektriciteit en aardgas. Daar waar een elektrolyse staat, is het aandeel van elektriciteit hoog (koper) tot extreem hoog (zink). Stookolie, diesel en steenkool scoren relatief laag. Een bedrijf mikt prioritair op energie-efficiëntie, eerder dan warmterecuperatie. Een ander bedrijf heeft stookolie vervangen door andere energiebronnen.

14. Hoeveel groene energie verbruikt uw bedrijf (dit kan een deel zijn van vorige vraag)?

Eén bedrijf verbruikt 100% gecertificeerde groene elektriciteit aan een meerprijs. Dit gebeurt omwille van een vraag van afnemers uit de automobiellindustrie. Ze hanteert het motto dat energiebesparing belangrijker is dan groene energieproductie. Een ander bedrijf heeft een serieuze investering gedaan in een efficiënte energie-installatie van het type WKK. Dit werd gedimensioneerd op basis van de stoombehoefte van het eigen en een aanpalend bedrijf. De geproduceerde elektriciteit vermindert de externe vraag naar deze energievorm met een derde, waardoor de broeikasgasuitstoot vanwege elektriciteitsleveranciers in dezelfde verhouding vermeden wordt. Hetzelfde bedrijf plant een directiegebouw dat volledig van zonne-energie zal voorzien worden. Verder produceert nog een ander bedrijf elektriciteit afkomstig van eigen hogedruk stoom, terwijl ze gelijktijdig lagedruk stoom gebruikt als proceswarmte. Bovendien voorziet ze installaties gedeeltelijk van elektriciteit van een zonnecentrale gebouwd op het eigen

terrein. Ze heeft ook gedurende een periode groene energie aangekocht. Omwille van de meerprijs gebeurt dit nu niet meer. Meerdere bedrijven onderzoeken, plannen of realiseren windmolenprojecten, maar beweren hierbij vaak op moeilijkheden te stoten in verband met vergunningen.

15. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van de productie van de benodigde energie per ton eindproduct van uw bedrijf?

Een onderzocht bedrijf stoot op die manier broeikasgassen uit in de klasse van 0,05 tot 0,5 ton per ton eindproduct. Het gaat wel om de uitstoot gate-to-gate. Een ander bedrijf weet niet wat de indirecte broeikasgasuitstoot van de voor zichzelf benodigde energieproductie is, omdat dit geen betrekking heeft op haar eigen emissiehandel. Ze rapporteert een uitstoot van 0,15 ton per ton metaal in de gieterij. Ten slotte verstrekt een derde bedrijf wel gegevens over de indirecte uitstoot ten gevolge van extern aangekochte energie. Het gaat om een sterk energie-intensief bedrijf, dat meer dan 1,5 ton indirecte broeikasgasuitstoot kent ten gevolge van het energieverbruik. Daarboven komen nog de procesemissies gate-toe-gate van iets meer dan 0,1 ton per ton eindproduct, zonder de smeltuitstoot te rekenen in een andere site.

16. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van de verbruikte energie per ton eindproduct sinds 1990?

Eén bedrijf rapporteert één cijfer voor 2010 (223 kg CO₂ per ton metaal). Twee andere bedrijven geven geen concrete cijfers, maar beweren wel dat de intensiteit afgenomen is doorheen de jaren ten gevolge van een betere energie-efficiëntie. Ten slotte detailleert een vierde bedrijf drie cijfers van 2005 tot 2012, waaruit blijkt dat de intensiteit in die periode is afgenomen met ongeveer 5,8%.

*Enkele krachtlijnen **energie** (vragen 13 tot en met 16)*

- De meest verbruikte energiedragers zijn aardgas en elektriciteit.
- Groene energievoorziening en energiebesparingsvormen kennen een relevante groei, maar 100% groene stroom komt slechts één keer voor.
- Er is slechts een beperkte rapportering van cijfers over de omvang en de intensiteit van de uitstoot van broeikasgassen: daar waar gerapporteerd tonen ze een dalende tendens.

17. Welke andere processen dan het productieproces zelf, veroorzaken uitstoot van broeikasgassen?

In één bedrijf haalt men elementen aan cradle-to-gate, wat niet bedoeld was met de vraag. Een ander bedrijf zegt geen andere uitstoot te hebben. Een derde onderneming heeft geen gegevens beschikbaar. Een vierde bedrijf weet geen raad met deze vraag, maar verstrekt bij andere vragen wel gegevens hieromtrent (zie vraag 15 bij het daar laatst vermelde bedrijf).

18. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* van het productieproces per ton eindproduct?

Twee bedrijven kunnen om diverse redenen geen data geven in dit verband. Een derde bedrijf stelt dat ze volgens een Europese berekeningswijze 0,3 ton per ton eindproduct

uitstoot, terwijl het volgens nationale normen om 0,46 ton zou gaan. Ten slotte heeft een vierde bedrijf meer gedetailleerde gegevens versterkt, die al vermeld zijn in vraag 15.

19. Wat is/was de intensiteit van broeikasgassen* van het productieproces per ton eindproduct sinds 1990?

Slechts één bedrijf geeft een evolutie van uitstoot weer (tussen 2000 en 2012). De Europese berekeningswijze laat een daling zien van 0,35 naar 0,3 ton (-14,3%), de nationale een daling van 0,5 naar 0,46 (-8%). Dit zijn resultaten die het gevolg zijn van een aantal maatregelen (bijvoorbeeld een betere warmterecuperatie). Andere bedrijven geven om diverse redenen geen cijfers (wat niet noodzakelijk betekent dat ze er geen hebben).

20. Wat is de intensiteit in broeikasgassen* per ton eindproduct voor volgende aspecten

Geen enkel bedrijf beweert de cijfers cradle to grave of cradle to cradle te kennen. Belangrijke schakels in de volledige keten ontbreken grotendeels (zoals transport), of zijn in onderzoek. Zo stelt een bedrijf dat bepaalde zaken nog niet uitgeklaard zijn. Het berekenen van de voetafdruk van bijproducten zoals zwavelzuur leiden volgens een directieafgevaardigde tot theoretische discussies. Eén bedrijf herhaalt het al genoemde cijfer cradle to cradle van ongeveer 0,2 ton per ton metaal.

*Enkele krachtlijnen **productieproces en volledige keten** (vragen 17 tot en met 20)*

- Vraag 17 (andere processen die uitstoot veroorzaken) is voor de meeste bedrijven onduidelijk, maar gaf aanleiding tot een bijkomend gegeven in één bedrijf.

- Op bedrijfsvlak (gate to gate) worden door twee van de vier bedrijven gegevens verstrekt over de (evolutie van de) intensiteit van de uitstoot van broeikasgassen. Ze tonen een dalende tot stabiele tendens. Bovendien blijkt er verschil te bestaan afhankelijk van de gehanteerde berekeningsmethoden, verschillend volgens beleidsniveau.

- Geen enkel bedrijf geeft en heeft gegevens cradle to cradle.

3.2 Investeringsbeleid en een duurzame transitie

21. Zijn jullie toegetreten tot een audit- of benchmarkconvenant? Wat waren uw engagementen? In welke mate werden deze bereikt?

Een bedrijf voert alle energiebesparingsplannen uit met een IRR (Internal Rate of Return, interne opbrengst dat het rendement van een investering in een project weergeeft) van meer dan 15%. Meerdere bedrijven geven aan dat ze de benchmarkverbeteringen doorgevoerd hebben.

22. Welke investeringspolitiek voert het bedrijf naar een duurzame transitie toe?

A. Wat is er al geïnvesteerd sinds 1990? Zijn hiervoor subsidies verkregen?

Meerdere bedrijven zien investeringen in nieuwe installaties (nieuwe elektrolysehallen of een nieuwe smelterij) als duurzame investeringen, omdat ze onrechtstreeks bijdragen aan grondstoffen- en energie-efficiëntie en -besparingen. Soms zijn er ook investeringen gericht op energiebesparing zelf, zoals het vernieuwen van verlichting, warmterecuperatie, energiebesparende verbeteringen in bestaande elektrolyseinstallaties. Ook wordt gewezen op reeds langer bestaande elektriciteitsproductie uit eigen hogedruk stoom. Andere mogelijke toekomstige investeringen worden niet overal vernoemd (bedrijfsgeheim).

Wat subsidies betreft, vermeldt één bedrijf een subsidie ter waarde van 3% van een investering. Een ander bedrijf maakt gewag van een subsidie voor een veiligheidsprogramma in het bedrijf.

B. Denkt het bedrijf aan het ontwikkelen en/of doorvoeren van bepaalde duurzame doorbraaktechnologieën? Denkt het bedrijf hierbij steun te bekomen van overheidswege (kosten innovatie en investeringen)?

Een bedrijf antwoordt dat doorbraaktechnologieën niet tot haar kerntaken horen, maar wel het voorzien van de markt van energiebesparende toepassingen (bijvoorbeeld lichtgewicht toepassingen). Ze betwijfelt ook de zin van bepaalde subsidiemaatregelen van overheidswege naar bepaalde alternatieve energiebronnen toe. Een andere productiezetel bevestigt wel degelijk aan doorbraaktechnologieën te werken. In nog een andere onderneming echter stelt men dat er geen echte doorbraaktechnologieën worden ontwikkeld. Daar ziet men wel mogelijkheden om extra restwarmte te recupereren, hoewel dit nu te duur geschat wordt. De vertegenwoordiger van een vierde bedrijf benadrukt het belang van hun bijdrage in het ontwikkelen van duurzame goederen en diensten. Ook vestigt ze de aandacht op het belang van een sterk R&D centrum met een budget van 135 miljoen €.

23. Welke zijn de grootste belemmerende factoren met betrekking tot het doorvoeren van een duurzame transitie?

Op deze vraag antwoorden vakbondsvertegenwoordigers op bepaalde punten anders dan directieleden. Op andere punten convergeren de opvattingen meer.

De eersten zien als belangrijkste belemmeringen de winstbetrachting en de gerichtheid naar aandeelhouders, korttermijn denken, een personeels- en vakbondsbeleid vanwege de directie haaks op transitie, een gebrek aan visieverandering en het gebrek aan alternatieve technologieën (de huidige worden als efficiënt aanzien).

Directieleden halen vooral factoren aan zoals hoge loonkosten. Ook overmaat aan bureaucratie (benchmark, ETS) wordt als last ervaren omdat tijdverslindende rapportering nodig is. Verder leidt overfinanciering van bepaalde groene projecten (bijvoorbeeld zonnepanelen) tot hogere kosten voor de industrie. Ten slotte haalt men kostenverhogende regelgeving aan. Een directielid stelt bovendien dat er enkel investeringen komen als dit uitmondt in bijkomende groei. Een andere directievertegenwoordiger stelt dan weer dat gratis emissierechten geen incentive zijn om iets te doen.

Beide belangengroepen ervaren de hoge investeringskosten als mogelijke belemmeringen.

*Enkele krachtlijnen **investerings en duurzame transitie** (vragen 21 tot en met 23)*

- *Het doorvoeren van benchmarkconvenanten lijkt een algemene regel te zijn. Subsidiëring lijkt marginaal te zijn.*
- *Investerings worden doorgevoerd, waarbij deze invloed hebben op milieu- en uitstootprestaties. Deze invloed kan direct zijn, bijvoorbeeld bij een investering gericht op milieuprestaties. Het kan eveneens indirect zijn, zoals moderne technologieën die energie- en materiaalefficiëntie als bijkomend voordeel ("ancillary benefit") met zich meebrengen. Doorbraaktechnologieën worden niet overal beoogd of betracht. Meerdere bedrijven benadrukken het belang van hun productie van duurzame goederen of diensten.*
- *De verschillende sociale actoren hebben een andere invulling van belemmerende factoren. Van vakbondszijde worden zaken aangehaald zoals onder andere het korttermijn denken en winstzucht, terwijl directieleden eerder hoge loonkosten en teveel regulering aanhalen. Hoge investeringskosten worden door beide aangehaald.*

24. Grond- en hulpstoffen

- A. Welke duurzame transitie beoogt het bedrijf in de toekomst door te voeren met betrekking tot grond/hulpstoffen? Zie je hierbij ook mogelijkheden om de bevoorrading maximaal in de richting te sturen van 100 % recyclage (upcyclage), van sluiting van de materialenkringloop?

Meerdere bedrijven benadrukken dat een hogere inzet van recyclagestoffen de inzet voor de toekomst is. Ze wijzen soms ook op problemen in dit verband: huidige onvoldoende scheidingstechnieken, nieuwe vervuiling eigen aan recyclage, beschikbaarheid van recyclagestoffen, kostprijs. Sommige bedrijven oordelen dat 100% recyclage mogelijk is, of realiseren dit al. In het laatste geval zijn er zelfs bedrijven die dit als hun corebusiness aanzien en behandelen. Toch is er ook een bedrijf dat stelt dat 100% recyclage niet mogelijk is, zeker niet in de huidige flowsheet. In hetzelfde bedrijf zijn de vakbondsvertegenwoordigers overtuigd van het tegendeel, mits aanpassing van strategie en flowsheet.

- B. Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van grondstoffen en/of recyclage per ton eindproduct?

Eén bedrijf vermoedt dat de broeikasgasuitstoot kan verminderen, maar kan er geen schatting van maken. Een ander bedrijf stelt dat dit mee afhangt hoe energie-intensief de productie van recyclagestoffen is of zal zijn.

25. Transport

- A. Hoe denk je in de toekomst het transport van grondstoffen/ hulpstoffen te verduurzamen?

Twee bedrijven vrezen dat binnenscheepvaart teveel nadelen vertoont om door te breken als alternatief transportmiddel. Ze verwijzen naar kenmerken zoals traagheid, ongepastheid voor JIT (Just In Time), onaangepastheid van het nabij liggend kanaal (o.a. voor containervervoer), en kostenverhoging. Een vakbondsvertegenwoordiger bevestigt dat het binnenscheepvaartverkeer eerder is afgenomen, ondanks eerdere berichten om dit te doen toenemen. Een andere vakbondsvertegenwoordiger vreest voor de toekomst van de binnenscheepvaart, gezien het aantal binnenschippers volgens hem daalt. Eén bedrijf ziet wel toekomst voor meer binnenscheepvaart, en onderzoekt concrete stappen in die richting. Treinverkeer wordt door een kaderlid als nog minder flexibel ervaren (wegens de noodzaak van extra overslag, gezien er geen rechtstreekse verbinding is met de spoorwegen, en wegens te kleine volumes). Een kaderlid van een ander bedrijf omschrijft dit transportmiddel als traag. Een ander kaderlid van hetzelfde bedrijf denkt dat er aparte corridors voor wegvrachtvervoer met road trains dienen te komen. In één bedrijf merkt een vakbondsvertegenwoordiger op dat ze intern overschakelen naar elektrische voertuigen om lawaai- en uitstoothinder te remediëren. In datzelfde bedrijf benadrukt een kaderlid dat het bedrijf haar bijdrage doet door lichtgewicht transporttoepassingen mogelijk te maken.

- B. Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van het transport per ton eindproduct?

Weinig bedrijven geven hierop een antwoord. Eén bedrijf weet het niet, een ander bedrijf denkt dat de uitstoot op dit punt min of meer hetzelfde zal blijven.

26. Energie

- A. In welke mate denken jullie in de toekomst een volledige hernieuwbare energiebevoorrading te kunnen halen of te benaderen?

Eén bedrijf koopt 100% hernieuwbare energie in. Ze legt verder veel nadruk op energiebesparing. Een vakbondsvertegenwoordiger vermeldt hierbij een actie om toestellen en licht uit te schakelen na gebruik. Een ander bedrijf denkt dat 100% hernieuwbare energie mogelijk is, waarbij ze kernfusie rekent tot de mogelijkheden. Een vakbondsvertegenwoordiger van hetzelfde bedrijf wijst er op dat het bedrijf enkel zoiets zal doen als het niets meer kost. Twee andere bedrijven zien wegens gebrek aan warmtebehoefte geen mogelijkheid voor een WKK-installatie. Bij hen heerst ook twijfel of ongeloof dat alternatieve warmte-afnemers gevonden kunnen worden. Beide bedrijven doen naast andere wel moeite om windmolenprojecten of zonne-energie te installeren of uit te breiden. Eén van beide bedrijven heeft geen politiek om 100% groene energie aan te kopen, en het tweede bedrijf onderzoekt ook mogelijkheden van bio-fuels. Ten slotte stelt een vakbondsvertegenwoordiger van een laatste bedrijf dat het bedrijf geen 100% hernieuwbare energie dient na te streven. Hij vreest voor banenverlies en bedrijfssluiting. Alleen een wereldwijde politiek met gelijke regels en controle kan dit volgens hem wel mogelijk maken.

- B. Met hoeveel procent vermindert hierdoor de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van de huidige energieproductie per ton eindproduct?

Slechts twee bedrijven geven hierop een antwoord dat ze het niet weten.

27. Productieproces

- A. Welke duurzame transitie overweegt het bedrijf in de toekomst met betrekking tot het productieproces? Zijn er ook plannen voor doorbraaktechnologieën en – procedures, en zo ja, dewelke? Welke verwachtingen hebben jullie naar resultaat, kostprijs en realisatiedatum?

Drie bedrijven geven een antwoord. Een kaderlid van het eerste bedrijf en een vakbondsvertegenwoordiger van het tweede bedrijf zien geen doorbraaktechnologieën. Een directielid van een derde onderneming verwacht meer heil van een betere metaalrecuperatie uit de bestaande flowsheet. Door dit laatste wordt de uitstoot verdeeld over meer productie en wordt de uitstoot van de anders noodzakelijke primaire productie vermeden.

- B. Met hoeveel procent vermindert de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, tegenover de huidige uitstoot van het huidige productieproces per ton eindproduct?

Eén bedrijf weet het niet, en benadrukt dat ze geen projecten heeft om broeikasgasuitstoot te verminderen. Zij mikt meer op duurzaam materialenbeheer. Zij verwacht zeker geen vermindering in de totale einduitstoot. Een tweede bedrijf schat dat betere metaalrecuperatie tot een uitstootvermindering van 1 à 3% kan leiden.

28. Alle verbeteringen samen: met hoeveel procent vermindert de broeikasgasuitstoot* per ton eindproduct, vergeleken met het huidige productieschema?

Eén bedrijf ziet een geringe vermindering van de totale uitstoot mogelijk, omdat ze als transformatiebedrijf al minimaal uitstoot. Belangrijk is om zich te concentreren op maximale transformatie in plaats van primaire metaalproductie. Een tweede bedrijf denkt een vermindering van de uitstoot met 10% te kunnen bereiken, terwijl een derde wel uitstootvermindering mogelijk acht, zonder een getal te kunnen aangeven.

*Enkele krachtlijnen **duurzame transitie per onderwerp** (vragen 24 tot en met 28)*

- Voor sommige bedrijven is 100% recyclage mogelijk of al een feit, terwijl één bedrijf wel meer recyclage mogelijk acht, maar geen 100%. Hiermee is de vakbondsafvaardiging het niet eens. De invloed van hogere recyclage op uitstoot van broeikasgassen lijkt minder duidelijk uit de enkele antwoorden.

- Een transporttransitie blijkt een moeilijk te realiseren doel, met erg tegenstrijdige antwoorden. De invloed hiervan op broeikasgasuitstoot wordt als onduidelijk of minimaal ervaren.

- Ook 100% HEB is een controversieel onderwerp, met standpunten van 100% HEB tot ongelooft erin.

- Wat het productieproces zelf betreft, stellen degenen die antwoorden ofwel dat ze geen verandering verwachten, ofwel dat dit zal komen uit een betere metaalrecuperatie. De twee bedrijven die antwoorden zien alles bij elkaar weinig vermindering van uitstoot van broeikasgassen mogelijk.

3.3 Sociale duurzaamheidstransitie

29. Denk je dat werknemers vinden dat de huidige bedrijfsvoering (productieproces) in de ver(de)re toekomst zonder transitie* kan blijven bestaan?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. De maatstaf voor de directie is winst, anders doen ze het niet: transitie zonder winst kan niet. Een aanpassing van de installaties naar recyclage toe is noodzakelijk. De kostprijs van energie is bepalend. Dure energie noopt tot energiezuinigheid. Hetzelfde geldt voor hernieuwbare energiebronnen, terwijl energie nu aan dumping prijzen verkocht wordt. Het bedrijf dient met de tijd mee te gaan, ook wat de klimaatproblematiek betreft, maar wel met behoud van werk. Strengere normen dreigen de industriële activiteit in gevaar te brengen, maar R&D zoekt wel oplossingen.

Vanwege kader- of directieleden worden volgende zaken toegelicht. Een bedrijf ziet in dat bepaalde processen aangepast moeten worden. Een ander bedrijf stelt dat volgens haar een doorsnee werknemer niet stil staat bij milieutechnische zaken.

30. Denk je dat de werknemers een andere bedrijfsvoering (productieproces) wensen, in het kader van een sociale en duurzame transitie*?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. Sommigen stellen dat de mensen er niet om vragen. Het is een ver-van-mijn-bed zaak voor de mensen. Er wordt ook aangevoerd dat niet alles in één keer gerealiseerd kan worden. Mensen komen niet zelf af met transitiezaken, maar zien het wel zitten als het aangebracht wordt. Om de zware industrie te houden moet er iets gebeuren, vooral aan de energieprijzen. Mensen hebben wel schrik voor een schoksgewijze verandering, want ze vrezen nadeel voor henzelf. Anderzijds beweren anderen dat werknemers en hun vertegenwoordigers zaken hebben voorgesteld, terwijl de directie dit niet belangrijk vindt. Ook wordt in een bedrijf gesteld dat recyclage onvoldoende aan bod komt. In een bepaald bedrijf bevestigt men dat na de invoering van nieuwe productieprocessen (recyclage) veel tewerkstelling bijgekomen is. Tegelijk is op vele plaatsen een aangename werkomgeving gekomen.

Vanwege kader- of directieleden worden volgende zaken toegelicht. Volgens sommigen leeft het thema niet bij de mensen. Anderen denken dat de meningen verdeeld zijn. Duurzaamheid is minder in het spel, terwijl wel het sociale bedrijfsklimaat van tel is.

31. Denk je dat het management de onderneming op een sociaal duurzame manier leidt?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. Ze zijn er mee bezig uit eigenbelang (kostenbeheersing). Er zijn mensen die de uitersten willen: ze doen niet alles, maar ook niet niets. Elders beweert een afgevaardigde dat er steeds meer werknemers van interimkantoren en uitbestede activiteiten aanwezig zijn. Zo gaan sociale jobs verloren, maar worden wel boekhoudkundige besparingen gerealiseerd. Een andere vakbondsman vindt dat ze zich bij fraaie winsten nieuwe personeelsmanagement procedures kunnen veroorloven, terwijl onderhandelingen nog steeds erg moeizaam verlopen. De directie wil hierbij eerder verloning volgens persoonlijk competentieprofiel

dan werkelijk vooruitstrevende loonvoorwaarden. Ten slotte bevestigt een vakbondsvertegenwoordiger dat het bedrijf moeite doet om zijn tijd voor te zijn (WKK, waterzuivering).

Een directielid bevestigt dat ze er effectief mee bezig zijn. Een ander directielid vindt dat ze de laatste tijd veel doen om de betrokkenheid van de werknemers te verhogen.

32. In hoeverre is het management (of jijzelf als management) bereid een andere bedrijfsvoering (productieproces) te voeren, in het kader van een sociale en duurzame transitie*?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. Het management doet pas wat als er eerst klachten komen. Ze denken dat ze goed bezig zijn. De directie is afhankelijk van "in principe" toegezegde investeringen, die echter steeds herroepen kunnen worden. Er komen geen veranderingen tenzij er winst uit te halen is. Soms is er wel "pampering" van werknemers omwille van de krappe arbeidsmarkt. De directie verandert indien dit noodzakelijk is vanuit de regels van de markt en de concurrentie. Ze zijn echter wereldleider, waardoor ze niet van strategie veranderen. Ze brengen enkel een andere bedrijfsvoering in praktijk als het moet of omwille van de publiciteit, maar niet echt vrijwillig.

Voor de directie van een bedrijf maakt transitie deel uit van de eigen strategie. Voor een kader van een ander bedrijf ligt de focus op sociale transitie.

33. Hoe groot schat jij het draagvlak in van heel jouw bedrijf voor een sociale en duurzame transitie* ?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. In een bedrijf zijn er bijeenkomsten met omwonenden bij problemen om deze laatste voor te zijn. Voor recycling is er in een ander bedrijf draagkracht, voor sociale zaken moeten verworvenheden verdedigd worden tegenover het management. Transitie is in een volgend bedrijf afhankelijk van milieuwetgeving, winstperspectief en goedkeuring hoofdzetel. Bij een vierde onderneming is het draagvlak groot voor transitie, maar werknemers vullen sociale transitie ook anders in: loon, werkzekerheid. De strijd voor het binnenhalen van talent helpt sociale duurzame transitie vooruit. Ten slotte ziet een vijfde afgevaardigde transitie enkele mogelijk als het management aan de regels moet voldoen.

Alle verandering is volgens een kader moeilijk, maar er is een basisdraagvlak. Sociale transitie via betrokken en gemotiveerde medewerkers verhoogt volgens een directielid van een ander bedrijf de kans voor het voortbestaan van de fabriek.

34. Wat zijn volgens jou bepalende factoren om tot een sociale en duurzame transitie* te komen?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers komen volgende grote lijnen. Bepalende factoren volgens hen zijn CO2-taksen, ergonomie, energiekostenbesparing, bewustmaking, communicatie en meer recycling. Verder worden volgende elementen genoemd: alternatieve energie, (re)valorisatie van afval, sociale tewerkstelling, arbeidsherverdeling, jobstudenten i.p.v. externen en binnenscheepvaart. Er dient ook geld ter beschikking gesteld te worden. Er is vrees voor verlies van jobs. Het is ook belangrijk premies voor

het management af te schaffen, want dit stelsel bevordert het korte termijn denken. Een afgevaardigde vindt technische ontwikkeling, sociaal beleid en rendabiliteit belangrijk, terwijl een collega-delegee talent, beter zijn dan de concurrentie en het winnen van marktaandeel naar voor schuift. Iemand benadrukt het belang van de WKK-installatie voor stoom en het bijproduct stroom.

Een kader vindt dat veiligheid wel maar milieu nog niet hoog in het vaandel staat van de organisatie. Hij denkt dat het goed is om milieutargets te laten opnemen in de persoonlijke doelstellingen van managers. Er is eindelijk wel een CSO, Chief Sustainability Officer: hij zal veel werk hebben. In een ander bedrijf noemen directieleden de volgende elementen: open communicatie, transparantie, voldoende middelen, samenwerking, een gedeelde visie en vertrouwen.

*Enkele krachtlijnen **sociale duurzaamheid algemeen** (vragen 29 tot en met 34)*

- Vakbondsvertegenwoordigers denken dat werknemers vinden dat bedrijven met de tijd mee moeten, ook wat klimaatproblematiek betreft en bijhorende aanpassingen. Er is wel vrees voor te strenge normen, voor schoksgewijze veranderingen en het behoud van jobs. Anderzijds wordt ook gesteld dat recyclage in bepaalde bedrijven de tewerkstelling heeft verhoogd. Directieleden spreken zich minder vaak hierover uit. Een kader bevestigt de noodzaak van aanpassingen. Een ander denkt dat dit de werkvloer niet interesseert. Dit wordt door sommige vakbondsvertegenwoordigers bevestigd, maar door anderen dan weer ontkend en tegengesproken met feiten.

- Beide sociale actoren denken daar waar ze zich uitspreken dat het management bepaalde zaken doet naar duurzaam ondernemen. Toch vinden bepaalde vakbondsvertegenwoordigers dat dit uit eigenbelang, door externe druk of dwang gebeurt, vaak begeleid met allerlei sociale problemen. Twee directievertegenwoordigers spreken zich uit voor transitie als strategie, dan wel een sociale transitie.

- Er lijkt wel (soms extern geïnduceerd) draagvlak te bestaan voor transitie, maar de sociale actoren verschillen vooral wat sociale transitie betreft. Dat komt ook naar boven bij vernoemde bepalende factoren, maar de sociale invulling verschilt per sociale actor. Van vakbondszijde klinkt kritiek op premiesystemen bij managers, die het niet duurzaam korttermijn denken bevordert. Een kader denkt dan weer dat in dit systeem duurzaamheidsdoelen opgenomen moeten worden.

35. Tewerkstelling

A. In welke mate hebben reeds genomen transitie maatregelen invloed gehad op de tewerkstelling (meer tot minder tewerkstelling)?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers worden volgende grote lijnen duidelijk. Het schrootverwerkingsproces is arbeidsintensiever, evenals transport (wegtransport) hoewel dit niet duurzaam is. Sommigen melden dat er aanwervingen zijn, anderen zien eerder een personeelsvermindering. Hierbij is het soms moeilijk een grens te trekken tussen herstructurering en transitie. In een bepaald bedrijf weegt de oprichting van een recyclageafdeling niet op tegen de sluiting van twee andere afdelingen. Daar heeft een energiebesparende maatregel zes arbeidsplaatsen overbodig gemaakt. Recyclage via urban mining heeft in een ander bedrijf tot nieuwe investeringen geleid. Na een aanvankelijke personeelsvermindering, doet zich nadien terug een toename van

tewerkstelling voor. Het tewerkstellingsstatuut is er voor velen op achteruit gegaan (contractor). Warmterecuperatie verhoogt volgens een afgevaardigde van een ander bedrijf het personeelsbestand niet, wel de werkzekerheid. Wat het soort tewerkstelling betreft, gaat het volgens een afgevaardigde vooral over verlies aan arbeiders. Een andere vakbondsman stelt dat bij aanwervingen het over bijkomende (hoog)geschoolde werknemers gaat. In een ander bedrijf wees men op verlies van jobs door modernisering en energiebesparing. De vroegere centrale met 20 werknemers werd vervangen door een WKK met één man.

Een kader voert aan dat er in de laatste jaren meer werknemers in alle statuten in dienst gekomen zijn. In een ander bedrijf wijst een directielid op het feit dat veranderingen in personeelsbestand niet met transitie te maken hebben, wel met concurrentiekracht.

B. In welke mate verwacht je dat toekomstige transitiemaatregelen invloed hebben op de tewerkstelling (meer tot minder tewerkstelling)?

Vanwege vakbondsvertegenwoordigers worden volgende grote lijnen duidelijk. Er gaat volgens een afgevaardigde niet veel veranderen, terwijl zijn collega vindt dat het langer werken een invloed zal uitoefenen op de doorstroom. In een ander bedrijf verwacht een vakbondsman tewerkstellingstoename door recyclage, die een nieuwe afdeling en tewerkstelling zou kunnen creëren. Zijn collega ziet de fabriek zonder transitie geen lange toekomst tegemoet gaan. Hij verwacht verminderingen van personeel wanneer de huidige afdelingen niet gemoderniseerd worden. Nog een andere collega wijst er op dat er een onderzoek over de smelters bezig is in functie van waarde creëren, wat alleszins afhankelijk zal zijn van marktomstandigheden. Na een personeelstoename in de nasleep van een transitieherstructurering, zal door automatisatie en noodzakelijke aanpassingen aan de nieuwe installaties na 15 jaar gebruik het personeelsbestand weer verminderen. Personeelsvermindering zal afhankelijk zijn van de strengheid van normen. Wat toekomstige evoluties betreft, verwachten sommigen toename van tewerkstelling, terwijl anderen het tegendeel verwachten. Een vakbondsman stelt dat besparingsrondes het personeelsbestand bepalen. In een ander bedrijf denken syndicale vertegenwoordigers dat nog meer dan voorheen jobs hooggeschoold zullen worden. Een andere afgevaardigde is van mening dat men voor de bedienden altijd wel een plekje zal vinden, ook na de doorvoering van een eenheidsstatuut.

Een kader verwacht waarschijnlijk een toename, maar dat hangt af van bepaalde projecten. In een ander bedrijf vindt een directielid dat de personeelsevolutie afhankelijk is van concurrentiekracht.

36.Competentieprofiel

A. In welke mate hebben reeds genomen transitiemaatregelen het gemiddelde competentieprofiel van de personeelsinstroom beïnvloed (hogere tot lagere kwalificaties)?

Bij vakbondsvertegenwoordigers worden volgende grote lijnen zichtbaar. Er wordt volgens afgevaardigden van vier bedrijven vooral hoog of hoger geschoold personeel aangeworven. Een afgevaardigde ziet dit als een algemeen fenomeen, dat door transitie alleen maar versterkt zal worden. In bijna alle bedrijven wordt bevestigd dat ook van de huidige werknemers meer verwacht wordt. Door verplichte opleiding en door aanwerving van hoger geschoolden (mede ten gevolge van de crisis) verhoogt het

competentieprofiel. In één bedrijf is een project lopende om huidige functies samen te voegen in verruimde functies. In een ander bedrijf wijst de vakbondsman op de tendens dat het "labeurwerk" meer en meer door werknemers in onderaanneming gedaan wordt.

Wat de concrete invloed van transitie betreft, verwacht een afgevaardigde dat bijscholing van arbeiders nodig is. In een ander bedrijf stelt men vast dat de gedane transitie een enorme verzwaring van de top heeft veroorzaakt en dat doorgroei naar bediendenjobs mogelijk wordt. Men neemt ook waar dat zelfs arbeidersfuncties op bachelor niveau getest worden, zelfs al is formeel A2 niveau voldoende. Tegelijk verhogen stress en verantwoordelijkheid.

Wat horizontale mutaties betreft worden technische functies bedienden, of de functiehouders zijn weg naar andere sectoren. Ook nemen horizontale verschuivingen toe via uitwisselbaarheid van functies of taken.

Twee bedrijfsvertegenwoordigers antwoorden dat de functies eerder een hoger profiel hebben, en dat er meer kennis en vaardigheden vereist zijn. Er doen zich volgens een kader ook horizontale verschuivingen voor.

- B. In welke mate verwacht je dat toekomstige transitie maatregelen het gemiddelde competentieprofiel van de toekomstige personeelsinstroom zal beïnvloeden (hogere tot lagere kwalificaties)?

Bij vakbondsvertegenwoordigers worden volgende grote lijnen duidelijk. Alle bevroegde vertegenwoordigers bevestigen in verschillende vorm de verwachting dat het competentieprofiel zal stijgen: jobs worden complexer; men streeft naar hogere kwalificaties; de lat komt hoger te liggen; door werkdruk en opleidingen verhoogt het competentieniveau; competentieprofielen eisen meer kennis; er komt door installatiecomplexiteit en automatisering verdere functie- en/of taakverbreding. Een afgevaardigde benadrukt dat men ook nood zal blijven hebben aan laaggeschoold personeel. Syndicale vertegenwoordigers van twee bedrijven vrezen voor de toekomst van laaggeschoolden waarbij door hogere eisen meer mensen zullen afhaken. Tegelijk zal de strijd om talent toenemen. Ten slotte zien afgevaardigden (op één na) van vijf bedrijven met een verschillende graad van zekerheid dat ook horizontale verschuivingen ten gevolge van een transitie in de toekomst zullen voorkomen.

Volgens een kader worden jobs complexer en breder. Hetzelfde kader bevestigt dat ook horizontale verschuivingen te verwachten zijn.

37. Werkzekerheid

- A. In welke mate hebben eventueel reeds genomen transitie maatregelen invloed gehad op de werkzekerheid in het bedrijf (meer tot minder werkzekerheid)?

Een afgevaardigde denkt dat voldoende schrootbevoorrading het bedrijf versterkt, terwijl diens collega opmerkt dat ze gespaard zijn gebleven van herstructureringen. Twee andere afgevaardigden van eenzelfde bedrijf bevestigen dat warmterecuperatie kostenbesparend is, dat recyclage meerwaarde geeft, maar tegelijk ook dat verouderde installaties de werkzekerheid verminderen. Een vakbondsman van een ander bedrijf merkt op dat de installatie van zonnepanelen positief is. Tegelijk dienen zich problemen aan bij de bevoorrading van een recyclageafdeling, terwijl door energiebesparing een

afdeling van zes man dichtgegaan is. In een volgend bedrijf stelt men vast dat de vraag naar metalen groot is, en dat de maatschappij recycleren genegen is. Een afgevaardigde van dit bedrijf vindt dat er een hoge werkzekerheid is indien men voldoet en een vast contract heeft. Ten slotte vindt een syndicaal afgevaardigde dat een kostelijke investering zoals een WKK met vele jaren afschrijving de werkzekerheid verhoogt.

Een kader oordeelt dat stilstand achteruitgang betekent. Een directielid van een ander bedrijf vindt dat transitie en werkzekerheid los van elkaar staan. Hij stelt dat de concurrentiekracht het personeelsbestand bepaalt en vermindert.

B. In welke mate verwacht je dat toekomstige transitie maatregelen invloed hebben op de werkzekerheid (meer tot minder werkzekerheid)?

Een vakbondsman denkt dat men nooit echte werkzekerheid kan hebben. In een ander bedrijf worden elementen naar voren geschoven die werkzekerheid doen toenemen, namelijk alternatieve energie (ook bij werknemers aan te moedigen) en recyclage (ook uit afval). Een collega vakbondsafgevaardigde van dat bedrijf benadrukt dat financieel interessante groene energie meer werkzekerheid kan geven. Nog een andere afgevaardigde ziet toekomst in recyclage stoffen met toegevoegde waarde. In een volgend bedrijf is een vakbondsman van mening dat ze aan een plafond zitten na de eerdere transitie: er moeten opnieuw zaken gebeuren. Zijn collega delegatie is ervan overtuigd dat arbeiders die meekunnen met de nieuwe ontwikkelingen meer werkzekerheid hebben, maar de anderen juist niet. Ten slotte vreest een syndicale afgevaardigde dat toekomstige transitie maatregelen het gevaar inhouden dat het bedrijf vertrekt.

Een directielid herhaalt het principe dat stilstand achteruitgang is.

*Enkele krachtlijnen **tewerkstelling** (vragen 35 tot en met 37)*

- *Wat tewerkstelling betreft, zijn tegenstrijdige geluiden te horen bij beide sociale actoren, zowel wat de huidige toestand als de toekomstverwachtingen betreft. Sommigen verwachten een personeelstoename, anderen net het tegendeel. Soms leiden transitie maatregelen tot winst van arbeidsplaatsen (uitbreiding recyclage-activiteiten), soms tot verlies ervan (een moderne WKK-installatie vermindert de personeelsbehoefte). Dat verlies doet zich eerder bij arbeiders voor, hoewel een kaderlid aanwervingen meldt in alle personeelscategorieën. Er wordt verder gewezen op een moeilijk te onderscheiden vermenging van transitie met kostenbesparingen omwille van de concurrentiekracht.*

- *Naar competentie toe, stellen bepaalde vakbondsvertegenwoordigers en directievertegenwoordigers dat transitie, zeker in de toekomst, de tendens naar hoger geschoold personeel versterkt met bijhorende mogelijkheden tot doorgroei. Dit fenomeen wordt gerelativeerd door het steeds meer uitbesteden van fysiek belastend werk.*

- *Naar werkzekerheid valt het op dat gesprekspartners van bedrijven met een hoge mate aan recyclage en/of investeringen in transitieonderdelen een groter werkzekerheidsgevoel hebben. Anderen menen dat de werkzekerheid kan toenemen wanneer in hun bedrijf bovenvermelde zaken zouden gebeuren. Dit geldt ook wat de toekomstverwachtingen betreft. Toch denkt één vakbondsafgevaardigde dat er nooit werkzekerheid is. Een directielid scheidt werkzekerheid van transitie.*

38.Arbeidsduurvermindering

- A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op de arbeidsduur (langer tot korter werken)?

Een vakbondsafgevaardigde vreest dat hogere flexibiliteit later invloed kan hebben op de arbeidsduur. Een vakbondsman van een ander bedrijf stelt dat er niets veranderd is. Zijn collega benadrukt dat er zelfs een feitelijke verlenging van de arbeidstijd is gebeurd door het afschaffen van de douchetijden binnen de werktijden.

- B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op de arbeidsduur (langer tot korter werken)?

Twee afgevaardigden van twee bedrijven vrezen dat overuren zullen leiden tot feitelijke arbeidsduurverlenging, daar veel overuren een vorm van arbeidsduurverlenging is. Een andere vakbondsman denkt dat er niets zal veranderen.

39.Organisatieflexibiliteit

- A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op organisatieflexibiliteit of ploegenwerk (meer tot minder)?

In een bedrijf is er volgens een vakbondsman meer ploegenarbeid ingevoerd. In een ander bedrijf is er meer flexibiliteit gekomen (o.a. weekdienst), maar dit ten gevolge van een herstructurering. Dat is ook het geval voor een volgend bedrijf, waar o.a. tijdelijke werkloosheid hand in hand gaat met overuren wanneer het erg druk is. Een andere afgevaardigde stelt dat flexibiliteit al aanwezig was voor de transitie. Zijn collega stelt dat dit sindsdien nog toegenomen is door samenvoeging van kleinere diensten en de feitelijke annualisering van de arbeidstijd. In dat kader kunnen drukke campagnes afgewisseld worden met rustiger periodes. Ten slotte heeft in een laatste bedrijf de WKK de arbeidsorganisatie veranderd van ploegen naar dagdienst.

Volgens een directielid heeft een deel van de organisatie een ander ploegenregime gekregen.

- B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op organisatieflexibiliteit of ploegenwerk (meer tot minder)?

Vakbondsafgevaardigden van twee bedrijven verwachten dat er nog meer ploegenwerk komt. In een ander bedrijf vreest een vakbondsman dat meer flexibiliteit tewerkstelling eerder afbouwt. Hij stelt tegelijk vast dat momenten van opleiding buiten de arbeidstijd het sociaal leven negatief beïnvloeden. Anderzijds hoopt hij dat recyclage tewerkstelling kan doen toenemen (regime onbekend). In een volgend bedrijf noopt het productieproces tot ploegenwerk, maar de directie maakt van een tekort aan volk (reserves) een strategie, waardoor de flexibiliteit nog toeneemt. Zijn collega verwacht dat de directie naar werken in campagnes streeft, met gelijktijdige uitschakeling van de duurst betaalde posten en het weekend.

Een directielid pleit voor de invoering van een vijfploegensysteem in zijn bedrijf.

40. Jobflexibiliteit of polyvalentie

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op job flexibiliteit of polyvalentie (meer tot minder)?

Volgens een vakbondsman bespaart flexibiliteit kosten waardoor het bedrijf productiever wordt, maar dit gebeurt niet noodzakelijk ten gevolge van transitie. In een ander bedrijf leidt een nieuw beloningssysteem tot meer job flexibiliteit. Nog een andere afgevaardigde beaamt dat er meer ploegenwerk en variabelere werk tot stand gekomen is. In een volgend bedrijf stelt een syndicaal afgevaardigde dat verruimde taken en terugkomst op rustdagen voor opleiding de flexibiliteit verhogen. Zijn collega bevestigt dat arbeiders extra taken krijgen. Een andere vakbondsman wijst op toenemende flexibiliteit tussen afdelingen en over sites heen. In een volgend bedrijf bevestigen twee syndicale afgevaardigden dat functiebeschrijvingen en competentie management een hogere polyvalentie inhouden. Ten slotte ziet een afgevaardigde dat job flexibiliteit een algemene tendens is, doorweven met transitie-elementen.

Een kaderlid bevestigt dat er meer flexibiliteit voor bedienden en kaders werd ingevoerd.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op job flexibiliteit of polyvalentie (meer tot minder)?

Flexibiliteit bespaart in een bedrijf kosten waardoor het bedrijf productiever wordt, maar niet noodzakelijk t.g.v. transitie. Mensen worden volgens een vakbondsman opgeleid om in meerdere afdelingen te kunnen gaan werken. In een ander bedrijf ziet een afgevaardigde sommige signalen van minder flexibiliteit, omdat men teruggrijpt naar vaste eerste mannen. Recyclage zal volgens hem niets wijzigen aan flexibiliteit. Zijn collega echter verwacht altijd extra flexibiliteit met de huidige bedrijfspolitiek. Verder verlagen drempels tussen afdelingen en sites. Een syndicaal afgevaardigde ziet hoe de taken en verantwoordelijkheid toenemen. Zijn collega stelt dat via een trainingsrooster competentie, flexibiliteit en polyvalentie versterkt worden. Ten slotte bevestigt een vakbondsman in een ander bedrijf dat dit fenomeen een algemene tendens is dat door transitie niet zal afgeremd worden.

Er is volgens een directielid een herwaarderingssessie voorzien voor een ruimere taakinvoering.

41. Opleiding

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op opleiding (meer tot minder)?

Een afgevaardigde vindt dat meer opleiding ook een element van duurzaamheid is. In een ander bedrijf worden opleidingsdagen voorzien en vastgelegd in het ploegensysteem zelf. Afgevaardigden van twee bedrijven bevestigen dat bij hen training on the job vooropstaat. Eveneens in twee bedrijven (waarvan één van de vorige twee) wijzen vakbondsmannen op toenemende veiligheidsopleiding, o.a. met behulp van VCA. Bovendien wordt een initiatief genomen om een niet erkende procesopleiding te geven. Streven naar zero ongevallen en polyvalentie hebben in een ander bedrijf een boost gegeven aan opleidingen (o.a. scheikunde). Ten slotte stelt een afgevaardigde dat alles ingewikkelder wordt, ook het werk in hun WKK, waarvoor de betrokkenen veel opleidingen hebben moeten volgen.

Een directielid stelt dat het de bedoeling is operatoren beter en meer op te leiden.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op opleiding (meer tot minder)?

Volgens een vakbondsman blijft de directie inzetten op opleiding, vooral training on the job. Zijn collega stelt dat opleiding waarschijnlijk een blijvend fenomeen zal zijn. In een zusterbedrijf stelt de afgevaardigde dat er meer bedrijfsgericht opgeleid zal worden. Tegelijk zal men nieuwkomers degressief betalen. In een ander bedrijf bevestigt een syndicale afgevaardigde dat een complexere manier van werken meer opleiding vereist. Volgens zijn collega kan een werknemer, onder begeleiding en met behulp van een nieuw programma, zelf bepalen welke opleidingen te volgen, o.a. om intern te solliciteren. In een zusterbedrijf denkt de afgevaardigde dat een transitie de nood aan opleiding bevordert binnen het algemeen kader van een algemene hogere opleidingsbehoefte.

42. Doorgroei (promotie tot demotie)

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op doorgroei (promotie = meer, demotie = minder)?

Een vakbondsman stelt dat meer opleiding meer kansen geeft op promotie. Een andere afgevaardigde zegt dat verschuivingen nog niet meer doorgroei betekenen. Hij stelt dat bij verminderende tewerkstelling zelfs het tegendeel waar is. Zijn collega vindt zelfs dat promotie tot bijvoorbeeld ploegbaas door een selectieprocedure moeilijker geworden is. Deze functie is omgezet naar een bediendenfunctie. In een ander bedrijf is doorgroei zeer strak geregisseerd ten gevolge van het classificatiesysteem. Leidinggevenden zoekt men eerder extern. Hierdoor (en door het aantrekken van externe hoger geschoolden in andere functies) worden doorgroei kansen van ervaren oudere werknemers beperkter. Dit leidt tot demotivatie bij de ouderen en tot prestatiedrang bij de jongeren. Ten slotte heeft volgens de afgevaardigde van een laatste bedrijf de betrokkene in de WKK vermoedelijk geen loonsverhoging, en zeker geen promotie gekregen.

Een kaderlid bevestigt dat meerdere mensen doorgroei mogelijkheden in het bedrijf krijgen.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op doorgroei (promotie = meer, demotie = minder)?

Een syndicaal afgevaardigde stelt dat meer schrootbevoorrading geen doorgroei bevordert. In een ander bedrijf verwacht een vakbondsman dat er bij jobcreatie doorgroei kansen komen. Zijn collega hoopt dat het eenheidsstatuut een werkbaarder platform met zich meebrengt. Een andere afgevaardigde wijst op het fenomeen van titelpromotie met behulp van een toenemende hiërarchie. In een volgend bedrijf ziet de vakbondsafgevaardigde een contrast tussen een bekrompen denken en de transitie. Zijn collega verwacht dat na de vervanging van de oudere generatie de doorgroei vergroot zal worden, terwijl gelijktijdig overgebleven handenarbeid uitbesteed dreigt te worden. Een vakbondsman in een zusterbedrijf vreest dat ondanks hogere opleiding er vermoedelijk toch geen loonsverhoging toegekend zal worden.

43. Aangepast werk

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op aangepast werk (meer tot minder)?

Een afgevaardigde stelt vast dat het trekken van metaalslakken bij recyclage het werk eerder verzwakt. Een vakbondsman van een volgend bedrijf ervaart dat de directie minder aangepast werk wil, uit vrees dat anders iedereen dat vraagt. Er zijn een aantal taken toepasselijk hiervoor (labo, kuisploeg). In een andere onderneming stelt een vakbondsman dat warmterecuperatie niet tot meer aangepast werk heeft geleid. Zijn collega vindt dat de huidige toestand slecht is op dit punt, maar dat heeft op zich niet veel met transitie te maken. In een zusterbedrijf brengt een afgevaardigde aan dat de functie van badman en reserveportier uitgegeven werden. Er was volgens een vakbondsman van een ander bedrijf reeds aangepast werk (greenteam), terwijl er wel problemen zijn met CAO 104. Het herplaatsen van ouderen is soms niet gewenst door de betrokkenen zelf wegens loonverlies. Dan laat de leiding een verlaging toe van de werkdruk binnen de eigen functie. Zijn collega stelt dat de vakbond zich verzet tegen verplicht aangepast werk bij een arbeidsongeval. Bij een blijvende beperking is er enkel aangepast werk voor arbeiders met een arbeidsongeval. Voor ouderen wordt het moeilijk om aangepast werk te vinden. Ten slotte herinnert een syndicaal afgevaardigde van een laatste bedrijf zich dat reeds vroeger geen zulke mensen in de centrale (nu WKK) stonden.

Een kaderlid bevestigt dat dit al bestond los van transitie. In een ander bedrijf stelt een directielid dat er steeds minder ruimte is voor aangepast werk. Dit veroorzaakt wrijvingen met de vakbonden, wegens de spanning tussen economische principes en het herplaatsen mensen.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op aangepast werk (meer tot minder)?

Een afgevaardigde brengt aan dat er ooit geprobeerd werd ondersteunende diensten samen te voegen ten voordele van aangepast werk, maar dat is niet gelukt. Een vakbondsman in een volgend bedrijf verwacht dat een toekomstige transitie gepaard gaat met jobs van orde en netheid (voor laaggeschoolden), vervoersmiddelen (voor mensen met een handicap) en dagdienst (voor 50+). Zijn collega hoopt dat er meer aangepast werk zal komen, maar weet niet of dit zal gebeuren. Zijn collega van een zusterbedrijf denkt dat CAO 104 enkel in functie van kostprijs en een eenzijdige verantwoordelijkheid van de directie zal doorgevoerd worden. Het zal nog zeldzamer worden volgens een andere afgevaardigde, want er wordt te weinig nagedacht hoe met ouderen om te gaan. Zijn collega haalt de manipulatie aan van ongevallencijfers door aangepast werk aan te bieden bij arbeidsongevallen, maar stelt ook dat de jongere generatie wel bereid is om dan eender welk aangepast werk te aanvaarden. Ten slotte wijst een laatste vakbondsafgevaardigde op een mogelijke tendens waarbij een transitie meer controletaken en minder zwaar werk teweegbrengt. Dat kan aangepast werk doen vermeerder. De directie moet dit dan wel willen, want nu verkiest ze eerder hoger geschoolden.

44. Diversiteit

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op diversiteit (meer tot minder)?

Een syndicaal afgevaardigde zegt dat het bedrijf afgestapt is van de aanwerving niveau A2, omdat dit niet lukte. Er zijn wel aanwervingen van werknemers 50+ wegens de subsidies. In een ander bedrijf stelt een vakbondsman vast dat warmterecuperatie niet geleid heeft tot de aanwerving van ouderen of laaggeschoolde allochtonen. Zijn collega ziet dat er meer jongeren door herstructureringen aangeworven worden. Een afgevaardigde in een volgend bedrijf stelt dat het bedrijf een mannenbastion is. Er zijn slechts twee vrouwelijke volcontinu-arbeidsters, hoewel er best veel vrouwelijke managers zijn. Er zijn veel (tegenwoordig ook geschoolde) allochtonen, maar eerder voor de lage functies. Zijn collega ziet een grote diversiteit in het personeelsbeleid, mede ten gevolge van het antidiscriminatiebeleid van het bedrijf.

Een kaderlid geeft toe dat er nu geen duidelijke policy hierover is in het bedrijf. Er dient alleszins rekening gehouden te worden met het feit dat werken in arbeidsomstandigheden met lood risico's inhoudt voor vrouwen. Het kader stelt zich de vraag of laaggeschoolden specifiek aangeworven dienen te worden.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op diversiteit (meer tot minder)?

Een vakbondsafgevaardigde stelt vast dat er zelfs met premies geen positieve discriminatie is in het bedrijf. Een andere afgevaardigde verwacht dat een transitie zal zorgen voor werk voor iedereen. Zijn collega denkt dat een transitie meer lichter werk kan teweegbrengen, waardoor meer mogelijkheden voor vrouwen en ouderen ontstaan. In een volgend bedrijf stelt een vakbondsman dat werkomstandigheden vrouwonvriendelijk zijn door het volcontinu regime, maar hij denkt niet dat nationaliteit een rol speelt. Beslissend element is het competentieniveau. Zijn collega verwacht dat de talentenstrijd de diversiteit zal verhogen. Ten slotte verwacht een vakbondsman in een zusterbedrijf geen grotere diversiteit, behalve voor vrouwen. Dezen zijn nu al zichtbaar bij hoger geschoolden. Dat kan nog toenemen omdat een transitie hoger geschoolden nodig heeft.

*Enkele krachtlijnen **arbeidsorganisatie** (vragen 38 tot en met 44)*

- Vakbondsvertegenwoordigers zien weinig of geen verandering nu en in de toekomst wat arbeidsduurvermindering betreft, maar vrezen wel een feitelijke verlenging ervan ten gevolge van het presteren van overuren.

- Naar flexibiliteit in arbeidsorganisatie zijn er tegengestelde bewegingen en vooruitzichten. Zowel meer als minder ploegen- en/of weekendwerk is mogelijk, en dit zowel om transitie- als gewone kostenbesparingsredenen. Wat job-flexibiliteit betreft ziet men, op een enkele uitzondering na, vooral toenemende flexibiliteit over functies, afdelingen tot sites heen. Dit doet zich zowel nu als in de toekomst voor, doorweven van maar niet noodzakelijk veroorzaakt door transitie-elementen.

- Beide sociale actoren wijzen op een toenemende behoefte (nu en in de toekomst) aan verschillende vormen van opleiding. Deze zijn echter niet noodzakelijk gebonden aan transitie. Eén keer is dit wel het geval, namelijk bij een opleiding WKK. Omgekeerd verwacht een vakbondsafgevaardigde dat transitie de opleidingsbehoefte nog zal doen

toenemen. Hoewel opleiding doorgroei kan bevorderen, zien enkele vakbondsafgevaardigden ook problemen door een strakke doorgroeiregie als gevolg van het classificatiesysteem. Ook externe werving, een veeleisender selectieprocedure en generatieproblemen spelen hierin een rol. Naar de toekomst toe verwacht niet iedereen dat transitie meer doorgroei inhoudt, bijvoorbeeld bij recyclage. Een vakbondsafgevaardigde verwacht dat het eenheidsstatuut invloed zal uitoefenen. Anderen vrezen dat doorgroei niet (automatisch) tot loonsverhogingen zal leiden.

- Vakbondsafgevaardigden geven geen eenduidige visie op de invloed van transitie op aangepast werk. Er worden voorbeelden gegeven waar transitie een negatieve, geen of een positieve invloed heeft of kan hebben. Daarentegen betwijfelt men de wil van de directie om aangepast werk ook werkelijk toe te passen. Dit wordt door een directielid bevestigd. Ten slotte is ook hier de vermenging tussen transitie, herstructurering en gewone bedrijfsvoering manifest aanwezig.

- Zowel vakbonds- als directieafgevaardigden halen verschillende aspecten van diversiteitsbeleid aan, maar slechts eenmaal in relatie met transitie, waarmee geen oorzakelijk verband aangegeven wordt. Naar de toekomst toe verwachten drie vakbondsafgevaardigden echter wel kansen voor diversiteit vanuit een transitie. Deze zou meer kansen bieden aan vrouwen (hooggeschoolden) en ouderen (lichter werk).

45. Verloning

A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op verloning (meer tot minder)?

Volgens een afgevaardigde heeft een nieuw personeelsstatuut het loon verhoogd. Transitieveranderingen bieden volgens een syndicalist uit een ander bedrijf misschien wegingsmeerwaarde, maar zijn collega verwacht voorlopig geen invloed. Een collega uit een zusterbedrijf wijst op niet-transitie gebonden loonwijzigingen ten gevolge van een harmonisatieproces, dat gelijktijdig loon verhogende als -verlagende resultaten gaf. In een volgend bedrijf stelt een vakbondsman dat barema's niet nopen tot verhoging, maar erkent wel dat nieuwe functiebeschrijvingen hoger gequoteerd werden. Zijn collega stelt vast dat de directie probeert de loonkost op hetzelfde peil te houden, waarbij eenmalige premies soms afdwingbaar zijn.

Voor een kader is verloning gekoppeld aan functies, en is dus veranderbaar bij wijziging van de functie-inhoud.

B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op verloning (meer tot minder)?

Een vakbondsafgevaardigde verwacht dat er nieuwe en ingeschaalde jobs komen, waarbij aangeworven werklozen blij zijn meer te zullen hebben dan hun werkloosheidsuitkering. Zijn collega vindt de invloed van transitie onduidelijk. In ieder geval brengt een patronaal voorstel voor een lichter ploegensysteem inkomensverlies teweeg. Een andere collega uit een zusterbedrijf weet niet welke site bij de lopende harmonisatie ijkpunt wordt. In een ander bedrijf stelt een syndicalist dat het functieclassificatiesysteem tegen het plafond loopt, waardoor er nood is aan één systeem voor de arbeiders en bedienden. Zijn collega stelt vast dat individuele competentieverloning de oplossing van de directie lijkt te zijn voor dit probleem. In een zusterbedrijf meent een vakbondsman dat de directie een transitie wil zonder loonsverhoging. Hij heeft geen vertrouwen in het weging systeem.

46. Invloed op andere voordelen

- A. Invloed van reeds genomen transitie maatregelen op andere voordelen (meer tot minder)?

Een vakbondsman bevestigt dat er betere regelingen gekomen zijn, maar dan buiten een transitie. In een ander bedrijf ziet de vakbondsafgevaardigde dat er de laatste jaren niet veel is bijgekomen bij de extralegale voordelen. Daarentegen denkt een afgevaardigde van een volgend bedrijf dat een hogere ROCE mogelijk is bij lagere kosten (warmterecuperatie). Ten slotte geeft een syndicalist in een laatste bedrijf aan dat er een niet door de directie aangepakte kloof is in extralegale voordelen tussen arbeiders en bedienden, en wijst er op dat verworvenheden op dat vlak enkel via strijd bekomen werden (bijvoorbeeld warme maaltijden).

- B. Invloed van toekomstige transitie maatregelen op andere voordelen (meer tot minder)?

Omdat volgens een afgevaardigde zowel de bedrijfsresultaten als de aandelenwaarde kunnen stijgen bij een transitie, verwacht hij een toename van andere voordelen. Bij een eenheidsstatuut verwacht een vakbondsman van een ander bedrijf dat arbeiders opgewaardeerd zullen worden, vooral wat extralegale voordelen betreft (voorbeeld: hospitalisatieverzekering bij onderaannemers). Zijn collega echter vreest dat de directie bij een eenheidsstatuut geen loonkoststijging wil, waardoor de bedienden dreigen in te leveren. In een laatste bedrijf verwacht een afgevaardigde dat de directie niets zal bijgeven en niets zal afnemen, maar ervaart tegelijk eerder neerwaardering of declassificatie.

*Enkele krachtlijnen **lonen en andere voordelen** (vragen 45 en 46)*

- Hoewel functieveranderingen (ook volgens een kader) het loon kunnen beïnvloeden, verwachten weinig vakbondsafgevaardigden veel heil hiervan, en wijzen op niet-transitie gebonden looninvloeden. Ook naar de toekomst toe hebben vele bevraagde vakbondsmensen geen goed oog in de loonpolitiek van het bedrijf.

- Een enkele vakbondsman denkt dat huidige of toekomstige transitie maatregelen positief kunnen inwerken op extralegale voordelen, maar een meerderheid van zijn collega's spreken zich hierover niet uit, en behandelen dit punt los van transitie.

47. Overlegorganen

- A. In welke mate werden de overlegorganen (OR, EOR, CPBW, SD, informeel) betrokken bij reeds genomen transitie maatregelen via gedachtewisseling en inspraak?

Een syndicale afgevaardigde vindt dat ze soms achter de feiten aanloopt en dat de eigen inbreng niet wordt aanhoord. In een ander bedrijf denkt een vakbondsman dat de warmterecuperatie er door de vakbond gekomen is. Zijn collega vindt dat er wel informatie is maar geen dialoog. Een collega uit een zusterbedrijf ervaart dat de directie de overlegorganen als een last aanziet. Een afgevaardigde in een volgend bedrijf klaagt erover dat er werkgroepen rond competentie management zijn, maar dan zonder arbeiders en vakbondsmensen. Zijn collega klaagt eveneens dat vakbonden wel worden

betrokken, maar dan zonder inspraak. Bovendien voelt hij zich bekocht wanneer de directie eenzijdige beslissingen extern voorstelt als resultaat van samenspraak.

Een kader bevestigt het bestaan van het wettelijk adviesrecht. In een ander bedrijf stelt een directielid vast dat er vooruitgang is in de samenwerking, maar informeel overleg is nog niet aan de orde.

- B. In welke mate zullen de overlegorganen (OR, EOR, CPBW, SD, informeel) betrokken worden bij toekomstige transitie maatregelen via gedachtewisseling en inspraak?

Een vakbondsman ervaart dat het sociaal overleg redelijk goed draait. In een ander bedrijf beleeft een afgevaardigde de directie niet als vakbondsgericht, maar dit belet niet dat de vakbonden HEB en recyclage blijven aankaarten. Zijn collega herhaalt dat er enkel informatie is maar geen dialoog, en verwacht daarin geen verandering. Een collega uit een zusterbedrijf ziet dat er enkel bespreking is als het echt moet. Volgens een syndicalist van een verder bedrijf heeft de directie geen overleg voor competentie management. Zijn collega ziet dat via werkgroepen de vakbondsrol in het beleid verminderd wordt. Ten slotte verwacht een vakbondsman uit een zusterbedrijf dat de directie enkel het hoogstnodige zal doen.

Overlegorganen blijven voor een kader belangrijk als adviserend orgaan. Er is vooruitgang in samenwerking, maar informeel overleg is nog niet aan de orde.

48. Informatie werknemers

- A. In welke mate werden de werknemers in elke stap van verandering geïnformeerd bij de reeds genomen transitie maatregelen?

Twee delegees van evenveel bedrijven halen Tv-schermen aan als informatiebron. Eén van deze delegees haalt ook infoblaadjes en de vakbonden zelf aan als informatiebronnen voor de mensen. Een collega delegee van een zusterbedrijf haalt ook het informatieblad aan als communicatiekanaal. In een volgend bedrijf wordt de toolbox vernoemd door een vakbondsman, terwijl zijn collega spreekt over rechtstreekse inlichtingen aan de mensen over niet meer te wijzigen beslissingen. In een laatste bedrijf wordt veel informatie verstrekt in betrokken afdelingen, met de kans tot het stellen van vragen.

Volgens een kader is er een bottom-up benadering geweest voor energiebesparingen (benchmark). Een kader van een ander bedrijf somt verschillende wegen van informatieverstrekking op, namelijk CPBW's, mails, comités. In een derde bedrijf worden allerlei kanalen buiten de overlegorganen aangewend.

- B. In welke mate zullen de werknemers in elke stap van verandering geïnformeerd worden bij toekomstige transitie maatregelen?

Een afgevaardigde denkt aan Tv-schermen, info-blaadjes, maar ook de vakbonden zelf. Zijn collega uit een zusterbedrijf haalt het bedrijfsblad aan. Voor een vakbondsman uit een ander bedrijf is openheid van de directie een moeilijk punt. Zijn collega ziet schermen en personeelsvergaderingen als toekomstig gebruikte informatiekanaalen.

Een kader herhaalt de bottom-up benadering. Een directielid van een ander bedrijf denkt aan het betrekken van leidinggevenden in de informatievoorziening, naast speciale voorlichtingsbijeenkomsten die ook voor anderen openstaan.

49. Betrekken van werknemers

- A. In welke mate werden de werknemers in elke stap van verandering betrokken (om medewerking gevraagd) bij de reeds genomen transitie maatregelen?

Een syndicale vertegenwoordiger noemt ploegvergaderingen in dit verband. Volgens een vakbondsman van een ander bedrijf heeft de werkgever niet de gewoonte naar werknemers te luisteren. Ze geeft wel opleidingen, omwille van de vereiste technische kennis. Een afgevaardigde van een derde bedrijf ziet dat de directie informatievergaderingen hiervoor gebruikt. Zijn collega vermeldt dat de leiding de werknemers rechtstreeks betreft in werkgroepen, om inbreng van de vakbonden te vermijden. Ten slotte stelt een delegee van een zusterbedrijf dat er enkel informatie gegeven wordt, maar zonder participatie.

Een kader denkt hierbij aan groepsoverleg en werkgroepen.

- B. In welke mate zullen de werknemers in elke stap van verandering betrokken (om medewerking gevraagd) worden bij toekomstige transitie maatregelen?

Een syndicale vertegenwoordiger noemt opnieuw ploegvergaderingen in dit verband. Een vakbondsman van een tweede bedrijf verwacht dat het bedrijf wel iedereen zal informeren en opleiden. Slechts een selectie van werknemers zal worden betrokken, wegens de moeilijkheid van de onderwerpen. Een collega uit een zusterbedrijf vindt dat de directie informatie haalt via 3D-teams (Denken Durven Doen), maar ze beslist uiteindelijk alleen. Een delegee van een volgend bedrijf merkt op dat de directie het personeel betreft via rechtstreekse bespreking en medewerking in personeelsvergaderingen en werkgroepen, echter zonder vakbondsinspraak. Ten slotte gelooft een collega uit een zusterbedrijf niet dat er veel gaat veranderen.

Een kader verwacht dat de werknemers meer betrokken zullen worden. In een ander bedrijf vermeldt een directielid dat via focusgroepen en gerichte anonieme enquêtes acties worden ondernomen in een campagne PEP (Passie En Plezier).

*Enkele krachtlijnen **overleg en participatie** (vragen 47 tot en met 49)*

- *Een vakbondsman is de mening toegedaan dat een transitie maatregel doorgevoerd werd dankzij de vakbond. De meeste vakbondsmensen spreken zich niet expliciet uit over de band tussen transitie en overleg. Ze brengen algemene punten aan die zij als een tekortkoming ervaren, zoals het gebrek aan echte dialoog of inspraak, of zelfs aan (iets meer dan) wettelijk vereist overleg. Een kader erkent het wettelijk adviesrecht. De toekomstgerichte commentaren verschillen niet veel van de hedendaagse.*
- *Er worden door alle sociale actoren allerlei informele informatiekanalen aangehaald, zonder dat een band gelegd wordt naar transitie.*
- *Ook voor het betrekken van de werknemers, vaak los van (en tegen) de vakbonden, worden door beide sociale actoren allerlei voorbeelden (los van transitie) aangehaald.*

Eenmaal stelt een kader dat hij verwacht dat de mensen in de toekomst meer betrokken zullen worden.

3.4 Andere bedenkingen of aanvullingen

50. Geef hieronder verdere bedenkingen of opmerkingen i.v.m. de huidige bedrijfsvoering en een toekomstige sociale duurzaamheidstransitie in de productiesite

Een delegee klaagt aan dat voorstellen van mensen in verband met alternatieve energie niet worden uitgevoerd, en dat er alleen wat gebeurt als er klachten van buiten komen. Bepaalde voorstellen zouden kunnen leiden tot toename van tewerkstelling voor de bedrijven die alternatieve energie produceren. Een voorstel in verband met woonwerkverkeer met de fiets werd niet aanvaard. Anderzijds wordt er wel veel gerecycleerd (vb. houtversplinteraar). Volgens een vakbondsafgevaardigde van een tweede bedrijf is 100% klimaatneutraal werken niet mogelijk. Er moet wel gemikt worden op meer recyclage, en op verbeteringen hier en daar. Zijn collega haalt verder andere aspecten aan, zoals recyclage, transport, energietransitie (hoe verder gevorderd, hoe moeilijker verdere vergroening) en woonwerkverkeer. In een volgend bedrijf vreest een delegee dat andere beleggers een andere politiek kunnen willen, waardoor de evolutie in de toekomst moeilijk te voorspellen is. Hij denkt dat een zero-broeikasgasuitstoot onmogelijk is, maar dat men er wel moet naar streven, echter niet ten koste van alles. Een syndicalist van een volgend bedrijf vindt de vragenlijst moeilijk (misschien beter mondeling afnemen). Hij vindt ook dat een transitie moeilijk in te beelden is. Een transitie moet wel mondiaal zijn, anders dreigt delokalisatie. Verder denkt hij dat er geen transitie mogelijk is zonder strijd, want "kapitalisten zitten op hun geldberg". Er is een andere maatschappij nodig (meer horizontaal, een andere munt): mensen moeten bewust gemaakt worden dat kapitalisme alleen winst wil. Een vakbondsmans van nog een ander bedrijf vindt dat globalisering bedrijven onderlig uitspeelt. Nog een andere afgevaardigde vindt dat werknemers van bij het begin worden betrokken, om vakbonden uit te schakelen, terwijl het doel is maximale capaciteit en flexibiliteit met minimale bezetting te realiseren. Ten slotte vreest een laatste delegee dat heel het transitiegebeuren mogelijks de dreiging vermeerdert tot verdere inkrimping en delokalisatie van onze non-ferro-industrie.

Een kader denkt dat investeringen gebeuren om bedrijfseconomische redenen, niet om sociale of duurzame redenen. Een kader van een ander bedrijf vindt dat dagdagelijkse problemen verhinderen om out of the box te denken. Er is nood aan een geïntegreerd MVO-systeem, waarin alle aspecten verwerkt worden. 100% klimaatneutraal werken is volgens een kader van een derde bedrijf niet mogelijk en niet wenselijk. Het is beter om positieve projecten (valorisatie metalen) te realiseren dan projecten in verband met CO2 of energie. De CAPEX voor duurzaamheidsinvesteringen lopen in het bedoelde bedrijf nu al op tot de helft van de totale CAPEX. Dit kader vindt dat de industrie al zwaar genoeg geïntegreerd wordt. Dit kader is geen tegenstander van BaT. Een directielid van een vierde bedrijf wenst dat er voldoende energie gestoken kan worden in het uitwerken van een duurzame toekomst voor het bedrijf met goede bedrijfsresultaten, terwijl op dit moment

veel tijd en energie gestoken wordt in meningsverschillen aangaande kostenreducties/concurrentiepositie versus werkgelegenheid/werkzekerheid.

*Enkele krachtlijnen **eigen aanvullingen** (vraag 50)*

- *Er worden voorbeelden aangehaald van door de directie niet weerhouden voorstellen van werknemers of hun afgevaardigden van klimaatvriendelijke maatregelen, zoals HEB of alternatief woon werkverkeer.*
- *Verschillende vakbondsafgevaardigden en een kaderlid drukken hun ongeloof uit in 100% klimaatneutraliteit. De meesten vinden wel dat er verder gewerkt moet worden naar verbeteringen, echter niet ten koste van alles. In ieder geval dient op mondiaal vlak gewerkt te worden wegens het meerdere keren aangehaalde gevaar voor delokalisatie. Er wordt verder door een vakbondsman gewezen op de noodzaak van (en strijd voor) een andere maatschappij dan de huidige kapitalistische die gericht is op winst.*
- *Een kader pleit voor een geïntegreerd MVO-systeem. Verder zijn er nog volgende standpunten van kaders en directieleden: dagdagelijkse problemen verhinderen out of the box of duurzaam te denken; de noodzaak aan positieve (rendabele) projecten in plaats van energie- of CO2-projecten; affiniteit voor BaT.*

4 Bijlage 4: tabellen vragenlijst 7 non-ferro bedrijven

4.1 Tabel 2: waardering van de antwoorden op vragen 29 - 46 van de vragenlijst

<i>Vraag transitie / schaal</i>	<i>Totaal A</i>	<i>Vakbond B</i>	<i>Directie C</i>	<i>D = B - C</i>
29 Bedrijfsvoering nu	-8/13	-7/10	-1/3	-11/30
30 Bedrijfsvoering toekomst	1/13	1/10	0/3	1/10
31 Management nu	3/13	0/10	3/3	-1
32 Management toekomst	4/13	1/10	3/3	-9/10
33 Draagvlak bedrijf	4/11	2/8	2/3	-5/12
35 A Tewerkstelling nu	5/12	3/9	2/3	-1/3
35 B Tewerkstelling toekomst (4)	-1/9	-1/7	0/2	-1/7
36 A Competentie nu	11/11	8/8	3/3	0
36 B Competentie toekomst	14/13	11/10	3/3	1/10
37 A Werkzekerheid nu	8/13	7/10	1/3	11/30
37 B Werkzekerheid toekomst	3/12	2/10	1/2	-3/10
38 A Arbeidsduur nu (1)	1/12	1/9	0/3	1/9
38 B Arbeidsduur toekomst (4)	0/9	0/7	0/2	0
39 A Organisatieflex nu	12/13	10/10	2/3	1/3
39 B Organisatieflex toekomst (4)	6/9	6/8	0/1	3/4
40 A Job flex nu	19/13	16/10	3/3	3/5
40 B Job flex toekomst (3)	14/11	13/9	1/2	17/18
41 A Opleiding nu	15/13	12/10	3/3	1/5
41 B Opleiding toekomst (2)	13/11	13/9	0/2	13/9
42 A Doorgroei nu (1)	0/12	-2/10	2/2	-6/5
42 B Doorgroei toekomst (3)	3/10	3/9	0/1	1/3
43 A Aangepast werk nu	-7/13	-6/10	-1/3	-4/15
43 B Aangepast werk toekomst (3)	3/10	4/8	-1/2	1
44 A Diversiteit nu (1)	3/11	3/9	0/2	1/3
44 B Diversiteit toekomst (4)	3/9	3/8	0/1	3/8
45 A Verloning nu (1)	1/12	1/9	0/3	1/9
45 B Verloning toekomst (4)	-3/9	-3/7	0/2	-3/7
46 A Voordelen nu (2)	2/9	2/8	0/1	1/4
46 B Voordelen toekomst (3)	0/9	0/8	0/1	0

4.2 Toelichting bij tabel 2

Tabel 2 geeft een numerieke waardering van de antwoorden op de vragen 29 tot en met 46 gegeven door de respondenten van 7 non-ferro bedrijven. Het gaat telkens om genormaliseerde antwoordschalen, met vijf met interval gelijkgestelde ordinale antwoordmogelijkheden (2 positieve, één neutrale en twee negatieve) en een antwoordmogelijkheid "weet niet" of "geen mening". Het meest positieve antwoord staat voor 2 punten, het minder positieve antwoord voor 1 punt, het neutrale antwoord voor 0 punten, het minder negatieve antwoord staat voor -1 punt en het meest negatieve antwoord vertegenwoordigt -2 punten. Tabel 2 geeft waarden die het gewogen gemiddelde weergeven van de waarden van alle respondenten op één vraag. Daarbij wordt zowel de totaalwaarde gegeven, als de waarde per sociale actor (vakbonden dan wel kaders/directieleden), waardoor een vergelijking tussen beide mogelijk wordt.

In onderstaande tabel wordt met een kleurencode het verschil in waarden tussen de twee sociale actoren gegeven. Hoe negatiever het cijfer, hoe meer het antwoord van de vakbondsvertegenwoordigers in negatieve zin verschilt van het antwoord van de kaders/directieleden.

Bij wijze van voorbeeld geeft de waarde -8/13 voor vraag 29 aan, dat alle respondenten (zowel de vakbondsvertegenwoordigers als de kaders/directieleden samengeteld) vinden dat de huidige bedrijfsvoering eerder niet zonder transitie kan blijven verder bestaan. Maar omdat de waarde voor de vakbondsvertegenwoordigers -7/10 is, terwijl dit voor de kaders/directieleden -1/3 is, neigen de vakbondsvertegenwoordigers iets meer in de richting van "zeker niet", terwijl de kaders/directieleden eerder neigen naar "neutraal", waarbij de onderlinge "afstand" tussen vakbondsvertegenwoordigers en kaders/directieleden -11/30 bedraagt. Vermits het aantal respondenten beperkt is, zeker aan de kant van de kaders/directieleden, vertegenwoordigen deze cijfers geen representatieve centrummaten, maar hebben ze enkel een indicatieve waarde. We dienen dus erg omzichtig om te gaan om besluiten te trekken op basis van onderstaande cijfers. Anderzijds willen we hun indicatieve waarde ook niet helemaal overboord gooien, en zullen we ze enkel in dat kader gebruiken en interpreteren.

Kleurencode waarden	Toelichting waarde bereik
< -1	Waarde lager dan -1
-1 tot < -0,5	Waarde lager dan -0,5 tot en met -1
-0,5 tot < 0	Waarde lager dan 0 tot en met -0,5
0	0
> 0 tot en met 0,5	Waarde hoger dan 0 tot en met 0,5
> 0,5 tot en met 1	Waarde hoger dan 0,5 tot en met 1
> 1	Waarde hoger dan 1

4.3 Tabel 3: weergave van de antwoorden op vragen 47 - 49 van de vragenlijst

<i>Vraag transitie / schaal</i>	<i>Totaal A</i>	<i>Vakbond B</i>	<i>Directie C</i>
<i>47 A Overleg nu (2)</i>	<i>0,4;3,3,1;2</i>	<i>0,3;2,3,1;1</i>	<i>0,1;1,0,0;1</i>
<i>47 B Overleg toekomst (2)</i>	<i>0,3;3,3,2;2</i>	<i>0,2;2,3,2;1</i>	<i>0,1;1,0,0;1</i>
<i>48 A Informatie nu</i>	<i>0,9;4,0,0;0</i>	<i>0,6;4,0,0;0</i>	<i>0,3;0,0,0;0</i>
<i>48 B Informatie toekomst (1)</i>	<i>1,7;4,0,0;1</i>	<i>1,4;4,0,0;1</i>	<i>0,3;0,0,0;0</i>
<i>49 A Betrekken nu</i>	<i>0,3;6,2,2;0</i>	<i>0,3;4,1,2;0</i>	<i>0,0;2,1,0;0</i>
<i>49 B Betrekken toekomst</i>	<i>0,4_{1/2};7_{1/2}0,1;0</i>	<i>0,3;6,0,1;0</i>	<i>0, 1_{1/2};1_{1/2}0,0;0</i>

4.4 Toelichting bij tabel 3

Tabel 3 geeft een samenvatting weer van de antwoorden op vragen 47 tot en met 49. Omdat de antwoordenreeks een niet genormaliseerde antwoordenreeks is, hebben we geen gemiddelden berekend. We hebben enkel rijen waarden per antwoordmogelijkheid gegeven. Deze zijn onderverdeeld in drie groepen die van elkaar gescheiden zijn door een komma. De antwoordenreeksen omvatten zes cijfers in dalende ordinale volgorde. Twee ervan geven de twee positieve antwoordmogelijkheden weer. Drie ervan (in vet) geven de drie negatieve antwoordmogelijkheden weer. Het zesde cijfer ten slotte valt buiten de ordinale volgorde en geeft het aantal keren weer dat respondenten geantwoord hebben dat ze het niet weten.

Bij wijze van voorbeeld nemen we de antwoordenreeksen van vraag 47A. Op de vraag "In welke mate werden de overlegorganen (OR, EOR, CPBW, SD, informeel) betrokken bij reeds genomen transitie maatregelen via gedachtewisseling en inspraak?" wordt nooit geantwoord met "heel veel", viermaal met "veel", driemaal met "weinig", driemaal met "heel weinig", eenmaal met "nooit" en tweemaal met "weet niet". Per sociale actor wordt eveneens een antwoordenreeks gegeven, waarbij het opvalt dat deze van de vakbondsvertegenwoordigers meer neigt naar weinig tot niet. Deze van de kaders/directieleden is minder negatief waarbij het meest negatieve antwoord "weinig" is.

5 Bijlage 5: sociaal-duurzame formules

5.1 Formule inkomensdegressiviteit

Inkomensdegressie kan bijvoorbeeld gebeuren met behulp van volgende formule:

$a \cdot X = Y/b^n$, waarbij X het wettelijke of conventioneel laagste inkomen is. Verder staat a voor het eveneens conventioneel of wettelijk te bepalen verhogingsfactor ten aanzien van X voor de functie die nu inkomen Y heeft. Y mag (bij een maximale loonspanning van 3) niet hoger worden dan $3 \cdot X$. Vervolgens is b gelijk aan de uitkomst van de formule. Ten slotte staat n voor het aantal jaren waarbinnen deze inkomensdegressie toegepast wordt, bijvoorbeeld 35 voor de periode 2015 tot 2050. Belangrijk is ook dat b staat voor de deler die elk jaar gedurende de overeengekomen periode toegepast wordt op het inkomen van het jaar voorheen.

Een andere manier van uitdrukken van deze vergelijking is (voor $n = 35$):

$$b = \sqrt[35]{Y/(a \cdot X)}$$

Voorbeeld (voor $n = 7$)

Iemand heeft een functie met inkomen Y. Dit inkomen is 384 keren hoger dan het laagste inkomen X. Er wordt overeengekomen dat het hier een functie betreft die het maximum meer kan verdienen dan een functie met inkomen X, namelijk $3 \cdot X$. Er wordt besloten dit op zeven jaren te laten gebeuren.

$$b = \sqrt[7]{Y/(a \cdot X)} = \sqrt[7]{384 \cdot X/(3 \cdot X)} = \sqrt[7]{128} = 2$$

Jaar	Y	b	Jaar	Y	b
Jaar 0	$384 \cdot X$	2	Jaar 4	$24 \cdot X$	2
Jaar 1	$192 \cdot X$	2	Jaar 5	$12 \cdot X$	2
Jaar 2	$96 \cdot X$	2	Jaar 6	$6 \cdot X$	2
Jaar 3	$48 \cdot X$	2	Jaar 7	$3 \cdot X$	

Om geen onrechtvaardige toestanden te laten aanslingeren gedurende decennia, dient ook een voorafgaande plafonnering (capping) van Y bepaald te worden. Daarna kan bovenstaande formule toegepast worden. Bovendien kan men beslissen om op onderscheiden periodes verschillende degressiecoëfficiënten toe te passen. Zo kan een hogere coëfficiënt in de aanvangsfase en een langzamere in de eindfase beslist worden.

5.2 Formule koppeling sociaal (tewerkstellings)budget aan kostenbesparingsbudget

$$\Delta E^+ = E * X \% * A/P * B_A$$

$$\Delta E_0 = E * Y \% * A/P * B_A$$

$$\Delta I = E * Z \% * A/P * B_A$$

De eerste formule dient om een verhouding tussen kostenbesparingen en toenemende tewerkstelling vast te leggen. Ze creëert openingen om bijkomende dagen aan werknemers toe te kennen, zowel algemeen als selectief. Dit kan gebeuren in het kader van stressbestrijding, voorkoming van depressie en burn-out, leeftijdsbewust werken, sociale tewerkstelling, een beleid van gendergelijkheid, ...

De tweede formule dient om een verhouding tussen kostenbesparingen en behoud van tewerkstelling te bepalen. Dit kan dienstig zijn bij technologische innovaties die het aantal benodigde werkuren doet dalen. Door toepassing van deze formule, afhankelijk van de mate waarin technologische innovaties het aantal werkuren doet dalen, kunnen jobs behouden worden.

De derde formule dient om een verhouding vast te leggen tussen kostenbesparingen en benodigde investeringsfondsen, bij prioritaire voorkeur voor (innovatieve) transitie-investeringen.

Er kan een combinatie gemaakt worden van de drie formules, waarbij $X \% + Y \% + Z \% = 100 \%$.

Deze formules mogen echter niet gebruikt worden – of in de ogen van de auteur misbruikt worden – om sleutelkwesaties uit de weg te gaan. Hiermee doelen we op zaken zoals het normeren, drastisch plafonneren of degressief verminderen van toplonen, bonussen, dividenden, tantièmes, winsten om de winsten, en uiteindelijk ook het reguleren van het beheer en bezit van productiemiddelen.

6 Bijlage 6: ROA van zes non-ferro bedrijven

6.1 Tabel 4: ROA van zes non-ferro bedrijven

		ACTIVA	RESULTAAT	ROA
Bedrijf	Jaar	rubriek 20/58 x 1000 €	rubriek 9904 x 1000 €	
ALERIS*	2012	296934	10516	3.54%
	2011	272066	16592	6.10%
	2010	668485	30936	4.63%
	2009	393960	-99917	-25.36%
	2008	334263	-50892	-15.23%
AURUBIS**	2012	1062211	40350	3.80%
	2011	1020604	30815	3.02%
	2010	822310	51928	6.31%
	2009	834065	93179	11.17%
	2008	642763	267459	41.61%
CAMPINE***	2012	55733	-1505	-2.70%
	2011	61419	3181	5.18%
	2010			
	2009			
	2008			
METALLO	2012	432805	59633	13.78%
	2011	379558	55188	14.54%
	2010	419954	-8042	-1.91%
	2009	344405	16327	4.74%
	2008	325569	22693	6.97%
NYRSTAR*	2012	909131	13455	1.48%
	2011	887427	63683	7.18%
	2010	1417520	74181	5.23%
	2009	1278403	18183	1.42%
	2008	1369088	-36115	-2.64%
UMICORE	2012	4744448	146723	3.09%
	2011	5073150	156153	3.08%
	2010	4822812	303720	6.30%
	2009	4293533	201577	4.69%
	2008	4139908	30860	0.75%

* Aleris onderging een zware herstructurering in 2009, Nyrstar in 2008.
 ** Aurubis heeft een boekhoudkundig jaar '20XY+1' van 01/10/20XY tot 30/09/20XY+1
 *** Campine wordt in dezelfde informatiebron slechts voor twee jaren gerapporteerd.

6.2 Toelichting bij tabel 4

ROA staat voor Return On Assets, of opbrengst op het (totale) vermogen. Dit is een ratio die de verhouding weergeeft tussen de jaaropbrengst van een bedrijf ten aanzien van het totale vermogen, zowel het eigen als het vreemd vermogen.

Verschillende bedrijven gebruiken andere ratio's om hun opbrengst op kapitaal weer te geven. Zo verkiest Umicore de ROCE, en Nyrstar de EBITDA. Om één gelijke norm te hanteren voor alle bedrijven, gaan we hier uit van de ROA. Hoewel alle ratio's voor- en nadelen hebben, verkiezen we hier de ROA. Een voordeel hiervan is dat de ROA eenvoudig berekend kan worden vanuit gereviseerde gegevens die van alle genoemde bedrijven beschikbaar zijn.

Boekhoudkundig geeft deze ROA de verhouding tussen rubriek 20/58 (totaal activa) en 9904 (winst (verlies) van het boekjaar).

De gegevens van de bedrijven zijn gehaald uit twee bronnen van Van Hecke. Behalve Campine NV, komt de informatie uit de top 1000. De bedrijven hebben volgende volgnummers naar omzet in deze top 1000: Aleris, nr. 208; Aurubis, nr. 20; Metallo, nr. 76; Nyrstar, nr. 633, Umicore, nr. 13.

6.3 Bronnen

Van Hecke (z.j.). *Top 1000, turnover*. Opgehaald op 7 november 2013 via <http://www.vanhecke.com/top1000/turnover/>

Van Hecke (z.j.). *Comptes annuels Campine NV*. Pdf, opgehaald op 18 augustus 2013 via <http://www.vanhecke.com/search/?nameOrTva=Campine>

7 Bijlage 7: vergelijkende parameters voor de vier businessunits van Umicore

7.1 Tabel 5: economische parameters: inkomsten (zonder metaal), recurrente EBIT ⁽¹⁾, ROCE ⁽²⁾ en investeringen

In miljoen € (voor ROCE: %)	Jaar	Catalysis	Energy Materials	Performance Materials	Recycling
Inkomsten	2008	712,4	395,0	483,4	508,2
	2009	585,8	305,1	404,2	426,7
	2010	698,7	347,6	446,3	506,1
	2011	814,2	358,3	519,5	636,8
	2012	866,1	366,4	523,2	681,3
Recurrent EBIT	2008	64,2	57,3	87,9	201,5
	2009	16,7	23,9	36,6	117,7
	2010	77,7	43,9	75,2	195,5
	2011	89,5	41,0	67,0	267,2
	2012	91,0	18,2	54,5	258,8
ROCE (%)	2008	9,4	15,9	14,9	73,5
	2009	3,0	6,7	6,9	40,8
	2010	12,7	11,8	12,8	64,8
	2011	12,4	9,5	11,1	69,8
	2012	11,4	3,8	9,3	88,0
investeringen	2008	53,0	52,3	33,5	66,1
	2009	46,0	51,0	23,9	54,9
	2010	45,7	38,3	23,9	50,3
	2011	49,5	67,6	31,6	55,7
	2012	88,8	57,4	29,3	67,8

7.2 Tabel 6: veiligheidsparameters: frequentiegraad ⁽³⁾ en ernstgraad ⁽⁴⁾

	Jaar	Catalysis	Energy Materials	Performance Materials	Recycling
Frequentiegraad	2008	1,7	1,6	6,7	11,7
	2009	0,6	2,4	4,5	5,3
	2010	1,5	3,3	2,5	8,7
	2011	0,6	4,0	2,9	7,5
	2012	1,1	3,0	2,1	6,2
Ernstgraad	2008	0,05	0,08	0,26	0,26
	2009	0,01	0,03	0,17	0,12
	2010	0,03	0,12	0,08	0,41
	2011	0,03	0,14	0,09	0,22
	2012	0,05	0,05	0,12	0,25

7.3 Tabel 7: milieuparameters: impactfactor ⁽⁵⁾ emissies naar water en lucht

Impactfactor Umicore	Jaar	Catalysis	Energy Materials	Performance Materials	Recycling
Naar water	2008				
	2009	18.567	207.759	32.153	184.097
	2010	5.202	76.538	38.148	269.788
	2011	5.052	76.935	26.941	197.700
	2012	1.259	58.272	19.203	170.412
Naar lucht	2008				
	2009	1.259	66.490	39.120	107.781
	2010	771	40.073	73.004	70.218
	2011	380	37.720	17.618	74.182
	2012	641	31.860	16.722	86.123

7.4 Bron

Umicore (2013). *Jaarverslag 2012* (verkorte versie). Eigen publicatie: v.u. Umicore Group Communications, p. 40, 48, 54 en 62⁽⁶⁾

7.5 Toelichting

⁽¹⁾ Recurrent(e) EBIT staat voor weerkerende opbrengsten voor intresten en taksen (Earnings Before Intrests and Taxes). Dit staat tegenover éénmalige of uitzonderlijke EBIT.

⁽²⁾ ROCE betekent opbrengst op het werkkapitaal (Return On Capital Employed).

⁽³⁾ Frequentiegraad is een graadmeter in verband met het aantal arbeidsongevallen in verhouding tot het aantal prestatie-uren. De opgegeven getallen zijn het resultaat van de formule (aantal arbeidsongevallen * 1.000.000) / het aantal prestatie-uren.

⁽⁴⁾ Ernstgraad is een parameter in verband met de ernst van de ongevallen, uitgedrukt in reële en forfaitaire aantallen afwezigheidsdagen, in verhouding tot het aantal prestatie-uren.

⁽⁵⁾ Impactfactor is een in de informatiebron niet in technische details uitgelegde factor in verband met emissies naar het milieu. Deze factor houdt rekening met zowel de absolute hoeveelheden uitstoot van emissies, als hun kwalitatieve impact op het milieu. Zo wordt bijvoorbeeld op p. 28 van vermelde bron aangegeven dat in 2012 in het totaal 16.901 kg metaal in de lucht uitgestoten werd. Daar het echter in belangrijke mate om het minder schadelijke zink ging, wordt de kwalitatieve impact als kleiner geschat door Umicore.

⁽⁶⁾ Bovenstaande tabellen zijn eigen tabellen, gebaseerd op de gegevens uit de genoemde informatiebron Umicore (2013). *Jaarverslag 2012* (verkorte versie). Deze brochure is bestemd voor het bredere publiek, en maakt deel uit van het volledige jaarverslag van Umicore van 2012. Deze brochure was beschikbaar in de vestiging van Umicore Olen tijdens het bedrijfsbezoek op 12 september 2013.

De gekozen indeling van parameters is afkomstig van Umicore zelf. Het bedrijf wenst een waardering van haar activiteiten te doen op basis van drie elementen. Het gaat om economische prestaties en winstgevendheid, sociale prestaties in de vorm van veiligheidsresultaten, en milieuprestaties wat betreft emissies naar water en lucht. Hierbij dient opgemerkt dat het bedrijf voor de Groep meer parameters publiceert dan voor de vier business-groups.

