

Doen wat écht telt: impact maken



DE WINNING
IMPACTRAPPORT 2025



**We
blijven zoeken
naar nieuwe
mogelijkheden
om onze
sociaal-
maatschappelijke
impact
te vergroten**

Inhoud impactrapport 2025

Over ons

Voorwoord	4
Algemeen directeur Filip Vanlommel	
Missie / Visie / Waarden	6
Bedrijfsprofiel	8
Jaaroverzicht 2025	9
Financiële resultaten	14
Vooruitblik en ambitie 2026	18
Ons ecosysteem	25
Onze bijdrage aan de SDG's	28

VSME- duurzaamheidsverklaring Basismodule -

Algemene informatie	40
Milieumaatstaven	42
Sociale maatstaven	45
Governance-maatstaven	47

Aan het woord

Koekjestaart mét zorg	10
Arbeidszorgmedewerker Kristophe en vrijwilliger Gino in Compani	
Werken is niet alleen je uren doen	12
Marina en Silvia	
Bianca vond haar plek opnieuw bij De Winning	16
Groendoener Bianca Baens	
AI kan digitale inclusie net versterken	20
Coördinator Winy Froyen van Dighulp Genk-As-Zutendaal	
Digitaal sterker = bouwen aan zelfvertrouwen, veiligheid en weerbaarheid	22
Naam?	
Van artikel 60'er tot ploegbaas	24
Thomas Thijs	
Praktijk en opleiding versterken elkaar	26
Marleen Schepers, hoofd van het departement Green & Tech van Hogeschool PXL	
De sociale economie wordt de komende jaren belangrijker	30
VDAB-topman Joris Philips	
Onze boswachters zien De Winning graag komen	32
Projectverantwoordelijk Jo Van Gils van Agentschap voor Natuur en Bos	
We bouwen bruggen voor mensen	34
Voorzitster Sabine Daenens	

Colofon

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Suggesties, vragen of opmerkingen?

Filip Vanlommel

filip.vanlommel@dewinning.be - 0476 34 94 42

ADVIES, SAMENSTELLING, COÖRDINATIE EN REALISATIE

3rd Rock Collective www.3rdrockcollective.com

Bart Claes, Jan Crab, Peter Frison, Jurgen Mortier, Dirk Remmerie, Cedric Van Tenten

DRUK

Drukkerij Van der Poorten,

waar dit duurzaamheidsverslag in beperkte oplage werd gedrukt, werkt uitsluitend met FSC® gecertificeerd papier en ecologische inkt en recycleert alle afvalproducten. De drukkerij gebruikt uitsluitend hernieuwbare energie en heeft sinds 2015 het CO₂ logic-Vinçotte label. Sinds 2020 is Van der Poorten miK Klimaatambassadeur.





VOORWOORD

Algemeen directeur Filip Vanlommel

Beste lezer

Je hebt misschien gemerkt dat we de naam 'duurzaamheidsverslag' hebben vervangen door 'impactrapport'.

Het toont meteen de ambitie van De Winning. We willen niet gewoon rapporteren over onze duurzame ontwikkelingsacties, we willen graag tonen waar we impact maken. Dat doen we met cijfers en letters die samen ons verhaal vertellen.

Waar het beleid onder druk van diverse lobbygroepen de ambities rond duurzame ontwikkeling en transparante rapportering soms wat terugschroeft, willen wij graag stappen vooruitzetten om onze impact op relevante ESG-thema's volgens de VSME-richtlijn te tonen. We doen dat vrijwillig vanuit de overtuiging dat dit ons op termijn een strategisch voordeel geeft, maar we doen dat ook omdat we ons verplicht voelen om verantwoordelijkheid te nemen naar mens en natuur. Was het je trouwens ook al opgevallen dat de beginletters van die 2 woorden samenkomen in ons logo:

DE WINNING

Kijken naar kansen om onze impact te verhogen

De Winning heeft in 2025 verder gewerkt aan het herstel dat het jaar voordien werd ingezet. Dankzij onze medewerkers op alle niveaus binnen het bedrijf, zijn we hierin in relatief korte tijd geslaagd, mee ondersteund door het vertrouwen van bestuur, klanten, leveranciers en vele partners. Het is vooral de onderlinge samenwerking die tot resultaten leidt.

De meeste ambities die we in onze strategische acties hadden vastgelegd, hebben we ook kunnen waarmaken. Verhoging van de koopkracht, uitgesproken aandacht voor vorming en opleiding, stevige investeringen in machines en duurzaamheid... Er was bijzondere aandacht voor een project waarbij we de digitale kloof voor onze medewerkers hebben verkleind en de digitale maturiteit van onze organisatie hebben verhoogd. Dit blijft ook de volgende jaren een thema.

2025 was financieel een goed jaar waardoor we opnieuw de nodige stabiliteit hebben om de uitdagingen die op ons afkomen aan te gaan. Die uitdagingen blijven immers zeer groot en we moeten alert blijven kijken naar de interne organisatie en de externe omstandigheden. In onze strategie voor



2026 hebben we dat vertaald naar acties die de ontwikkeling van onze medewerkers ten goede komen, de efficiëntie en kwaliteit in onze bedrijfsprocessen verhogen en ons partnerschap met lokale besturen en andere klantengroepen moeten versterken. Met de nodige voorzichtigheid kijken we naar nieuwe mogelijkheden om onze sociaal maatschappelijke impact te verhogen.

Een betere wereld start bij onszelf

Als het onze missie is om 'samen te groeien en te ondernemen voor een betere wereld, heb ik vaak het gevoel te falen als het gaat over een betere wereld... Er zijn toch, zacht uitgedrukt, wel wat bezorgdheden over wat er in de wereld aan de gang is. Zowel dichtbij als verder weg.

Bezorgdheden over mensen. Wat met wie echt niet kan werken, maar straks zonder inkomen valt? Of wie echt ziek is, maar nergens meer naartoe kan? En wat met de mensen in Gaza, in Oekraïne, in Soedan, in Iran, in Congo, in...?

Bezorgdheden over de wereld zelf. 2025 was het op twee jaar na warmste jaar ooit (op nummer 1 en 2 staan 2024 en 2023) en was opnieuw een jaar met significant verlies aan planten en dieren door toedoen van de mens...

We voelen ons hierover vaak verontwaardigd, verontrust, machteloos of het maakt ons boos en we slapen er slecht van. Het kan ook leiden tot verzuring, onverschilligheid of moedeloosheid. We kunnen dan gaan sporten of yoga doen of onze kop in het zand steken, maar dat is volgens mij niet de oplossing.

De wereld wordt niet beter door elke krant te lezen, door ons te laten leiden door Facebookposts of andere zogezegd 'sociale' media waar juist en fout steeds moeilijker te onderscheiden zijn. Aan een betere wereld werken we door zelf correct te handelen en hiervoor verantwoordelijkheid te nemen.

Onze waarden zijn ons kompas

Bij De Winning zijn waarden en normen ons afwegingskader: respect, professionaliteit en samenwerking. Op die manier proberen we toch een positieve impact te realiseren om die bezorgdheden wat te milderen.

Persoonlijk raad ik iedereen aan om drie waarden te kiezen die richting geven aan hoe je met anderen omgaat, en die consequent toe te passen in je dagelijkse handelen. Je zal merken dat je zo zelf gelukkiger wordt en ook je omgeving gelukkiger maakt. Belangrijke stappen richting een betere wereld.

Samen met onze medewerkers en onze partners, groeien we als persoon en als organisatie en ondernemen we voor mens en milieu

Missie

We helpen volwassenen die moeilijk aansluiting vinden bij het normale arbeidscircuit met hun professionele ontwikkeling. Dat doen we door begeleiding, coaching en werk op maat. We geloven sterk in samenwerking tussen verschillende stakeholders en bekijken groei in de brede zin van het woord. Voor medewerkers maken we persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) om hen te laten groeien in hun competenties, maar evenzeer in hun maatschappelijke participatie. Als organisatie groeien we door onze sociale en maatschappelijke impact te vergroten en door in te zetten op een verbetercyclus die de kwaliteit verhoogt. We geloven dat ondernemerschap gericht op het realiseren van maatschappelijke impact een bijdrage levert aan een betere wereld.

Visie

De wereld wijzigt snel en komt steeds vaker voor cruciale uitdagingen te staan omtrent samenleving, ethiek, technologie en duurzame ontwikkeling. De Winning zal daarom voorsprong nemen door te verbeteren en te vernieuwen. We zetten in op wendbaarheid en groei en realiseren dit door sterke interne verbondenheid en door sterke samenwerkingsverbanden met partners. We geloven in ondernemerschap als onderdeel van de maatschappij, die op haar beurt deel uitmaakt van ons leefmilieu. Samenwerking tussen deze verschillende domeinen vormt de basis van een duurzame toekomst. Als inclusieve onderneming zetten we voluit in op de talenten en ambities van al onze medewerkers en iedereen die we opleiden en coachen.

Kernwaarden

Respect | Professionaliteit | Kwaliteit | Participatie | Samenwerking



Dit zijn wij

De Winning Maatwerk is een vereniging zonder winstoogmerk (vzw) met maatschappelijke zetel in 3560 Lummen, Sint-Ferdinandstraat 1 en maakt deel uit van de sector sociale economie binnen Evara (voorheen organisatie Broeders van Liefde).

Het bestuursorgaan bestaat eind 2025 uit 5 personen. Sommigen van hen zijn gelieerd met Evara, anderen zijn onafhankelijk.

De Winning Maatwerk vzw beschikt over erkenningen als collectief maatwerkbedrijf, begeleider van arbeidsmatige activiteiten (AMA) en externe dienstverlener Individueel Maatwerk, en is daarnaast erkend als aannemer en bosexploitant.

De Winning startte in 1986 als een Centrum voor Beroepsopleiding in de land- en tuinbouwsector. Op de kloosterhoeve van de campus Sint-Ferdinand konden jongeren uit het buitengewoon onderwijs terecht voor een 2-jarige opleiding als landbouwhulp. In 1996 werd er gestart met tewerkstellingsprojecten in de natuur- en groensector. Onder impuls van de groeiende sociale economie, de

professionalisering van de natuursector en diverse innovatie- en investeringsprogramma's ontwikkelde De Winning zich tot een middelgrote speler in de sociale economie, met een divers aanbod voor kwetsbare doelgroepen in natuur- en groenbeheer, landbouw, voeding, horeca en facilitaire diensten.

In 2014 werd een eerste coöperatieve vennootschap opgericht om doorstroomkansen vanuit maatwerkbedrijven naar de reguliere economie te versterken binnen de niche van ecologische inrichting van bedrijfsomgevingen (Talea cv-so). Later werd een gelijkaardig concept in de horeca ontwikkeld.

Om economische redenen besliste De Winning in 2023 om vrijwel alle activiteiten in landbouw, voeding en horeca af te bouwen. Na twee jaar van herstel is er terug stabiliteit. Met een vernieuwde strategie focust De Winning sinds 2023 op het versterken van haar sociale en maatschappelijke impact, gedragen door de activiteiten van Groendoeners, Uitblinkers en ComPani.



Jaaroverzicht 2025

JANUARI 2025

- Nieuwjaarsdrink in elke vestiging
- Bezoek van de schepenen van Hechtel-Eksel
- Bezoek van de nieuwe gedeputeerde van de provincie Limburg (Laura Olaerts) aan de vestiging in Genk en aan de werking van Centrum Duurzaam Groen
- Opstart opleiding Preventieadviseur niveau 2 (interne medewerker)
- Bestuursorgaan

FEBRUARI 2025

- Opstart nieuwe financieel manager
- Voorbereiding digitalisering en Balanced Scorecard
- Financiële adviescommissie

MAART 2025

- Vrijwilligersontbijt van Compani in het kader van de Week van de Vrijwilliger
- Bestuursorgaan
- Bijblijven@DeWinning
- Voorbereiding communicatieplatform en podcast Groen voor Grijs
- Pensioen financieel manager

APRIL 2025

- Bestuursorgaan
- Bespreking toekomst Centrum Duurzaam Groen vzw

MEI 2025

- Werkveldcommissie PXL
- Gastcollege PXL Social Work
- Verkoop vestiging Kortenaak

JUNI 2025

- Ondernemingsraad met EFI
- Duurzaamheidsrapport 2024 volgens de VSME-basismodule
- Bestuursorgaan en algemene vergadering
- De Winning laureaat VCDO (Voka Charter Duurzaam Ondernemen)

- Bijblijven@DeWinning
- Opname podcast Groen voor Grijs

JULI 2025

- Implementatie nieuw kassasysteem Compani

AUGUSTUS 2025

(geen activiteiten opgenomen)

SEPTEMBER 2025

- Medewerkersdag in Bobbejaanland
- Overleg met VDAB Limburg
- Bestuursorgaan

OKTOBER 2025

- Strategiedag: voorbereiding strategische acties 2026
- Opname podcast Groen voor Grijs
- Bijblijven@DeWinning

NOVEMBER 2025

- Bestuursorgaan
- Gastcollege PXL Green & Tech
- Vastleggen strategische acties 2026

DECEMBER 2025

- Bestuursraad Sociale Economie Evora: bespreking toekomstige werking
- Evaluatie van het HR-proces binnen De Winning
- Overdracht gift van vzw Autinet
- Algemene vergadering
- 10 jaar Compani: bezoek van het schepencollege van Houthalen-Helchteren
- Bijblijven@DeWinning

ARBEIDSZORGMEDEWERKER KRISTOPHE

EN VRIJWILLIGER GINO IN COMPANI

Koekjestaart mét zorg

Het is donderdagnamiddag in eet- en koffiehuis Compani in Houthalen-Helchteren. Terwijl enkele gasten genieten van koffie en een stuk taart, heerst achteraan in de bakkerij een rustige bedrijvigheid. Kristophe Wouters (33) en vrijwilliger Gino Cavini (62) leggen er de laatste hand aan een nieuwe koekjestaart met crème au beurre.

“Dat maken we elke donderdag”, vertelt Kristophe trots. “Ook cake en andere taarten, maar crème au beurre blijft mijn favoriet. Dat eet ik zelf ook het liefst.” Kristophe werkt al bijna negen jaar als arbeidzorgmedewerker bij Compani. Elke donderdag en zaterdag brengt zijn vader hem naar het eet- en koffiehuis. Het werk geeft hem structuur, houvast en vooral veel sociaal contact. Hij praat graag, en zeker op zaterdag wanneer hij meehelpt in de bediening en tussen de gasten rondloopt. Dan voelt hij zich helemaal in z’n element.

“Dit is bijzonder”

Op donderdag krijgt hij hulp van Gino, die zich al vijf jaar als vrijwilliger inzet. Wat begon als een engagement om iets zinvols te doen, groeide uit tot een hechte band. “Kristophe is een vriend geworden, een beetje een zoon. Een derde zoon”, vertelt Gino. “Ik zocht vrijwilligerswerk en kwam online bij Compani terecht. Vanaf de eerste dag klikte het tussen

ons. Wat hier gebeurt, is echt bijzonder. Compani – en bij uitbreiding De Winning – betekenen enorm veel voor mensen zoals Kristophe.”

Ook begeleidster Kenzi ziet dagelijks hoeveel Kristophe betekent voor de werking. “Hij is zowat onze wandelende agenda”, zegt ze lachend. “Omdat hij hier al zo lang werkt, weet hij perfect hoe alles reilt en zeilt binnen Compani.”

In de bakkerij wordt intussen de taart afgewerkt. Nog wat crème, de laatste koekjes op hun plaats, en opnieuw staat er iets lekkers klaar voor de klanten. Een kleine dagelijkse routine misschien, maar voor Kristophe en Gino betekent het veel meer.







MARINA EN SILVIA

VINDEN VRIENDSCHAP OP HET WERK

“Werken is niet alleen je uren doen”

De eerste keer dat Marina Broos (54) en Silvia Stader (32) samenwerkten, liep het niet helemaal zoals gepland. Ze moesten samen pompoensoep maken, maar dat liep uit op een bezoek aan de spoeddienst en een gehechte vinger voor Marina. Geen geweldige start, maar wel het begin van een mooie vriendschap.

Intussen zijn Marina en Silvia veel meer dan collega's bij de Uitblinkers van De Winning. Ze werken samen, zoeken elkaar buiten het werk op en zijn voor elkaar een vaste steun geworden in het dagelijkse leven.

Silvia kwam eerst als vrijwilliger terecht in het eetcafé in Lummen. Daarna volgde een traject via artikel 60. Ondertussen heeft ze een vast contract als Uitbinker. Marina werkte in de keuken. “Als het druk was, sprongen we soms voor elkaar in”, vertelt Marina. “Zo leer je elkaar kennen.”

Dat klikte vrijwel meteen. “Silvia is iemand die altijd rustig blijft”, zegt Marina. “Ze luistert, je kan haar vertrouwen en ik kan tegen haar alles zeggen.” Silvia glimlacht wanneer ze het hoort. “En Marina voelt direct wanneer er iets scheelt. Als ik een moeilijke dag heb, merkt zij dat meteen.”

Na de werkdag

Wie hen samen aan het werk ziet, merkt hoe goed ze op elkaar afgestemd zijn. Tijdens poetsopdrachten of andere taken hebben ze vaak maar een half woord nodig. “Dat gaat vanzelf”, zegt Silvia. “We weten allebei wat er moet gebeuren.” Die verbondenheid stopt

niet aan het einde van de werkdag. Ze trekken samen naar evenementen, spreken af bij elkaar thuis of gaan samen naar een braderij of optreden. “We zijn samen naar Paal op Stelten geweest. Dat was echt een leuke avond.”

Kleine attenties betekenen veel voor hen. Marina toont trots een horloge dat ze van Silvia kreeg. Zelf bracht ze na een reis naar Griekenland een zilveren vriendschapsarmband mee voor haar collega. “Ik heb dezelfde, maar dan in het goud”, zegt ze lachend. “Zo zijn we toch altijd een beetje verbonden.”

Vertrouwen vinden

Een werkplek als De Winning biedt meer dan structuur en groeikansen. Ook sociale contacten zijn belangrijk, en het weer vertrouwen vinden in mensen na – voor veel medewerkers – een moeilijke periode. De vriendschap van Marina en Silvia toont dat. “Je komt niet alleen werken om je uren te doen. Je komt hier mensen tegen die echt naar je luisteren”, verwoordt Marina het.

Financiële resultaten

De financiële resultaten zijn een optelsom van de 3 vzw's van De Winning
(dus geen echte consolidatie)

♥ De resultaten van De Winning Maatwerk worden gecontroleerd door een commissaris

♥ De resultaten van De Winning Lokale Diensten Economie door een bedrijfsrevisor

De Winning	2025		2024		afwijking %
omzet	7.961.602	51%	6.657.677	53%	19,59%
subsidies	6.200.084	40%	6.245.658	42%	-0,73%
andere bedrijfsopbrengsten	486.458	3%	435.389	5%	11,73%
niet recurrente bedrijfsopbrengsten	875.438	6%	242.268	0%	261,35%
bedrijfsopbrengsten	15.523.582		13.580.991		14,30%
grondstoffen	1.267.687		819.848		54,62%
goederen & diensten	1.918.578		1.722.069		11,41%
bezoldigingen	10.014.521		9.178.723		9,11%
afschrijvingen	585.191		516.171		13,37%
andere bedrijfskosten	35.277		32.341		9,08%
niet recurrente bedrijfskosten	9.528		53.977		-82,35%
bedrijfskosten	13.830.782		12.323.128		12,23%
bedrijfsresultaat	1.692.800		1.257.863		34,58%
financiële opbrengsten	101.112		79.003		27,99%
financiële kosten	31.801		32.152		-1,09%
financieel resultaat	69.311		46.851		47,94%
Resultaat	1.762.111		1.304.714		35,06%



Toelichting bij de financiële cijfers

Het boekjaar 2025 wordt afgesloten met een positief resultaat, ruim boven het vooropgestelde budget.

Enerzijds is dit te verklaren door de niet-recurrente bedrijfsopbrengsten als gevolg van de vereffening van de vzw's De Winning LDE en De Winning Werk & Zorg in juni 2025. De beschikbare middelen van beide organisaties werden overgedragen naar vzw De Winning Maatwerk. Deze vereenvoudiging van de organisatiestructuur had een positieve impact op het resultaat. Daarnaast realiseerden we in 2025 de verkoop van een gebouw in Kortenaak, wat eveneens bijdroeg aan de niet-recurrente bedrijfsopbrengsten.

Anderzijds lag ook het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering hoger dan begroot. Dit is voornamelijk te danken aan de winstgevende activiteiten van de Groendoeners en de verdere ontwikkeling van de nieuwe activiteit Uitblinkers. In deze laatste activiteit zien we bovendien bijkomend groeipotentieel voor de komende jaren.

In 2025 investeerden we extra in werkmiddelen en de uitbreiding van ons machinepark. Ook voor onze medewerkers maakten we bijkomende middelen vrij, onder meer via een verhoging van de maaltijdcheques en extra aandacht voor opleiding en vorming.

Na twee opeenvolgende financieel positieve jaren kunnen we stellen dat het economisch herstel van vzw De Winning Maatwerk op relatief korte termijn werd gerealiseerd. De financiële kernindicatoren inzake rendabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit bevestigen dat De Winning opnieuw een financieel gezonde organisatie is. Tegelijk blijven we, gezien de economische onzekerheden en uitdagingen, voorzichtig én ambitieus.

Ook voor 2026 verwachten we een positief resultaat, zij het lager dan in de voorbije jaren. We blijven inzetten op kostenefficiëntie, gerichte investeringen, de verdere digitalisering van processen en de groei van zowel onze medewerkers als onze organisatie.



BIANCA VOND HAAR PLEK OPNIEUW BIJ DE WINNING

“Een gezonde structuur in mijn leven”

Na 23 jaar in de stellingbouw dacht Bianca Baens (53) dat werken er misschien niet meer in zat. Jarenlang stond ze in voor de montage van stellingen, zwaar werk dat zijn tol eiste. Problemen aan haar knieën maakten het uiteindelijk onmogelijk om nog verder te doen. Twee knieprotheses later werd ze medisch afgekeurd. Ook twee hielspooroperaties volgden. Vier jaar bleef ze thuis.

“Maar thuiszitten was niets voor mij”, vertelt Bianca. “Ik ben iemand die graag bezig is. Ik verveelde me dood. Ik begon veel te snoepen en kwam almaar bij.” Dat ze opnieuw wilde werken, stond buiten kijf. Maar terugkeren naar de stellingbouw was geen optie meer. Via het ziekenfonds kwam Bianca terecht bij het Gespecialiseerd Team Bemiddeling van de VDAB. Zo vond ze haar weg naar De Winning. Eerst als vrijwilliger, daarna via een Beroepsinlevingsstage van zes maanden. Vandaag heeft ze er een vast contract en voelt ze zich opnieuw helemaal op haar plaats.

34 kilo

De impact op haar leven is groot. “Sinds ik hier werk, ben ik 34 kilo afgevallen. Van 116 naar 82 kilo. Ik snoep al meer dan een jaar niet meer. Door het werk ben ik elke dag in beweging, buiten in de frisse lucht. Ik heb opnieuw een gezonde structuur in mijn leven. Om 10 uur eet ik fruit, ’s middags boterhammen en ’s avonds kook ik vers. Elke dag opnieuw, ook al woon ik alleen. Nu ja... samen met mijn vier katten en mijn hond.”

Voor Bianca werd De Winning veel meer dan alleen een werkplek. “Ik werk graag buiten. Regen of kou neem ik er met plezier bij. Al heb ik het nu, met die 34 kilo minder, soms sneller koud”, zegt ze lachend. Vooral de sfeer betekent veel voor haar. “De collega’s en monitoren houden rekening met mijn knieën. Ik kan niet op mijn knieën zitten en sommige taken lukken niet meer, maar er is genoeg werk dat ik wel aankan. Niemand kijkt daar vreemd van op.”

Geen klikjes

Ook de afwisseling maakt het werk bijzonder. De ploegen veranderen bijna elke dag. ’s Ochtends kijkt iedereen op het scherm welke kleur ploeg hij of zij die dag heeft. “Zo werk je telkens met andere collega’s samen. Dat vind ik fijn. Je leert iedereen kennen en er ontstaan geen vaste klikjes.”

Dat Bianca een van de weinige vrouwen in de ploeg is, stoort haar allerm minst. Integendeel. “Ze noemen mij hier Georgette, Mariette, Moeke... Ik heb hier allerlei bijnamen”, vertelt ze lachend. “Ik vind dat geweldig.”

Cijfers

Naast haar job bij De Winning zet ze zich al 20 jaar vrijwillig in voor het Rode Kruis. En op woensdag volgt ze rekenles in het Centrum voor Basiseducatie, samen met een collega. “Rekenen is altijd moeilijk geweest voor mij”, vertelt ze openhartig. “Ik ben geboren met de navelstreng rond mijn hals en heb toen zuurstofgebrek gehad. Zodra ik veel cijfers zie, raak ik soms in paniek. Een kortingspercentage in een winkel uitrekenen? Dat lukt me niet. Vroeger kregen we maaltijdcheques op papier. Als ik daarmee moest betalen en er stonden veel mensen achter mij aan de kassa, dan blokkeerde ik.”

Even valt ze stil. “Soms tel ik op mijn vingers en kijken mensen raar. Alsof je dom bent. Daardoor durf ik niet snel hulp te vragen.”

Bij De Winning voelt dat anders. Iedereen heeft hier wel een rugzakje. Dat maakt dat mensen elkaar begrijpen. En precies daardoor voelt Bianca zich hier thuis. “Ik kom elke dag met plezier werken. Zelfs op zaterdagvoormiddagen wanneer we vrijwillig brandhout kappen voor een project tegen kinderarmoede. Alleen de laatste keer kon ik niet mee, omdat ik stickers moest verkopen voor het Rode Kruis.”

Een bezige bij dus, Bianca. Maar vooral iemand die, ondanks fysieke beperkingen en moeilijke jaren, opnieuw haar plek vond. Buiten, tussen collega’s, in beweging.

Wat brengt de toekomst?

In de loop van 2024 werkten we met ondersteuning van een externe consultant aan een vernieuwde strategie. Als voorbereiding analyseerden we grondig ons verleden, het toekomstige beleid, verschillende risicodomeinen, verbeterpunten uit ons kwaliteitsassessment en de stakeholderbevraging.

Management en bestuur hebben hiermee het strategisch kader voor de volgende 3 jaar vastgelegd. Dankzij bijkomende input van medewerkers leidde dit tot een actieprogramma voor de periode 2025 – 2027.

Strategisch kader

IMPACT

Een divers en integraal aanbod aan tewerkstelling op maat draagt, in een rendable bedrijfscontext, bij tot een (veer)krachtige omgeving die uitnodigt tot ontmoeting.

STRATEGISCHE ONTWIKKELIJNEN

1. Slagkrachtige en financieel gezonde organisatie gestaag groeiend vanuit bestaande activiteiten
2. Scherpe keuzes activiteiten en partners i.f.v. realiseren impact (omgeving én tewerkstelling)
3. Slimme innovatie, vanuit een kritische en impactgedreven toets
4. De Winning wordt erkend als frisse voorloper – visibiliteit / PR / imago

HEFBOMEN

A. Slanke en dienende organisatiestructuur die medewerkers empowert

B. Moderne werkgever die jobs creëert op maat

C. Bedrijfsbeheer met oog voor opportuniteiten en uitdagingen

D. Instrumentarium om impact te meten én zichtbaar te maken

De strategische acties voor 2026 werden eind 2025 door het managementteam vastgelegd. Ze bouwen verder op het actieprogramma 2025–2027, aangevuld met een geactualiseerde blik op zowel de externe omgeving als de interne organisatie.

Enkele hoofdlijnen:

1 We zetten sterk in op partnerschappen met lokale besturen.

De nieuwe beleidsmaatregel waarbij de werkloosheid in de tijd wordt beperkt, heeft een belangrijke impact op het lokale sociale beleid. Samenwerking met de sociale economie biedt hierbij kansen en oplossingen. Daarnaast versterken we onze relaties met middenveldorganisaties om onze maatschappelijke impact verder te vergroten.

2 We investeren verder in snelle en betrouwbare dataverzameling binnen onze organisatie, zodat we sneller kunnen inspelen op een steeds uitdagendere omgeving. Daarom inventariseren en standaardiseren we onze interne IT-processen en ons databeheer, ondersteund door duidelijke richtlijnen voor gebruikers.

3 We versterken goed bestuur door de uitwerking van een intern reglement, een onthaalbeleid voor nieuwe bestuurders en de verdere versterking van het bestuursorgaan.

4 We nemen het voortouw inzake duurzaam ondernemen door het VCDO Champion-traject af te ronden, een gericht investeringsbeleid te voeren en onze carbon footprint nauwkeurig te meten, op te volgen en te verbeteren. Daarnaast zetten we verdere stappen in onze duurzaamheidsrapportering volgens de VSME-richtlijnen en bouwen we ons duurzaamheidsverslag uit tot een impactrapport.

5 We investeren in de groei van onze medewerkers en werkvloerbegeleiders.

Om hen optimaal te ondersteunen, zetten we samen met externe partners in op expertiseontwikkeling via gerichte opleidingen en trainingen, zodat zij beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de uitdagingen van morgen.



COÖRDINATOR WINY FROYEN

VAN DIGIHULP GENK-AS-ZUTENDAAL

“Al kan digitale inclusie net versterken”

In de vestiging van De Winning in Genk komt elke maand een DIGIdokter langs. Medewerkers kunnen er terecht met vragen over smartphones, apps, mailadressen of online administratie. Het initiatief maakt deel uit van Digihulp Genk-As-Zutendaal, een project rond digitale inclusie. Coördinator Winy Froyen ziet dagelijks hoe groot de digitale kloof nog altijd is. “Digitale vaardigheden zijn vandaag geen luxe meer”, zegt ze.

Digihulp organiseert cursussen en workshops om digitale vaardigheden te versterken. Daarnaast zijn er de DIGIdokters, dat zijn vrijwilligers die mensen helpen met concrete digitale vragen. Zij werken vanuit verschillende digipunten in Genk, As en Zutendaal. Eén daarvan bevindt zich in de vestiging van De Winning in Genk. “Daar komt één keer per maand een vrijwillige DIGIdokter langs”, vertelt Winy Froyen. “Dat is trouwens iemand die zelf het ticket ‘maatwerker’ kreeg, en een passie voor IT heeft. Dankzij zijn kennis kan hij vandaag anderen op een heel laagdrempelige manier helpen.”

Opleidingen op maat

Digihulp richt zich op verschillende kwetsbare doelgroepen. “Senioren, kortgeschoolden, nieuwkomers, mensen in kansarmoede, werkzoekenden, alleenstaande (vaak allochtone) mama’s en mensen met langdurige gezondheidsproblemen. Veel mensen uit deze doelgroepen zijn aan de slag bij De Winning.”

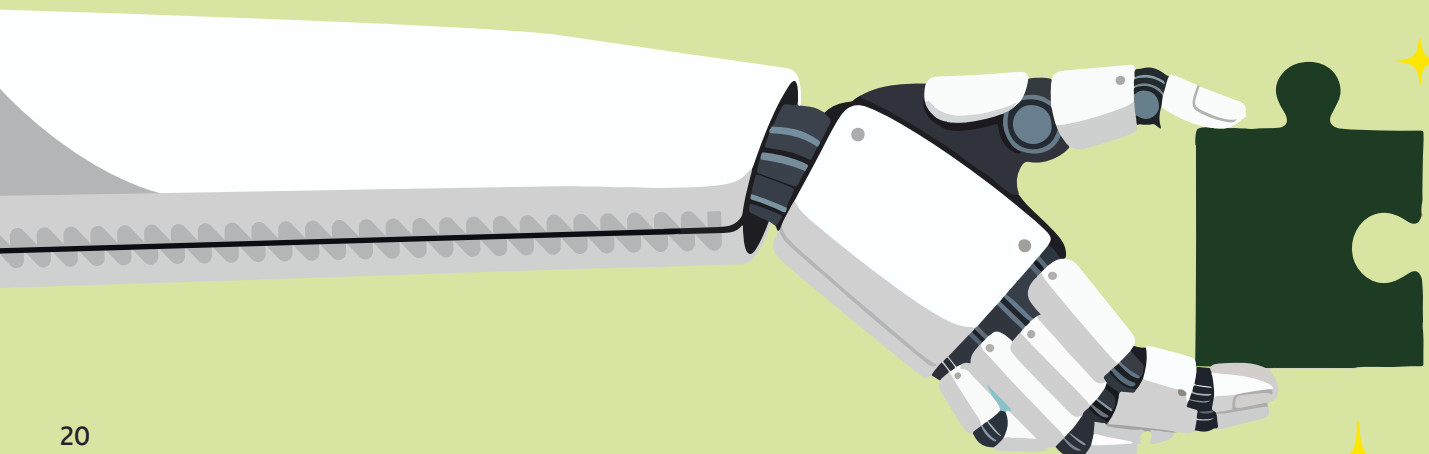
De Winning was dan ook de eerste sociale-economieorganisatie die de hulp van Digihulp inriep. “We zijn begonnen met een competentiemeting bij alle medewerkers. Daarna hebben we iedereen ingedeeld volgens

niveau en zijn we opleidingen gestart. Ik denk dat ongeveer driehonderd mensen een opleiding gevolgd hebben. Later nam Ligo, het Centrum voor Basiseducatie Limburg Zuid, een deel van die werking over.”

De overstap naar Doccle

De opleidingen kwamen er op het moment dat De Winning overstapte naar Doccle voor de loonbrieven en andere administratie. Dat bleek ook voor de stad Genk een interessant leerproces. “Wij zijn een jaar later zelf met Doccle gestart”, vertelt Froyen. “Ook wij hebben onze medewerkers moeten begeleiden. Dankzij de ervaringen bij De Winning wisten we beter hoe we met die weerstand moesten omgaan.”

Want weerstand tegen digitalisering is volgens haar heel herkenbaar. “Mensen zeggen snel: ‘Dat is niets voor mij.’ Vaak zit daar schaamte achter. Mensen durven niet toegeven dat ze niet weten hoe ze moeten inloggen of hoe een app werkt. Daarom werd in Genk sterk ingezet op ondersteuning tussen collega’s onderling. We hebben vooral geprobeerd de ploegbazen mee te krijgen, zodat collega’s elkaar konden helpen. Dat werkt veel beter dan iets van bovenaf op te leggen.”



Itsme

Volgens Winy Froyen draait digitale inclusie niet om de vraag of iemand graag digitaal werkt, maar wel of iemand nog kan deelnemen aan de samenleving. “Als je je boodschappen nog cash kunt betalen, is dat voor ons geen probleem. Maar als je de overheid niet meer kunt bereiken omdat je geen Itsme hebt, dan spreken we wel over uitsluiting.”

Net daarom zijn vragen over Itsme de meest voorkomende bij de DIGIdokters. Daarnaast krijgen zij veel vragen over mailadressen, smartphone-instellingen, phishing en cybersecurity. Sommige zaken, zoals sociale media of thuisbankieren, lijken de meeste mensen ondertussen wel beter onder de knie te hebben.

“Vaak zit het probleem niet in de digitale vaardigheden zelf, maar in de taal. Daarom sluiten we aan bij organisaties zoals VriendENTaal, waar nieuwkomers tijdens babbelnamiddagen Nederlands oefenen. We merken daar dat veel mensen digitaal eigenlijk goed mee zijn, ook mensen met een vluchtelingenstatuut. Alleen begrijpen ze soms de taal of de instructies niet goed, waardoor ze niet weten wat er precies van hen verwacht wordt.”

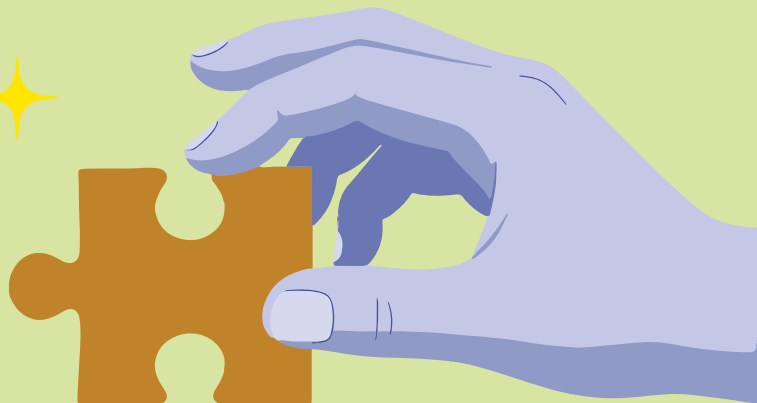
Kan AI helpen?

De digitale evolutie gaat razendsnel. Maar kunnen initiatieven rond digitale inclusie dat tempo wel volgen? Volgens Winy Froyen probeert Dighulp alvast mee op de trein te springen. “We zetten sterk in op AI”, vertelt ze. “We organiseren lezingen, opleidingen en basisworkshops over wat artificiële intelligentie precies is. We leren mensen ermee werken en proberen ook de schrik voor ChatGPT en AI weg te nemen, zeker bij senioren.”



Dat blijft volgens haar een evenwichtsoefening. “Je wilt mensen mee krijgen in dat verhaal, ook binnen een maatwerkbedrijf zoals De Winning. Maar tegelijk moet je hen ook alert maken voor cybersecurity en online risico’s. Je mag mensen geen schrik aanjagen, maar je moet hen wel bewust maken. Dat evenwicht is soms moeilijk.”

Toch hoeft AI de digitale kloof volgens haar niet groter te maken. Integendeel. “De bedoeling is net dat AI dienstverlening toegankelijker maakt. Je ziet vandaag al chatrobots bij veel online winkels. Steden en overheden zullen daar ook steeds meer mee werken. Eigenlijk zou AI ervoor moeten zorgen dat mensen op een eenvoudige manier een attest kunnen aanvragen, een reservatie maken of een inschrijving doen voor een jeugdkamp. Zo ver staan we vandaag nog niet, maar dat is wel de richting waarin we evolueren. We moeten AI inzetten om digitale inclusie net te versterken.”



Digitaal sterker = bouwen aan zelfvertrouwen, veiligheid en weerbaarheid

Digitale toepassingen bepalen steeds vaker hoe we werken, communiceren en onze administratie regelen. Wie daarin niet mee is, botst snel op drempels op het werk, maar evengoed thuis. Vanuit die realiteit werkte De Winning samen met Ligo LiMiNo aan een opleidingstraject voor al onze medewerkers. Om praktische vaardigheden aan te leren, maar meer nog om de digitale kloof te verkleinen en tegelijk te bouwen aan zelfvertrouwen en weerbaarheid. “Het gaat niet over één tool leren gebruiken,” zegt Raoul Gil, stafmedewerker bij Ligo LiMiNo. “Het gaat over sterker worden in een digitale wereld. Over weten wat je doet, en je daar veilig bij voelen.” Lesgever Filip Eerdekens beaamt: “We willen dat mensen dingen zelf durven doen. Dat ze niet afhaken omdat ze bang zijn om iets fout te doen.”

Cruciaal voor De Winning, was om een praktisch antwoord te kunnen bieden op heel concrete, dagelijkse uitdagingen waar de medewerkers voor staan. En dus brachten we eerst hun vragen en drempels in kaart. Daarmee trokken we naar de opleidingsexperten van Ligo LiMiNo (Limburg Midden en Noord). Ligo is het Centrum voor Basiseducatie dat volwassenen ondersteunt in het versterken van basisvaardigheden zoals taal, rekenen en digitale vaardigheden, zodat ze zelfstandiger kunnen functioneren in het dagelijks leven.

“De bevraging van De Winning liet meteen zien hoe verschillend het vertrekpunt is van persoon tot persoon,” zegt Raoul. “De ene heeft nog geen e-mailadres, de andere logt al in maar begrijpt niet goed wat er gebeurt.” Op basis daarvan werkten we met verschillende trajecten, aangepast in tempo en inhoud.

De lessen sloten zo nauw mogelijk aan bij de praktijk. “We werken met wat mensen écht gebruiken,” zegt Filip. “Doccle, eBox, Mijn Burgerprofiel. Heel tastbare en relevante zaken dus, waarvan je meteen de vruchten kan plukken. Dat motiveert.” In latere sessies kwamen daar ook MyMinfin, MyPension en digitale gezondheidsplatformen bij. Online

veiligheid blijkt een terugkerende bezorgdheid te zijn. En terecht overigens. Raoul: “Mensen willen weten: wat is veilig, wat niet? Hoe herken ik phishing? Hoe maak ik een goed wachtwoord? Dat leeft sterk.”

Zelfvertrouwen

Tijdens de sessies werd snel duidelijk dat het niet alleen om kennis gaat. “Veel mensen kunnen meer dan ze denken,” zegt Filip. “Maar ze vertrouwen het niet. Ze zijn bang om iets verkeerd te doen. Dat zorgt ervoor dat ze digitale zaken vaak uit handen geven. Ze zeggen: ik laat dat doen door iemand anders. En dan blijf je afhankelijk. In de lessen proberen we dat stap voor stap te doorbreken. We zeggen niet: kijk hoe het moet. We zeggen: probeer zelf. Dat vraagt tijd en geduld, maar het werkt. Op een bepaald moment zie je dat iemand zelf begint te klikken en te experimenteren. Dat beetje durf, is vaak een kantelpunt.”

Raoul: “Zodra iemand doorheeft: ik kan dit, verandert er iets. Dan komt er rust en begint hun angst te verdampen. Die verandering zit vaak in kleine dingen: zelf een document openen. Zelf inloggen zonder hulp. Zelf begrijpen wat er staat. Dat lijkt klein, maar voor die persoon is dat groot.”



“Het gaat uiteindelijk om weerbaarheid en de wetenschap: ik red me wel”

Iedereen meenemen in het digitale verhaal

We organiseerden het traject op onze locaties in Lummen, Genk en Hechtel-Eksel. In totaal namen 187 medewerkers deel. Dat betekende concreet dat we groepen samenstelden per locatie en niveau, dat we werkplanning aanpasten zodat mensen konden aansluiten, en dat we de lessen inplanden op momenten die haalbaar waren binnen de dagelijkse werking. De groepen waren divers, en dat maakte het niet altijd eenvoudig. Filip: “Je hebt mensen die snel mee zijn en mensen die meer tijd nodig hebben. Ook als die samen in een groep zitten, proberen we iedereen mee te krijgen in ons verhaal. Ook taal speelt een rol. Voor anderstalige deelnemers ligt het tempo soms hoog, omdat ze een dubbele drempel moeten nemen. Dat moet je goed aanvoelen.”

Soms was er twijfel of weerstand. Raoul: “Niet iedereen staat te springen voor digitaal. En dat is logisch. Veel systemen worden opgelegd en mensen hebben daar niet voor gekozen. Net daarom leggen we de focus sterk op veiligheid en vertrouwen. We willen dat mensen zich zeker voelen. Dat ze weten wat ze doen, en waarom.”

Opvallend was dat veel medewerkers al verder stonden dan ze zelf aangaven. Filip: “Ze kunnen vaak al inloggen, een app openen, maar toch twijfelen ze omdat ze niet zeker

zijn of ze het juist doen.” Die onzekerheid wegwerken, bleek minstens zo belangrijk als het aanleren van nieuwe stappen. De eerste reacties van deelnemers bevestigen dat. Uit onze evaluaties blijkt dat de medewerkers vooral de praktische insteek waarderen. Raoul: “Mensen zeggen: dit kan ik meteen gebruiken. Thema’s zoals online veiligheid en het beheren van de eigen administratie komen duidelijk naar voren. Tegelijk groeit de vraag naar meer. Dat is een fijne vaststelling: als ze eenmaal wat zelfvertrouwen hebben, willen velen meer kennis opdoen, nieuwe zaken leren kennen, meer oefenen ook.”

Het is een groeiproces

Dat zien we dan ook als een logisch vervolg van dit traject. Digitale vaardigheden ontwikkel je niet in één keer. Het is een groeiproces. “Het belangrijkste is dat mensen in beweging komen. Dat ze voelen: ik kan bijleren, stap voor stap”, zegt Raoul.

Voor De Winning is dat de kern van deze samenwerking met Ligo LiMiNo. Niet alleen drempels wegwerken, maar mensen sterker maken in hoe ze omgaan met die digitale wereld, op het werk én daarbuiten. Raoul: “Het gaat uiteindelijk over weerbaarheid, over zelf kunnen handelen, zelf keuzes maken. En weten: ik red me wel.”



DOORGROEIEN VAN DE WINNING NAAR TALEA

Van artikel 60'er tot ploegbaas

Om half acht 's morgens rijden twee bestelwagens van Talea het bedrijventerrein in Tessenderlo op. Vijf medewerkers stappen uit, halen hun materiaal boven en beginnen meteen aan het groenonderhoud op het domein van een logistiek bedrijf. Ploegbaas Thomas Thijs stuurt hen aan. Zeven jaar eerder proefde hij als artikel 60'er bij De Winning zelf voor het eerst van het groenwerk.

Dat hij ooit in het groen zou terechtkomen, had Thomas vroeger niet gedacht. “Ik heb elektriciteit gestudeerd, maar dat bleek achteraf een verkeerde keuze”, vertelt hij. Via De Winning kreeg hij als artikel 60'er de kans om werkervaring op te doen. Daar ontdekte hij het groenwerk. “Ik leerde vogelkers bestrijden, bosmaaien, begraafplaatsen onderhouden, onkruid branden... eigenlijk het volledige pakket. En al snel voelde ik: dit is iets wat echt bij mij past.”

Die ervaring vormde het begin van een traject waarin Thomas stap voor stap doorgroeide tot ploegbaas. Vandaag stuurt hij zelf een team aan. “Ik probeer het werk goed te verdelen zodat iedereen voldoende afwisseling heeft. Niet altijd dezelfde zware taken, maar variatie in het werk. Dat maakt een groot verschil voor mensen.”

Diversiteit in 't groen

Thomas omschrijft zichzelf als een rustige ploegbaas. Iemand die liever luistert dan roept. “Of ik een goede ploegbaas ben? Dat moet je eigenlijk aan de ploeg vragen”, lacht hij. “Maar ik probeer vooral correct en respectvol met iedereen om te gaan.” En dat in een team waarin iedereen een andere achtergrond heeft. Patrick werkte vroeger jarenlang bij Ford Genk, Qudratullah komt uit Afghanistan en Kibriab uit Eritrea. “Iedereen heeft hier zijn eigen verhaal”, zegt Thomas. “Maar op het werk vormt dat geen probleem. We kunnen goed samenwerken en als er iets is, praten we daarover.”

Duurzame maatschappelijke acties

De Winning neemt vaak deel aan (thematische) netwerkmomenten georganiseerd door vakorganisaties, werkgeversgroeperingen, overheid en andere stakeholders. Daarnaast nemen we zelf regelmatig initiatieven om onze diensten onder de aandacht te brengen.

Organisatie

Missie en Visie

Samen groeien en ondernemen
Invzetten op talenten en ambities

Strategie

Strategische doelstellingen
Strategische planning

Cultuurprincipes

Organisatiecultuur
Leidinggeven
Werkgroep G.O.G.
(grensoverschrijdend gedrag)

Structuur

De Winning Maatwerk vzw
CV-SO Talea
CV-SO bistro de borre
Groendoeners
Smaakmakers
uitblinkers

Organogram

Algemene Vergadering
Bestuursorgaan
Managementteam
Medewerkers
Adviescommissie

Stakeholders

Concullega's

Medewerkers
Syndicaal overleg, Overleg

Koepelorganisaties

Herw!n, VKW/VIG, VOKA,
Unizo, Verso

Aandeelhouders

Organisatie Broeders van Liefde
(Zorggroep Sint-Kamillus),
TWI, Den Diepen Boomgaard,
Gemeente Bierbeek,

Overheid

Steden & gemeenten, provincies,
Vlaanderen, België, Europa,
Verenigde Naties

Partners

CV-SO bistro de borre,
CV-SO Talea, Emimo,
Centrum Duurzaam Groen,
projectpartners, PXL

Evara

Bestuursraad sociale economie

Leveranciers

Klanten

Markt

Innovatie

Oproepen, realiteit

Netwerkmomenten

Potentiële samenwerkingen

Pers & sociale media

Concurrenten

Nieuwe toetreders

Concullega's
overlegplatformen sociale
economie, sociale economie,
privé

Regelgeving

Lokaal, provinciaal, Vlaams,
Belgisch, Europees

Potentiële klanten

Financiële instellingen

Special interest groepen

Megatrends

Toenemende kwetsbaarheid van systemen

Financieel, economisch,
sociaal, ecologisch

Globale opwarming

Veranderende demografische evenwichten

Sustainable development goals

Multipolariteit

Toenemende individualiteit,
toegankelijke info (internet),
maatschappij kritischer

Klimaatverandering

Maatschappelijke ontwikkelingen

Beschikbaarheid aan grondstoffen en hulpstoffen

Afname subsidies

Toenemende complexiteit doelgroep medewerkers

Moeizame toeleiding

Uitdagingen op vlak van biodiversiteit

Organisatie

Stakeholders

Markt

Megatrends

MARLEEN SCHEPERS, HOOFD VAN HET DEPARTEMENT

GREEN & TECH VAN HOGESCHOOL PXL

“Praktijk en opleiding versterken elkaar”

De samenwerking tussen Hogeschool PXL en De Winning gaat al meer dan 20 jaar terug. Wat begon met afgestudeerden Groenmanagement die bij De Winning aan de slag gingen, groeide uit tot een breed partnerschap rond opleiding, praktijkervaring, duurzaam groenbeheer en kennisuitwisseling. Marleen Schepers, departementshoofd van het departement Green & Tech van PXL, vertelt hoe beide organisaties elkaar versterken.

Wat houdt het partnerschap in?

“Onze samenwerking gaat al heel lang terug, zo’n 20 à 25 jaar, schat ik. Dat is gestart doordat onze oud-studenten Groenmanagement als monitor bij De Winning aan de slag gingen. De Winning koos toen heel bewust voor bachelors, omdat niet alleen kennis van groen belangrijk is voor de job, maar ook communicatie met opdrachtgevers, managementvaardigheden en dergelijke. Heel wat mensen van De Winning hebben dus hun studies bij ons gedaan. Operationeel directeur Rik Decelle bijvoorbeeld.”

“In 2007 hebben we samen met De Winning, Limburg.net en de provincie Limburg het Centrum Duurzaam Groen opgericht in Genk. Dat is een vormingscentrum waar onze studenten Groenmanagement praktijklessen krijgen en leren werken met onder meer kettingzagen en bosmaaiers. Ook medewerkers van De Winning volgen er opleidingen.”

“Daarnaast was directeur Filip Vanlommel betrokken bij de opstart van de opleiding Groenmanagement. We hebben toen mensen uit het werkveld samengebracht om mee na te denken over welke vakken en competenties de opleiding moest aanbieden. Filip is vandaag ook extern voorzitter van onze opleidingsraad agro- en biotechnologie. Elke bacheloropleiding aan onze hogeschool heeft zo’n externe voorzitter. Dat helpt om de band met het werkveld sterk te houden.”

Het Centrum Duurzaam Groen en De Winning delen dezelfde site in Genk. Hoe nauw gaat die samenwerking?

“We hebben het centrum opgericht als advies- en vormingscentrum voor duurzaam groenbeheer. Dit jaar zijn de provincie Limburg en Limburg.net uit de vzw gestapt, waardoor de activiteiten momenteel op een lager pitje staan. We zijn dus aan het herbronnen, maar we willen de vzw absoluut behouden om de samenwerking met De Winning levend te houden.”

“De vormingen blijven wel bestaan, want we beschikken nog altijd over onze lesgevers. Docenten van PXL geven er bijvoorbeeld opleidingen rond kettingzagen en andere technieken, ook aan medewerkers van De Winning. We bekijken nu welke nieuwe activiteiten we met de vzw nog kunnen ontwikkelen.”





Hoe belangrijk is dat partnerschap met De Winning voor PXL?

“Heel belangrijk. Vooral de terugkoppeling vanuit het werkveld is waardevol voor ons, zodat we kunnen blijven waken over de inhoud van het curriculum. Filip denkt heel breed en strategisch mee, waardoor hij een interessante sparringpartner is.”

“Daarnaast werken we ook op andere vlakken samen. Zo hebben we onze onderzoeksgroep Bio Research. Het is de bedoeling dat onderzoek dat daar gebeurt, ook kan doorstromen naar de sector. Daar kan De Winning eveneens een rol in spelen.”

Is het curriculum dan afgestemd op wat De Winning nodig heeft?

“Bij de start van de opleiding hebben we daar sterk naar gekeken. Toen zaten er meer praktische competenties in het programma. Daar zijn we later wat van afgestapt, omdat we een bacheloropleiding zijn en de focus dus ligt op groenmanagement.”

“Vanuit De Winning horen we soms wel dat er nood is aan mensen met een meer praktische opleiding. Daarom bekijken we momenteel of we in de toekomst eventueel een graduaatsopleiding kunnen ontwikkelen, om die profielen beter op te leiden.”

De Winning is een sociaal-economiebedrijf en werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Is daar aandacht voor binnen de opleiding Groenmanagement?

“Onze studenten krijgen zeker soft skills mee, maar dat gaat heel breed. We leiden hen niet op tot sociale assistenten, dat is een andere expertise. Studenten die interesse hebben in dat sociale aspect, raad ik aan om stage te lopen bij De Winning of hun bachelorproef daarrond te maken. Zo komen ze echt in contact met het begeleiden van doelgroepmedewerkers. Die competenties zitten vandaag niet volwaardig in onze opleiding.”

Hoe kijkt u naar bedrijven zoals De Winning, die groenwerk combineren met een sociale opdracht?

“Hun rol is absoluut noodzakelijk. Ik denk dat we daar als maatschappij steeds meer nood aan hebben, zeker nu de werkloosheid in de tijd beperkt wordt en mensen sneller uit de boot vallen. Er zullen altijd mensen zijn voor wie een job in de reguliere economie een stap te groot is. De sociale economie van De Winning vormt daarom een heel belangrijke schakel in onze samenleving.”

Onze bijdrage aan de SDG's

De duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties vormen nog steeds een rode draad doorheen onze werking. Het gaat om maatregelen voor het behoud van onze planeet en het welzijn van zijn bewoners. Concreet stellen de Verenigde Naties zich aan de hand van 17 'Sustainable Development Goals' (SDG's) tot doel om tegen 2030 de armoede uit de wereld te bannen, levens te verbeteren en de planeet te beschermen.

De duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties (SDG's) blijven een belangrijke leidraad voor de werking van De Winning. In het kader van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO) rondde we in 2024 met succes het Pionier-traject af. Om onze ambities rond duurzaam ondernemen verder te versterken, startten we aansluitend het VCDO Champion-traject.

Binnen dit traject werken we niet alleen aan concrete acties die bijdragen aan verschillende SDG's, maar voeren we ook een transitieproject uit dat een blijvende impact heeft op onze organisatie, onze medewerkers en de samenleving. De afronding van dit traject is voorzien in 2026. De Winning streeft ernaar om daarbij het label van VCDO Champion te behalen.

Hieronder lichten we enkele acties en resultaten toe die in 2025 een belangrijke bijdrage leverden aan onze duurzame ontwikkeling.



SDG 4 – Kwaliteitsvol onderwijs en levenslang leren **DIGITALE INCLUSIE ALS HEFBOOM VOOR PARTICIPATIE**

Digitale vaardigheden zijn vandaag essentieel om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Binnen onze doelgroep stellen we vast dat digitale uitsluiting nog steeds een belangrijke drempel vormt. Daarom maakten we van digitale inclusie het centrale transitieproject binnen ons VCDO Champion-traject.

Een bevraging bij 141 doelgroepmedewerkers toonde aan dat 35% niet beschikte over een laptop of tablet, 11% geen e-mailadres had en een aanzienlijk aantal medewerkers onvoldoende vertrouwd was met toepassingen zoals ITSME, Doccle of digitale bankdiensten.

Om hierop in te spelen organiseerden we opleidingen digitale vaardigheden, voorzagen we elke vestiging van een toegankelijke laptop voor medewerkers en werkten we aan een netwerk van digihelpers. Daarnaast besteedden we aandacht aan veilig internetgebruik, phishing en verantwoord gebruik van sociale media.

De resultaten zijn duidelijk zichtbaar. Van de medewerkers die de opleidingen volgden, beschikt vandaag 99% over ITSME, gebruikt 93% Doccle en maakt 93% gebruik van een bankapp. Hiermee versterken we niet alleen de digitale vaardigheden van onze medewerkers, maar ook hun zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie.



SDG 8 – Waardig werk en economische groei **INVESTEREN IN DUURZAME INZETBAARHEID**

De Winning blijft investeren in de ontwikkeling van medewerkers en in een kwalitatieve werkomgeving. Opleiding, begeleiding en coaching vormen daarbij belangrijke hefboomen.

In 2025 werkten we verder aan een vernieuwd onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers. Naast een duidelijke veiligheidsfiche en uniforme procedures zetten we in op een interactief onthaaltraject dat medewerkers ondersteunt tijdens hun eerste maanden binnen de organisatie.

Daarnaast verhoogden we de onkostenvergoeding voor deelnemers aan arbeidsmatige activiteiten van €1,00 naar €1,20 per uur. Zo versterken we de toegankelijkheid van werk- en activeringstrajecten voor mensen die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt ervaren.



SDG 10 – Ongelijkheid verminderen

DIGITALE UITSLUITING DOORBREKEN

Met ons project rond digitale inclusie willen we meer doen dan digitale vaardigheden aanleren. We willen kwetsbare medewerkers versterken in hun dagelijkse leven en hun kansen op maatschappelijke participatie vergroten.

Digitale toepassingen worden steeds vaker gebruikt voor administratie, communicatie, bankzaken en dienstverlening. Wie niet mee is,

dreigt uitgesloten te worden. Door medewerkers te ondersteunen bij het gebruik van deze toepassingen helpen we hen om zelfstandiger te functioneren, zowel op als buiten de werkvloer.

Op die manier draagt De Winning actief bij aan het verkleinen van sociale ongelijkheid en het versterken van inclusie.



SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie

CIRCULAIR DENKEN IN DE PRAKTIJK

Ook in 2025 zetten we stappen richting een meer circulaire organisatie. In elke vestiging werd een weggeefkast ingericht waar medewerkers bruikbare materialen een tweede leven kunnen geven. Hiermee beperken we afvalstromen en maken we hergebruik toegankelijk voor iedereen.

Daarnaast zetten we verder in op de digitalisering van documenten en communicatie.

Zo bereiden we de overgang naar digitale loonfiches via Doccle voor, wat zowel administratieve efficiëntie als een vermindering van papierverbruik oplevert.

Binnen onze groenactiviteiten kozen we bovendien voor duurzame alternatieven, zoals biologisch afbreekbare boombanden bij aanplantingen.



SDG 13 – Klimaatactie

METEN, OPVOLGEN EN VERBETEREN

Om onze klimaatimpact verder te verkleinen, investeerden we in een structurele aanpak van onze CO₂-uitstoot. In samenwerking met Encon werd onze CO₂-voetafdruk opnieuw berekend. Daarnaast implementeerden we de software Carbon Alt Delete, waardoor we voortaan onze uitstoot jaarlijks kunnen opvolgen en gerichte verbeteracties kunnen formuleren.

Tijdens de fietsmaand stimuleerden we medewerkers om met de fiets naar het werk te komen. Via workshops, fietsreparatiestations en sensibiliseringscampagnes besteedden we aandacht aan verkeersveiligheid en duurzaam woon-werkverkeer.

Verder investeerden we in energie-efficiëntie door onder verlichting van onze groenloods in Lummen te vervangen door ledverlichting.



SDG 16 – Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten

TRANSPARANTIE EN GOED BESTUUR

Goed bestuur vormt een essentiële voorwaarde voor duurzame ontwikkeling. Daarom blijven we investeren in transparantie, professionalisering en kwaliteitsvolle besluitvorming. In 2025 zetten we verdere stappen in onze duurzaamheidsrapportering volgens de VSME-richtlijnen. Hiermee bereiden we ons voor op toekomstige verwachtingen rond ESG-rapportering.

Daarnaast werkten we verder aan initiatieven rond goed bestuur, een uniform onthaalbeleid en de verdere professionalisering van onze interne processen. Ook het preventieve alcohol- en drugbeleid kreeg bijzondere aandacht. Samen met externe experts werken we aan een vernieuwd kader dat inzet op sensibilisering, duidelijke afspraken en ondersteuning van medewerkers.

Samen bouwen aan duurzame impact

Duurzaam ondernemen betekent voor De Winning meer dan het uitvoeren van afzonderlijke acties. Het gaat om het creëren van blijvende maatschappelijke meerwaarde voor medewerkers, partners, klanten en de samenleving.

“De sociale economie wordt de komende jaren belangrijker”

De rol van sociale-economiebedrijven zoals De Winning wordt de komende jaren alleen maar belangrijker. Dat zegt Joris Philips, gedelegeerd bestuurder van VDAB. Zeker met de beperking van de werkloosheid in de tijd, verwacht hij een grotere instroom richting sociale economie. “De uitdaging wordt niet alleen méér mensen aan het werk helpen, maar vooral de juiste match blijven maken tussen talent, ondersteuning en werk”, zegt hij.

“Bedrijven binnen de sociale economie bieden in Vlaanderen werk aan zo’n 25.000 mensen, en dat aantal zal de komende jaren alleen maar groeien. Ze creëren duurzame jobs voor mensen met een arbeidsbeperking, in een aangepaste werkomgeving waar begeleiding en ondersteuning structureel ingebed zijn. Tegelijk vormen ze een belangrijke springplank naar de reguliere arbeidsmarkt.”

“Daarnaast zorgen sociale-economiebedrijven ervoor dat bepaalde bedrijfsactiviteiten lokaal verankerd blijven. Werk dat anders naar het buitenland zou verdwijnen, kan zo in Vlaanderen behouden blijven. Bovendien nemen deze ondernemingen een sterke maatschappelijke rol op door laagdrempelige jobs aan te bieden die aansluiten bij de talenten en mogelijkheden van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.”

Hoe schat je de gevolgen in van de beperking van de werkloosheid in de tijd op sociale-economiebedrijven zoals De Winning?

“De beperking van de werkloosheid in de tijd zal de instroom naar sociale-economiebedrijven zoals De Winning waarschijnlijk vergroten. Tegelijk merken we vandaag al dat veel kandidaten een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben, waardoor de match met beschikbare jobs niet altijd eenvoudig is. Denk maar aan mobiliteitsproblemen of zware fysieke jobs. Ook de economische conjunctuur speelt mee: bij een tragere economie staan vacatures vaker onder druk.”

“Net daarom worden creativiteit én samenwerking cruciaal. Sociale-economiebedrijven zullen nog sterker moeten inzetten op jobs op maat, zoeken naar nieuwe activiteiten en flexibele werkvormen die aansluiten bij de mogelijkheden van medewerkers én de noden van de markt. Tegelijk blijft doorstroom naar de reguliere economie belangrijk, zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe instroom.”

“De uitdaging wordt dus niet alleen méér mensen aan het werk helpen, maar vooral de juiste match blijven maken tussen talent, ondersteuning en werk. Een huzarenstuk waar ik van overtuigd ben dat het ondernemerschap dat ik vaak zie binnen de sociale economie toe in staat is.”

Zie je een nog grotere rol voor de sociale economie als tussenstap naar regulier werk?

“Doorstroom realiseren was van bij de start een doelstelling binnen het collectief maatwerk. We zien echter dat dit slechts in beperkte mate lukt en dat er nog ruimte is voor verbetering. Met de start van individueel maatwerk in 2023 is het kader versterkt voor maatwerkbedrijven om echt werk te maken van doorstroom. Zo kunnen ze sterker inzetten op het bijdragen aan een inclusievere arbeidsmarkt, waar burgers met een arbeidsbeperking kansen krijgen op duurzame loopbanen, ook binnen de reguliere economie. Ook hier vergt het moed van heel wat bedrijven om, net als in de sociale economie, te durven investeren in menselijk kapitaal.”

Wanneer is sociale tewerkstelling volgens u écht succesvol?

“Als de medewerker via duurzame tewerkstelling een bijdrage levert aan de maatschappij, daardoor versterkt wordt in zijn of haar eigenwaarde en participatie binnen de samenleving én zichzelf verder kan ontplooien om de loopbaan vorm te geven, binnen de sociale economie of met de sociale economie als springplank naar reguliere tewerkstelling. Het eindigt niet met gewoon aan de slag te zijn. Het is een begin van een brede integratie in de samenleving. Daar zit net de kern van sociale economie.”

De arbeidsmarkt verandert snel door digitalisering, AI en automatisering. Wordt het voor kwetsbare groepen daardoor moeilijker of net makkelijker om werk te vinden?

“Die evolutie brengt zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Technologie kan werk toegankelijker maken: zware taken worden lichter, instructies duidelijker en ondersteuning meer op maat dankzij visuele of slimme toepassingen. Tegelijk verdwijnen sommige repetitieve of eenvoudige jobs. Net daarom is het belangrijk dat VDAB, onderwijs, sociale-economiebedrijven en andere partners volop inzetten op begeleiding, opleiding en werk op maat, zodat niemand achterblijft in deze transitie.”

“Voor maatwerkbedrijven ligt daar ook een duidelijke kans. In een economie waar standaardtaken steeds vaker geautomatiseerd worden, winnen menselijke kwaliteiten net aan belang: persoonlijk contact, zorg, maatwerk, creativiteit en lokale dienstverlening. De uitdaging wordt dus niet alleen omgaan met verandering, maar ook durven zoeken naar nieuwe activiteiten en groeikansen waar menselijke meerwaarde centraal staat. Dat vergt visie, durf en ondernemerschap. Kortom, het DNA van iedere sociale ondernemer.”



PROJECTVERANTWOORDELIJK JO VAN GILS

VAN AGENTSCHAP VOOR NATUUR EN BOS

“Onze boswachters zien De Winning graag komen”

Van heideherstel en bosaanplantingen tot ecologisch maaibeheer: Agentschap voor Natuur en Bos doet voor uiteenlopende beheerwerken geregeld beroep op De Winning. Volgens Projectverantwoordelijke Jo Van Gils schuilt de sterkte van die samenwerking in de combinatie van vakkennis, flexibiliteit en sociale tewerkstelling. “De Winning levert kwalitatief werk af én denkt mee in oplossingen.”

“Wij hebben twee soorten aanbestedingen. Enerzijds zijn er onze raamovereenkomsten waarvan een aantal specifiek gericht zijn op sociale tewerkstellingsprojecten. De wetgeving rond overheidsopdrachten laat toe om die opdrachten voor te behouden. Op die manier willen we met onze overheidsmiddelen ook een sociale meerwaarde creëren binnen natuurbeheer.”

“De Winning is een van de partners waarmee wij zo’n raamovereenkomst hebben afgesloten na het doorlopen van een openbare aanbestedingsprocedure. Dat gaat doorgaans om instandhoudingswerken en regulier natuurbeheer. Dat voortdurende beheer van natuurgebieden is enorm belangrijk. Alleen zo kan natuur echt uitrijpen en evolueren naar meer biodiversiteit, met ruimte voor kwetsbare en waardevolle soorten.”

“Neem bijvoorbeeld heidegebieden. Heide heeft in onze streken de neiging om spontaan te verbossen. De Winning helpt ons om dat tegen te gaan. De medewerkers herstellen ook veerasters, ruimen zwerfvuil op en voeren handmatig maaibeheer uit. Het belang van dat soort werk mag je echt niet onderschatten.”

Kwetsbaar gebied

“Daarnaast hebben we ook aanbestedingen die niet voorbehouden zijn voor sociale economie. Daar kunnen alle aannemers in Vlaanderen op intekenen. En ook De Winning doet dat. Ze zijn daar perfect voor uitgerust en kunnen dat werk uitstekend aan. Zoals bosaanplantingen en handmatig ecologisch maaibeheer. Dat gaat vaak over gebieden die te kwetsbaar of te kleinschalig zijn voor grote machines. Soms is de bodem te nat, soms zijn de ecologische doelstellingen te gevoelig. Dan heb je mensen nodig die zorgvuldig en met kennis van zaken kunnen werken.”



Machines en mensen

“De Winning komt met het juiste materiaal en goed uitgeruste ploegen. De medewerkers zijn steeds goed uitgerust voor de beheerwerken in natuurgebieden met de nodige PBM’s, aangepaste kledij en schoeisel, ... Daarnaast beschikken de ploegen ook over kleine rupskraantjes. Negentig procent van het werk blijft handmatig beheer, en dat blijft essentieel. Maar het feit dat ze dat kunnen combineren met een beperkte mechanische ondersteuning, is een enorme meerwaarde.”

“Daardoor werken de ploegen efficiënter én kunnen mensen het werk fysiek langer volhouden. Bovendien staat er altijd een sterke werfbegeleider naast de ploeg. Iemand die de mensen goed begeleidt en de werken opvolgt. Dat merk je ook aan de kwaliteit. Onze boswachters zijn altijd tevreden als De Winning werk aflevert.”

Professioneel samenwerken

“Natuurlijk loopt er al eens iets fout. Dat is normaal wanneer je met mensen werkt. Zo dreigde er ooit vertraging te ontstaan bij bosaanplantingen. En timing is daar cruciaal, want een plantseizoen duurt amper drieënhalve maand.”

“Maar dat werd meteen besproken. Vanuit De Winning werd er onmiddellijk gezocht naar oplossingen en die kwamen er ook. Op een heel professionele manier. Zulke aanpak versterkt alleen maar het vertrouwen.”

“We bouwen bruggen voor mensen”

Na enkele jaren waarin herstel en stabiliteit centraal stonden, durft De Winning opnieuw verder vooruit te kijken. De organisatie staat financieel steviger, investeert in mensen, duurzaamheid en innovatie, en wil haar maatschappelijke impact beter zichtbaar maken. Met dit eerste ‘impactrapport’ verschuift de focus van wat we doen naar het verschil dat we maken. Voorzitster Sabine Daenens ziet daarbij een duidelijke opdracht voor de toekomst: bruggen bouwen tussen sectoren, organisaties en mensen. “Niet de grenzen tussen sectoren, maar de noden en mogelijkheden van mensen moeten centraal staan.”

2025 was opnieuw een financieel positief jaar voor De Winning. Wat betekent die financiële stabiliteit voor de toekomst?

Sabine Daenens: “Dat is geen evidentie. We werken binnen een complexe context met verschillende subsidievormen en financieringsstromen en dat vraagt dat we onze werking voortdurend aandachtig blijven opvolgen. Daar zetten we vandaag sterk op in. Financiële stabiliteit is voor ons een noodzakelijke voorwaarde om onze maatschappelijke opdracht duurzaam te kunnen blijven uitvoeren. Uiteindelijk gaat het niet alleen over winst maken. Het gaat over het vinden van een gezond evenwicht tussen economische leefbaarheid en sociale impact. Alleen vanuit die balans kunnen we blijven investeren in mensen, begeleiding, opleiding en duurzame groei.”

Welke impact wil je de komende jaren nog beter zichtbaar maken?

“Onze kernopdracht blijft onveranderd: kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We willen duurzame jobs creëren, talenten ontwikkelen en waar mogelijk de doorstroom naar regulier werk bevorderen. Maar werk is veel meer dan een inkomen. Werk draagt bij aan zelfvertrouwen, eigenwaarde, sociale contacten en deelname aan de samenleving. Dat zijn effecten die

niet altijd zichtbaar zijn in cijfers, maar die voor mensen een wereld van verschil maken. Daarnaast willen we onze lokale maatschappelijke rol verder versterken. We zullen de komende jaren nog meer moeten inzetten op lokale dienstverlening en ons nog kenbaarder maken bij gemeenten, scholen, zorgorganisaties en bedrijven. Hoe beter we onze impact zichtbaar maken, hoe meer kansen we kunnen creëren.”

Hoe bewaakt het bestuursorgaan het evenwicht tussen economische gezondheid en maatschappelijke impact?

“Dat evenwicht bewaken is één van onze belangrijkste verantwoordelijkheden. Op elke vergadering van het bestuursorgaan nemen we de financiële cijfers van de voorbije periode grondig door en staan we daar kritisch bij stil. We volgen onze kostenstructuur permanent op. De gebeurtenissen van enkele jaren geleden hebben ons geleerd hoe belangrijk het is om tijdig bij te sturen. We willen absoluut vermijden dat we opnieuw voor situaties komen te staan waarin we activiteiten moeten stopzetten. Daarom zijn we vandaag extra waakzaam. Daarbij verliezen we nooit onze kernopdracht uit het oog. Financiële gezondheid is belangrijk, maar altijd in functie van de maatschappelijke missie en de waarden waar De Winning voor staat.”



Het transitieproject rond digitale inclusie was een belangrijk onderdeel van het Champion-traject van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO). Waarom is dit relevant voor De Winning?

“Digitale inclusie is vandaag relevanter dan ooit. Veel van onze medewerkers beschikken niet vanzelfsprekend over de nodige digitale vaardigheden of middelen. En in een samenleving die steeds sneller digitaliseert, dreig je al snel aan de kant te staan als je daarin niet mee bent. Door mensen digitaal sterker te maken, helpen we hen niet alleen op de werkvloer. We versterken ook hun zelfstandigheid en hun kansen om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Het gaat over veel meer dan technologie alleen. Het gaat over inclusie. En dat maakt dit voor mij zo’n belangrijk thema.”

De Winning investeert sterk in opleiding, begeleiding en de ontwikkeling van medewerkers. Waarom blijft dat een strategische prioriteit?

“Ik ben er sterk van overtuigd dat we onze mensen beter kunnen ondersteunen met gerichte vormingen op maat. Opleidingen moeten zo laagdrempelig mogelijk zijn, zowel qua tijd, locatie als taalgebruik, zodat zoveel mogelijk medewerkers kunnen deelnemen. We zien duidelijke noden op het vlak van digitale vaardigheden, taalontwikkeling en communicatie. Tegelijk willen we opleidingen sterker laten aansluiten bij de competenties die nodig zijn voor interne doorgroei en doorstroom. Ook onze begeleiders hebben nood aan bijkomende expertise om met steeds diversere doelgroepen aan de slag te gaan. Investeren in opleiding betekent investeren in mensen. En dat blijft één van de belangrijkste hefboomen om duurzame groei mogelijk te maken.”

Lokale besturen worden steeds belangrijkere partners voor de sociale economie. Welke rol zie je voor De Winning in die samenwerking?

“Lokale besturen staan vaak het dichtst bij maatschappelijke uitdagingen rond werk, participatie en inclusie. Daarom zetten we sterk in op duurzame relaties met steden en gemeenten. We willen een vertrouwde partner zijn waarmee lokale besturen op lange termijn kunnen samenwerken. Daarbij vinden we het belangrijk om helder te tonen welke meerwaarde De Winning kan bieden binnen hun activeringsbeleid en hun lokale maatschappelijke ambities. Door samen te werken kunnen we meer mensen kansen bieden én tegelijk bijdragen aan sterke lokale gemeenschappen.”

Duurzaamheid staat wereldwijd onder druk, terwijl De Winning net verdere stappen zet in VSME-rapportering en het VCDO Champion-traject. Waarom blijf je hierin investeren?

“Net daarom. Duurzaamheid is iets wat organisaties soms snel loslaten wanneer andere uitdagingen zich aandienen. Maar wie echt impact wil maken, moet daarin blijven investeren. Het VCDO erkent ondernemingen die de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties vertalen naar dagelijkse werking. Dat vraagt aandacht, middelen en een langetermijnvisie. Het vraagt ook volharding. De Winning kiest daar heel bewust voor. Door hier blijvend op in te zetten houden we onszelf scherp. We zien waar we vooruitgang boeken, maar ook waar we nog meer verschil kunnen maken. Bovendien willen we als sociale onderneming een voorbeeldrol blijven opnemen voor anderen.”

Wat zijn volgens jou de grootste uitdagingen voor sociale ondernemingen in de komende jaren?

“Dat zijn er heel wat. Om te beginnen blijft er de afhankelijkheid van subsidies binnen het maatwerkdecreet en de onzekerheid rond bepaalde beleidsmaatregelen. Ook veranderingen in regelgeving kunnen een grote impact hebben op onze sector. Daarnaast voelen ook wij de gevolgen van economische schommelingen en geopolitieke onrust, die mee de kostprijs van goederen en diensten bepalen. De concurrentie neemt toe, niet alleen vanuit de reguliere economie

maar ook binnen de sociale economie zelf. Tegelijk worden de ondersteuningsnoden van doelgroepmedewerkers steeds complexer. Dat vraagt veel van organisaties, begeleiders en leidinggevend. Ook de invulling van vacatures voor doelgroepmedewerkers blijft een belangrijke uitdaging. Het zal dus meer dan ooit aankomen op samenwerking, flexibiliteit en innovatie.”

Als je één ambitie voor De Winning zou mogen uitspreken voor de komende vijf jaar, welke zou dat zijn?

“Goh, dan hoop ik dat De Winning nog sterker bekend zal staan als een verbindende partner tussen zorg, onderwijs, werk, welzijn en bedrijfsleven. Vandaag werken die domeinen nog te vaak naast elkaar, terwijl de uitdagingen van mensen zich niet beperken tot één sector. Ik geloof heel sterk in samenwerking vanuit gemeenschappelijke waarden en gedeelde doelstellingen. Niet de grenzen tussen sectoren, maar de noden en mogelijkheden van mensen moeten daarbij centraal staan. Als we vanuit die overtuiging samenwerken, kunnen we voor veel meer mensen een duurzaam en betekenisvol traject uitbouwen. Die rol van bruggenbouwer zie ik heel sterk weggelegd voor De Winning.”

Na een periode van ingrijpende veranderingen en herstel: waar ben je vandaag het meest trots op wanneer je naar De Winning kijkt?

“Dat zijn verschillende zaken. Ik denk bijvoorbeeld aan de samenwerking met Talea. Dat is toch een operationeel huzarenstuk waarin mooie doorstroomtrajecten worden gerealiseerd en waar we tonen dat sociale economie en ondernemerschap elkaar kunnen versterken. Daarnaast ben ik trots op de blijvende ambitie waarmee De Winning haar voortrekkersrol op het vlak van duurzaamheid opneemt. Ook in uitdagende tijden blijven we daarin investeren. Maar misschien ben ik nog het meest trots op de veerkracht van de organisatie. De Winning is zo doordrongen van de ambitie om mensen kansen te geven en te laten groeien, dat daar een enorme gedrevenheid uit voortvloeit. Die zit ingebakken in de cultuur van de organisatie. En precies die overtuiging geeft mij veel vertrouwen voor de toekomst.”



**VSME-
duurzaamheidsverklaring**
De Winning Maatwerk vzw 2025

Grondslag voor opstelling van het verslag [B1]

De Winning Maatwerk vzw heeft ervoor gekozen om zijn duurzaamheidsverklaring 2025 op te stellen in overeenstemming met optie A van de VSME-standaard, die de basismodule omvat.

Volgende gegevens bieden een helder overzicht van de juridische structuur, de financiële omvang en het personeelsbestand van De Winning Maatwerk vzw (verder vernoemd als De Winning) in de huidige verslagperiode (voor boekjaar 2025). De Winning is een vzw (vereniging zonder winstoogmerk) en valt onder de NACE-categorie 88.993, die de beschutte en sociale werkplaatsen en maatwerkbedrijven vertegenwoordigt. Het balanstotaal van de organisatie voor de verslagperiode bedraagt 7.129.995 euro, terwijl de omzet uit werken 7.961.603 euro is. Het aantal medewerkers bedraagt 285,37 VTE (voltijdse equivalenten) of 319 medewerkers.

De Duurzaamheidsverklaring wordt op geconsolideerde basis gepresenteerd, d.w.z. dat het beperkt is tot informatie met betrekking tot De Winning. Het verslag is opgesteld in opdracht van De Winning, een vzw met vestigingen in Lummen, Genk, Hechtel-Eksel, Houthalen-Helchteren en Kortenaken. De vestiging in Kortenaken werd in de loop van 2025 verkocht. Er is een nieuw vestigingsnummer aangevraagd voor Zaventem. De Winning heeft 2 dochterondernemingen en heeft zijn statutaire zetel op Sint-Ferdinandstraat 1, 3560 Lummen, België.

De Winning voert haar activiteiten uit in België, met een focus op de regio Limburg en Vlaams-Brabant. De organisatie bezit, verhuurt of beheert verschillende locaties die essentieel zijn voor haar operaties. Gedetailleerde informatie over de adressen van de geregistreerde locaties van De Winning kan worden gevonden in onderstaande tabel.

Locaties	Adres	Postcode	Stad	Land
Administratieve hoofdzetel + operationele Bedrijfsunit	Sint-Ferdinandstraat 1	3560	Lummen	België
Bedrijfsunit	Troisdorflaan 19	3600	Genk	België
Bedrijfsunit	Zandstraat 3 bus 9	3940	Hechtel-Eksel	België
Bedrijfsunit	Dorpsstraat 45	3530	Houthalen-Helchteren	België
Bedrijfsunit (verkocht juni 2025)	Lozenberg 9	3472	Kortenaken	België
Bedrijfsunit (sinds maart 2026)	Leedsevroente 6	1932	St.-Stevens-Woluwe (Zaventem)	België

De Winning beschikt over het kwaliteitscertificaat EFQM, uitgereikt door Xelyo. Dit certificaat bevestigt dat de organisatie voldoet aan de kwaliteitsvereisten voor werk- en sociale economiebedrijven in Vlaanderen. De certificering werd toegekend op mei 2024.

Type kwaliteitsbewijs:
EFQM Recognised for Excellence 3* en hoger

Geldigheidsduur 06/05/2024–05/05/2027

We kiezen bewust voor EFQM als opvolgsysteem voor ons kwaliteitsdenken om de lat hoog te leggen. Het is een model gericht op organisatiegerichte verbetermogelijkheden. Onze missie, visie, cultuur en prestaties worden grondig geëvalueerd en onze duurzame ontwikkeling wordt versterkt. De Winning behaalde in 2024 voor de tweede keer drie sterren. Ondanks de moeilijke periode die we achter de rug hebben, behaalden we in 2024 een hogere score dan drie jaar ervoor.

Praktijken, beleidsmaatregelen en toekomstige initiatieven voor de transitie naar een duurzamere economie [B2]

De Winning heeft verschillende praktijken, beleidsmaatregelen en toekomstige initiatieven ontwikkeld met het oog op de transitie naar een duurzamere economie.

We groeien verder in het Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Nadat we in 2023 SDG Pioneer werden, hielden we een jaar pauze omwille van de moeilijke situatie met Karwij. In 2024 stapten we opnieuw in het VCDO en startten het Champion Traject waarbij we een transitieproject op poten zetten rond digitale inclusie van onze doelgroepmedewerkers. Dit zal in 2025-2026 verder vorm krijgen. Verder voerden we in 2024-2025 meer dan 10 acties uit rond duurzaamheid.

In 2025 hebben we geïnvesteerd in opleidingen, elektrificatie, koopkrachtverhoging en duurzamere brandstoffen. In de loop van 2026 wordt dit verdergezet.

In de onderstaande tabel geeft De Winning aan voor welke duurzaamheidsthema's (zoals klimaatverandering, circulaire economie, eigen personeel, enz.) het specifieke praktijken, beleidsmaatregelen of toekomstgerichte plannen heeft ingevoerd. Er wordt tevens aangeduid of het beleid publiek beschikbaar is en of er doelstellingen zijn opgesteld om de uitvoering ervan op te volgen en de geboekte vooruitgang te meten.

	Hebt u bestaande duurzaamheidspraktijken/-beleidsmaatregelen/toekomstige initiatieven die betrekking hebben op een van de volgende duurzaamheidskwesties?	Bevatten de beleidsmaatregelen doelstellingen?
Klimaatverandering	Stimuleren van fietsen naar het werk en laadpunten voor elektrische fietsen	JA
	Elektrische aanvoering van onze materialen (Groendoeners)	NEE
	Omschakeling van diesel naar blauwe diesel werd opgestart maar ook stopgezet omwille van problemen met de motoren.	JA
	Overschakeling naar eco-motomix	JA
	Opstart van een elektrisch wagenpark en laadpunten op elke vestiging	JA
	Sterretjes in de voorruit herstellen i.s.m. Carglass	JA
Vervuiling		N.V.T.
Water- en mariene hulpbronnen		N.V.T.
Biodiversiteit en ecosystemen	Via Talea zetten we in op 1m ² groen voor 1m ² grijs	JA
Circulaire economie	Ladder van Lansink	NEE
Eigen werknemers	Opstart werkgroep grensoverschrijdend gedrag	JA
	Opstart Talea Brussel	JA
Werknemers in de waardeketen	Houtsprokkel tegen kinderarmoede	JA
Getroffen gemeenschappen		N.V.T.
Consumenten en eindgebruikers	De opstart van een podcastreeks 'groen voor grijs' om te inspireren en impact te verspreiden (4 afleveringen gepland)	JA
Bedrijfsethiek	Aandacht op cultuurprincipes via werkgroep grensoverschrijdend gedrag	JA

Energie en broeikasgasemissies [B3]

De Winning verbruikte 183 MWh elektriciteit van het nationale net, volledig afkomstig uit hernieuwbare bronnen. Aanvullend rapporteert De Winning ook het brandstofverbruik (fuels), dat in totaal 1.682 MWh bedraagt, waarvan 1.336 MWh afkomstig is van hernieuwbare brandstoffen en 191 MWh van niet-hernieuwbare brandstoffen. De totale energieconsumptie van De Winning, inclusief zowel elektriciteit als brandstoffen, bedraagt daarmee 1.865 MWh.

Naar onze eigen berekening	Hernieuwbare energieconsumptie (MWh)	Niet-hernieuwbare energieconsumptie (MWh)	Totale energieconsumptie (MWh)
Elektriciteit (zoals weergegeven op facturen van de nutsmaatschappij)	183	0	183
Brandstoffen	155	0	155
Brandstoffen mobiliteit	1.336	191	1.527
Totaal	1.674	191	1.865

Op basis van de emissie-inventarisatie berekend in overeenstemming met de GHG Protocol Standard, genereerde De Winning in 2025 in totaal 6.594 tCO₂eq aan Scope 1- en Scope 2-broeikasgasemissies, als volgt samengesteld:

- 342,44 tCO₂eq aan Scope 1-broeikasgasemissies uit bronnen die eigendom zijn van of beheerd worden door het bedrijf
- 1,53 tCO₂eq van de Scope 2-broeikasgasemissies van aangekochte elektriciteit (locatie gebaseerde methode)

Hieronder geven we ook een global overzicht van de Scope 3-broeikasgasemissies.

- 14,00 tCO₂eq van de Scope 3 downstream. Downstream omvat alle indirecte broeikasgasemissies in de waardeketen die ontstaan nadat het product of dienst het bedrijf heeft verlaten.
- 6.236,00 tCO₂eq van de Scope 3 upstream. Dit omvat alle indirecte broeikasgasemissies uit de waardeketen aan de 'stroomopwaartse' kant van ons bedrijf. Dit zijn alle emissies die ontstaan voordat onze eigen dienstverlening plaatsvindt.

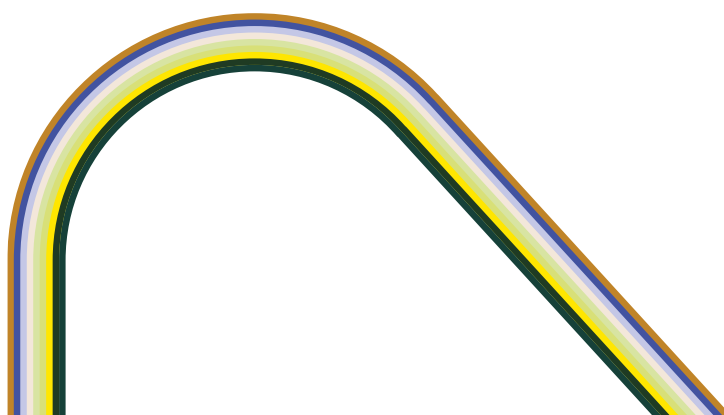
De Winning rapporteert haar broeikasgasintensiteit door de totale bruto-uitstoot van broeikasgassen (in ton CO₂-equivalent) te delen door haar omzet (in euro). Voor het verslagjaar bedraagt deze intensiteit 0,000022 tCO₂eq per euro omzet. Dit cijfer geeft aan hoeveel CO₂ de organisatie gemiddeld uitstoot per euro die ze omzet – een maatstaf voor klimaatimpact per eenheid economische activiteit.

De Winning liet in 2022 een CO₂-voetafdruk berekenen door Encon (www.encon.eu), op basis van de cijfers van 2021. De voorgaande jaren was dit niet gebeurd. In 2024 hebben we terug volop ingezet op de rapportering van onze voetafdruk. De volledige CO₂-voetafdruk voor 2024 werd inhouse berekend met Carbon+Alt+Delete, de software aangekocht bij Encon en die ons in staat stelt jaarlijks onze volledige CO₂-voetafdruk te berekenen. Encon controleerde onze input en leidde enkele medewerkers op in het werken met de software. Tevens investeerden we in een opleidingstraject om ook intern kennis over de volledige footprint berekening te hebben.

Voor deze rapportering hebben we zelf de berekening gemaakt voor Scope 1, 2 en 3.

We hebben ons hiervoor gebaseerd op www.climatiq.io/data, de betalende databases die aan Carbon+Alt+Delete gekoppeld zijn. Zo kunnen we van een correcte en wetenschappelijk onderbouwde berekening spreken conform het GHG Protocol.

Broeikasgasemissies 2024 (tCO ₂ eq)	
Scope 1	342,44
Scope 2	1,53
Scope 3	6.250
Totaal	6.593,97



Vervuiling van lucht, water en bodem [B4]

We hebben in 2025 een nieuwe meting gedaan. Zie gegevens hierboven (CO₂). In Samenwerking met Encon NV hebben we een nieuwe meting gedaan en werden we begeleid in het werken met carbon-alt-delete als opvolgsysteem.

Verder hebben we weinig impact betreffende dit onderwerp.

Biodiversiteit [B5]

Naast de sociale rol biedt De Winning hoofdzakelijk dienstverlening aan in de sectoren natuur-, landschap en groenbeheer.

Met deze activiteiten dragen we actief bij aan het behoud van biodiversiteit. In de uitvoering van opdrachten werken we uitsluitend op een ecologisch verantwoorde manier waarbij rekening wordt gehouden met biotische (vb. planten en dieren) en abiotische (vb. grond en water) factoren. We passen milieuvriendelijke technieken toe om schade aan ecosystemen te beperken.

Projecten worden uitgevoerd in een natuurlijke context (natuur, bos, landschap) maar evenzeer in een urbane context en als verbinding tussen beide.

We kunnen dus stellen dat de impact van De Winning Maatwerk op biodiversiteit dus overwegend positief is. Bijzonder is de combinatie met sociale tewerkstelling.

Naar de toekomst toe willen we deze impact beter meetbaar maken.

Water [B6]

In 2025 was het waterverbruik 506 m³, een daling t.o.v. 2024 die deels nog te maken heeft met de afronding van de landbouwactiviteiten.

Grondstoffengebruik, circulaire economie en afvalbeheer [B7]

De Winning past de principes van de circulaire economie toe in haar bedrijfsvoering. De organisatie heeft haar processen zodanig ingericht dat hergebruik, reparatie en recycling van goederen centraal staan.

De Winning verstrekt het totaal van de jaarlijkse hoeveelheid gegenereerd afval, opgesplitst naar type (niet-gevaarlijk en gevaarlijk), evenals het jaarlijkse afval dat is omgeleid naar recycling of hergebruik. Zie de tabel hieronder voor de relevante gegevens.

Afval gegenereerd	Totaal gegenereerd afval	Afval omgeleid naar recycling of hergebruik	Afval bestemd voor verwijdering
Niet-gevaarlijk afval			
Bio reststoffen cat3	5,29 ton	5,29 ton	0 ton
Blik - pet - pmd	4,08 ton	4,08 ton	0 ton
Hol glas	1,7 ton	1,7 ton	0 ton
Papier - Karton	8,85 ton	8,85 ton	0 ton
Restafval	6,64 ton	0 ton	6,64 ton
Houtafval (Wood)	6,4 ton	6,4 ton	0 ton
Swill (organisch afval)	5,52 ton	5,52 ton	0 ton
Groenafval	669,44 ton	669,44 ton	0 ton
Ongezeefde grond	6,98 ton	6,98 ton	0 ton

De Winning verstrekt geen informatie over de jaarlijkse massastroom van relevante materialen, aangezien de organisatie geen activiteiten uitvoert in een sector die significante materiaalstromen gebruikt, zoals productie, bouw of verpakking.

Valorisatie van groenresten

De Winning-groep werkt al jaren actief rond natuur- en landschapsbeheer. We zijn een gevestigde speler in het veld, en beheren bossen en houtkanten voor middenveldorganisaties, lokale besturen en de Vlaamse overheid. Via onze coöperatie Talea ondersteunen we ook bedrijven met groenonderhoud en streven we daarbij naar ecologische meerwaarde.

Deze activiteiten brengen vanzelfsprekend een continue stroom aan groenresten met zich mee. Binnen onze werking zetten we maximaal in op de valorisatie van deze reststromen, als onderdeel van onze circulaire strategie. We streven naar de hoogst mogelijke meerwaarde bij elke verwerking.

Dat doen we via een doordachte fasering:

Viertrapsmodel voor valorisatie:

1. Voorkomen van reststromen

We beperken het volume aan groenresten door beheerfrequentie te verlagen en ter plaatse te verwerken, bijvoorbeeld via takkenrillen of vlechtwerk.

2. Herbestemming als constructie- of meubelhout

Rechte stammen van minstens 3 meter lang en 30 cm diameter worden verzaagd tot planken, balken of latten. Na één jaar natuurlijke droging hergebruiken we dit hout voor inrichtingswerken binnen onze projecten.

3. Gebruik als biostroom

Minderwaardige stammen of hout met rot worden versnipperd en ingezet als biobrandstof. Hiervoor werken we samen met Vandervelden Bosbouw en CVBA Biomassaplein, die het versnipperde hout aanleveren bij energiebedrijven.

4. Compostering

Takhout wordt versnipperd en gebruikt als bodembedekker of mulch in plantzones. Fijn snoeiafval, haagscheersel en grassen worden verder verwerkt in een composteringsproces. De resulterende compost gebruiken we als bodemverbeteraar bij klanten.

Bijzondere toepassingen

- Acaciahout met grillige vorm en voldoende lengte stockeren we afzonderlijk. Na het schillen benutten we deze stammen voor de creatie van natuurlijke speelelementen – een segment waarvoor de vraag blijft stijgen.
- Groenresten en fijn maaisel versnipperen we met een gespecialiseerde groenhakselaar. Zo verkrijgen we een composteerbare massa die we lokaal inzetten.

Doorheen dit volledige proces houden we de Ladder van Lansink als leidraad. Preventie blijft het uitgangspunt: we adviseren klanten om minder frequent te maaien, hagen slechts tweemaal per jaar te scheren, mulching toe te passen, en zoveel mogelijk natuurlijke structuren zoals takkenrillen aan te leggen.

LADDER VAN LANSINK^{2.0}



Werknemers – Algemene kenmerken [B8]

De analytische details in termen van gender worden verder weergegeven in de onderstaande tabellen.

Het verlooppercentage (tijdelijke contracten, vervangingen bij absenteïsme, niet haalbare trajecten, doorstroom,...) van werknemers voor de huidige rapportageperiode bedraagt 74 op een totaal van 319 of 23%, en wordt berekend op basis van het aantal vertrekkende werknemers in verhouding tot het gemiddelde aantal werknemers gedurende de periode.

Gender	Aantal werknemers in aantal ('headcount')
Man	280
Vrouw	39
Anders	-
Niet gerapporteerd	-
Totaal aantal werknemers	319

Werknemers – Gezondheid en veiligheid [B9]

De Winning heeft in de verslagperiode 30 arbeidsongevallen of gevallen van beroepsziekten onder haar medewerkers geregistreerd. Dit is een daling t.o.v. vorig jaar; een verklaring hiervoor kan zijn dat de weersomstandigheden droger waren in 2025 wat resulteert in minder 'vuist-ongevallen' (vallen, uitglijden en struikelen). Desondanks blijven deze 'vuist-ongevallen' een valkuil omwille van het moeilijke terrein dat de arbeiders dagelijks trotseren. De Winning blijft dan ook sterk inzetten op het voorkomen ervan.

De Winning wil zich onderscheiden met een degelijk veiligheidsbeleid. Er werd in 2025 een nieuwe preventieadviseur aangesteld en er werd geïnvesteerd in een opleiding preventieadviseur niveau 2. Een project voortkomend uit deze opleiding is het versterken van het onthaalbeleid. De Winning ziet iedere nieuwe medewerker als belangrijke schakel in het veiligheidsbeleid en wil zo een veiligheidscultuur vanaf de start verankeren.

De Winning is aangesloten bij een externe geneeskundige dienst en werkt nauw met hen samen, bijvoorbeeld rond het updaten van procedures of voor het inwinnen van adviezen.

Medewerkers ondergaan jaarlijkse medische onderzoeken en kunnen daarnaast ook zelf een consultatie bij de arbeidsarts aanvragen voor werkgerelateerde gezondheidsproblemen. Medewerkers kunnen ook steeds een beroep doen op de PAPSY (preventieadviseur psychosociale aspecten) van IDEWE. De eerste drie sessies zijn hier gratis. De Winning maakt hier zelf ook gebruik van om voorvallen die betrekking hebben op psychosociaal welzijn beter te begeleiden. Zo werd er in 2025 sterk ingezet op grensoverschrijdend gedrag door het oprichten van een werkgroep en het voeren van campagne. Dit heeft onder andere geleid tot het aanstellen en opleiden van twee extra interne vertrouwenspersonen.

Werknemers – Vergoeding, collectieve onderhandelingen en opleiding [B10]

In België is het wettelijk verplicht om werknemers minstens het nationaal vastgestelde minimumloon of het in een collectieve arbeidsovereenkomst overeengekomen minimumloon te betalen. De Winning bevestigt dat alle werknemers worden verlonde conform of boven het toepasselijke minimumloon, zoals bepaald in de relevante sectorale collectieve arbeidsovereenkomst (PC 327 voor de sociale economie). Dit geldt voor zowel vaste als tijdelijke werknemers, ongeacht hun arbeidsduur of functie. Deze praktijk weerspiegelt de inzet van De Winning voor eerlijke verloning en sociaal verantwoord werkgeverschap.

De Winning is een inclusieve organisatie waarin gelijke behandeling centraal staat. Er is geen structureel loonverschil tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers binnen gelijkaardige functies. Deze benadering sluit aan bij de sociale missie van De Winning en haar inzet voor gelijke kansen, respect en empowerment van alle werknemers, ongeacht gender.

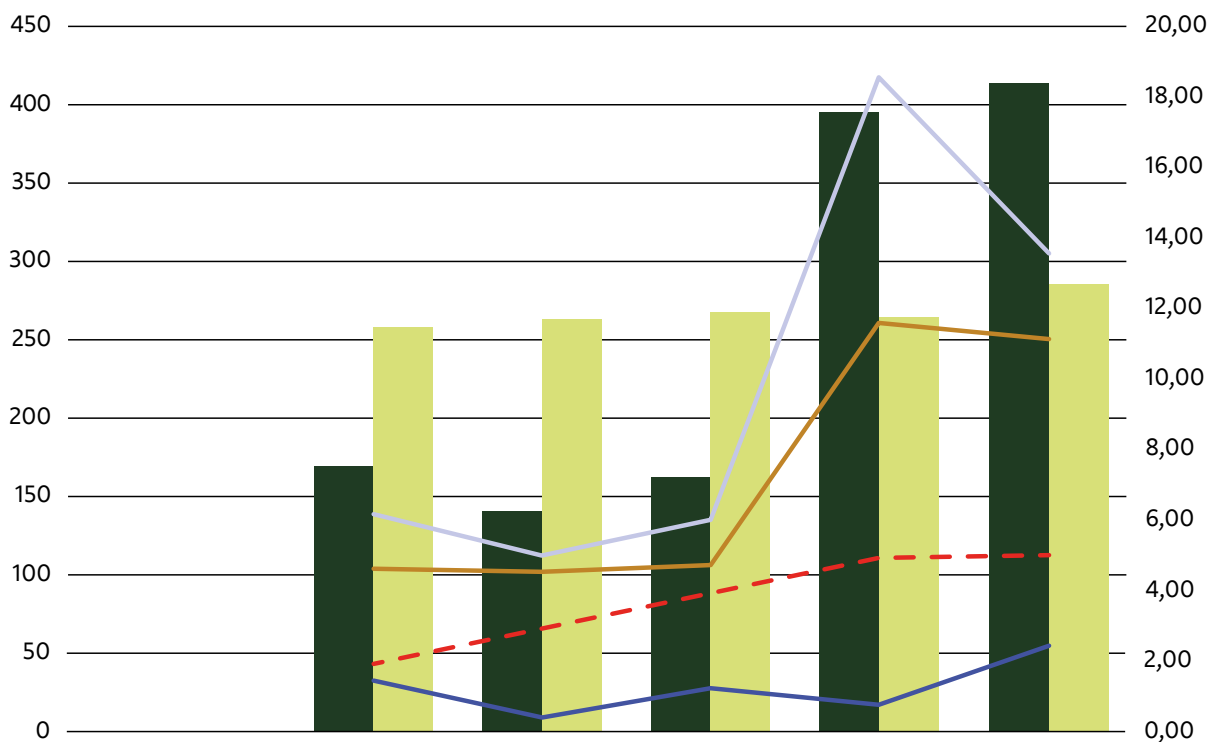
De wetgeving die van toepassing is in de sector wordt toegepast.

De Winning beschouwt training en professionele ontwikkeling van haar werknemers als een fundamenteel onderdeel van haar sociale missie en duurzame groeistrategie. In de rapportageperiode werd een gemiddelde van 84 uur opleiding per werknemer geregistreerd, met gemiddeld 68 uur voor vrouwelijke en 86 uur voor mannelijke medewerkers.

Tot en met 2023 werden enkel de formele opleidingsinspanningen gerapporteerd, alsook de extern informele opleidingen, samengeteld in totaal aantal opleidingsuren.

Sedert 2024 registreren we ook de intern informele opleidingen en werden ook de extern informele opleidingen als informeel gecategoriseerd. Informele opleidingen gebeuren door de werkvloerbegeleider zelf.

Vormingsuren



	2021	2022	2023	2024*	2025
# mws die opleiding volgden	170	141	163	397	413
Gemiddeld # VTE	258,78	264,57	268,89	265,21	285,37
# Totaal aantal opleidingsdagen/VTE	6,21	5,02	6,08	18,61	13,56
# Informele opleidingsdagen/VTE	4,66	4,58	4,79	17,39	11,13
# Formele opleidingsdagen/ VTE	1,54	0,45	1,29	1,23	2,43
Streefdoel opleidingsdagen	2	3	4	5	5

* De resultaten van 2024 werden aangepast n.a.v. een herberekening.

Hieronder vindt u een overzicht van opleidingsuren per gender.

Opleiding 2025	Totaal	Vrouwen	Mannen
Gemiddeld aantal trainingsuren per werknemer zowel formeel als intern informeel (op de werkvloer door de werkvloerbegeleider, trajectbegeleider,...)	83	68	86
incl. onbetaalde statuten	83	58	88

Veroordelingen en geldboetes inzake corruptie en omkoping [B11]

Deze openbaarmakingsvereiste is niet van toepassing op De Winning, aangezien zich tijdens de verslagperiode geen veroordelingen of boetes hebben voorgedaan in verband met overtredingen van anti-corruptie- en anti-omkopingswetgeving.

Lijst met VSME-openbaarmakingen opgenomen in dit document

Module	Nummer	Titel	Bladzijde
Basismodule		Algemene informatie	40
	B1	Grondslag voor opstelling van het verslag	40
	B2	Praktijken, beleidsmaatregelen en toekomstige initiatieven voor de transitie naar een duurzamere economie	41
Basismodule		Milieumaatstaven	42
	B3	Energie en broeikasgasemissies	42
	B4	Vervuiling van lucht, water en bodem	43
	B5	Biodiversiteit	43
	B6	Water	43
	B7	Grondstoffengebruik, circulaire economie en afvalbeheer	43
Basismodule		Sociale maatstaven	45
	B8	Werknemers – Algemene kenmerken	45
	B9	Werknemers – Gezondheid en veiligheid	45
	B10	Werknemers – Vergoeding, collectieve onderhandelingen en opleiding	45
Basismodule		Governance-maatstaven (n.v.t.)	47
	B11	Veroordelingen en geldboetes inzake corruptie en omkoping (n.v.t.)	47



DEWINNING

**info@dewinning.be
dewinning.be
013 53 11 59**

