

TEGENSLAG

TRANSFORMATIE

TOEKOMST



de winning

DUURZAAMHEIDSRAPPORT 2023

“ WE MOETEN EVEN
OP ADEM KOMEN
EN FINANCIËEL
ORDE OP ZAKEN STELLEN,
MAAR DE WINNING WIL
NOG STEEDS GROEIEEN
ALS SOCIAAL
TEWERKSTELLINGSBEDRIJF.
ONZE AMBITIE IS NIET WEG,
ZEKER NIET!”

DUURZAAMHEIDSRAPPORT 2023

inhoud

Voorwoord <i>Algemeen directeur Filip Vanlommel</i>	5
Missie / Visie / Waarden	6
Profiel	8
Jaaroverzicht	12
De cijfers	14
Financiële rapporteringcyclus	15
Uitdagingen, oplossingen en impact	18
Drie strategische periodes	20
Wat brengt '24-'25?	22
Voor een betere wereld	25
Duurzaamheid – milieu	28
Duurzaamheid – sociaal	30
Duurzaamheid – goed bestuur	34

aan het woord

Ik kon de dieren toch niet zomaar achterlaten? <i>Gewezen AMA Welzijn-medewerker Annelies Luyckx</i>	10
Blij dat ik bij de winning kan blijven <i>Maatwerker Marina Broos</i>	11
Samenwerking is top <i>Jef De Prins - Agentschap voor Natuur en Bos</i>	16
Er zit een enorme kennis bij de winning <i>Peter Roosen - Regionaal Landschap Lage Kempen</i>	17
Sterk werk op batterijen <i>Gert Winters - Leverancier STIHL</i>	24
Evenwicht tussen zorg en zaak <i>Werkvloerbegeleider Anja Soeffers en assistent Lana Thonissen - ComPani</i>	26
Lopen, springen, werpen en maaien <i>Groendoener Jurre Volders</i>	29
Brandhout tegen kinderarmoede <i>Burgemeester Jan Daelemans en Nicky Blokken</i>	32
Van Ford Genk tot speelse teamleider <i>Monitor groenploeg Dirk Beeken</i>	36
Onze ambitie blijft <i>Uittredend voorzitter broeder René Van Tichelt en voorzitter in spe Sabine Daenens</i>	38

colofon

verantwoordelijke uitgever

FILIP VANLOMMEL

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

advies, samenstelling, coördinatie en realisatie

3RD ROCK COLLECTIVE WWW.3DRCKCOLLECTIVE.COM

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

druk

DRUKKERIJ VAN DER POORTEN,

waar dit duurzaamheidsrapport 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 CO logic-Vinçotte label. Sinds 2020 is Van der Poorten miK Klimaatambassadeur.

suggesties, vragen
of opmerkingen?





VOORWOORD

ALGEMEEN DIRECTEUR FILIP VANLOMME

Het schrijven van een voorwoord over het jaar 2023 van De Winning valt me moeilijk...

Het was ontegensprekelijk een donker jaar in de geschiedenis van ons mooi bedrijf. Nadat we 2022 al met een zwaar negatief financieel resultaat hadden afgesloten door de impact van een ontwrichte economie op onze KarWij afdelingen (landbouw – voeding – horeca), moesten we vaststellen dat deze afdelingen ook in het eerste kwartaal van 2023 zwaar verlieslatend bleven. Na een intensief traject om de strategie en werking bij te sturen, bleek dat **geen enkel scenario dat we berekenden, op middellange termijn tot een financieel sluitend resultaat zou leiden.**

De instabiele en complexe economische omgeving van deze sectoren, beleidskeuzes met afname van subsidies en zonder twijfel ook foute managementkeuzes lagen aan de basis van **de zeer moeilijke beslissing om de afdeling KarWij te sluiten om het geheel van De Winning te vrijwaren.** Dat we hiermee ook activiteiten hebben opgezegd voor de meest kwetsbare groep van onze medewerkers, maakte deze beslissing extra moeilijk binnen een warme en zeer mensgerichte organisatie. Het laatste kwartaal stond in het kader van de ontmanteling van de afdeling KarWij. Afscheid nemen van de omkaderingsmedewerkers, het zoeken van alternatieve taken voor onze maatwerkers en het intensief begeleiden van een groot deel van de medewerkers 'arbeidsmatige activiteiten' (AMA) naar een andere thuis.

Zijn dit symptomen van de huidige turbulente wereld waarin we leven? Geopolitieke onrust, toenemende digitalisering, technologische ontwikkelingen (wat met AI?), individualisering, klimaatwijziging, verlies aan biodiversiteit... hebben een grote impact op de samenleving in het algemeen en onze medewerkers in het bijzonder. **We stellen vast dat de noden aan extra ondersteuning alleen maar toenemen en dat maakt de rol van sociaal economie als toekomstmodel in een periode van transitie alleen maar belangrijker.** Sociaal economie staat immers primair voor het realiseren van sociale impact en ecologische impact, en dat binnen een sluitend economisch kader.

De Winning heeft in 2023 een deel van haar impactdoelen moeten opbergen omdat het economische kader niet meer klopte. Je zal dit ook verderop in het rapport terugvinden bij de financiële en personele cijfers. Er werd de keuze gemaakt om de kosten van herstructurering volledig in het boekjaar 2023 te verwerken. Die beslissing was ook een noodzakelijke keuze om het grootste en gezonde deel van de organisatie, de Groendoeners, voldoende zuurstof te geven om haar positie te versterken en verder te groeien.

Want dat mogen we niet uit het oog verliezen. **Ook in zo een bewogen jaar realiseren we positieve impact.** De meer dan 250 groendoeners zorgen dagelijks voor zeer tevreden klanten (55% van onze klanten zijn meer dan 10 jaar klant), maken werk van sterke partnerschappen en realiseren biodiversiteitswinst op diverse terreinen. Bij ComPani zorgt 'onbepert genieten' voor veel verbinding in het lokale weefsel en medewerkers bij de nieuwe facilitaire diensten zitten in mooie groeitrajecten. Het zorgt ervoor dat er **ook in de moeilijke periode veel stakeholders in ons ecosysteem opstaan om een hart onder de riem te steken en ons aanjagen om blijven in te zetten op sociaal maatschappelijke winst,** op ideeën en concepten die van de wereld een betere plaats maken. De duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties blijven dan ook een belangrijke leidraad. Zoals je verder kan lezen, werden we in 2023 **SDG Pioneer** waarbij we ervan overtuigd blijven dat het denken in partnerschappen (SDG 17) en sterke samenwerkingsverbanden cruciaal is om de uitdaging aan te gaan.

We hebben 2024 aangekondigd als **een jaar van herstel en vertrouwen.** De voorbije maanden hebben de medewerkers van De Winning ongelooflijk veel veerkracht getoond. Moeilijke beslissingen worden genomen, nieuwe taken worden opgenomen, onbekende terrein wordt verkend, reflecties worden gemaakt en er wordt vooruitgekeken met de ontwikkeling van **een nieuwe toekomststrategie.** Met resultaat! De cijfers van het eerste kwartaal 2024 tonen dat **het pad van herstel is ingezet** en we kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst.

MISSIE / VISIE / WAARDEN

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 voor 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





PROFIEL

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 sociaal economie binnen de organisatie Broeders van Liefde. Het bestuursorgaan bestaat uit 7 personen, deels gelieerd met de organisatie Broeders van Liefde, deels onafhankelijk. De Winning Maatwerk is erkend als collectief maatwerkbedrijf.

De Winning startte in 1986 als een Centrum voor Beroeps Opleiding in de land- en tuinbouwsector. Op de kloosterhoeve van de campus Sint-Ferdinand konden jongeren uit het buitengewoon onderwijs terecht voor een tweejarige opleiding als landbouwhulp.

In 1996 werd er gestart met tewerkstellingsprojecten in de sector natuur- en groenbeheer. Dankzij een beleid gericht op groei van sociale economie, professionalisering in de sector natuur en Europese programma's gericht op sociale innovatie en investeringsmogelijkheden, ontwikkelde De Winning zich tot een (middel)grote werkgever in de sociale economie met een gedifferentieerd aanbod naar kwetsbare groepen (psychosociale problematiek / arbeidshandicap) in de sectoren land- en tuinbouw, voedingsproductie, horeca en natuur- en groenbeheer.

werkingsgebied

HIER VIND JE ONS

VLAAMS-BRABANT

LIMBURG

kortenaken

lummen

hechtel-eksel

genk

houthalen-helchteren

medewerkers doelgroep

254 personen
(222,19 vte*)

medewerkers omkadering

60 personen
(52,94 vte*)



managementteam
7 personen (6,50 vte*)



medewerkers ondersteunende diensten

13 personen (10,57 vte*)



*cijfers 31/12/2023 - * voltijds equivalent*

BEDRIJFSOMZET** 2023

totale
bedrijfsopbrengsten 2023

€ 14.410.294

omzet uit
economische activiteiten

€ 7.684.351

subsidies

€ 6.013.989

BALANSTOTAAL** (31/12/2023)

€ 6.835.754

EIGEN VERMOGEN** (31/12/2023)

€ 1.144.524

** optelsom van de 3 vzw's



MEDEWERKER AAN HET WOORD

IK KON DE DIEREN TOCH NIET ZOMMAAR ACHTERLATEN?

GEWEZEN AMA WELZIJN-MEDEWERKER ANNELIES LUYCKX

“Durf te dromen”, hangt aan de muur in de woonkamer. Maar toen Annelies Luyckx (41) in september 2023 te horen kreeg dat De Winning stopte met KarWij, kregen haar dromen een deuk. Al twintig jaar werkte ze er met een arbeidzorgstatuut op de boerderij. Vandaag vond ze een nieuwe uitdaging in de alpacaboerderij Op 't Heeseinde in Ham.

Een jaar woont Annelies nu in haar strakke huisje in een heel nieuwe wijk in Ham. Een hele verandering, want tot vorig jaar woonde ze nog thuis. Met wat hulp is ze helemaal zelfstandig. Op dinsdag-, woensdag- en vrijdagvoormiddagen gaat ze naar de alpacaboerderij, enkele minuutjes verderop. Ze houdt van dieren en gaat graag mee op stap als er een klasje of een groep rusthuisbewoners een wandeling maakt met de alpaca's. In haar tuin scharrelen enkele kippen in een kleine ren, en bij haar ouders thuis ontfermt ze zich over drie konijnen uit de kinderboerderij van De Winning.

Die kinderboerderij is er niet meer, samen met de hele KarWij-afdeling. Annelies werkte er twintig jaar. “Vorige week nog was ik in de buurt aan het fietsen. Gelukkig kwamen we niet voorbij de boerderij van De Winning in Lummen. Het is nog te moeilijk.

Ik werkte er heel graag tussen de ezeltjes, konijnen, kippen en vroeger ook de cavia's. Ik hielp de koeien van de wei halen en hen eten geven, en ook de stallen uitmesten. Als er scholen op bezoek kwamen, gaf ik hen een rondleiding.”

GEVLUCHT NAAR DE DIEREN

“Toen we die dag in september het slechte nieuws te horen kregen, kwam dat heel hard aan. Van de ene dag op de andere stopte het voor mij bij De Winning. Ik had niet meteen door wat er aan het gebeuren was. Het was allemaal te chaotisch en ik was helemaal van slag. Ik heb mijn ouders getelefoneerd en ben dan even gevlucht naar mijn dieren. Ik kon hen toch niet zomaar achterlaten? Ik heb de koeien nog naar de weide gedaan en met een paar mensen de stallen gekuist. En dat was het dan.”

De boodschap sloeg in als een bom bij alle medewerkers, hun familie en hun netwerk. De Winning deed er alles aan om de impact op de mensen zo beperkt mogelijk te houden. Trajectbegeleider Hanne Luts heeft in die eerste dagen en weken nauw contact gehouden met hen allemaal. “Voor de maatwerkers hebben we zo veel mogelijk binnen De Winning zelf een oplossing gezocht”, zegt ze. “Maar voor de mensen in het statuut van Arbeidsmatige Activiteiten, Welzijn – het vroegere Arbeidszorg – kon dat

niet meer. Die werking is helemaal gestopt. De subsidies zijn er zo laag, dat we dat traject niet meer kunnen aanbieden. De Winning is eigenlijk vooral een maatwerkbedrijf.” Als trajectbegeleider was ik heel bezorgd of ze nog ergens een goede arbeidsmatige activiteit met nodige begeleiding zouden vinden waar ze zich thuis zouden voelen.”

WERKDruk

Via de ouders van Annelies kwamen ze uiteindelijk bij alpacaboerderij Op 't Heeseinde uit, waar Annelies ondanks de obstakels - ze staat nog op de wachtlijst voor een VAPH-budget - een mooie nieuwe kans heeft gekregen en gegrepen. De focus op de alpacaboerderij ligt op zorg, het werkritme is er veel lager. Voor Annelies was dat wat aanpakken, want ze weet van aanpakken. “De combinatie van zorgprofielen en maatwerkers zorgde binnen De Winning soms wel eens voor moeilijke situaties”, zegt Hanne. “Medewerkers die onder Arbeidsmatige Activiteiten Welzijn (AMA) vallen, werkten er samen met maatwerkers waar meer van verwacht wordt. Dat was voor sommige AMA-medewerkers confronterend en deed hen al eens twijfelen aan zichzelf. Veel van hen hebben een plaatsje gevonden waar er meer nadruk ligt op zorg, ze zijn daar heel gelukkig. Dat is fijn om vast te stellen.”

MEDEWERKER AAN HET WOORD

BLIJ DAT IK BIJ DE WINNING KAN BLIJVEN

MAATWERKER MARINA BROOS

“Vandaag werk ik exact één jaar bij De Winning”, zegt Marina Broos (53). Dat jaar verliep anders dan dat ze gedacht had. Want na drie maanden in de productiekeuken, kwam de boodschap dat de KarWij-afdeling ermee stopte. De keuken dus ook. Maar Marina bleef.

Voor maatwerkers zoals Marina zochten de trajectbegeleiders een oplossing binnen De Winning zelf. Sommigen vonden een plekje bij de Groendoeners of bij ComPani. Marina niet, zij maakt vandaag deel uit van de poetsploeg, een nieuwe activiteit die De Winning heeft opgestart om iedereen zoveel mogelijk aan boord te kunnen houden.

“Voor ik bij De Winning terechtkwam, heb ik altijd gepoetst”, vertelt ze. “Maar ik werd al twee keer ontslagen. Dat was geen fijne ervaring. Ik vroeg de VDAB naar een andere functie, ik wilde niet meer poetsen. Toen ik in de productiekeuken van De Winning aan de slag kon, was dat een hele verandering. Ik werd er met open armen ontvangen, dat was fijn. We maakten er stoofvlees, spaghetti saus, lasagne, en soms hielpen we om potjes met ijs te vullen. We vormden een tof team.”

DE OUDE WERKPLEK

Daarom vond Marina het ook bijzonder jammer toen De Winning stopte met KarWij. Toen ze gevraagd werd of ze deel wilde

uitmaken van de nieuwe poetsploeg, moest ze niet lang twijfelen. “Ja, ik had gezegd dat ik niet meer wilde poetsen. Maar bij De Winning werken is wel heel fijn. En opnieuw zijn het leuke collega’s om mee samen te werken. We poetsen alle verschillende vestigingen. Maar ik mis de keuken toch wel. Het doet me nog steeds pijn als ik mijn oude werkplek zie.”

Ze houdt één wel heel bijzondere herinnering over aan haar keukenervaring. Ze leerde er Serge kennen, die vandaag bij bakkerij en koffiehuis ComPani in Houthalen-Helchteren aan de slag is. Ze vormen een gelukkig koppel.



JAAROVERZICHT

2023, EEN TURBULENT JAAR

JANUARI

- Talea wordt nauwer opgenomen in het ecosysteem en organisatiestructuur van De Winning
- Voorbereiding opstart Talea BXL
- Uitbreiding tewerkstelling maatwerk in het kader van klimaatjobs (1 vte)
- Als 'best practice' nemen we deel aan het panelgesprek 'How to get started on sustainability reporting?' van CIFAL
- We getuigen over onze aanpak op het bootcamp 'Eco-leiderschap', georganiseerd door Groeilabz, het opleidingsaanbod van Verso

FEBRUARI

- Encon stelt rapport voor rond onze CO₂-voetafdruk, samen met een reductieplan
- Wij zijn gastspreker op de derde inspiratiedag Sociaal Werk en Sociaal Beleid van de KULeuven
- Impact² traject trividend (bistro de borre)
- Intervisie maatwerkbedrijven in bio-landbouw (leden Herwin)

MAART

- Ons subsidiedossier 'Investering in groene mobiliteit' krijgt groen licht
- Evaluatie Gemeenschappelijk Landbouwbeleid en impact op De Winning

20

DECEMBER

- Voorbereiding EU conferentie sociaal economie in kader van voorzitterschap België – bezoek van Europese overheden en personen uit het werkveld
- Algemene vergaderingen
- Opstart facilitair team om onze maatwerkers zoveel mogelijk aan boord te houden
- Begeleiden van de medewerkers van Karwij in de zoektocht naar een andere omgeving

NOVEMBER

- Goedkeuring voor het pilootproject 'Genkse kmo's voor een duurzame bedrijfstuin' waaraan wij meewerken
- We nemen deel aan de Staten-Generaal rond de toekomst van arbeidszorg
- Voor PXL zijn wij het klankbord voor de opmaak van hun SDG-materialiteitsmatrix en voor hun SDG-ambassadeur
- Opstart voorbereiding EFQM kwaliteitsassessment 2024
- Begeleiden van de medewerkers van Karwij in de zoektocht naar een andere omgeving

OKTOBER

- We ontvangen het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen met de erkenning als SDG Pioneer door UNITAR en CIFAL Flanders
- Overleg met diverse stakeholders en besluitvorming rond de ontmanteling van KarWij
- We nemen deel aan een panelgesprek van Verso rond het thema 'Ecoswitch'
- Begeleiden van de medewerkers van Karwij in de zoektocht naar een andere omgeving

APRIL

- Rik Decelle wordt operationeel directeur bij Groendoeners
- Plaatsing voedingsautomaat op campus Sint-Ferdinand
- Samen met Campus Sint-Ferdinand houden we een opendeurweekend
- In het Eetkaffee in Lummen openen we een van de vijf Limburgse Plusplekken – een plaats waar niemand eenzaam en iedereen welkom is
- Start opmaak toekomststrategie KarWij
- Quasydoc maakt zijn opwachting als ERP-systeem binnen KarWij
- Masterplan campus Sint-Ferdinand wordt afgerond

MEI

- Leden van VIG (Verenigde Industriëlen Genk) bezoeken onze vestiging in Genk
- Het management buigt zich tijdens een tweedaagse over leiderschap en de toekomststrategie van KarWij
- We nemen deel aan het Symposium 25 jaar De Bosgroepen
- We leveren een bijdrage aan het webinar 'Biodiversiteit op je bedrijf' van VOKA en Knack in het kader van de campagne 'Maai mei niet'
- We voeren het woord tijdens een panelgesprek op het duurzaamheidsfeest van Febecoop
- Deelname aan de instellingsreview (kwaliteitsaudit) PXL
- Een nieuw systeem registreert voortaan de aanwezigheden

JUNI

- Opstart van een financiële adviescommissie De Winning, bestaande uit bestuurders en personen uit het management.
- We zetten de verlieslatende uitbating van Bistro Vinne stop (cv-so De Winning Vinne)
- Op het syndicaal overleg geven we economische en financiële informatie (EFI)
- Algemene vergaderingen
- We geven toelichting rond 'Biodiversiteit op bedrijventerreinen' aan VOKA-netwerk Duurzaam Ondernemen
- Mogelijke strategieën voor KarWij worden besproken op het bestuursorgaan

JULI

- Inkanteling van onze werking 'lokale diensteneconomie' in 'collectief maatwerk'
- Verdere uitwerking beleidsstrategie KarWij door management

SEPTEMBER

- Het departement Werk en Sociaal Economie beslist om de begeleiding van medewerkers Arbeidszorg die niet activeerbaar zijn, niet langer te financieren
- We zetten een punt achter de werking van KarWij
- Aan de verlieslatende uitbating van Bistro Bovy (cv-so DE Winning Bovy) komt een einde
- Er is een bijzondere algemene vergadering over de toekomst van cv-so bistro de borre. Goedkeuring herstelplan

AUGUSTUS

- Uitwerking en financiële berekeningen KarWij-strategie

23

DE CIJFERS

DE FINANCIËLE CIJFERS ZIJN EEN OPTELSOM VAN DE 3 VZW'S VAN DE WINNING

(dus geen echte consolidatie).

- De cijfers van vzw Maatwerk worden gecontroleerd door commissaris Eveline De Groote (EY).
- De cijfers van Lokale Diensten Economie worden gecontroleerd door een bedrijfsrevisor (EY).

DE WINNING RESULTATENREKENING (IN EUR)	2022	2023	VERSCHIL
Omzet	6.817.904	7.684.351	12,71%
Subsidies	5.153.572	6.013.989	16,70%
andere bedrijfsopbrengsten	907.327	663.289	-26,90%
niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	9.280	48.665	
bedrijfsopbrengsten	12.888.083	14.410.294	11,81%
grondstoffen	1.120.076	2.058.121	83,75%
goederen & diensten	2.286.033	2.162.430	-5,41%
bezoldigingen	9.214.691	10.104.046	9,65%
afschrijvingen	644.936	621.982	-3,56%
andere bedrijfskosten	41.351	46.112	11,51%
niet-recurrente bedrijfskosten	2.980	935.371	
bedrijfskosten	13.310.067	15.928.062	19,67%
bedrijfsresultaat	-421.984	-1.517.768	259,67%
financiële opbrengsten	23.431	17.003	
niet-recurrente financiële opbrengsten	0	20.000	
financiële kosten	83.176	9.634	
niet-recurrente financiële kosten	245.000	690.501	
financieel resultaat	-304.745	-663.132	117,60%
resultaat	-726.729	-2.180.900	200,10%

TOELICHTING OP DE FINANCIËLE CIJFERS

Het boekjaar 2023 wordt afgesloten met een sterk negatief resultaat. Dit is volledig toe te schrijven aan de aanhoudende negatieve resultaten van onze afdeling KarWij en de stopzetting van het merendeel van deze activiteiten (land- en tuinbouw, voedingsproductie, korte-ketendistributie, bakkerij, Eetkaffee en winkel).

In de rubriek 'niet-recurrente bedrijfskosten' worden afschrijvingen voorzien om de boekwaarde van de materiële vaste activa binnen KarWij terug te brengen tot hun vermoedelijke restwaarde. Ook worden de nodige voorzieningen aangelegd die verbonden zijn aan de beëindiging van de activiteiten, in het bijzonder de uit te keren vergoedingen voor het personeel.

In de rubriek 'niet-recurrente financiële kosten' worden de financiële vaste activa (aandelen en leningen) van de horecabedrijven Vinne en Bovy volledig afgeboekt.

Deze ingrijpende maatregelen waren nodig om de voortzetting van de andere activiteiten binnen De Winning te garanderen. In de exploitatiebegroting 2024 wordt dan ook een positief bedrijfsresultaat vooropgesteld – wat de eerste kwartaalcijfers van 2024 intussen bevestigen.

FINANCIËLE RAPPORTERINGCYCLUS

DAGELIJKSE OPVOLGING REKENINGSTAND

- Financieel team

MAANDELIJKSE OPVOLGINGREKENINGSTAND

- Financieel team
- Directie
- Management team (MT)
- Financieel Advies Comité (FAC)

MAANDELIJKSE ANALYSE RESULTATEN

- Financieel team
- Directie
- Management team (MT)
- Financieel Advies Comité (FAC)

ANALYTISCHE EN ALGEMENE RESULTATEN

- per kwartaal per bu en per vzw horizontale en verticale analyse
- Financieel team
 - Directie
 - Management team (MT)
 - Bestuursorgaan

JAARLIJKSE NEERLEGGING BALANS EN RESULTATEN

- Financieel team
- Directie
- Management team (MT)
- Bestuursorgaan
- Ondernemingsraad
- Algemene vergadering

FINANCIËLE ANALYSE VAN TRENDS OVERHEEN DE JAREN

horizontale en verticale analyse

- Financieel team
- Directie
- Management team (MT)
- Bestuursorgaan
- Ondernemingsraad
- Algemene vergadering

prestatie meting

LIQUIDITEITSPARAMETERS

- Currentratio
- Acid-test ratio
- Vergelijking thesaurie stand (actueel budget)

SOLVABILITEITSPARAMETERS

- Eigen vermogen / Totaal vermogen (EV/TV)
- Permanent vermogen / Totaal vermogen (PV/TV)

RENTABILITEITSPARAMETERS

- Resultaat (absolute waarde + %)
- Cashflow (absolute waarde + %)

PERSONEELSKOST / TOEGEVOEGDE WAARDE

EVOLUTIE VERHOUDING BEDRIJFSOPBRENGSTEN

perceptie meting

VERSLAG REVISOR

KWIJTING AV

KLANT AAN HET WOORD

SAMENWERKING IS TOP

JEF DE PRINS - AGENTSCHAP VOOR NATUUR EN BOS

Het Agentschap voor Natuur en Bos (ANB) kiest voor een duurzaam en een ecologisch verantwoord beheer van zijn natuurgebieden, bossen, heiden en graslanden. In de regio Demerland en Zuiderkempen doet het daarvoor een beroep op de expertise van de Groendoeners van De Winning.

“Voor de routinematige taken of de kleine onderhoudswerken schrijven we maatwerkbedrijven aan”, zegt Jef De Prins van de afdeling terreinbeheer van het ANB, die de werkzaamheden aanstuurt via overheidsopdrachten.

“Zoals het inrichten van een houtkant, het bijwerken van hagen of het maaien van paden en oevers. Als overheid geven we de sociale tewerkstelling graag alle kansen.”

Voor opdrachten in de regio Demerland en Zuiderkempen – het gebied ruwweg tussen Tremelo, Ham, Hasselt en Hoegaarden – komt De Winning vaak als aangewezen partner

uit de aanbestedingsprocedure. De groenploegen zijn altijd wel ergens aan de slag. En daar zijn de mensen van het Agentschap voor Natuur en Bos heel blij mee.

“De samenwerking met De Winning is top”, zegt Jef. “Nergens verloopt de communicatie zo vlot. Ik kan de ploegverantwoordelijke elk moment van de dag gewoon telefoneren als er een wijziging van de plannen is. Flexibiliteit is een van de grote troeven, en het werk is altijd netjes volgens de afspraak uitgevoerd. Een heel fijne partner.”

“sociale
kracht in onze
natuurgebieden”

KLANT AAN HET WOORD

ER ZIT EEN ENORME KENNIS BIJ DE WINNING

PETER ROOSEN - REGIONAAL LANDSCHAP LAGE KEMPEN

Regionaal Landschap (RL) Lage Kempen is al zo'n twintig jaar een vaste klant van De Winning. Twee groenploegen - eentje uit Lummen en eentje uit Hechtel-Eksel - zijn het hele jaar rond aan de slag in het werkingsgebied om wandelpaden te onderhouden, hagen te snoeien, knuppelpaden aan te leggen, noem maar op. Ze vormen de landschapsteams van RL Lage Kempen.

"Regionaal Landschap Lage Kempen is een samenwerkingsverband tussen overheden, natuurverenigingen, landbouworganisaties, toeristische verenigingen, gemeentebesturen en andere gebruikers van het buitengebied", legt Peter Roosen uit. Hij is voor Regionaal Landschap Lage Kempen verantwoordelijk voor de landschapszorg en het parkbeheer en was ooit zelf nog ploegbaas bij De Winning. "Ons werkingsgebied strekt zich uit over veertien gemeenten in het noorden en westen van Limburg. Hier voeren we projecten uit die ons landschap, de natuur en het erfgoed versterken. Dat gaat van de aanleg van poelen en kleine landschapselementen, het restaureren van kapelletjes, het verzorgen van bomen en zo meer."

FLEXIBILITEIT ALS TROEF

"Al sinds het Regionaal Landschap er is, werken we daarvoor samen met De Winning. We kiezen heel bewust voor de sociale economie als partner, dat staat zo in onze statuten. Om de twee weken is er een overleg waarbij we de planning overlopen. Er zit een enorme kennis bij De Winning. De ploegbazen denken met ons mee en doen zelf voorstellen over hoe we een klus het best aanpakken. Ze halen het beste uit hun medewerkers naar boven en zetten ze in volgens ieders capaciteiten. De flexibiliteit van De Winning is ook een grote troef, op piekmomenten zijn er altijd wel extra helpende handen te vinden."

NIEUWE BUREN

Regionaal Landschap Lage Kempen is niet alleen een goede klant, maar straks ook een bovenste beste buur. In oktober verhuist het team naar de site van Sint-Ferdinand – waar ook De Winning huist – in Lummen. "Midden in ons werkingsgebied", zegt Peter Roosen van RL Lage Kempen. "Dat maakt de samenwerking nog gemakkelijker."

UITDAGINGEN, OPLOSSINGEN EN IMPACT

onze pittige uitdagingen

Economisch, sociaal en ecologisch staan we voor grote uitdagingen. Klassieke economische modellen botsen op hun grenzen en reiken niet de oplossingen aan die we nodig hebben. Denk maar aan

- de kloof tussen arm en rijk die we niet gedicht krijgen, integendeel
- het aandeel mensen dat niet aan het werk is, dat groot blijft – en dat terwijl de arbeidsmarkt handen en hersenen tekortkomt
- het groeiend aantal mensen met mentale problemen

- de vergrijzing die op ons afkomt met uitdagingen rond de betaalbaarheid van de pensioenen en de druk op de gezondheidszorg
- de noodzakelijke arbeidsmigratie, die zorgt voor felle maatschappelijke discussies
- de gevolgen van de klimaatcrisis
- de biodiversiteit – nodig voor onze voedselvoorziening, gezonde lucht, drinkbaar water... - die afneemt
- ...

de winning als (deel van) de oplossing

Wij zijn ervan overtuigd de sociale economie een waardevol alternatief is: een economisch model dat gericht is op een duurzame impact, de groei en het geluk van medewerkers en tegelijkertijd aanvaardbare winst nastreeft. Winst als motor voor sociale impactdoelen, niet als doel.

Net zoals bij andere sociaal economiebedrijven in Vlaanderen staat dit maatschappelijke doel expliciet in onze bedrijfsstrategie. Voor de ontwikkeling van een duurzame bedrijfseconomie zetten wij sterk in op innovatie en inspiratie, maar eveneens op efficiënt procesbeheer, aandacht voor kwaliteit, managementopvolging, leiderschap met visie en coaching van medewerkers... De Winning kan dat allemaal niet alleen, reden waarom we geloven in de kracht van ons netwerk. Drie soorten samenwerking streven we na:

- samenwerkingsverbanden die we zelf opzetten en waarbij we zelf aan het stuur zitten
- partnerschappen in nieuwe structuren waar we bestuurlijk participeren
- samenwerking waarbij we vanuit gemeenschappelijke doelstellingen naar best beschikbare oplossingen zoeken

Dit vraagt uiteraard een grote flexibiliteit, wendbaarheid, openheid en transparantie van de organisatie en haar medewerkers.

hoe steken wij de handen uit de mouwen?

ONZE SOCIALE IMPACT

De Winning ondersteunt kwetsbare groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt, onder wie personen met een arbeidsbeperking of psychosociale problemen, met een uitgebreid programma. Onze diensten variëren van zorgactiviteiten over ondersteunde werkgelegenheid binnen de sociale economie tot zelfstandige werkgelegenheid binnen het reguliere economische circuit. Die brede keuze is een bewuste strategie. Het gevolg ervan is dat elk individu op elk niveau van de arbeidsparticipatie kan worden geïntegreerd. Wanneer ze stappen willen zetten op de participatieladder, kunnen ze dat in hun vertrouwde omgeving doen bij ons – of in ons netwerk, want voor dit proces vormen we samenwerkingsverbanden met partners. Sinds 2016 gebruiken we de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN als leidraad om onze impact in kaart te brengen.

Participatieladder



ONZE ECOLOGISCHE BIJDRAGE

Aandacht voor een beter klimaat, meer biodiversiteit of een warmere samenleving is geen bijgedachte. De Winning ontwikkelt hiervoor bedrijfseconomische activiteiten letterlijk 'in het groen' (bos, landschap, tuinen...) waarbij we streven naar positieve bijdrage op de grote ecologische uitdagingen. Met ons zusterbedrijf Talea doen we dat ook op plaatsen waar je het niet verwacht: bedrijfsomgevingen. Ons streefdoel: 1m² groen voor elke m² grijs.

ONS BEDRIJFSECONOMISCH KADER

Externe omstandigheden maken de uitdagingen om dit binnen een sluitend bedrijfseconomisch kader te doen, steeds groter. Terwijl de overheidssubsidies afnemen, neemt de complexiteit bij de doelgroepmedewerkers toe. Meer aandacht dan ooit gaat naar acties om toeleiding te bevorderen, de opmaak van ontwikkelingsplannen, coaching op en naast de werkvloer, opleidingen, organiseren van betrokkenheid, prikkelen van wendbaarheid, zoeken naar innovatie, bouwen aan duurzame klantrelaties, transparante uitwisseling en opzetten van partnerschappen via stakeholderoverleg...

ecosysteem



DRIE STRATEGISCHE PERIODES

2010
2015

Groei naar werking met meerdere vestigingen, waardoor we dichterbij onze klanten staan en makkelijker onze doelgroep bereiken. Forse groei van onze activiteiten in de sector natuur en groen.

2015
2020

GROENDOENERS

Breed aanbod op de participatieladder (van trede 3 tot trede 6) voor onze medewerkers, gericht op interne of externe doorstroom (zie ook: onze sociale impact). In 2015 richtten we Talea cv-so op, en zijn daarmee actief in ecologisch bedrijfspgroen en duurzame horeca.

Doel is om

- kansen op doorstroom van onze medewerkers te verbeteren
- biodiversiteit te produceren op plaatsen waar je het niet verwacht (bedrijfsomgevingen)
- de betrokkenheid van partners en klanten te verhogen

KARWIJ

In 2018 ontwikkelden we een concept met horecavennootschappen om kansen op doorstroom van medewerkers te verbeteren en om rendabele afzet te realiseren van ons biologisch land- en tuinbouwbedrijf en de voedingsproductie. Dit past in de strategie 'van zaadje tot op het bord' (of zoals in de Europese Green Deal staat: 'From farm to fork').

Doel is om

- kansen op doorstroom te verbeteren
- duurzame landbouw te promoten en financieel leefbaar te krijgen

2020
-
2025

Waar mogelijk breiden we onze maatschappelijke impact en duurzame ontwikkeling uit. Onder de noemer 'wij zijn doeners en maken de wereld lekkerder en groener' lanceren we 3 strategische krachtlijnen, gekoppeld aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN:

■ we maken de wereld groener

Als duurzame groendoeners werken we aan meer biodiversiteit, een beter klimaat en meer kwaliteit

■ we maken de wereld lekkerder

Als duurzame smaakmakers in de korte keten zetten we volop in op duurzame landbouw en een aangename klantenbeleving met aandacht voor mens en milieu

■ we maken de wereld beter

Als organisatie hebben we een positieve impact op onze medewerkers, de organisatie en onze omgeving

In 2020 steekt de covid pandemie serieuze stokken in de wielen. De werking en omzet van KarWij leidt onder de verplichte sluiting van de horeca. Gelukkig konden de Groendoeners na een korte sluiting wel verderwerken.

In 2022, na twee operationeel moeilijke jaren, staan we voor een relance van de werking. Helaas duiken opnieuw externe boosdoeners op:

- de oorlog in Oekraïne, ontwricht economie en energiemarkt
- de (personeel)kosten stijgen fors
- de omzet valt terug omdat klanten voor goedkopere, minder duurzame concepten kiezen

In een arbeidsintensieve markt, waar de begeleidingsnood voor een kwetsbare doelgroep toenam, konden we niet snel genoeg reageren op veranderende omstandigheden. Ondanks projectsubsidies om processen te verbeteren en data en boordtabellen in de afdeling KarWij te automatiseren, leed KarWij in boekjaar 2022 een groot exploitatieverlies en financieel verlies door het sluiten van een eerste horecazaak.

In 2023 verergerden de problemen in de horeca door - loonkosten en een tekort aan horecamedewerkers. De strategie 'van zaadje tot op het bord' had ook grote gevolgen voor de afdeling KarWij van De Winning. Begin 2023 werd een drastische herziening van de strategie van de afdeling KarWij gestart. Tijdens dit traject bleek dat geen van de uitgewerkte strategieën binnen de context van De Winning en de externe omstandigheden tot een financiële omslag zou leiden. Medio 2023 werd besloten om de activiteiten van de KarWij-afdeling en de horeca te beëindigen. Om de tewerkstelling van medewerkers uit de doelgroep te behouden, kregen ze de mogelijkheid om in andere activiteiten in te stappen. Het laatste kwartaal van 2023 werd de werking van KarWij afgebouwd, en het jaar werd afgesloten met aanzienlijke exploitatie- en financiële verliezen (*meer informatie bij de financiële cijfers*).

WAT BRENGT '24-'25?

2024 staat in het teken van herstel en stabiliteit. We maken tijd om de toekomst te plannen door het evalueren, bijsturen en vastleggen van strategie en organisatiestructuur. Bij de voorbereiding van het EFQM-assessment is geen rekening meer gehouden met de werking van KarWij, de resterende werking van ComPani en de nog te ontwikkelen activiteiten voor de doelgroep. Dit is onderdeel van de strategische oefening in 2024.

Na het stopzetten van de activiteiten in de landbouw, voeding en horecasector (KarWij) blijven enkel ComPani, de facilitaire diensten en de dienstverlening in de sector natuur en groen over (Groendoeners). De Groendoeners waren al

goed voor ongeveer 85% van de werking (zowel in tewerkstelling van doelgroepmedewerkers als financieel), nu maken die bijna 95% van de activiteiten uit.

Groendoeners is vanuit drie locaties (Lummen, Hechtel-Eksel en Genk) aan de slag in de provincie Limburg en delen van de provincies Vlaams-Brabant en Antwerpen. Onze activiteiten leunen aan bij natuurbeheer, bosbeheer en landschapszorg. Groenonderhoud in de stedelijke omgeving omvat ongeveer 20% van de activiteiten. De facilitaire teams hebben hun thuisbasis in Lummen en ComPani is gehuisvest in Houthalen-Helchteren.

overzicht activiteiten

■ aanleg en onderhoud

- openbaar groen (begraafplaatsen, berm, ...)
- recreatieve infrastructuur (wandelpaden, fiets- en ruiterspaden)
- bos (houtkap, bosaanplantingen, vrijstelling, beheer exoten, ...)
- natuur & landschap (begrazingsrasters plaatsen, aanleg bloemenweide, beheer exoten...)

■ dierenverzorging (als dienstverlening)

Met onze activiteiten kunnen we veel impact hebben op duurzame ontwikkeling van het leefmilieu en een positieve bijdrage aan de uitdagingen inzake biodiversiteit en klimaat.

bezige bijen

In 2023 werkten de Groendoeners van De Winning 272 projecten af, waaraan we 377.448,89 uren werkten.

We planten 146.643 stuks bosgoed, wat neerkomt op 60 hectare.

We plaatsten 18,75 km raster, waarvoor we 4.700 palen, 18.750 kg draad, 60.000 krammen en 6.500 bouten gebruikten.

enkele blikvangers

- Voedselbos Hechtel-Eksel
- Opstart samenwerking met de stad Peer in het kader van de Breugelhoeve waar we de verzorging van de paarden op ons hebben genomen. Dit was een belangrijke activiteit voor de medewerkers die de overgang van de stopgezette landbouwactiviteiten naar de groendoeners hebben gemaakt.
- De Winning stapt de taalgrens over naar Wallonie, voor een opdracht voor de gemeente La Roche en Ardenne.
- Voor de stad Diest vormden we verhandingen om naar grindgazon op de begraafplaats.
- In het Vruenpark (Waanrode) leverden en plaatsten we zitmeubilair in opdracht van Regionaal Landschap Zuid-Hageland.
- We realiseerden het project 'Kinderen Baas' voor het Regionaal Landschap Noord-Hageland.

GROEN DOENERS

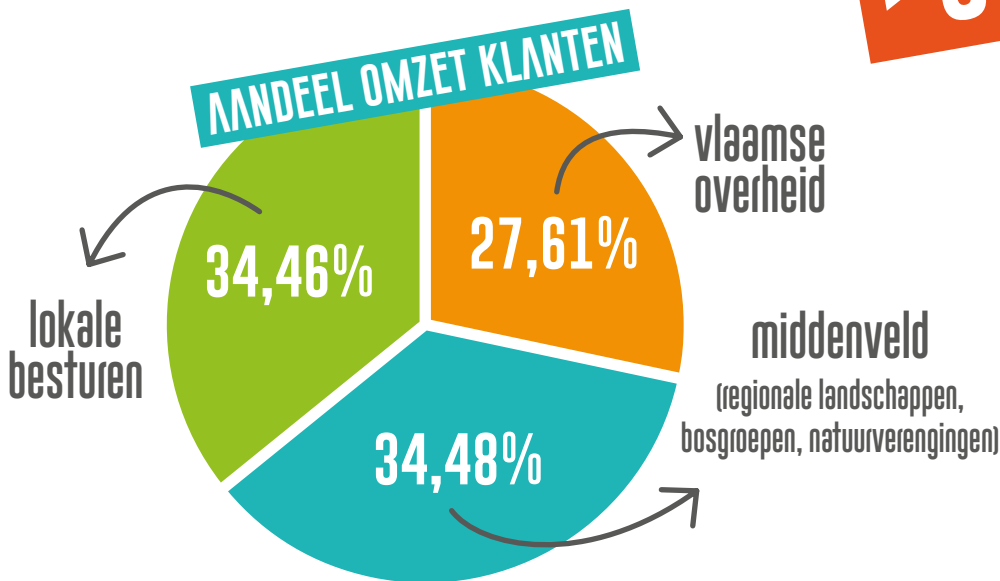


ANDEEL OMZET GROENDOENERS
IN GEHEEL DE WINNING

TOP-10 KLANTEN

EN HUN ANDEEL
IN DE OMZET

>60%



ANDEEL OMZET MARKTNICHES

43%
natuur- & landschapsbeheer

35,61%
bosbeheer

21,32%
groenonderhoud

Onze klanten: Vlaamse overheid (28%), lokale besturen (34,5%) middenveldorganisaties (34,5%) en bedrijven (3%). We zijn vrijwel niet aanwezig op de particuliere markt. Dat 55% van onze klanten al meer dan tien jaar een beroep op ons doet, toont aan dat we durven spreken van partnerschappen gebouwd op wederzijds vertrouwen.

De Groendoeners van De Winning en Talea cv-so werken zowel operationeel als in de ondersteunende processen nauwer samen. De samenwerking zorgt ervoor dat we ook in de sector ecologisch ontwerp, aanleg en onderhoud van bedrijfsomgevingen een aanbod kunnen doen. Zo behouden we een klantgerichte focus, maar steeds met de sociaal maatschappelijke impact als doel via doorstroommogelijkheden voor medewerkers en het realiseren van meer biodiversiteit bij (zorg)bedrijven.

PARTNER AAN HET WOORD

STERK WERK OP BATTERIJEN

GERT WINTERS - LEVERANCIER STIHL

Een groenploeg van De Winning hoor je al van ver aan het werk. De ronkende kettingzagen, bosmaaiers en haagscharen wijzen je de weg. Maar zo erg luid ronkt niet al het werkmateriaal, want de meeste machinerie draait op elektriciteit. Oplaadbare accu's, dus. Leverancier STIHL kijkt er zelfs op toe dat De Winning zo weinig mogelijk machines op benzine gebruikt. Als het tijd is om een machine te vervangen, suggereert Gert Winters een duurzamer alternatief.

“elektrisch is beter”

Gert is key account manager van STIHL Belux. “Onze machines zijn gemaakt om een landschap te onderhouden. Het is logisch dat we dan bezorgd zijn om de natuur, ook wat onze eigen voetafdruk betreft”, zegt hij. De STIHL-machines op benzine voldoen aan de strengste milieunormen, maar elektrisch is nog beter. Met minder uitstoot en – ook belangrijk – minder geluid. Want de gebruiker, de omwonenden, de dieren in de natuur en de werknemers van de bedrijvenszone kunnen last hebben van te veel lawaai.

MET MINDER MACHINES

Het doorgaans relatief lichte onderhoudswerk vergt niet de zwaarste machines. “Bovendien worden de batterijen alsmear sterker, dus kunnen we ook voor het zwaardere professionele werk de benzinevariant vaker achterwege laten”, zegt Gert. “We werken samen met De Winning een fleet management uit voor het machinepark, voor een zo efficiënt mogelijk beheer. Zodat De Winning ook met minder machines alle werk kan doen.”

DE KLIMAATAMBITIES VAN STIHL

Het Duitse STIHL is zelf ook een energiebewust en klimaatvriendelijk bedrijf. Alle fabrieken en verkoopkantoren werken klimaatneutraal door de compensatie van de emissies. Eén van de doelen in het duurzaamheidsrapport van STIHL is om tegen 2030 het verbruik van fossiele brandstoffen te verminderen met 40% in vergelijking met 2019.

VOOR EEN BETERE WERELD

HOE WORDEN WE DUURZAMER MET DE SDG'S (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS) ALS LEIDRAAD?

De Winning is een inclusieve onderneming met als missie: samen groeien en ondernemen. In 2012 startten we met een MVO-paspoort en een materialiteitsindex. Dat leidde in 2013 tot het eerste duurzaamheidsverslag. In het duurzaamheidsverslag van 2016-2017 vermeldden we voor het eerst de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties (SDG's) en onze wens om daaraan bij te dragen.

Onze missie, visie, strategie en cultuur vormen de basis voor onze inspanningen rond duurzaam sociaal ondernemerschap. Als we willen inspelen op de steeds sneller wijzigende omstandigheden waarin we moeten ondernemen, moeten we regelmatig nadenken over waarmee we bezig zijn. En vooral: we moeten vooruitkijken en onze impact op de samenleving transparant en tastbaar maken.

De SDG's zijn een belangrijk hulpmiddel om te communiceren over de impact die De Winning heeft op de maatschappelijke uitdagingen waar onze samenleving voor staat. We willen een beleid met visie en daadkracht tonen om onze medewerkers, partners en alle andere stakeholders te inspireren én te engageren voor een duurzamere toekomst. De materialiteitsmatrix die we in 2019 hebben opgemaakt is de basis voor alle acties die we bij De Winning uitvoeren.

		MATERIALITEITSINDEX			
		laag	matig	hoog	zeer hoog
BELANG STAKEHOLDERS	zeer hoog		<ul style="list-style-type: none"> • biologisch/ambachtelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • (duurzaam) landgebruik • lokale herkomst 	<ul style="list-style-type: none"> • betrokkenheid medewerkers • duurzaam inclusief werk • gezondheid en veiligheid medewerkers • kwaliteitsbewaking • talentontwikkeling • voedselveiligheid
	hoog	<ul style="list-style-type: none"> • innovatie • uitstoot broeikasgassen 	<ul style="list-style-type: none"> • afvalmanagement • circulaire economie • distributiekanaal • toegankelijkheid van producten 	<ul style="list-style-type: none"> • aanbod doelgroep • eerlijke handel • financiële resultaten • inclusie • samenwerking en netwerken • transparante communicatie • water 	
	matig	<ul style="list-style-type: none"> • aanwervingsbeleid • sociale media 	<ul style="list-style-type: none"> • balans werk/privé • dierenwelzijn • energie • impact op de omgeving • maatschappelijke betrokkenheid • stakeholderengagement • verpakkingen 		
	laag	<ul style="list-style-type: none"> • mobiliteit • regelgevingen 			
		laag	matig	hoog	zeer hoog
		BELANG EN IMPACT DE WINNING			

MEDEWERKERS AAN HET WOORD

EVENWICHT TUSSEN ZORG EN ZAAK

WERKVLOERBEGELEIDER ANJA SOEFFERS EN ASSISTENT LANA THONISSEN - COMPANI

Koffie- en eethuisje ComPani in Houthalen-Helchteren is vandaag nog de enige horecazaak van De Winning. Ze was een verlengstuk van de bakkerij van De Winning, maar na de reorganisatie steunt ze op nieuwe leveranciers. *“We zetten nog in op de korte keten, maar het sociale aspect met zorg voor onze medewerkers is meer naar de voorgrond getreden”*, zegt werkvloerbegeleider Anja Soeffers.

Het is een zonnige donderdagmiddag en het terras van ComPani in het centrum van Houthalen-Helchteren is goedgevuld. Binnen wacht een kleine rij mensen op hun afhaalbroodje. ComPani is bekend in de buurt, al sinds de zaak tien jaar geleden als coöperatieve vennootschap door lokale vrijwilligers werd opgestart. Het doel was toen al om te werken met eerlijke en lokale producten, maar voornamelijk om een alternatief werkaanbod te bieden aan de jongeren en volwassenen uit Houthalen die moeilijk op de arbeidsmarkt terechtkonden. De Winning liet haar maatwerkers toen al eens meedraaien in de bakkerij. In 2019 werd de zaak helemaal opgenomen in het maatwerkbedrijf van De Winning.

THUISKOMEN

Anja Soeffers is er al van in het begin bij en leidt haar team van zeventien medewerkers met hart en ziel. Ze krijgt daarbij de hulp van werkvloerbegeleider-assistent Lana Thonissen. *“Toen De Winning ook een horecapoot uitbouwde, groeide de organisatie snel”*, vertelt Anja. Ze hielp onder meer het eetkaffee in Lummen en bistro's

Bovy en het Vinne opstarten. *“Het echte horecawerk is zwaar voor onze maatwerkers, maar het was een kans op doorstroom. In de voorbije moeilijke horecajaren deden de bistro's noodgedwongen steeds meer een beroep op jobstudenten en flexijobbers. Toen ik hier bij ComPani als werkvloerbegeleider begon, voelde dat als thuiskomen. De zorg stond weer centraal. We hebben een heel divers team van medewerkers, zowel maatwerkers, artikel 60'ers als AMA-contracten, en met heel verschillende nationaliteiten en achtergronden.”*

MENSEN HELPEN

Met het leiden van het team én de zaak vlot te laten draaien, heeft Anja de handen vol. *“Gelukkig kunnen we rekenen op de helpende handen van vrijwilligers en af en toe stagiairs, en als we veel geluk hebben, blijft er eentje”*, lacht ze. Zoals Lana, zij liep tijdens haar studies sociaal werk al een jaar stage bij ComPani en werkt er vast sinds maart 2024. *“Hier kom ik in aanraking met zoveel verschillende mensen in verschillende statuten. En mensen helpen, daarvoor doe ik het. Toen de vraag kwam of ik hier wilde werken, heb ik zonder twijfel ja gezegd.”*

HARD NIEUWS

Enthusiasme is er genoeg, bij Lana en Anja. Maar dat kreeg een knauw toen in september 2023 het nieuws kwam over het stopzetting van de KarWij-afdelingen. "Door verschillende beleidsmatige hervormingen, zoals het afschaffen van werkervaringstrajecten in 2015, kreeg de sector het moeilijk en moesten initiatieven zich hervormen of noodgedwongen stoppen. Maar De Winning bleef haar aanbod voor zorgmedewerkers behouden. Ook corona kwamen we goed door. Op een week na, toen we allemaal besmet waren, heeft ComPani zelfs de deuren

niet moeten sluiten. We waren zo fier. Onze mensen wilden ook absoluut niet thuisblijven. Voor hen was ComPani heel erg nodig. Net als de andere horecazaken van De Winning. Het nieuws van het stopzetten van de Karwij-afdelingen kwam hard binnen."

Ook al bleven de gevolgen voor ComPani beperkt. Niet alle producten kwamen van de bakkerij en de boerderij, en de zaak werkte uit praktische overwegingen ook met eigen leveranciers. "Korte keten is niet altijd gemakkelijk.

Wij zijn afhankelijk stipte en juiste leveringen. We kunnen niet vasthouden aan een menukaart als we overgeleverd zijn aan het aanbod van de dag. Want we moeten ook onze cijfers halen. Het is een delicate evenwichtsoefening tussen zorg en zaak. Onze menukaart is er een mooi voorbeeld van. Die moet klein genoeg zijn zodat onze mensen in de keuken het aankunnen, maar groot genoeg om onze klanten tevreden te houden."



DUURZAAMHEID – MILIEU

ROND DUURZAME ONTWIKKELING ZOEKEN WE
OBJECTIVEERBARE PERCEPTIEMETINGEN.



ONZE DEELNEMING AAN HET
VOKA CHARTER DUURZAAM ONDERNEMEN
WERD IN 2023 BELOOND MET
HET SDG PIONEER LABEL.



MEDEWERKER AAN HET WOORD

LOPEN, SPRINGEN, WERPEN EN MAAIEN

GROENDOENER JURRE VOLDERS

Wind of regen, Jurre Volders (31) komt elke werkdag met een brede glimlach naar het werk gefietst. Van Lommel naar de vestiging van de Groendoeners in Hechtel-Eksel. "Ik hou van mijn werk", zegt hij. En ook van stevige sporten.

Ze zien de jonge maatwerker graag komen in Hechtel-Eksel. "Hij is altijd enthousiast", zegt medewerkster Kim Palmers. "Het maakt hem niet uit bij welke ploeg hij ingedeeld wordt. Want we werken hier met wisselende ploegen, je weet nooit op voorhand met wie je de hele dag zal moeten samenwerken. Maar dat maakt Jurre niet uit."

"Het is net goed dat we niet met vaste ploegen werken", zegt Jurre. "Zo ontstaan er geen klikjes. Goed voor de sfeer, dus."

DRIE JAAR

Vandaag trekt zijn ploeg naar Pelt, waar hij de hele dag met de bosmaaier aan de

slag is. "Bosmaaien, hagen scheren, opkuisen, ik doe zowat alles. Drie jaar werk ik nu hier. Eigenlijk solliciteerde ik om bij de gemeente Lommel aan het werk te gaan. Stewart (Schouteden, vestigingsverantwoordelijke van de Groendoeners in Hechtel-Eksel) zat er in de jury en hij zorgde dat ik uiteindelijk bij De Winning kon beginnen. Ik heb er geen moment spijt van gehad."

MARATHONS EN VIJFKAMP

Na de werkuren bindt Jurre nog loopschoenen aan om een toertje te lopen. Hij is lid van Daring Atletiek Lommel en heeft er al enkele marathons op zitten. Hij liep de Maasmarathon in

Visé in een tijd van 3 uur en 49 minuten, daar is hij nog steeds trots op. Maar zeker ook op de verzameling medailles die hij al bij elkaar liep, wierp en sprong op de vijfkamp. Dat is verspringen, speerwerpen, discuswerpen en 200 en 1500 meter lopen. Jurre is al twee jaar Belgisch recordhouder in de G-vijfkamp. "Vooral verspringen en speerwerpen kan ik goed. Ik spring zo'n 4,50 meter ver en werp wel twintig meter. Volgende zondag neem ik deel aan het provinciale kampioenschap, ik hoop mijn eigen Belgische record te verbreken."

DUURZAAMHEID – SOCIAAL

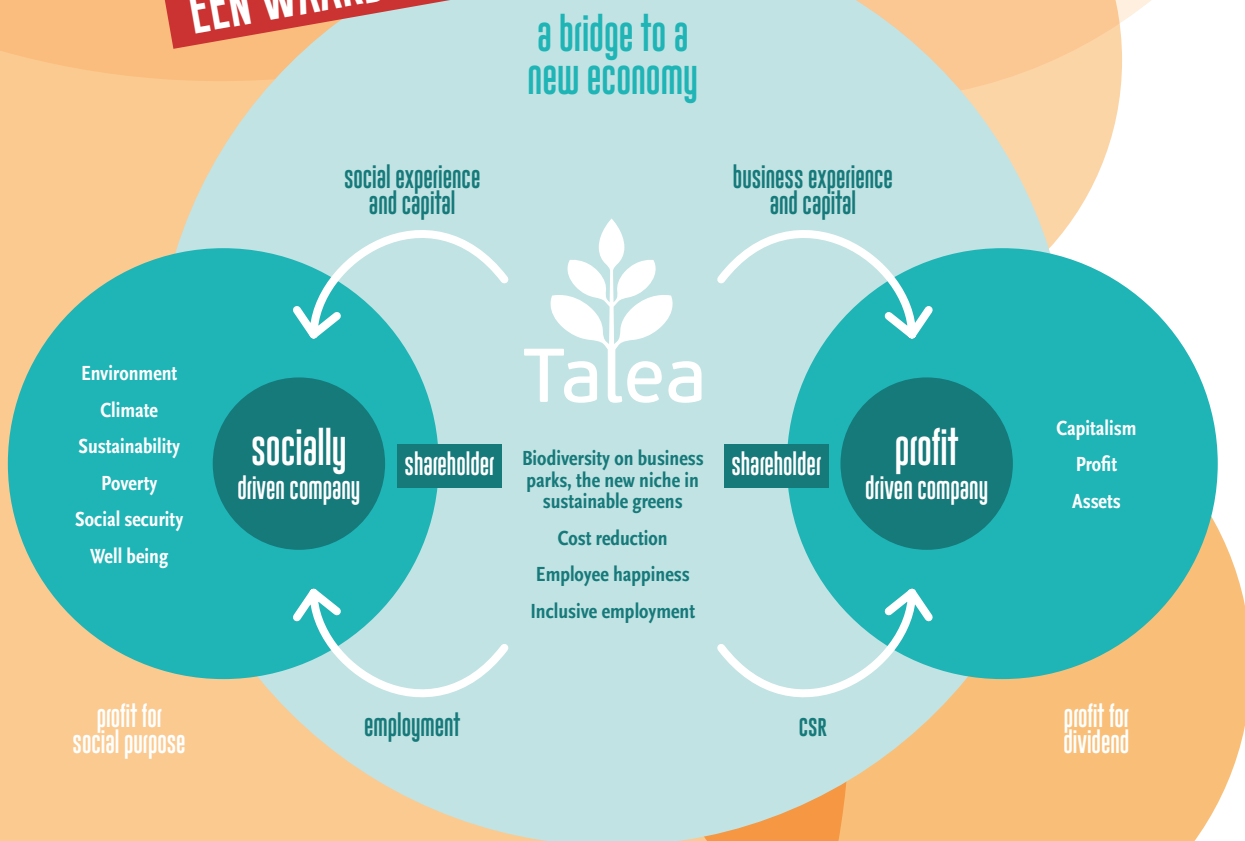
onze ambitie

De werking bij De Winning staat synoniem voor een sociaal proces van instroom – doorstroom – uitstroom, waar we onze medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt laten groeien in hun talenten en mogelijkheden om op die manier ook maatschappelijke participatie te bevorderen.

Voor het sociale proces organiseren we ons met een breed aanbod naar groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit gaat van arbeidsmatige

activiteiten in een zorgcontext over gesubsidieerde tewerkstelling in maatwerk tot werk in het gewone arbeidscircuit in eigen bedrijven. Op deze manier willen we medewerkers stimuleren tot groei, zonder dat ze daarvoor hun vertrouwde omgeving volledig moeten loslaten. De Winning wordt meermaals gevraagd om toelichting te geven bij dit concept. We geloven zelf we hiermee een brug kunnen slaan naar een nieuwe waardengedreven economie.

TALEA CV-SO ALS VOORBEELD VAN EEN WAARDENGEDREVEN BEDRIJFSMODEL



HR proces

WE MAKEN DE WERELD BETER!

We willen als organisatie een positieve impact creëren op onze medewerkers. Elk talent telt.

EXTERNE CONTEXT

- Regelgeving (subsidiërende) overheid
- Arbeidsmarkt
- Samenleving

INSTROOM

1. Werving en selectie

DOORSTROOM

2. Functioneren
3. Leren en ontwikkelen
4. Welzijn en werkbaar werk

UITSTROOM

5. Uitstroom

INTERNE CONTEXT

- Organisatiestructuur
- Leiderschap en cultuur
- Interne communicatie en overleg

PRESTATIEMETING

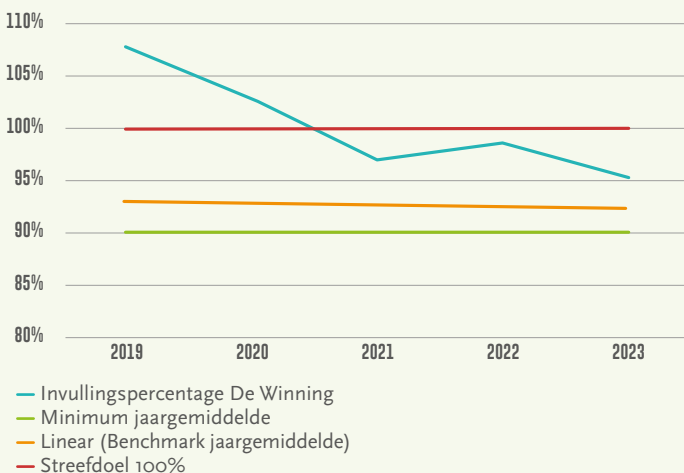
- Invulling van het contingent (doelgroep)
- Aantal POP gesprekken (doelgroep)
- Vormingsuren (doelgroep en omkadering)
- Absenteïsmecijfers (doelgroep en omkadering)
- Aantal geslaagde doorstroomtrajecten (doelgroep)

PERCEPTIEMETING

werknemersbevragingen rond de 5 A's: arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden.

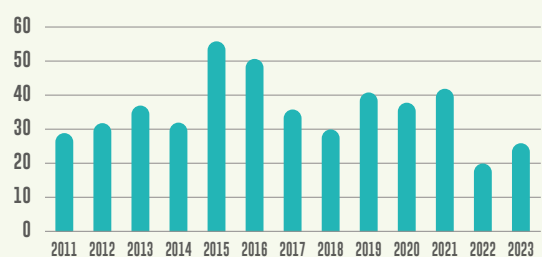
In 2023 werd er gestart met een analyse en werknemersbevraging die polst naar werkdruk en ergonomie. Deze bevraging wordt verdergezet en opgenomen in een actieprogramma in de loop van 2024.

JAARLIJKSE INVULLINGSGRAAD CONTINGENT

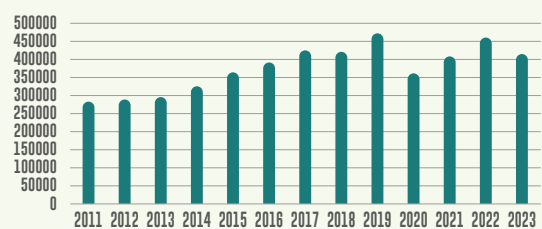


Voor behoud van het toegekende contingent en subsidieoptimalisatie dienen we een invullingsgraad van minimaal 90% aan te houden. We hebben enkel cijfers van de sector ontvangen in 2019 en 2021

AANTAL ARBEIDSONGEVALLEN



AANTAL GEPRESTEERDE UREN OP DE WERKVLOER



Het aantal arbeidsongevallen is de laatste 2 jaar opvallend lager dan de voorbijaande jaren. Opmerkelijk wanneer we zien dat het aantal gepresteerde uren op het terrein in stijgende lijn is.

KLANT AAN HET WOORD

BRANDHOUT TEGEN KINDERARMOEDE

BURGEMEESTER JAN DAELEMANS EN NICKY BLOKKEN

Ongeveer één keer per maand, op een zaterdagvoormiddag, heerst er extra bedrijvigheid in de gemeentebossen van Hechtel-Eksel. Vrijwilligers van De Winning én uit de gemeente verzamelen, hakken en klieven hout. De gevulde aanhangwagens brandhout worden tegen een interessante prijs aangeboden. De opbrengst gaat integraal naar de strijd tegen kinderarmoede in de gemeente.

“We zijn de groenste gemeente van Vlaanderen, dus bossen genoeg”, glimlacht burgemeester Jan Daelemans. Hij stak ook al zelf de handen uit de mouwen tijdens een van de houthakmomenten in de gemeente. Schepen voor armoedebestrijding en voorzitter van het bijzonder comité voor de sociale dienst Johan Feyen is zelfs elke keer van de partij. “We zijn de Groendoeners van De Winning heel dankbaar dat ze dit doen, uit eigen initiatief. Want ook hun mensen werken vrijwillig op zaterdagvoormiddag, met al hun materiaal. Ze rijden de gevulde aanhangwagens tot bij de kopers thuis en kieperen het daar af.”

Dat levert elke keer twee aanhangwagens met op maat gezaagd brandhout op. Voor amper vijftig euro/stère, dat is een koopje, en netjes aan huis geleverd. De actie leverde sinds het begin in 2016 al ruim 13.000 euro op. Geld dat de gemeente nuttig gebruikt om de kinderarmoede in Hechtel-Eksel terug te dringen.

ACTIEPLAN

“In 2016 stelden we een actieplan rond kinderarmoede op”, zegt maatschappelijk werker Nicky Blokken, die samen met haar collega Gwenny Vervaeren het project trekt. “Vanuit de vaststelling dat de kinderarmoede vrij hoog lag in onze gemeente. We hanteerden daarvoor de Kansarmoede-index van Kind & Gezin dat gezinnen scoort op zes levensdomeinen. Met die index als maatstaf, bleek dat 16,4% van de kinderen in onze gemeente in 2016 in armoede opgroeide. In 2022 was dat nog 10,4%.”

DRIE DOELSTELLINGEN

De daling is een teken dat het plan tegen kinderarmoede vruchten afwerpt. *“Ons actieplan bevat drie grote doelstellingen. Het informeren van gezinnen: zodat we weten hoe ze geholpen kunnen worden, welke rechten ze hebben, wie hen kan ondersteunen. De netwerkversterking van gezinnen: zorgen dat ze voldoende kansen op ontmoeting en participatie krijgen. En ten slotte, inzetten op het welbevinden van kinderen en hun gezin. Aan deze drie doelstellingen hebben we een hele reeks concrete acties gekoppeld.”*

Zo ondersteunt de gemeente via het OCMW kansarme gezinnen tijdens de sint- en kerstperiode, met extra cadeautjes voor de kinderen. En met het project Emotikan zet de gemeente samen met het Huis van het Kind in op het mentale welzijn. *“We willen hen duidelijk maken dat ook kinderen hun emoties mogen en kunnen tonen, ook als ze zich niet goed in hun vel voelen”, zegt burgemeester Daelemans. “Zo plaatsten we emotiebanken in scholen, gemaakt van bomen die door De Winning werden geveld. Wie op de bank zit, kan zijn ei kwijt aan wie wil luisteren.”*

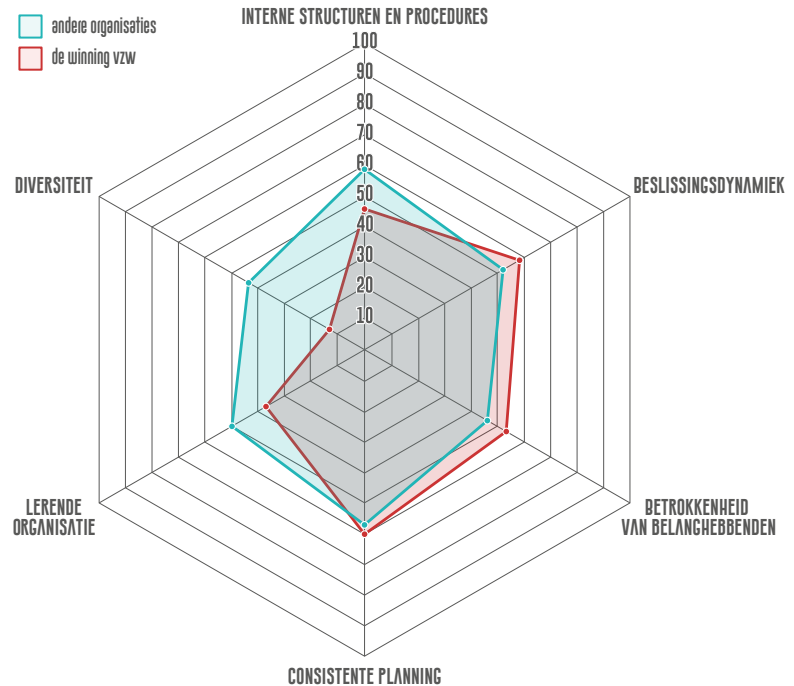
groendoeners als 'goed-doeners' in hechtel-eksel



DUURZAAMHEID – GOED BESTUUR

In het kader van innovatieve arbeidsorganisatieontwikkeling, kiest De Winning voor een organisatiestructuur waarbij klantenrelaties prioritair zijn, en waarbij we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie willen leggen. Missie, visie, strategie en cultuur (waarden en normen) zijn overkoepelend voor het geheel. We geven daarom veel bevoegdheden aan de decentrale operationele diensten en organiseren een ondersteunende overheaddiensten voor de taken die efficiënter centraal kunnen worden opgenomen. Centraal wordt er gemaakt over missie, visie, cultuur, strategie, processen en systemen die het kader vormen waarbinnen de medewerkers hun verantwoordelijkheden kunnen opnemen.

De algemeen directeur heeft wekelijks overleg met de operationeel directeur en de managers van de ondersteunende diensten. Elke 2 weken is dit geformaliseerd in een managementteam, afwisselend



een strategisch managementteam en een operationeel managementteam.

Het bestuursorgaan van De Winning bestaat eind 2023 uit 7 personen. 1 persoon heeft in juni 2023 ontslag genomen. Het bestuur kwam 7 keer samen, de algemene vergadering 2 keer.

In juni werd er gestart met een financiële adviescommissie bestaande uit bestuurders en management om maandelijks de financiële prestaties op te volgen.

In 2023 werd de oefening rond goed bestuur, opgestart in 2022, afgerond.

ER WERDEN 5 ACTIEPUNTEN VASTGELEGD OM VERDER MEE AAN DE SLAG TE GAAN.

1
We versterken het bestuur met complementaire profielen

2
We zoeken naar een grotere diversiteit binnen het bestuursorgaan

3
We starten een strategische adviesraad die minimaal 1 keer per jaar samen komt

4
We nemen de stem van de kansengroepen stelselmatig mee op in de besluitvorming

5
We voeren een onthaalbeleid voor nieuwe bestuurders

Alle actiepunten werden verder uitgewerkt. In 2024 is het de ambitie om met deze actiepunten verder aan de slag te gaan.

organisatiecultuur

De organisatiecultuur van De Winning ligt vast in 43 principes. Deze principes zijn spelregels of normen voor het gewenste gedrag binnen De Winning. Ze zijn opgesteld op basis van input van alle medewerkers, afgeleid van onze missie – visie en strategie en goedgekeurd door het bestuursorgaan. De 43 principes zijn geclusterd rond 6 thema's:



MEDEWERKER AAN HET WOORD

VAN FORD GENK TOT SPEELSE TEAMLEIDER

MONITOR GROENPLOEG DIRK BEEKEN

Toen Ford Genk de deuren sloot, moest Dirk Beeken (56) op zoek naar een andere job. Via enkele tussenhaltes kwam hij bij De Winning terecht als groenarbeider. Vandaag is hij er monitor van een groenploeg. *“Op een speelse manier krijg ik iedereen in de ploeg mee”*, zegt hij.

“Tien jaar werk ik nu bij De Winning”, zegt Dirk. We vinden hem samen met zijn ploeg aan het werk in Oudsbergen, waar hij in opdracht van het Agentschap voor Natuur en Bos de Amerikaanse vogelkers bestrijdt. *“We hebben de bomen geringd, dat betekent dat we de sapstroom hebben onderbroken. De boom zou dus langzaam moeten afsterven. We deden dat al een tijd geleden, maar onder de ring ontwikkelden zich nieuwe scheuten. Die zijn we nu aan het verwijderen. Over een paar jaar zijn de bomen dood.”*

Voor de natuurvrienden: dit is een heel nuttig karwijtje. De Amerikaanse vogelkers is een invasieve soort die de lokale biodiversiteit kan verstoren.

GESOLLICITEERD

Dirk doet het groenwerk graag, al had hij aanvankelijke een andere carrière uitgestippeld. Hij werkte bij Ford Genk tot die fabriek de deuren sloot. Hij kwam ik de bouw terecht, maar dat verliep niet zoals gepland. *“Ik heb een paar faillissementen meegemaakt, waardoor ik telkens opnieuw een job moest zoeken. Uiteindelijk ging ik bij een groenbedrijf aan de slag,*

maar ook dat ging over de kop. De Winning heeft toen de werknemers overgenomen. Maar daar was ik niet bij, want ik was er nog maar tijdelijk aan het werk. Dus heb ik zelf gesolliciteerd bij De Winning. Met succes.”

Hij volgde bij De Winning opleidingen en klom op van arbeider tot assistent, dan assistent-werkleider en ten slotte monitor. Hij stuurt een ploeg van vier tot vijf maatwerkers aan. *“Dat valt goed mee. Ik pak het op een speelse manier aan, zodat iedereen gemotiveerd raakt. Als het eens echt niet lukt, kan ik terugvallen op de sociaal assistenten en trajectbegeleiders van De Winning.”*

OP BATTERIJEN

Het valt op hoe stil de ploeg werkt. Steeds meer machines werken op batterijen, een keuze voor duurzaamheid. *“De bladblazer, de heggenschaar, en ook steeds vaker de bosmaaier”,* zegt Dirk. *“De batterijen worden steeds beter, gaan langer mee, en de machines worden lichter. Maar voor de kettingzaag, kies ik nog voor een benzinemotor. Dat maakt de zaag sterker, het geeft me meer controle en dus is het veiliger werken.”*





“ WE MOETEN EVEN
OP ADEM KOMEN
MAAR DE WINNING WIL
NOG STEEDS GROEIEN
ALS SOCIAAL
TEWERKSTELLINGSBEDRIJF.
ONZE AMBITIE IS NIET WEG,
ZEKER NIET! ”

ONZE AMBITIE BLIJFT

UITTREDEND VOORZITTER BROEDER RENÉ VAN TICHELT EN VOORZITTER IN SPE SABINE DAENENS

Het was een moeilijk jaar. Met zware beslissingen die nu eenmaal moesten genomen worden. Daar zijn broeder René Van Tichelt en Sabine Daenens, respectievelijk de uittredende en toekomstige voorzitter van De Winning vzw, het over eens. *“We nemen de tijd om dit te verwerken, maar onze ambitie is niet gefnuikt”*, klinkt het strijdvaardig.

Door corona moesten de bistro's en de winkel een tijdlang de deuren sluiten. Het zou de precaire situatie van de KarWij-afdeling alleen maar benadrukken. Tot het niet meer verder kon en de raad van bestuur in september 2023 de moeilijke beslissing nam de afdeling te sluiten. De boerderij in Lummen, de bistro's, de productiekeuken, de hoevewinkel gingen dicht. Alleen bakkerij en koffiehuis ComPani in Houthalen-Helchteren bleef open.

MOEILIJKE BESLISSING

“Het was geen gemakkelijke beslissing. We hebben er jaren over gedaan”, zegt uittredend voorzitter broeder René Van Tichelt. Voorzitter in spe Sabine Daenens, ook directeur van Orthopedagogisch Centrum Sint-Ferdinand, treedt hem bij. *“Iedereen wilde blijven geloven dat het wel goed kwam, tegen beter weten in. De Winning heeft nog hardnekkig allerlei ingrepen gedaan maar het mocht niet baten.”*

Wat liep er dan mis in de KarWij-afdeling? *“Het is moeilijk beginnen te gaan toen de overheid in 2015 een project dat meer werkkansen creëerde, stopzette. Daardoor vonden we te weinig mensen met voldoende capaciteiten om de afdeling levensvatbaar te houden. De boerderij is eigenlijk altijd verlieslatend gebleven. De lonen waren een hoge kost, want je moet 24 uur op 24 een boerderij draaiend houden, ook op zon- en feestdagen. We bleven hopen: volgend jaar wordt het beter. Maar het werd niet beter. De beslissing om te stoppen, had grote gevolgen voor*

de medewerkers. We hebben getracht zoveel mogelijk maatwerkers op te vangen in de afdeling groenwerk. Maar voor de mensen met een AMA-zorgstatuut (Arbeidsmatige Activiteiten, het vroegere Arbeidszorg) was dat niet mogelijk.”

SITE LUMMEN

De boerderij ligt er sindsdien verlaten bij. Pijnlijk om te zien hoe alle leven verdwenen is, vindt Sabine. Het masterplan dat voor de hele Sint-Ferdinandsite op tafel ligt, voorziet nochtans in een heel nieuwe boerderij. Die komt er niet, maar de sluiting betekent niet dat er geen toekomst meer is voor de site. Misschien wordt er straks zelfs weer koffie geschonken in de voormalige bistro De Winning.

“Met dagcentrum 't Hoeveke van OC Sint-Ferdinand bieden we mensen werkgerichte activiteiten aan. We denken eraan om samen met De Winning een dagactiviteit uit te bouwen. Zoals de uitbating van een koffiehuisje, twee of drie dagen per week. De Winning heeft de expertise, de campus is groot genoeg. Zo kunnen we misschien een doorstart maken voor mensen met een AMA-statuut.”

DURE KORTE KETEN

Op vlak van duurzaamheid, zat het wel goed met de KarWij-afdeling. Met groenten en vlees van eigen teelt en een korte keten. *“Maar die focus op eigen productie en duurzaamheid maakte het de afdeling ook extra moeilijk. De eigen doelen konden niet altijd waargemaakt worden.*

Een klein voorbeeldje: de eieren in de bistro's moesten elders worden aangekocht omwille van regels van het FAVV (Federaal Agentschap Voedselveiligheid).”

De productiekosten lagen relatief hoog, en dat werd doorgerekend aan de klanten. *“De broden van ComPani zijn te duur in aankoop voor onze campus Sint-Ferdinand. Wij zouden die kosten moeten aanrekenen aan onze cliënten”,* zegt Sabine. *“Dat maakte de uitbating van de bistro's ook zo duur”,* vult René aan. *“De Winning leverde de biologische korteketenproducten. Andere bistro's kunnen veel goedkoper inkopen.”*

TOEKOMST

Met de harde beslissing achter de rug, zien beide voorzitters de toekomst rooskleuriger tegemoet. *“Het natuur- en groenwerk heeft het altijd goed gedaan”,* zegt Sabine. *“Maar door het verlies dat de KarWij-afdeling maakte, moest de groenafdeling bijdragen voor de kosten van het zieke broertje. Dat ging ten koste van de motivatie.”* René: *“De Winning heeft nog steeds de ambitie om te groeien als sociaal tewerkstellingsbedrijf. Maar dat kan enkel als we economisch rendabel zijn.”*

“Laten we nog even de tijd nemen om de beslissingen van 2023 te verwerken, terug op onze plooi te komen en zorgen dat De Winning financieel op orde is. Consolidieren, dus. Om dan weer stilaan naar nieuwe perspectieven te kijken om toekomstgericht te ondernemen. Onze ambitie is niet weg, zeker niet.”

“We nemen de
tijd om dit te
verwerken, maar
onze ambitie is
niet gefnuikt”





de winning

kracht van sociaal ondernemerschap