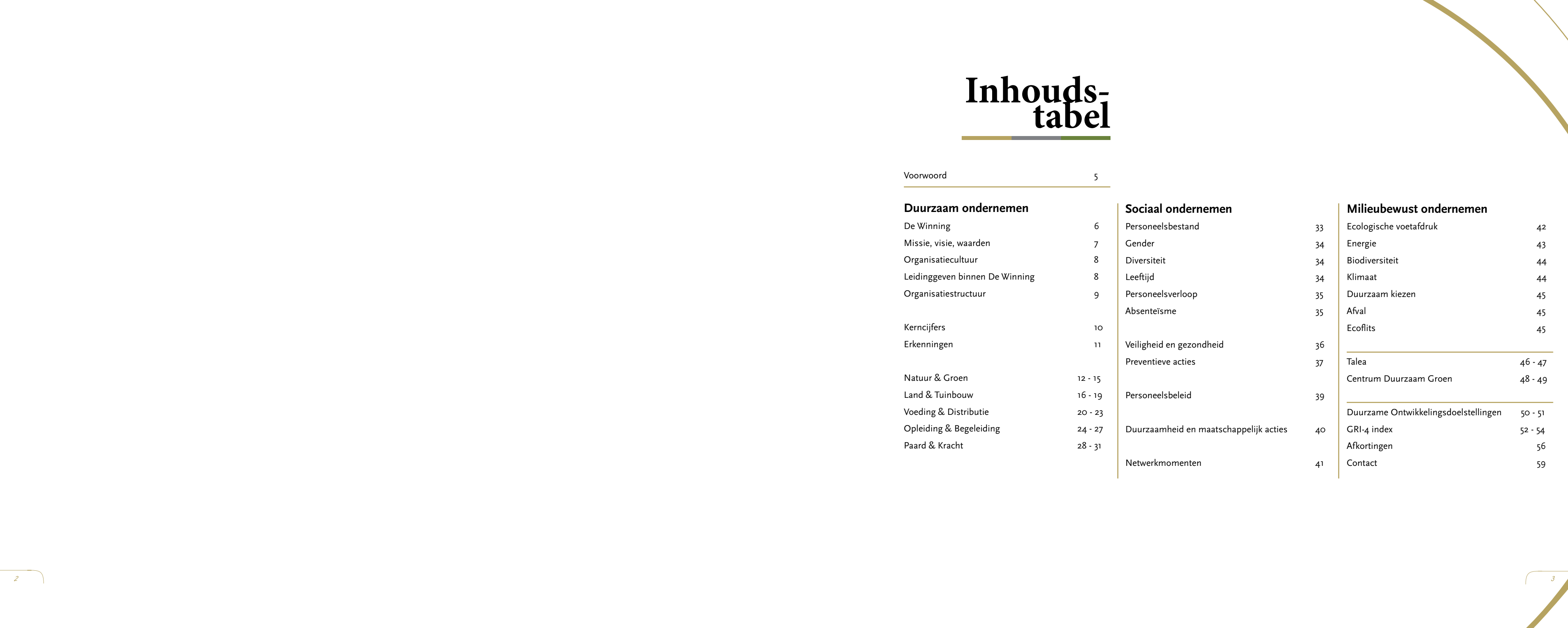




de winning

Duurzaamheidsrapport 2016

kracht van sociaal ondernemerschap



Inhouds- tabel

Voorwoord	5
-----------	---

Duurzaam ondernemen

De Winning	6
Missie, visie, waarden	7
Organisatiecultuur	8
Leidinggeven binnen De Winning	8
Organisatiestructuur	9

Kerncijfers	10
Erkenningen	11

Natuur & Groen	12 - 15
Land & Tuinbouw	16 - 19
Voeding & Distributie	20 - 23
Opleiding & Begeleiding	24 - 27
Paard & Kracht	28 - 31

Sociaal ondernemen

Personeelsbestand	33
Gender	34
Diversiteit	34
Leeftijd	34
Personeelsverloop	35
Absenteïsme	35

Veiligheid en gezondheid	36
Preventieve acties	37

Personeelsbeleid	39
------------------	----

Duurzaamheid en maatschappelijk acties	40
--	----

Netwerkmomenten	41
-----------------	----

Milieubewust ondernemen

Ecologische voetafdruk	42
Energie	43
Biodiversiteit	44
Klimaat	44
Duurzaam kiezen	45
Afval	45
Ecoflits	45

Talea	46 - 47
Centrum Duurzaam Groen	48 - 49

Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen	50 - 51
GRI-4 index	52 - 54
Afkorting	56
Contact	59



“Think global, act local, ... start personal.”

Filip Vanlommel,
Algemeen Directeur De Winning

Voorwoord

In het vierde duurzaamheidsrapport staan we stil bij de verwezenlijkingen én de toekomst van De Winning groep. Niet alleen intern of rond onze eigen kerktoren, we kijken ook naar onze impact op de wereld rond ons. Op onze medewerkers, onze doelgroep en de organisaties waarmee we samenwerken. Met hun getuigenissen in dit rapport vertellen ze zelf wat De Winning voor hen betekent.

Reflecteren en vooruit kijken

Onze missie, visie, strategie en cultuur vormen de basis voor onze inspanningen rond duurzaam en sociaal ondernemerschap. Als we willen inspelen op de steeds sneller wijzigende omstandigheden waarin we moeten ondernemen, moeten we regelmatig reflecteren op waarmee we bezig zijn. En vooral: vooruit kijken. De duurzaamheidsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties vormen daarbij een belangrijke leidraad. Doorheen het hele rapport geven we met een icoontje aan waar we ook onze bijdrage leveren aan deze doelstellingen.

We mogen immers niet blind zijn voor de wereldwijde uitdagingen. Think global, act local, ... start personal.

Strategie 2020

Wat veranderde er in 2016? We formuleerden onze nieuwe bedrijfsstrategie 2020, en legden doelstellingen vast die we vertaalden in heel concrete operationele doelen en acties. En mogelijk nog belangrijker: we bespraken onze organisatiecultuur en legden die vast. We zijn een lerende organisatie waar vertrouwen en empowerment moet leiden tot samenwerking, betrokkenheid en groei. We willen immers bij uitstek een goede werkgever zijn waar medewerkers kunnen groeien, waar talenten welkom zijn om zich verder te ontwikkelen.

Met iedereen

Dit rapport informeert hierover in alle openheid en transparantie voor al onze stakeholders, zoals het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid. Want als we de uitdagingen van morgen willen aangaan, doen we dit samen. Met alle medewerkers en bestuurders, met alle partners, klanten, leveranciers en iedereen die betrokken is.

Dit rapport is dan ook een uitnodiging om samen en in overleg aan de toekomst van De Winning te werken.

Veel leesplezier.



De Winning

De Winning is een groep van verschillende vzw's die werkt rond tewerkstelling of opleiding van mensen die moeilijk aansluiting vinden met de arbeidsmarkt.

We leveren diensten en producten in de clusters Natuur & Groen, Land- & Tuinbouw, Voeding & Distributie, Opleiding & Begeleiding.

Daarnaast is De Winning (mede)oprichter van Talea cvba-so en vzw Centrum Duurzaam Groen, die daarmee een preferred partner van De Winning zijn.



Missie, visie, waarden

De missie van De Winning heeft als basis:

Samen (met onze medewerkers en partners)

Groeien (als persoon en organisatie)

en Ondernemen (voor mens en milieu).

Deze missie werd vastgelegd in het strategisch plan 2016-2020 dat in het voorjaar van 2016 werd voorgesteld. De Winning streeft in dit plan naar zes strategische doelen, telkens opgebouwd uit operationele doelen en heel concrete acties. In het strategisch plan werd voor elke actie de middelen, een timing, de uitvoerder en de verantwoordelijke vastgelegd.

De waarden waar alles rond draait zijn respect, kwaliteit, professionaliteit, samenwerking en participatie!



*Via partnerschap-
pen naar een
netwerkorganisatie
over grenzen heen
groeien.*



*Proactief inspelen
op de verruimde
maatschappelijk
kwetsbare groepen
en hun omgeving en
dit op micro, meso
en macro niveau.*



*Bij ons werken
medewerkers met
passie en
verbondenheid.*



*Groeien tot een
toonaangevend
bedrijf in de sector
van bioproduktie en
biodistributie.*



*Verder groeien als
HR-expert vanuit
bestaande expertise
en nieuwe
technieken.*



*Onze marktpositie
en interne werking
versterken op het
domein van
Natuur & Groen.*

Organisatiecultuur

Vanuit de ervaringen in een lerend netwerk rond ‘innovatieve arbeidsorganisatie’ en aangewakkerd door de stelling ‘structure follows strategy but culture eats strategy and structure for breakfast’ hebben we samen met de medewerkers de gewenste organisatiecultuur vastgelegd.

Deze werd vastgelegd in 43 principes. Deze principes zijn spelregels en normen, ze kwamen in mei 2016 tot stand na input van al onze medewerkers. Ze zijn gebaseerd op onze missie, visie en strategie, en goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

- De 43 principes werden verdeeld onder zes thema's:
- 1. nemen van beslissingen
 - 2. communicatie
 - 3. vergaderen
 - 4. samenwerken en betrokkenheid, klanten
 - 5. partners en omgaan met verbetering
 - 6. duurzaamheid

Leidinggeven binnen De Winning

Een leidinggevende van De Winning kan vier rollen opnemen: hij of zij is een leider, ondernemer, manager of coach. Het managementteam werkte voor elke rol spelregels uit - principes - die werden afgeleid van de missie, visie, strategie en principes van de organisatiecultuur. Ze werden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.



Organisatiestructuur

Officieel bestaat De Winning uit vier vzw's die nauw met elkaar verbonden zijn: Vzw De Winning – Maatwerk, Vzw De Winning – Lokale Diensteneconomie, Vzw De Winning – Opleiding & Begeleiding en Vzw De Winning – Werkervaring.

In de praktijk werkt De Winning in een aantal operationele eenheden, of business units (BU's). De centrale diensten zorgen voor ondersteuning: administratie, de financiële dienst en facilities, en de personeels- en HR-dienst. Vanuit De Winning nemen we ook bestuurlijke verantwoordelijkheid op binnen Talea cvba-so en vzw Centrum Duurzaam Groen.

Managementteam

Aan het hoofd van elke business unit staat een business verantwoordelijke. Al deze business verantwoordelijken samen, vormen samen met de HR-manager en de financieel manager het managementteam. Dit team staat onder leiding van de algemeen directeur die ook de schakel vormt tussen dit managementteam en de Raad van Bestuur.

Leden managementteam:
Lieve Vaes, Jan Geuns, Rik Decelle,
Joris Mechelmans, Stewart Schouterden,
Sabien Stockx, Marlies Merken en Marc Cuppens

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit een vertegenwoordiging vanuit de Broeders van Liefde, lokale vertegenwoordigers van OC Sint-Ferdinand en onafhankelijke bestuurders. De Raad van Bestuur telt ook enkele adviserende leden, zoals de voorgaande algemeen directeur.
In 2016 kwam de Raad van Bestuur zes keer bijeen. Het managementteam vergadert wekelijks. De algemene vergadering vergaderde twee keer.

Vaste leden Raad van Bestuur:
Br. René Van Tichtelt, Br. Louis Verschueren,
Jean Hulshagen, Jan Honinx, Mario De Maet,
Peter Boon en Rik Ouvry

Adviserende leden Raad van Bestuur:
Katrien Gerits, Stef Vercruyse, Johan Bortels en
Edwin Michiels

Overleg

Overleg is heel belangrijk in De Winning. Er wordt dan ook constant overleg gepleegd tussen de verschillende deelteams van een business unit, tussen de business units onderling, tussen de trajectbegeleiders (van BU Opleiding & Begeleiding) en de verschillende BU's, tussen de BU's en de financiële dienst en de personeelsdienst.

Onze uitdaging 2017
Voor elke business unit enkele streefcijfers, kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vastleggen en dit zowel op personeels- als financieel beleid.
Die kunnen we dan op een regelmatige basis vergelijken met de werkelijke stand van zaken.

Kerncijfers

De financiële cijfers van de vier vzw's samen.

De Winning	actual* 31/12/2016	actual* 31/12/2015	afwijking %
omzet	4 775 120	4 679 994	2,03%
subsidies	4 592 539	4 827 482	-4,87%
andere bedrijfsopbrengsten	531 838	397 184	33,90%
bedrijfsopbrengsten	9 899 497	9 904 660	-0,05%
grondstoffen	711 785	834 236	-14,68%
goederen & diensten	1 538 552	1 382 818	11,26%
bezoldigingen	6 725 068	6 717 820	0,11%
afschrijvingen	496 862	474 380	4,74%
andere bedrijfskosten	29 860	24 248	23,14%
bedrijfskosten	9 502 127	9 433 503	0,73%
bedrijfsresultaat	397 370	471 159	-15,66%
Resultaat	420 583	489 673	-14,11%

*Bedragen in euro

Enkele vaststellingen:

[De bedrijfsopbrengsten blijven constant in 2016 t.o.v. 2015.] [Het aandeel ‘omzet aan derden’ (48,24%) is in 2016 voor de eerste keer groter dan het aandeel subsidies (46,39%). Deze tendens is binnen vzw De Winning Maatwerk en vzw De Winning LDE al enige jaren zichtbaar.] [De bedrijfskosten stegen in 2016 met 0,73%. Dat is onder meer te wijten aan het opstarten van de nieuwe horeca-afdeling Bistro Het Vinne in Zoutleeuw.] [Het investeringsbudget 2016 bedroeg 482.000 €.]

Financiële rapporteringscyclus in 2016

Dagelijkse opvolging rekeningenstand

[Financieel Manager]

Maandelijkse opvolging liquiditeiten

[Financieel Manager] [Algemeen Directeur]

Maandelijkse analyse resultaten van sommige kostenplaatsen

[Financieel Manager] [Algemeen Directeur]

[BU Verantwoordelijke]

Analytische en algemene resultaten per kwartaal per BU en per vzw

[Financieel Manager] [Algemeen Directeur]

[BU Verantwoordelijke] [Raad van Bestuur]

Jaarlijkse neerlegging balans en resultaten

[Financieel Manager] [Algemeen Directeur]

[BU Verantwoordelijke] [Raad van Bestuur]

[OndernemingsRaad] [Algemene Vergadering]

Economie

Erkenning aannemer klasse 1 voor categorie G3: beplantingen

Erkenning aannemer klasse 2 voor categorie C3:

niet-elektrische verkeerstekens langs verbindingswegen, allerhande, niet elektrische veiligheidsinrichtingen, afsluitingen en schermen

Vlaanderen is Natuur - ANB

Erkend bosexploitant

Werk.be

Erkenning maatwerkbedrijf (sociale werkplaats)

Erkenning lokale diensteneconomie

Erkenning arbeidszorg

Erkenningen

Vlaanderen is zorgzaam samenleven - Welzijn

Erkenning arbeidszorg

FAVV

Erkend hoeveproducent

Gecertificeerd bio producent met Biogarantie

VDAB

GOB (Gespecialiseerde opleidings-, bemiddelings- en begeleidingsdienst)

Erkend loopbaancentrum

Erkend bureau kosteloze arbeidsbemiddeling, trajectbegeleiding en competentieversterking



Bosland is het grootste en meest kindvriendelijke natuurproject in Vlaanderen. Het strekt zich uit over de Limburgse gemeenten Hechtel-Eksel, Overpelt en de stad Lommel. Hier voert De Winning 8.400 uren per jaar bosbeheerswerken uit. Volgens het Wereldnatuurfonds (WWF) is Bosland een toonbeeld van duurzaam bosbeheer.

BU Natuur & Groen

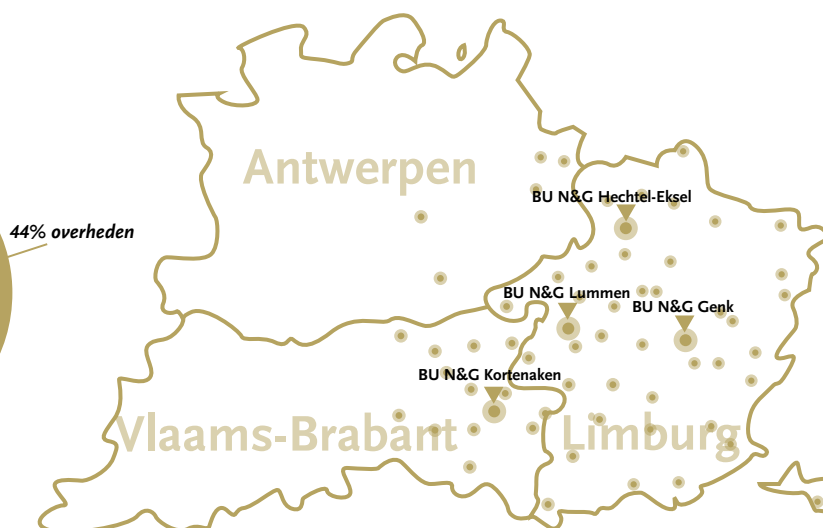
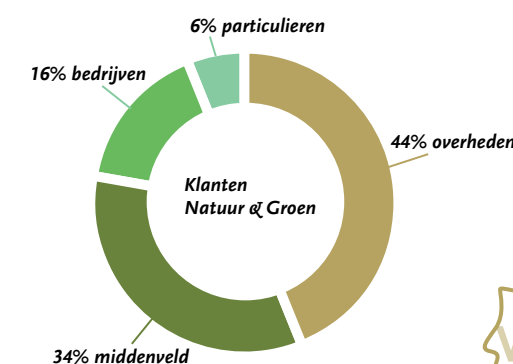
De BU Natuur & Groen is de grootste van De Winning. De medewerkers staan in voor natuur-, bos- en landschaps- en ecologisch groenbeheer.

Onze klanten en werkingsgebied

Onze klanten bepalen de aard van het werk van de BU Natuur & Groen. Die klanten bestaan uit:

44% overheden, 34% middenveld, 16% bedrijven en 6% particulieren. We focussen ons op samenwerking met lokale overheden om op die manier meer lokale verankering te krijgen.

Ons werkingsgebied ligt in Limburg, Vlaams-Brabant en Antwerpen. In 2016 versterkten we onze samenwerking met andere sociale en beschutte werkplaatsen in deze regio's.





Onze medewerkers van de vier vestigingen.
Lummen, Kortenaak, Genk en Hechtel-Eksel.

Groei

Omdat de vraag flink is toegenomen, hebben we in 2016 gebruik gemaakt van de mogelijkheden van het Maatwerkdecreet om meer medewerkers aan te werven. Elke monitor moest daardoor wel meer mensen begeleiden. Dat houdt een nieuwe manier van werken in: medewerkers met meer vaardigheden gingen zelfstandiger aan de slag. De monitoren bleven wel toezicht houden en zijn - ook nu nog - altijd verantwoordelijk voor de veiligheid, de interne communicatie en de uitvoering van de werken. De monitor is ook de sleutelfiguur in het contact met de klanten.

Er werden ook medewerkers tewerkgesteld in kader van een beroepsinlevingsopleiding (BIO). En voor de eerste keer hebben we in de vakantieperiode jobstudenten aangeworven.

Om onze efficiëntie te verhogen en kosten te beperken, hebben we onze eigen technische dienst uitgebreid. Het onderhoud van machines en voertuigen gebeurt nu volledig in eigen beheer.

Partner aan het woord: Connectera

“De parkrangers van De Winning zijn onmisbaar voor een gezond Limburgs landschap. Daarom willen we Jos en zijn ploeg van De Winning hartelijk danken. Elke week komen ze langs om de recreatieve voorzieningen te onderhouden en het landschap te herstellen waar nodig. De kwaliteit en de uitstraling van dit stukje groen is zonder meer hun grote verdienste. Een dikke merci!”

Meedenken met onze partners

De PWA-dienst van Genk stelde ons de vraag of het mogelijk was een aantal van hun tuinmedewerkers op te leiden in groenonderhoud. Het doel? Hen in drie maanden niet alleen de knepen van het vak te leren, maar ook alles over klantvriendelijkheid, de juiste werkhouding, de final touch bij de afwerking en de veiligheid. En hen het belang ervan laten inzien. Van de 5 medewerkers, vonden er drie nadien werk: twee bij De Winning zelf en eentje in de privésector.

Monitor De Winning aan het woord:
Dursun Kalman
“Nog steeds krijgen we tevreden telefoontjes van klanten waar onze tuinman is langs geweest.”

Voor het OCMW van Bilzen begeleiden we maat-zorgtrajecten: personen die nood hebben aan een intensief activeringstraject worden tewerkgesteld binnen een groenploeg van De Winning. Ze werken tegelijkertijd aan individuele leerdoelen. Deze doelen verschillen naargelang de projectfase waarin ze zich bevinden: activeringstraject, tewerkstellings-traject of nazorg.

Proactief werken

Om de integratie van de bewoners van het asielcentrum in Leopoldsburg te bevorderen, startten vzw De Winning - Maatwerk, het Agentschap Natuur en Bos, Het Rode Kruis en de gemeente Leopoldsburg het project ‘Uitvoering landschapswerken met vluchtelingen’. Asielzoekers konden vrijwillig aan de slag in het domein Koninklijk Park-Villa Astrid om er eenvoudige groenwerken uit te voeren. Integratie en natuurbeheer samen. Met een toegankelijk en opgeruimd park als resultaat.

Partner aan het woord:
Rode Kruis, Stefan Verjans
“... . Drie bewoners - een Wit-Rus, Somaliër en Afghaan - vonden het werk zelfs zo tof dat zij het project als een mogelijke springplank zagen en zich positief profileerden/ integreerden om in de toekomst misschien zo wel aan een job te kunnen geraken. Zij waren dan ook enorm fier op hun werk en inzet Persoonlijk heb ik genoten van de samenwerking met De Winning. Een mooi project dat afgerond kon worden.”

Onze uitdaging 2017

De medewerkers inschakelen volgens hun competentie.

Gedeelde processen binnen de verschillende activiteiten van De Winning in kaart brengen.

Opstellen van een plan om nichegericht te kunnen investeren.

Efficiënter machinergebruik over de vestigingen en BU's heen.



BU Land & Tuinbouw

Ambachtelijk, eerlijke producten.
Biologisch geteeld op onze boerderij en
in onze biotuin.



100% bio

We werden lid van Bioforum Vlaanderen, de sectororganisatie van de biologische landbouw en voeding. De Winning leverde in 2016 voor het laatst niet-biologische melk. Vanaf 2017 is onze melkproductie volledig biologisch.

Vlees van eigen kweek

We leverden in 2016 voor het eerst vlees van onze Fleckvieh koeien - de dubbeldoel koeien zijn zowel goed voor de melkproductie als voor de vleesproductie - en van onze biologische kippen. Het vlees wordt samen met ons lamsvlees verkocht via onze eigen winkels en de HHV, de Hagelandse Haspengouwse Veeboeren waarvan we één van de coöperanten zijn. Het wordt ook verwerkt in bereidingen die we via onze winkels en horecazaken verkopen.



Natuurbeheer en landbouw... de perfecte combinatie

De Winning heeft een overeenkomst met vzw Natuurpunt voor het beheer van akkers. We zaaien deze akkers in functie van de biodiversiteit in. De granen sorteren we zelf en gebruiken ze als voer voor onze biokippen.



Onze groentetuin

In overleg met de bioveiling telen we zes verschillende groenten op grote schaal: aardappel, raapsteel, spaghettipompoen, aardpeer, laboon en suikermais. Daarnaast levert onze groentetuin een ruim aanbod aan groentjes op voor de verkoop in de korte keten.

Realisatie doelstellingen 2016

Intensieve samenwerking met de tuinbouwschool van Sint-Ferdinand.

Sinds 2016 werken we intensief samen met de afdeling tuinbouw van de buso school Sint-Ferdinand. Wij zorgen voor de gronden en de vermarkting, de school zorgt voor de opkweek van plantgoed en biologisch fruit. En tegelijkertijd kunnen de leerlingen een praktijkopleiding volgen, volgens hun leerplan en in een realistische werkomgeving. In de nabije toekomst onderzoeken we samen hoe we de serres van de school kunnen moderniseren.

Omschakeling naar bio

In 2016 zaten we in het tweede omschakelingsjaar naar de biologische teelt van koeien, schapen en kippen. Sinds 2017 zijn de gronden en de dieren volledig biologisch gecertificeerd.

Investeren in machines

Om onze biologische teelt te vereenvoudigen, investeerden we in de aankoop van machinerie. Een project van de Nationale Loterij hielp daarbij.

Onze uitdaging 2017

Compostering van alle bedrijfseigen afval (mest, maaisel, hakselhout ...).

Uitbreiding van onze gronden voor biologische land- en tuinbouw.

Samenwerking met de zorgsector.

Werken aan de uitstraling en de belevingsaspecten van onze boerderij.

Betrokkenheid van de medewerkers verhogen door hen zelf te leren werken met de paarden.

Promotie voeren rond de huifkartochten en de teambuildings.



BU Voeding & Distributie

Lekker tafelen in Bistro Het Vinne of in eetcafé De Winning? Gezonde en ecologisch verantwoorde catering? Een zelfgemaakt broodje in onze winkels? De BU Voeding & Distributie zorgt ervoor!



medewerkers Eetcafé Lummen

Productie en verkoop

De Winning nam de werking van de BU Voeding & Distributie onder de loep. De efficiëntie en de aansturing van de medewerkers kon beter.

Daarom werd beslist om de productie en de verkoop uit elkaar te halen als twee aparte afdelingen.

Afdeling productie

Hier vindt de BU Land & Tuinbouw een afzetmarkt. Op deze afdeling worden de groenten versneden tot diepvriespakketten, of verwerkt in allerlei recepten. Kip wordt vol-au-vent, rundvlees verdwijnt in spaghetti saus.

Afdeling verkoop en catering

De topproducten in onze winkels in Lummen en Kortenaak zijn broodjes, soep, petit beurre taart, worstenbroodjes, tartelettes en ijs. De worstenbroodjes werden pas in 2016 opgenomen in ons assortiment, net als diepgevroren aperitiefhapjes en een diepgevroren mix van mini croissants en mini chocoladebroodjes. Het aanbod lekkers is natuurlijk ook te vinden in ons eetcafé in Lummen en Bistro Het Vinne in Zoutleeuw.

Onze vestiging in Lummen beschikt over enkele goed uitgeruste vergaderzalen. De Hooizolder is een polyvalente zaal voor 60 personen. Onze productieafdeling zorgt voor de perfecte catering. In 2016 werden de procedures voor de verhuur vastgelegd.

Ondanks het feit dat er weinig of geen publiciteit werd gemaakt voor deze afdelingen, zijn we heel tevreden met de verkoopresultaten. In 2017 brengen we onze vergaderzalen en bijhorende catering wat meer onder de aandacht. Zo willen we niet alleen bestaande klanten behouden, maar ook nieuwe klanten aantrekken.

Horeca

Sinds april 2016 baten we Bistro Het Vinne uit in het provinciedomein in Zoutleeuw. Het is onze eerste ervaring met echte horeca. Het was een leerproces, maar intussen lukt ons dat prima en streven we naar meer kwaliteit. We werken met een basiskaart en suggesties die het lokale karakter meer in de verf zetten.

Deze horeca-ervaring deed ons dromen van meer. Sinds eind 2016 werken we aan een duurzaam horecaconcept. Een uitdaging voor 2017!

Distributie

We werkten in 2016 aan de optimalisatie van ons logistiek systeem. De bedoeling is dat het hele proces van het uitkiezen van de producten tot de facturatie in één vloeiende automatische lijn verloopt.

We verwachten dat dit systeem in de loop van 2017 helemaal op punt staat.

KOOKmakkelijk.be

KOOKmakkelijk? Dat zijn gevulde maaltijdtassen met eenvoudige recepten, waarmee je gemakkelijk zelf een gezonde maaltijd bereidt. Kookmakkelijk kiest voor lokale producten en biologische groenten en fruit. We gaan dit concept verder commercialiseren.

Om meer afhaalpunten te creëren werken we samen met de collega's van de Broeders van Liefde. Sinds eind 2016 hebben we een nieuw afhaalpunt in het Universitair Psychiatrisch Centrum Sint-Kamillus in Bierbeek.



Innovatie

Kans en klaar

Hoe kunnen we onze medewerkers laten kiezen voor dagverse, gezonde en betaalbare maaltijden? Na een brainstormsessie met een werkgroep uit de verschillende vestigingen en ploegen, kregen we een zicht op de drempels én mogelijke oplossingen. Een oplossing die we verder uitwerken, is onze Kookmakkelijk maaltijdtassen meer op maat maken van onze medewerkers. We hielden kookworkshops en met de ervaring die we daar opdeden, stellen studenten een receptenboekje op maat samen.

De Restjesfabriek

De Restjesfabriek is een samenwerking tussen KOMOSIE vzw, De Winning, Werkspoor en VIVES Hogeschool. Samen willen we nevenstromen uit de landbouw verwerken tot lekkere, gezonde en lang houdbare producten. In 2016 hebben we vooral gezocht naar geschikte reststromen die in heel Vlaanderen en een groot deel van het jaar beschikbaar zijn. We kwamen uit bij de steeltjes van oesterzwammen en het draf van bier. VIVES werkte heerlijke recepten uit voor oesterzwamkroketten, oesterzwamburgers en drafloekjes. In 2017 starten testproducties in onze productieafdelingen. In onze vestiging in Lummen gaan we aan de slag met de oesterzwam, de drafloekjes worden in onze bakkerij gemaakt. Begin 2017 investeren we in het gepaste materiaal. KOMOSIE vzw ontwikkelt een modelconcept, -aanpak en een kwaliteitslabel waarmee ook andere geïnteresseerde sociale-economiebedrijven hun eigen 'restjesfabriek' kunnen starten.

Onze uitdaging 2017 Uitbreiding afzetmarkt.

Een communicatie- en marketingstrategie ontwikkelen.

Hanteren van duidelijke kwaliteitsstandaarden.

Samenwerking met de BU Land & Tuinbouw.

De verwerking van bieroverschotten en restproducten in brood, granola, jenever

Structurele en financiële stabiliteit van ons bier 7PK.

Het proces in kaart brengen en volledig implementeren in het ERP-systeem Odoo.

Is een donkere versie van ons bier 7PK haalbaar?



BU Opleiding & Begeleiding

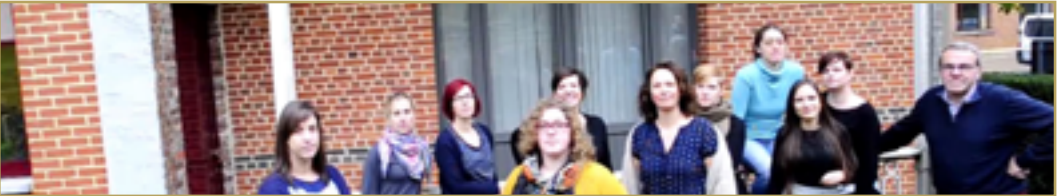
De BU Opleiding & Begeleiding neemt een actieve rol op in het arbeidsmarkt-beleid. Ze doet dat vanuit verschillende deelwerkingen en samen met diverse partners. De focus ligt zowel op de begeleiding van personen met een arbeidsbeperking in hun zoektocht naar aangepast werk, als op de begelei-ding van de werkgever in zijn zoektocht naar duurzame tewerkstelling.

Begeleiding naar werk
Als GOB - Gespecialiseerde Opleiding, Begeleiding en Bemiddelingsdienst - organiseert De Winning de opleiding, begeleiding en bemiddeling van personen met een arbeidsbeperking in hun zoektocht naar een job in het reguliere economische circuit.

In 2016 was dat goed voor 65 modulair opgebouwde opleidingstrajecten (MOO's). Er werden 48 GIBO's (Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleidingen) georganiseerd waarbij personen met een beperking op de werkvloer opgeleid worden bij een werkgever met de steun van een GOB-coach.

Te starten MOO's 2016	65
Aantal gestarte MOO's	96 (= 148%)
Aantal positieve uitstroom naar werk	73

Uitstroom naar werk 68%



BESTE VAN VLAANDEREN
[gemiddelde van 60%]

Projectwerking voor werkgevers en werkzoekenden

De BU Opleiding & Begeleiding is in 2016 meer gaan samenwerken met verschillende organisaties om een projectwerking uit te bouwen, los van de GOB-basiswerking. Door gebruik te maken van de sterktes van elke organisatie biedt De Winning werkgevers en werkzoekenden een breder aanbod.

Drive 2 Work

Dit project begeleidde en ondersteunde ex-werknemers (45+) van Ford Genk in hun zoektocht naar ander werk. 300 mensen werden geholpen, waarvan De Winning er 56 begeleidde, 32 ervan vonden elders werk.

Triple Youth

Het project Triple Youth richt zich op jongeren die een boost nodig hebben in het solliciteren. Het biedt hen drie workshops aan: oriëntatie, sollicitatie en assertiviteit en zelfvertrouwen.



Screening vluchtelingen

Voor de VDAB is het niet eenvoudig om te bepalen welk niveau een vluchteling haalt voor een bepaald jobprofiel. Daarom werkt ze samen met De Winning. Na enkele dagen werken in de praktijk, krijgen we een duidelijk beeld van de kennis en vaardigheden van de vluchteling, zodat hij of zij beter kan geholpen worden.

IBAL-projecten

IBAL staat voor Intensieve Begeleiding Alternierend Leren. Samen met scholen ondersteunen we jongeren in hun traject naar werk.

Werkplekleren

VDAB wil in de toekomst de focus leggen op intensief werkplekleren. Een nieuw instrument dat in het leven werd geroepen bij de hervorming van de Vlaamse maatregel ‘werkervaring’ op 28 november 2014.

‘Intensief werkplekleren’ wordt in twee fasen opgestart: eerst de Subsidie Intensief Werkplekleren (SIW) en daarna de Tender Intensief Werkplekleren (TIW). De Winning begeleidt werkzoekenden in opdracht van de VDAB in het kader van de SIW. De begeleiding bestaat uit een diepgaande oriëntering, gevolgd door een intensieve begeleiding naar werk. Het werkplekleren is daarbij een middel om mensen te laten kennismaken met de werkvloer.

Werkzoekende aan het woord: Johan

Johan kreeg als ex-werknemer van Ford begeleiding in het kader van het project Drive 2 Work. Hij volgde een opleiding als buschauffeur maar vond wegens gebrek aan ervaring geen werk. Daar kwam verandering in na een beroepsverkenningstage van 14 dagen bij Staf Cars.

Johan : “Ik heb 28 jaar gewerkt bij Ford. Begonnen aan de band, doorgegroeid naar onderhoud en voorwerker. Omdat ik wist dat de deuren gingen sluiten, volgde ik tijdig een opleiding tot buschauffeur. Omdat ik geen ervaring had, liep elke sollicitatie op niets uit. Via de VDAB kwam ik bij De Winning terecht. Jobcoach Marc wist precies bij welke werkgever ik moest zijn: Staf Cars stond open voor chauffeurs zonder ervaring. Na een stageperiode van twee weken kreeg ik mijn contract. Ik ben heel gelukkig met deze job. Buschauffeur is een heel sociaal beroep, ik ben heel de tijd in contact met mensen. Een pluspunt voor de werkgever, ik ben heel flexibel inzetbaar.”

Werkgever aan het woord: Staf Cars

Voor Staf Cars is het een voordeel om een gemotiveerde chauffeur zonder ervaring aan te werven. Door hem op weg te sturen met een ervaren chauffeur, wordt hij meteen opgeleid in de bedrijfscultuur en gewoontes. Na twee weken kreeg Johan een vast contract, ook al kon het bedrijf nog beroep doen op een Individuele Beroepsopleiding (IBO). Jos Craeghs (Staf Cars): “Mocht je in de toekomst nog dergelijke mensen tegen komen, mag je ze altijd naar ons sturen. Heel hartelijk dank dus om een gemotiveerde chauffeur aan te leveren.”

Werkzoekende aan het woord: Shauni

Shauni startte in 2015 een opleiding bij De Winning als keukenmedewerker. Haar droom: een rijbewijs halen en een hondentrimsalon opstarten. Binnen De Winning legde ze een heel traject af en verkende ze drie vestigingen. In Bistro Het Vinne deed ze zelfverzekerd de bediening. “Ik deed het werk heel graag”, zegt ze daarover. “Ik vond het geweldig om de bezoekers te bedienen. Ik voelde me gewaardeerd, dat was dan ook mijn drijfveer om er elke dag alles voor te geven!” Wat in 2015 een droom leek, werd in 2016 werkelijkheid. “Ik vond werk en haalde eind 2016 mijn rijbewijs! Nu ben ik een stuk zelfstandiger geworden. Ik volg de tweejarige opleiding hondentrimmer. Een hondensalon openen, stel ik uiteraard nog even uit. Ik wil eerst financieel sterk genoeg staan.”

Onze uitdaging 2017

Expertise methodisch verankeren.

Meer structurele partnerschappen voor projecten.

Meer inkomsten creëren, naast de subsidies.



In 2016 moesten we afscheid nemen van Flup, het eerste paard dat we hadden.
Erg jammer en een schok voor de betrokken medewerkers.

BU Paard & Kracht

Het project ‘PaardenKracht in het BosLandschap’ introduceerde al in 2012 de trekpaarden bij De Winning. Ze worden op verschillende vlakken ingezet: natuur- en bosbeheer, toerisme, teambuilding, events en hippotherapie zijn de belangrijkste pijlers.

Door het gebruik van trekpaarden dragen we bij tot het behoud van levend erfgoed en zijn ambacht. Bij onze doelgroep zorgen de dieren voor een aangename werksfeer en betere prestaties. Ze betekenen veel voor onze mensen.

Medewerker aan het woord: Viviane Reynders

Viviane: “Het overlijden van mijn vader heb ik nooit goed kunnen verwerken. Elke oktober zat ik in zak en as. De paarden hebben me daarover heen geholpen. Elke ochtend mag ik de paarden hooi geven en ga ik kijken of alles in orde is. Ik was eerst wel wat bang, maar ik heb het toch maar voor elkaar gekregen!”



Bosland

Onze trekpaarden worden wekelijks ingezet bij het natuur- en bosbeheer van Bosland, op het grondgebied van Hechtel-Eksel, Overpelt en Lommel. Bosland is een samenwerking tussen de drie gemeenten en het Agentschap voor Natuur en Bos, het Regionaal Landschap Lage Kempen en Toerisme Limburg om natuur en mensen met elkaar te verbinden.



7PK

Dit exclusieve streekbier werd ontwikkeld in het verlengde van het project PaardenKracht. Het zet De Winning op een andere manier op de kaart. Door het te schenken op tal van evenementen zetten we meteen ook onze missie en visie in de kijker. Het verandert de kijk op onze doelgroep. In 2016 mikten we op een volumestijging van 20%. In 2017 zetten we nog meer in op omzetverhoging.



Huifkartochten

Onze trekpaarden worden sinds 2016 ingezet voor huifkartochten in heel Limburg. Dat is het resultaat van ons onderzoek naar innovatieve manieren om onze dieren in te zetten. De dagarrangementen kunnen tot 100 mensen aan, dat is vrij uniek. De arrangementen zijn gekoppeld aan natuur- of beleavingsinitiatieven.

Belgisch Kampioenschap Boomslepen

Het jaarlijkse Belgisch Kampioenschap Boomslepen is een van de evenementen die De Winning en onze projectwerking in de media brengen. Het is gegroeid uit de Dag van het Trekpaard die we in 2012 voor het eerst organiseerden tijdens onze opendeurdag. We demonstreerden er de kracht van onze trekpaarden en promootten het project 'Paardenkracht in het BosLandschap'.

Een jaar later organiseerden we een eerste vriendschappelijke wedstrijd, met voermannen uit de buurt. In 2014 lanceerden we het Kampioenschap Der Lage Landen, met twee wedstrijden in België en twee in Nederland, en een finale in Alden-Biesen. In 2015 stond het eerste Belgische Kampioenschap op het programma, in samenwerking met internationale voermannen, vooral Nederlanders en Duitsers. Ook voermannen uit Wallonië waren van de partij. In 2017 gaat het BK Boomslepen op tour en wordt het gehouden tijdens de Alkense Oogstfeesten. Een groot evenement met 20.000 bezoekers. De interesse van andere evenementen en organisatoren is groot om het kampioenschap naar zich toe te trekken.



Onze uitdaging 2017

Eind 2016 beslisten we om de BU Paard & Kracht op te splitsen: het bier 7PK ging naar de BU Voeding & Distributie, de werking met de paarden werd toegevoegd bij de BU Land- & Tuinbouw.

De uitdagingen voor 2017 zijn opgesplitst per BU.



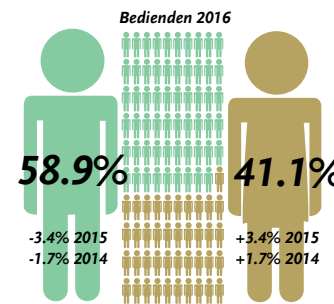
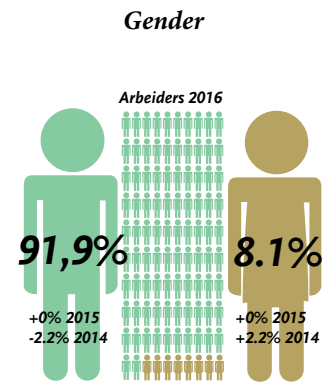
Personeels- bestand

stand van zaken op 31/12/2016

VTE	2016	2015	2014	2013	2012
Monitoren en trajectbegeleiders	48,84	37,96	37,39	24,76	30,38
Administratie en Management	20,41	22,73	18,27	26,23	26,63
Bedienden	69,25	60,69	55,66	50,99	57,01
Werkervaringsproject (WEP)	0	0	16,90	16,9	15,3
Lokale Diensten Economie (LDE)	28,8	32,5	30,50	17	18
Sociale Werkplaats (SW)	134,69	133,74	95,14	90,14	86,37
SW (doelgroep) boven contingent (1)	4				
arbeiders niet-doelgroep (1)	3,42				
Arbeiders	170,91	166,24	142,54	124,04	119,67
Contractuelen	240,16	226,93	198,20	175,03	176,68
Medewerkers via OCMW (art 6o) (vaste plaatsen)	28	11	11	9	6
Opleidingstraject GOB (aantal gestarte MOOs)	96	94	93	73	71
Mewerkers AZ (vaste plaatsen op 31/12)	44	39	25	33	43
aantal personen met BIO (1)	12				
aantal personen met BVS en activeringsstages (1)	9				
aantal personen in ander soort stage (1)	11				
aantal personen als jobstudent (1)	18				
Interim (gemiddelde VTE op jaarbasis) (1)	0,38				

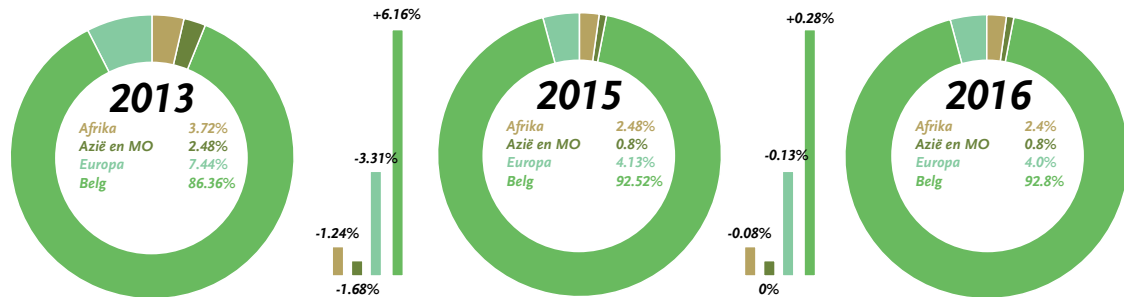
(1) Cijfers die in eerdere rapporteringen niet van toepassing waren en/of wettelijk voorheen niet bestonden.

Afkortingen vindt u terug op pagina 56.



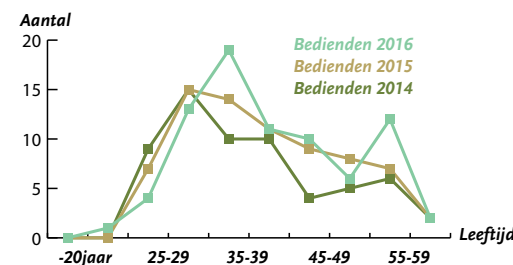
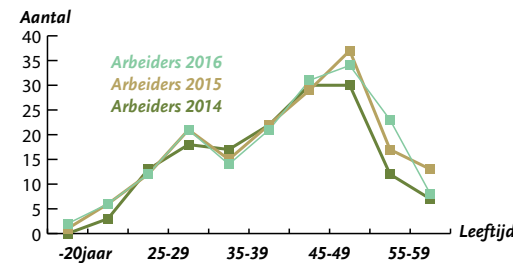
Diversiteit op de werkvloer

Sinds het wegvallen van de werkervaringsprojecten in het najaar van 2015, blijft de diversiteit op de werkvloer vrij stabiel.



Leeftijd

Bij de arbeiders is de leeftijdsca-
tegorie 50-54 jaar het meest ver-
tegenwoordigd. Bij de bedienden
is de piek verschoven van 30-34
jaar in 2015 naar 35-39 jaar in
2016. We merken ook een flinke
stijging van het aantal 55-plus-
sers. In de loop van 2016 werden
er twee 55-plussers aangeworven.



Monitor De Winning aan het woord: Rik Vandergraesen

*Rik werkte in de mijn en verdiende zijn pensioen al als veertiger. Maar hij wilde nog werken, in de natuur. Vandaag is hij 67 en hij wil maar niet stop-
pen met werken. Rik: "Ik begeleid de mensen, sommigen al vijftien jaar lang. Ik laat hen niet graag in de steek.*

Zolang ik het fysisch aankan, ga ik door. Ik doe het dan ook ontzettend graag. Een zinvolle dagbesteding in de natuur, dat is mijn leven."

Personeelsverloop

In 2016 werden 15 contracten van
onbepaalde duur beëindigd: 3 omwil-
le van medische redenen, 1 collega
geniet nu van zijn pensioen,
2 bedienden gingen een andere
uitdaging aan, 7 overeenkomsten
werden beëindigd in onderling over-
leg en 2 arbeiders zijn overleden.

Arbeiders

	2014	2015	2016
+	55	84	20
-	36	19	19

Bedienden

	2014	2015	2016
+	11	18	16
-	7	9	8

Absenteïsme

Met absenteïsme bedoelen
we ongerechtvaardigde af-
wezigheden en afwezigheid
door ziekte (met en zonder
loonkost).
Het absenteïsme van de
bedienden wordt berekend
en opgevolgd volgens de
Bradfordfactor. Dit is een
middel om de afwezigheids-
graad van de werknemers
en de hinder ervan voor
de organisatie te meten.
Voor de arbeiders wordt het
absenteïsme maandelijks
geanalyseerd op het niveau
van de BU. Op basis van de
rapporten kan de BU-verant-
woordelijke samen met de
trajectbegeleiders analyses
maken, conclusies trekken
en acties ondernemen.

Verloop

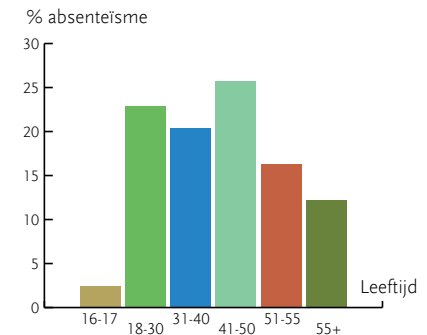
Het is moeilijk om het absenteïsme te
vergelijken tussen de verschillende BU's.
Een progressieve tewerkstelling kan
immers een vertekend beeld geven. De
globale cijfers van 2016 zijn vergelijkbaar
met die van 2015.

MAATWERK	18,75 %
LDE	12,14 %
Eindtotaal	17,56 %

Uit absenteïsmecijfers, individuele
gesprekken en conclusies van onze
externe geneeskundige dienst, blijkt
dat de algemene gezondheidstoestand
van onze medewerkers meer aandacht
vereist. Daar maken we in de volgende
jaren werk van.

Leeftijdsgebonden

De leeftijd van onze medewerkers
bepaalt mee hun fysieke gezondheid:
in de groep van 50-plussers is het afwe-
zigheidspercentage beduidend hoger.
We spelen hierop in door de samen-
stelling van de groepen aan te passen,
ergonomisch verantwoorde machines
te gebruiken, de taken van de oudere
collega's aan te passen.



Opleidingen volgen bij De Winning?

Dat kan! In 2016 werden 100 verschillende opleidingen gevolgd rond verschillende thema's: veiligheid,
rijbewijzen, begeleiding op de werkvloer, bemiddeling, vaktechnische opleidingen en persoonsgebonden
opleidingen. In vergelijking met 2015 hebben 32 collega's meer een opleiding gevolgd, er werden ook
1.078,2 extra opleidingsuren gepresteerd!

	#pers.	#uren	gem. uur/pers
omkadering	80	2221,3	27,8
andere	167	2937,4	17,6
totaal	247	5158,7	20,8

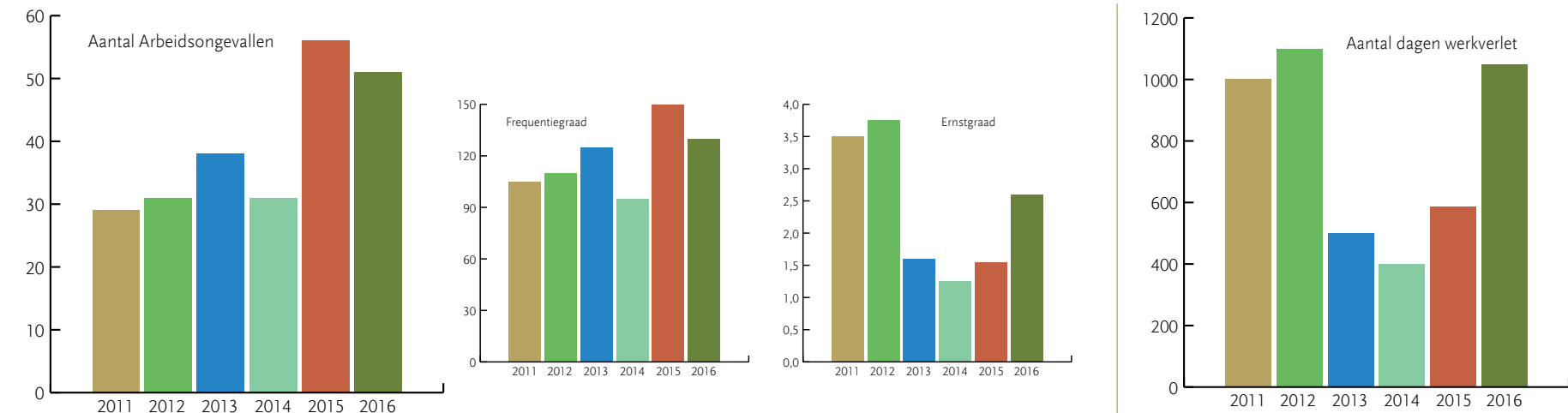
Veiligheid en gezondheid

In 2016 noteerde De Winning 51 ongevallen, waarvan 6 tijdens het woon-werkverkeer, 5 zonder werkverlet en 4 niet erkend.

De belangrijkste oorzaken van de 36 arbeidsongevallen op de werkvloer waren:

- vallen, uitglijden, struikelen (VUIST-ongevallen)
- verlies van controle over voorwerp, machine ...
- ongevallen tijdens het werken met machines

Deze oorzaken zijn vooral te wijten aan de aard van het werk in combinatie met de kenmerken van onze medewerkers.



Preventieve acties

Sirk Secuur

In onze vestigingen in Lummen en Hechtel namen we deel aan de actie Sirk Secuur, waarbij onze medewerkers leerden hoe elkaar aan te spreken over onveilig gedrag. Alle werknemers moeten immers bezig zijn met veiligheid op de werkvloer. De deelnemers waren zo enthousiast over Sirk Secuur, zodat we de actie ook in andere vestigingen organiseren. We bespreken het aantal arbeidsongevallen en de oorzaak ervan met alle werknemers. Zo maken we hen meer bewust van de gevaren op onze werkvloer. Veiligheid blijft zo een aandachtspunt.

Gezonder leven

Uit analyse van onze externe geneeskundige dienst blijkt dat de gezondheidstoestand van onze werknemers beter kan. Liefst 60% van de arbeiders rookt. Vaak is hun BMI te hoog en nemen ze medicatie. Geen ideale situatie, dus. De Winning organiseert elk jaar een actie rond voeding en/of beweging. Zo deden we in 2016 mee aan de Fietskaravaan en kregen we meer dan 40 werknemers 14 dagen lang op de fiets voor het woon-werkverkeer. In 2017 bieden we onze werknemers een rookstop-begeleiding aan. Wie wil stoppen, kan gratis aan groepssessies deelnemen.

Risicoanalyse psychosociale belasting

In 2016 voerden we samen met onze externe gezondheidsdienst een risicoanalyse over psychosociale belasting uit. We deden dit aan de hand van groepsgesprekken om de betrokkenheid te verhogen.

De preventieadviseur Psychosociale belasting (PAPS) doet 8 groepsgesprekken en maak hiervan de analyse. De gesprekken lopen door tot in 2017, waarna we mogelijke verbeteracties zullen opnemen. (zie doelstelling 2017)



Samen groeien.

Personeels- beleid

Ons personeelsbeleid is samen te vatten als ‘samen groeien’. We laten mensen groeien in hun talenten en competenties. Wanneer we mogelijkheden zien, helpen we hen doorstromen, zowel intern als extern.

In 2015 hebben we ons voorbereid op de overgang naar het Maatwerkdecreet waarmee de Vlaamse regering de sociale economie wil hervormen. We ontwikkelden een instrument dat de voorwaarden van het Maatwerkdecreet eenvoudig in kaart brengt. Maar in 2016 schorste de Raad van State dit Maatwerkdecreet. Dat zorgde voor een extra administratieve belasting en onduidelijkheid, en ons ontwikkelde instrument werd nutteloos.

De Vlaamse regering nam herstelbesluiten. Die maakten het ons mogelijk om in 2016 onze eerste stappen te zetten in de horeca en nieuwe manieren van werken te proberen. Zo werden er in Bistro Het Vinne in Zoutleeuw mensen met een interim-contract en jobstudenten ingezet, net als niet-doelgroepmedewerkers (gewone arbeiders). Ook de BU Natuur & Groen maakte gebruik van jobstudenten. Het Maatwerkdecreet liet ons toe om doelgroepmedewerkers aan te werven boven het ons toegewezen contingent.

Enkele realisaties in 2016

Eind 2015 werd de Beroepsinlevingsovereenkomst (BIO) in het leven geroepen: een betaalde stage waarbij vaardigheden en competenties aangeleerd worden op de werkvloer. In 2016 maakten we hiervan gebruik. De BU Opleiding & Begeleiding paste hiervoor de begeleidingsplannen aan.

Onze begeleidingscapaciteit werd verhoogd wegens een aantal nieuwe projecten in samenwerking met OCMW Bilzen en stad Beringen.

In 2016 vonden de sociale verkiezingen plaats. De bevoegdheden en de mandaten van de ondernemingsraad en het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk werden ingevuld.

We maakten een loonkloofrapport. Deze analyse geeft een overzicht van de bruto bezoldigingen van mannen en vrouwen, en vergelijkt die voor bepaalde categorieën zoals de functiegroep, anciënniteit en opleidingsniveau. De bedoeling? Nagaan of het verloningsbeleid genderneutraal is op ondernemingsniveau. Dit blijkt bij De Winning zo te zijn.

Tijdens een denkoefening met het omkaderingspersoneel met als thema ‘voorsprong nemen’, werden de strategische doelen vastgelegd. Er werd ook nagedacht over de principes van organisatiecultuur (een ‘verbindende ondernemingscultuur’). Met het management maakten we dezelfde oefening over de principes van de leiderschapscultuur.

We herwerkten onze onthaalbrochures.

We zorgden voor een administratieve vereenvoudiging door de aanwezigheidsregistratie aan te passen.

De koppeling tussen personeelsadministratie en boekhouding hebben we verder geautomatiseerd.

Duurzaam- heid en maat- schappelijke acties

De Winning ondertekende de ‘Business and Biodiversity pledge’ dat bedrijven aanspoort tot acties voor meer biodiversiteit.

Verkoop snoepzakjes ten voordele van de peutertuin
Olleke Bolleke, Sint-Gerardus, in Overpelt.

Verzamelen dopjes voor Belgisch Centrum voor Geleidehonden.

De Winning en Hechtel-Eksel verkochten samen met vrijwilligers **brandhout in de strijd tegen kinderarmoede**.

Deelname Warmste Week van Studio Brussel ten voordele van vzw Feestvarken via de Warmathon.

Zuiddag, Youca: jongeren van De Winning aan het werk ten voordele van Favela.

Steun aan onze collega’s van Den Diepen Boomgaard via growfund voor het uitbouwen van hun verwerkingskeuken.



Netwerk- momenten

De Winning neemt vaak deel aan (thematische) netwerkmomenten van vakorganisaties, werkgeversgroeperingen, overheid en andere stakeholders. Zelf hebben we onze schouders gezet onder **Sociaal Groen Doen** en organiseerden we onze **Opendeurdag**.

Stakeholders waar we strategisch, structureel of projectmatig mee samenwerken.



Sociaal Groen Doen

Op 11 september 2016 organiseerden De Winning, de Welzijnsregio Noord-Limburg en vzw De Biehal de tweede editie van Sociaal Groen Doen. Dit evenement brengt de sociale economie dichterbij de mensen. Tijdens deze editie werkten we intensief samen met de Hagevenhappening van vzw Natuurpunt. We kregen steun van de gemeenten van Noord-Limburg, Regionale Landschap Lage Kempen en Centrum Duurzaam Groen.

Opendeurdag

Op 24 april vond onze jaarlijkse opendeurdag in Lummen plaats, in samenwerking met de Buso en Bulo school Sint-Ferdinand. Het werd een geslaagd netwerkmoment, in combinatie met de Dag van het Trekpaard, infostanden van diverse partnerorganisaties en een lokale boerenmarkt. Ondanks het minder goede weer, kwamen er ruim 2500 mensen langs.



Partner aan het woord: Directeur Welzijnsregio Noord-Limburg, Guido Vrolix

Ik wil jullie namens Welzijnsregio en onze deelnemende gemeenten en OCMW's hartelijk danken voor de goede samenwerking bij de voorbereiding en de organisatie van de Hagevenhappening en Sociaal Groen Doen vorige zondag aan de Wulp in Neerpelt ...

... en het goede resultaat, en niet vergeten onze dank en felicitaties over te maken aan jullie medewerkers die dit allemaal hebben mogelijk gemaakt.

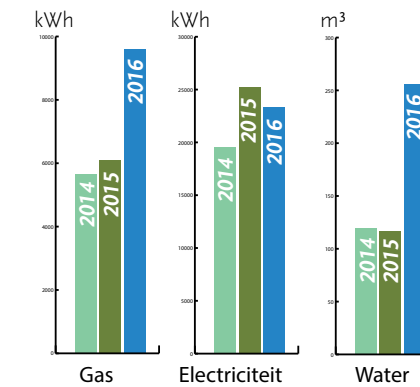
Ecologische voetafdruk

Om ons energie-, water- en gasverbruik te doen dalen, namen we in 2016 een reeks maatregelen. We kozen voor ledverlichting, plaatsten timers, organiseerden een dikke truiendag en investeerden in elektrische machines. We schakelden over op elektriciteit die volledig wordt geproduceerd met hernieuwbare energiebronnen.

Energie

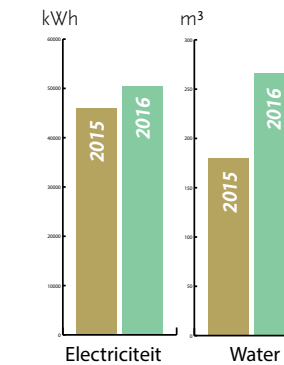
Vestiging Genk

Hier steeg het waterverbruik van 117m³ in 2015 naar 256m³ in 2016. Het gasverbruik steeg van 6.100kWh naar 9.600kWh. De stijging is te wijten aan een nieuw verwarmingstoestel in de werkplaats van de technische dienst. Het elektriciteitsverbruik daalde van 25.256kWh in 2015 naar 23.295kWh. Er werd in 2016 in totaal 31.486 kWh zonne-energie opgewerkt waarvan er 8.191 kWh werd verkocht.



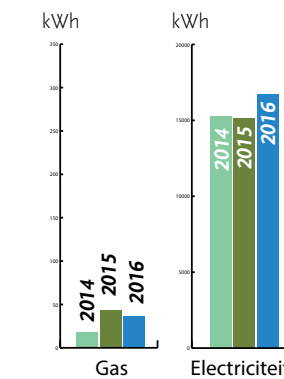
Vestiging Kortenen

Het waterverbruik steeg van 180m³ in 2015 naar 266m³ in 2016. Ook het elektriciteitsverbruik steeg, van 46.008kWh naar 50.485kWh. Er werd in 2016 5.512kWh zonne-energie opgewekt.



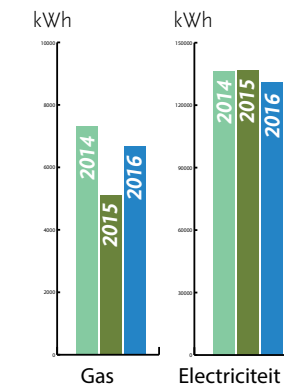
Vestiging Hechtel-Eksel

Het elektriciteitsverbruik steeg lichtjes van 15.152kWh in 2015 naar 16.722kWh in 2016. Het gasverbruik daalde van 43kWh naar 36kWh. In Hechtel-Eksel maken we gebruik van grondwater met filterinstallatie.



Vestiging Lummen

Het elektriciteitsverbruik daalde van 136.449kWh in 2015 naar 130.886 kWh in 2016. De oorzaak van de stijging van het gasverbruik van 5.108kWh naar 6.664kWh is te zoeken bij de nieuwe gasmeter. Die van 2015 registreerde het verbruik niet meer correct. In Lummen hanteren we voor het waterverbruik een verdeelsleutel samen met de collega's van Sint-Ferdinand. Daardoor kennen we het correcte verbruik niet.



Biodiversiteit

De bedrijfstuin aan onze vestiging in Genk werd aangelegd en wordt nog steeds beheerd volgens de ecologische AMBER-principes. Minder werk, minder afval en meer natuur. De biodiversiteit in de bedrijfstuin neemt jaar na jaar toe en er duiken diersoorten op die je niet verwacht in een werkomgeving. In 2016 hebben we in onze bedrijfstuin ree, vos en een hazelworm gespot.

Op de vestiging in Lummen wordt de oude ijskelder, die ingericht werd als overwinteringsplaats voor vleermuizen, jaarlijks gemonitord. We namen in de winter 2015-2016 opnieuw enkele baardvleermuizen waar.

Onze kerkuilen, huiszwaluwen en boerenzwaluwen doen het opperbest. Zij maken gretig gebruik van de aangebrachte nestvoorzieningen. Onze kerkuil bracht in 2016 geen jongen groot. Er lagen wel eieren in de uilenkast, maar deze werden niet bebroed. Dit is te wijten aan het feit dat 2016 een te nat voorjaar was.

Onze vestiging in Hechtel-Eksel werkt aan meer biodiversiteit in Bosland. Door met trekpaarden te werken, worden de bossen minder verstoord, raakt de onderbegroeiing minder beschadigd en wordt de bodem niet verdicht. Dit heeft een positieve invloed op de typische bosflora in Bosland.

Klimaat

Ook in 2016 hebben we gewerkt aan de daling van onze CO₂-uitsoot. Er werden onder meer met behulp van de ecoscore, voertuigen vervangen door milieuvriendelijkere exemplaren die minder CO₂ uitstoten.

We namen ook deel aan de Fietskaravaan van de provincie Limburg ter promotie van fietsen en elektrische fietsen bij het personeel. In 2015 hebben we 26.602 km fietsverplaatsingen voor woon-werkverkeer vergoed, in 2016 was dat 43.082 km. Een stijging met maar liefst 62%. Ook het aantal kilometers aan dienstverplaatsingen is toegenomen. Inzetten op de fiets blijft een uitdaging voor de toekomst!



Duurzaam kiezen

In 2016 werkten we de fietsstalling van onze vestiging in Genk af met duurzame en ecologische materialen zoals stro en leem. De nieuwe parking ernaast kreeg een waterdoorlatende verharding en inheemse plantensoorten.

In het kader van het gebruik van bestrijdingsmiddelen in groenbeheer, hebben we onze fytolicensie in orde gebracht. Alle werknemers die gebruik maken van pesticiden, volgen een verplichte opleiding. Het gebruik van pesticiden voorkomen we trouwens zo veel mogelijk. Daarom kochten we extra onkruidbranders aan als alternatieve onkruidbestrijding. Klanten die advies willen rond ecologisch groenbeheer, kunnen steeds bij onze projectmedewerkers terecht.

Afval

Afval krijgt veel aandacht binnen onze bedrijfsvoering. In eerste instantie proberen we afval te voorkomen. Lukt dat niet, dan zorgen we voor een selectieve inzameling volgens een eenvormig systeem over de vestigingen heen. Als dat mogelijk is, passen we het principe van de Restjesfabriek toe (zie p.23): restjes van het productieproces worden hergebruikt. Bijvoorbeeld, ons 7PK-brood maakt gebruik van afval van het brouwproces.

EcoFlits

In 2016 verdeelden we opnieuw de EcoFlits onder onze medewerkers. Deze nieuwsbrief verschijnt vier keer per jaar en bundelt alle acties die we hebben ondernomen op vlak van milieu. Ook de resultaten delen we mee.

Onze uitdaging 2017

In 2017 loven we een 'Groene pluim' uit aan een werknemer die zich extra heeft ingezet voor het milieu tijdens het voorbije jaar.

We onderzoeken in 2017 een duurzame oplossing voor de houtresten van onze operationele activiteiten.



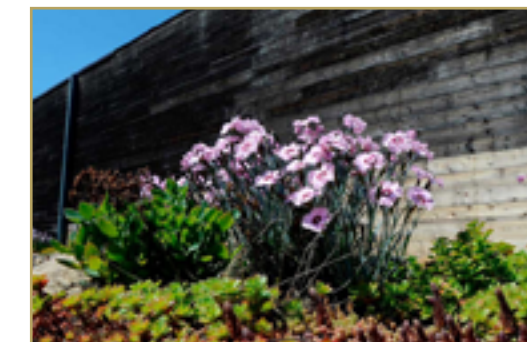
Talea

Talea is een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (cbva) met een sociaal oogmerk. Deze spin-off werd op 25 september 2014 opgericht door de vier vzw's van De Winning. Talea is gespecialiseerd in het groenbeheer en -aanleg van bedrijven-terreinen.

Samenwerking en participatie

De keuze voor een coöperatieve vennootschap is heel bewust: we geloven sterk in samenwerking tussen en met mensen en bedrijven, en ook in samenwerking tussen ondernemerschap, maatschappij en milieu. Participatie is immers de beste manier om te komen tot een duurzame samenwerking. Klanten en medewerkers worden dan ook uitgenodigd om mee in het bad te springen en aandeelhouder te worden van Talea cvba-so.

Vzw De Winning - Maatwerk is de natuurlijke partner van Talea. Er wordt op regelmatige basis overleg gepleegd over aanbestedingen en de uitvoering van werken in een wisselende onderaanneming. Talea werkt samen met een twaalfstal sociale bedrijven.



Sociaal oogmerk

Talea streeft ernaar om zo veel mogelijk duurzame jobs te creëren en de doorstroom uit de sociale economie te stimuleren. De vennootschap gaat voor een duurzame dienstverlening door een 'design & build'-concept van duurzame en ecologische bedrijfsomgevingen met de natuur als inspiratiebron. In 2016 heeft Talea een artikel 60-medewerker begeleid. Artikel 60 is een activeringsmaatregel van het OCMW dat de kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt vergroot.

Biodiversiteit

'Talea produceert biodiversiteit' staat te lezen in de missie. Talea gelooft dat je door slim ontwerp, aanleg en onderhoud biodiversiteit kan creëren op plaatsen waar je het niet verwacht: op bedrijventerreinen en hun omgeving. Door het groene landschap in de omgeving door te trekken naar bedrijventerreinen, ontstaan er migratiemogelijkheden en rustpunten voor plant en dier. Bedrijven kunnen zo hun steentje bijdragen aan de biodiversiteit.

Werken in uitvoering

In augustus 2016 startte Talea als hoofdaannemer met de aanleg van de parking van de Corda Campus in Hasselt. Er werden verhardingen, verlichting, wadi's (water afvoer door infiltratie) aangelegd, en 22.000 bloembollen, en 6000 siergrassen aangeplant. In de winter van 2016 begon Talea met de aanleg van de tuin van het bedrijf Tribù, gespecialiseerd in tuinmeubilair.

Uitdaging 2017
Het uitbreiden van de aandeelhouders, en evolueren naar de aanleg van overwegend ecologische tuinen.

Centrum Duurzaam Groen

Centrum Duurzaam Groen vzw zet zich in voor een duurzame leefomgeving thuis, op het werk en in de open ruimte. Dat doen ze sinds 2009, toen de vzw werd opgericht door De Winning, Hogeschool PXL, provincie Limburg en Limburg.net. De inzet van CDG komt de natuurwaarde van het groen en de biodiversiteit ten goede. Die heeft het vaak moeilijk, zeker in dicht bewoonde gebieden.



Centrum Duurzaam Groen verzamelt en ontwikkelt kennis, en verspreid die via vorming en advies.

Ze zet ook voorbeeldprojecten op. De vzw werkt intensief samen met stakeholders, partners, lokale overheden en andere belanghebbenden. Er is een inhoudelijke en praktische samenwerking tussen Centrum Duurzaam Groen, Talea cvba-so en De Winning met focus op duurzame groeninrichting van bedrijventerreinen.

De vzw handelt altijd met respect voor de eigen medewerkers en kiest - waar mogelijk - voor sociale tewerkstelling.

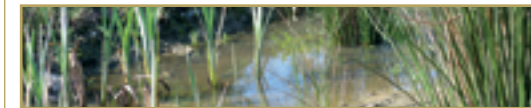
Vorming en netwerk

Een duurzame, groene leefomgeving begint met de juiste kennis. Een van de kerndoelen is dan ook het verzamelen, ontwikkelen en doorgeven van informatie rond het duurzaam inrichten en beheren van natuur, bos, landschap en openbaar groen. Ze richten zich tot professionals, specialisten uit het veld, medewerkers van gemeentelijke diensten en particulieren. Centrum Duurzaam Groen biedt ook cursussen op vraag en op maat aan.



Projectwerking en dienstverlening

Centrum Duurzaam Groen zet samen met partners en stakeholders projecten op touw die bijdragen aan ontwikkeling en innovatie in de sectoren natuur, landschap en openbaar groen. Ze zetten daarbij vooral in op het delen van kennis en expertise met lokale besturen, bedrijven, bedrijfsterreinbeheerders en andere organisaties. Die kunnen bij CDG terecht voor hulp bij de inrichting en het beheer van een natuurvriendelijke, groene omgeving.



AMBER tuinen

Centrum Duurzaam Groen werkt samen met Limburg.net en verschillende partners al enkele jaren aan een campagne rond duurzame, natuurvriendelijke en afvalarme tuinen onder de noemer AMBER. Ze richten zich daarbij zowel tot de lokale besturen als tot de inwoners. De toontuin in Kiewit is een concreet voorbeeld van een tuin die volgens de AMBER-principes is ingericht. In die tuin organiseert CDG regelmatig rondleidingen, evenementen en vormingsactiviteiten.

Voorbeelden van nieuwe projecten in 2016:

Proefproject inventarisatiemethode kanaalbermen.

Vergroenen speelplaats
Tessenderlo Heilig Hart Instituut.

Ecologische potentiëtestudie industrieterrein

Vossenberg in Rotem.

Groene belevenisomgeving rusthuis Riemst.

CDG werkt verder aan het HPG-plan voor Domein Bovy, het landschapsplan voor het industrieterrein Truibroek in Ham, en de omvorming van de begraafplaatsen in Hechtel-Eksel.

Uitdaging 2017

Klimaatgroen : projecten waarbij groen wordt ingezet in het kader van klimaatdoelstellingen, bv. reduceren van CO₂.

De Winning en de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

Eind 2015 werden de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties tegen 2030 bepaald.

De Winning draagt hierin ook haar steentje bij .



Doorheen het hele rapport geven we met een icoontje aan waar we ook onze bijdrage leveren aan deze doelstellingen.

In De Winning staan vier duurzame ontwikkelingsdoelstellingen centraal, deze zijn ook in onze missie terug te vinden.

Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.



We werken rond tewerkstelling en opleiding van mensen die moeilijk aansluiting vinden met de arbeidsmarkt.

Verzekeren duurzame consumptie- en productiepatronen.



De Winning heeft bewust gekozen voor bioproductie in de land- en tuinbouw. Tevens zijn we op zoek om restproducten te gebruiken als basis voor nieuwe producten.

Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.



We leveren professionele en kwalitatieve diensten in natuur-, bos- en landschapsbeheer, alsook in ecologisch groenbeheer met gebruik van ecologische materialen.

Versterk de implementatie en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.



Onze missie benadrukt dat samenwerking en co-creatie tussen partners een basis is voor een duurzame toekomst.

GRI-4

We hebben dit duurzaamheids-rapport opgesteld op basis van de GRI-4 richtlijnen.

Volgende tabel geeft een overzicht van de GRI-4 indicatoren, die van belang zijn voor De Winning, alsook een verwijzing naar de pagina in dit document, waar deze indicatoren worden besproken.

Strategie en analyse

G4-1	Verklaring van de leidinggevende over het belang van duurzaamheid voor de organisatie en/of strategie hiervoor.....	60
-------------	---	----

Organsiatieprofiel

G4-3	Naam van de organisatie.....	6-10
G4-4	Voorstelling van de producten en/diensten.....	13 - 31
G4-5	Locatie van het (hoofd)kantoor.....	6, 59
G4-6	Land waar de organisatie actief is (en aantal indien meerdere).....	6, 59
G4-7	Eigendomstructuur en rechtsvorm.....	9
G4-8	Afzetmarkt (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).....	13 - 31
G4-9	Omvang van de organisatie (bv. het aantal werknemers, totale omzet, aantal verwerkte producten of geleverde diensten, enz.).....	10, 33, 13 - 31
G4-10	Verdere informatie over werknemers : type contract, (vast, interim, zelfstandig), geslacht, enz.	33 - 35
G4-11	Percentage werknemers die onder cao vallen.....	33
G4-12	Beschrijving van de keten waarin de organisatie actief is (voor de belangrijkste producten/diensten).....	13 - 31
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom.....	/
G4-14	Beschrijving toepassing 'voorzorgprincipe'.....	/
G4-15	Overzicht van labels of charters die de organisatie heeft.....	11
G4-16	Overzicht van organisaties, initiatieven of platformen waar de organisatie lid van is.....	41

Identificatie van materiële MVO thema's en afbakening

G4-17	Toepassingsgebied van het verslag (uit welke entiteiten bestaat de organisatie en worden ze allemaal meegenomen in het verslag).....	6, 8, 9, 13 - 31
G4-18	Beschrijving tot stand komen van rapport.....	5
G4-19	Overzicht materiële duurzaamheidthema's.....	55
G4-20	Overzicht materiële thema's die intern gelden.....	55
G4-21	Overzicht materiële thema's die extern gelden.....	55
G4-22	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie (bv. fusies, overnames, verandering van het referentiejaar of verslaggevingsperiode en veranderingen met betrekking tot de aard van activiteiten of meetmethoden).....	/
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast.....	/

Overleg met belanghebbenden

G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken (overheid, werknemers, klanten, lokale gemeenschap, enz.).....	6, 8, 9, 11, 41, 46-49
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.....	6, 8, 9, 11, 41, 46-49
G4-26	Beschrijving aanpak stakeholderdialoog (frequentie, etc.).....	6, 8, 9, 11, 41, 46-49
G4-27	Belangrijkste opmerkingen en verwachtingen van stakeholders en hoe ging de organisaite hiermee omgaat	6, 8, 9, 11, 41, 46-49

Verslagprofiel

G4-28	Verslagperiode (bv. fiscaal jaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.....	titelblad
G4-29	Datum van het meest recente verslag.....	titelblad
G4-30	Verslaggevingscyclus.....	jaarlijks
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag en de inhoud hiervan.....	59
G4-32	Niveau van rapport of verwijzing naar externe verificatie.....	/
G4-33	Beleid rond externe verificatie.....	/

Beheerstructuur

G4-34	Beschrijving van de bestuurstructuur van de orgnaisatie.....	8-9
--------------	--	-----

Ethiek en integriteit

G4-56	Beschrijving van de waarden, (gedrags)normen, principes van de organisatie.	7
--------------	---	---

Economische prestaties

Standaardindicatoren

G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.....	10
G4-EC4	Financieel hulp ontvangen van de overheid. (alle vormen van overheidssteun)	10

Specifieke indicatoren

EXTRA	Verbetering openbare ruimte, aantrekkelijkheid voor bewoners, investeerders, toeristen, enz.	/
--------------	---	---

Milieuprestatie-indicatoren

Standaardindicatoren

G4-EN3 Energieconsumptie binnen de organisatie.....43

G4-EN5 Energie intensiteit.....43

G4-EN6 Reductie van energie consumptie.....42

G4-EN23Type afval en hoeveelheid.....45

G4-EN30Impact van transport op het klimaat.....44

G4-EN31Uitgaven om milieu impact te verminderen.....42, 44-45

Specifieke indicatoren

G4-EN1Materiaalverbruik..... /

G4-EN2Percentage gebruikte materialen dat bestaat uit gerecycleerde bronnen..... 23

G4-EN11Locaties die de organisatie bezit, huurt, beheert of grenst aan gebieden met hoge biodiversiteit..... 44

G4-EN12Impact van de organisatie op de biodiversiteit.....40, 44-45

G4-EN13Hoe beschermt de organsiatie de biodiversiteit en op welke wijze.....44-45

G4-EN14Geef aan of de organisatie te maken heeft met bedreigde dier- en plantensoorten..... 44-45

G4-EN15Uitstoot van broeikasgassen.....44

G4-EN19Welke initiatieven neemt de organisatie om de uitstoot van broeikasgassen terug te dringen..... 44

Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk

G4-LA1 Aantal werknemers en hun kenmerken (geslacht, leeftijd, arbeidshandicap, enz.) Geef daarbij het verloop aan (in- en uitstroom)..... 33-35

EXTRA Kwaliteit van arbeid..... /

G4-LA6 Type en aantal arbeidsongevallen, aantal dagen afwezigheid, absentieïsme... 36-37

G4-LA9 Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.....35

G4-LA10 Programma's voor competentie management en levenslang leren..... 25-27, 35

G4-LA11 Percentage werknemers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie-en loopbaanontwikkeling..... 25-27, 35

G4-LA12 Overzicht beheerstructuren en procentuele verdeling naar geslacht, leeftijd, minderheidsgroepen..... 33-35

Maatschappij

G4-SO2 Positieve lokale impact (aanbieden van werk aan lokale mensen, gekoppeld aan lokale noden.)..... 40, 41, 50, 51, 13-31

Het MVO-Paspoort volgens de sociale economie geeft de thema's weer die in dit verslag uitvoerig worden beschreven.

Categorie	Economisch	Milieu
Aspecten	Economische prestaties Indirecte economische afspraken	Energie Afvalwater en Afval Algemeen Biodiversiteit Emisies Transpôrt Materialen

Categorie	Sociaal		
Subcategorie	Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk	Maatschappij	Productverantwoordelijkheid
Aspecten	Werkgelegenheid Verhouding werkgever en -nemer Gezondheid en veiligheid Opleiding en onderwijs Diversiteit en gelijke kansen	Lokale gemeenschap	Gezondheid en veiligheid van klanten



Afkortingen

ANB	Agentschap Natuur en Bos
AZ	Arbeidszorg
BIO	Beroepsinlevingsovereenkomst
BU	Business Unit
BUSO	Buitengewoon Secundair Onderwijs
BMI	Body Mass Index
BVS	Beroepsverkennde Stage
CPBW	Comité voor Preventie, Bescherming en Welzijn op het Werk
cvba-so	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid - sociaal oogmerk
CVO	Centrum voor Volwassenonderwijs
ERP	Enterprise Resource Planning
ERSV	Erkend Regionaal Samenwerkingsverband
FeGob	Federatie van centra voor Gespecialiseerde diensten voor Opleiding en Begeleiding en Bemiddeling
GESCO	Gesubsidieerde contracten
GIBO	Gespecialiseerde Individuele Beroepsopleidingen
GOB	Gespecialiseerde Opleiding en Begeleiding
GRI	Global Reporting Initiative
GTB	Gespecialiseerde TrajectBegeleiding

HHV	Hagelandse Haspengouwse Veeboeren
HR	Human Resources
IBAL	Intensieve Begeleiding Alternerend Leren
IBO	Individuele Beroepsopleiding
ICF	International Classification of Functioning, disability and health
LDE	Lokale DienstenEconomie
LMRA	Laatste Minuut Risico Analyse
MOO	Modulair Opgebouwde Opleidingstrajecten
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NEC	Normaal Economisch Circuit
OC	Orthopedagogisch Centrum
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
OR	OndernemingsRaad
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
PAPS	Preventieadviseur Psychosociale belasting
PK	PaardenKracht
POP	Persoonlijk Opleidings Plan
PWA	Plaatselijk WerkgelegenheidsAgentschap

RIZIV	Rijksinstituut voor Ziekte en InvaliditeitsVerzekering
RvB	Raad van Bestuur
SDG	Sustainable Develpment Goals
Siné	Sociale INschakelings Economie
SIW	Subsidie Intensief Werkplekieren
SST	Steunpnt voor Sociale werkplaatsen
SW	Sociale Werkplaats
TAZ bis	Tender Activering Zorg
TIW	Tender Intensief Werkplekieren
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VIVO	Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de social profit
VOKA	Vlaams netwerk van Ondernemingen
VOP	Vlaamse OndersteuningsPremie
VTE	Voltijdse Equivalente
VUIST	Vallen, Uitglijden, Struikelen
vzw	Vereniging Zonder Winst
Wep+	WerkErvaringsProject

9

215

0.0001

1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 26

•

—

www.dewinning.be
kracht van sociaal ondernemerschap