

IMPACT MAGAZINE

VOOR BOUW, LOGISTIEK VASTGOED EN TRANSPORT

WE PROMISE.
WE ACT.
WE DELIVER.
TOGETHER.

Sustacon is de voorkeurspartner voor een pragmatische en hands-on benadering van operationele, organisatie-, groei- en duurzaamheidsuitdagingen in onze steeds veranderende wereld. Een identieke aanpak vindt u bij ons m.b.t. ESG-rapportering, CSRD, EU-taxononomie en CO₂.

Onze aanpak zorgt voor merkbare resultaatsverbetering, samenhang en afstemming tussen strategie en bedrijfsvoering, beter samenwerkende teams en slimme processen en compliance met de verstrengde EU-regelgeving. Sommigen noemen het integrale kwaliteit, anderen duurzaamheid, wij noemen het graag business excellence.

We bieden onze diensten aan in verschillende sectoren, maar we zijn de toonaangevende Belgische boutique consultancy partner in de bouwsector, in logistiek en warehousing.

VOORAF

Beste lezer,

Fijn dat u onze nieuwsbrief in de hand neemt.

We willen u op deze manier graag even informeren waar we met Sustacon aan werken en wat de thema's zijn die onze klanten vandaag bezighouden.

In deze eerste halfjaarlijkse nieuwsbrief van 2023 willen we een beeld schetsen van een aantal uitdagingen op vlak van duurzaamheidsregelgeving rond CSRD, EU-taxononomie, ESG en het belang van een managementaanpak en risicobenadering van duurzaamheid en CO₂.

Daarnaast zijn er ook thematische artikels rond eerder filosofische onderwerpen, maar ook rond het vermijden van verspilling.

Verder lichten we een aantal specifieke thema's toe uit de bouw, transport en logistiek. We stellen

u tenslotte enkele klantenprojecten voor. Zo kan u zien waar wij als bedrijf een positieve impact realiseren.

We zijn geen doorsnee adviesbureau. We staan klaar aan uw zijde als adviseurs, als betrokken en toegewijde raadgevers of extra helpende handen die dingen verwezenlijken op een fijne manier en met een glimlach. We zijn trots op wat we als kleine groep met zoveel drive realiseren bij onze fantastische klanten, ... bij u!

Veel leesplezier!

Team Sustacon



“Duurzaam ondernemen is gewoon beter ondernemen. Wij helpen bedrijven aan meer marge en duurzame groei.”

— Hans Verboven, CEO

IN DIT NUMMER ...

- ▶ OVERZICHT VAN ONZE DIENSTEN - pagina 2
- ▶ RISICO'S EN OPPORTUNITETEN - pagina 3
- ▶ DE BOUW IN BEWEGING EN EU-TAXONOMIE - pagina 4-5
- ▶ FILOSOFIE --- IKIGAI - DE ZIN VAN WERKEN - pagina 6-7
- ▶ FOCUSTHEMA LEAN - WEG MET VERSPILLING - pagina 8-10
- ▶ FOCUSTHEMA CO₂ IN TRANSPORT EN DE BOUW - pagina 14
- ▶ BEST PRACTICES BIJ ONZE KLANTEN - pagina 15-24
- ▶ FOCUSTHEMA CSRD EN ONZE AANPAK - pagina 25-26
- ▶ DUURZAAMHEID EN ESG VIA SUSTATOOL - pagina 27
- ▶ REFERENTIES - pagina 28
- ▶ CONTACT - pagina 29

ONZE DIENSTEN SUSTACON

ESG/DUURZAAMHEID/CSR

- Volledig ontwerp van aantrekkelijke duurzaamheidscommunicatie en duurzaamheidsverslagen (via SDG's, GRI, Sustatool) voor meerdere doeleinden
- Vaststellen en afstemmen van duurzaamheidsdoelstellingen op strategische doelen.
- EU-taxonomie, CSRD & Green Deal proofing
- Berekening CO₂-voetafdruk volgens GLEC of CO₂-prestatieladder
- CO₂-reductieplannen
- Volledige ondersteuning voor Ecovadis-audits

GROEI

- Aanpassen waardepropositie (operational excellence, customer intimacy, product leadership en people driven)
- Strategie ontwikkelen met betrekking tot diversificatie, verticale integratie en innovatieve bedrijfsmodellen (bv. as a service, circulariteit, enz.)
- Identificeren en oplossen van specifieke groeipijnen en risico's (bv. via ERM)
- Risicomanagement

Komt u graag eens langs op de koffie? U vindt ons in het Greenhouse.

Uitbreidingstraat 66
2600 in Berchem -
Antwerpen.

Kom gerust eens langs om te kijken wat wij voor u kunnen betekenen!

info@sustacon.me

MENS & ORGANISATIE

- Opstellen van een integraal strategisch HR-beleid, vertrekkend vanuit het menselijk kapitaal en de waarden van de onderneming
- Specifieke coaching van teams en leidinggevenden rond cultuur, gedrag en waarden (bv. bouwteams)
- Verbetering van de samenwerking tussen afdelingen en binnen teams
- Groeiplannen en opzetten intern opleidingscentrum (bedrijfsacademie)

OPERATIONAL EXCELLENCE

- Bedrijven en organisaties slimmer en efficiënter maken, waardoor marges en medewerkerstevredenheid toenemen
- Klanttevredenheid en algemene serviceniveaus optimaliseren
- Kwaliteitssystemen op maat - desgewenst via ISO 9001
- Lean management
- Kosten van niet-kwaliteit beheersen



UITDAGINGEN IN DE MARKT RISICO'S EN OPPORTUNITEITEN

Onze maatschappij staat voor aanzienlijke uitdagingen en risico's. Deze zetten onze manier van leven en ondernemen onder druk. De risico's kan men categoriseren met de 3 P's: planet, people en profit.

Voorop staat het risico van de klimaatopwarming. Als we de aarde leefbaar willen houden, moeten we de economische groei loskoppelen van het verbruik van niet-hernieuwbare grondstoffen en CO₂-uitstoot. Onze maatschappij verwacht van bedrijven dat ze het voortouw nemen in technologische oplossingen voor deze transitie, maar ook dat de bedrijven hun eigen impact op milieuvlak reduceren. Dit is de P van planet.

Bedrijven hebben ook een sociale verantwoordelijkheid. Hoe u met uw menselijk kapitaal omgaat in het bedrijf, maar ook met de medewerkers van andere bedrijven verder in de keten, is niet vrijblijvend. Dit is de P van people.

Het verdienmodel van heel wat bedrijven staat onder druk. De trend van digitalisering is niet te stoppen. De traditionele brick and mortar business lijdt onder de e-commerce. Ook de deeleconomie wordt alsmat belangrijker. Consumenten willen meer gebruik en minder bezit. Dit heeft een invloed op uw profit.

Dit vormt slechts een fractie van de risicolijst. Denk maar aan grondstoffen- en talentschaarste, geopolitieke spanningen, verstedelijking, massale immigratie, strengere milieunormen, hacking, enz. Al deze risico's op vlak van planet, people en profit zijn evenzeer opportuniteiten voor hen die ze goed gebruiken.

Sommigen zien ondernemingen als het "probleem". Ik zie ze vooral als mogelijke oplossing voor maatschappelijke en milieu-uitdagingen. Ondernemingen vertrekken namelijk vanuit business cases met opschalingsmogelijkheden.

Bedrijven zullen de oplossingen bieden voor de maatschappelijke, technologische en milieu-uitdagingen van morgen. Hun groei en private winst- en waardecreatie zorgt voor een golf van welvaart, wat op haar beurt voor welzijn zorgt. (H.V.)

Hieruit ontstaat een soort van exponentieel groeiende oplossing.

Vandaag wordt er door de alsmat toenemende regelgeving over duurzaamheid heel wat gevraagd van ondernemingen. Ik zie dit vooral als een kans. Het fundament van de wetgeving rond ESG en CSRD vormt immers solide risico-management. Dit is een vereiste voor een goede strategie en een goede operationele uitrol ervan.

Nadenken over risico's en bedreigingen is dus vooral werken aan kansen en opportuniteiten

Meer dan ooit moeten we vandaag inzetten op economische groei om onze manier van leven veilig te stellen voor komende generaties. Die groei zal echter duurzaam moeten zijn. Hij mag niet ten koste gaan van het milieu. We zullen meer moeten bereiken met minder impact. Dat zint me wel. Het is een haalbare uitdaging waarbij ondernemerszin en inventiviteit samen met technologische evolutie en disruptie de oplossingen bieden.

U ziet het! Het is van groot belang dat u een beleid heeft om duurzaamheid te integreren in uw normale bedrijfsvoering. Niet als het extra rugzakje dat men draagt, maar als het even niet past weer neerzet. Nee, duurzaamheid hoort in uw kleren te zitten. Als u die uittrekt, wel, dan staat u in uw blootje.

Sustacon helpt u met zo'n strategie.



De bouwsector staat voor heel wat uitdagingen. Dat hoeft ook niet te verwonderen. De bouw is immers een grootverbruiker. Hoe groot? Daarvoor hanteer ik de “driemaal een derde regel”. Die stelt dat de bouw verantwoordelijk is voor minimaal een derde van alle afval, grondstof- en energieverbruik in Europa.

Dat is niet niks. Ik heb bewust het woord minimaal gebruikt, want naargelang de bron, lopen die cijfers tot 40% op. De bouw moet dus zeker op milieuvlak een inhaalbeweging maken. Maar er is meer aan de hand. Mocht milieu het enige probleem zijn, dan was het snel opgelost.

Helaas zien we ook de structurele onderprestatie van de bouwsector als traditionele sector met een moeilijke instroom van geschoold personeel, met juridische conflicten, complexe supply chains, een laag rendement en een hoog risico voor de aannemer, lage tevredenheid bij klanten en een averisie voor structurele verandering. Allemaal samen zorgt dit voor de perfecte storm.

De bouwsector loopt al decennia sterk achter op de productiviteitswinsten van andere sectoren. In hoge mate blijft het een conservatieve sector met extreem lage marges. Dit is geen louter Belgische, maar een globale vaststelling. Voor een deel is dit te verklaren door de specifieke marktcontext en marktdynamiek van de sector.

De complexiteit, de eenmaligheid, de hoge mate van manuele arbeid, de faalkosten, de vele en soms bijna oncontroleerbare betrokken partijen, de lage toetredingsbarrières in combinatie met zware tenderprocedures die veelal prijsgebaseerd zijn, maken het ook erg moeilijk om deze negatieve spiraal te doorbreken. Daarnaast tekenen een aantal nieuwe trends zich af die een extra druk leggen op bouwbedrijven. Hierdoor wordt de situatie nog uitdagender.

Het zijn uitzonderlijke tijden. Wij kunnen u bijstaan om zonder (teveel) schade doorheen deze crisis te navigeren.

“Een duurzaamheidsstrategie is belangrijk, maar een duurzame strategie is vele malen belangrijker. Met onze aanpak zet u uw bedrijfsmodel en uw operaties klaar voor de toekomst.”

**– Hans Verboven,
ontwerper Susta-
build**



“De bouwsector beleeft momenteel een uitdagende periode, die zowel kansen biedt als complex is. Buildwise is meer dan een nieuwe naam voor onze organisatie: we willen een gids zijn die de modernisering van de sector aanwakkert.” zegt Olivier Vandooren, Directeur-generaal van Buildwise.

Buildwise voorheen WTCB, heeft als missie om bouwprofessionals te ondersteunen om de kwaliteit, productiviteit en duurzaamheid te verbeteren en de weg vrij te maken voor innovatie op werven en in bouwbedrijven. Buildwise liet daarom een studie uitvoeren naar de trends in de Belgische bouwsector.

Dit zijn de **10 GEÏDENTIFICEERDE MEGATRENDS** uit het rapport:

1. De bouwsector strijdt mee in de ‘War for Talent’ om het tekort aan competent personeel te ondervangen.
2. Digitalisering vormt meer dan ooit een belangrijke hefboom om efficiënter, sneller en klantvriendelijker te werken.
3. Doorgedreven bouwindustrialisatie in de bouwsector maakt bouwen betaalbaarder en kwaliteitsvoller.
4. Intensievere samenwerking doorheen de waardeketen met ‘Bouwteams’ als antwoord op complexe bouwprocessen.
5. Klimaatbewustwording, uitdagende doelstellingen en extreme weersomstandigheden verhogen de focus op duurzaamheid.
6. Demografische evoluties dwingen de bouwsector na te denken over (alternatieve) woonvormen van de toekomst.
7. Verhoogd belang en complexiteit van het juridisch (wettelijk) kader binnen de bouwsector.
8. Verhoogde verwachtingen van klanten doen de bouwsector van koers wijzigen richting klantgericht handelen.
9. Business as usual in de bouwsector is verleden tijd, een gehele evaluatie van het businessmodel dringt zich op.
10. Doorbraak logistieke bouwketen is meer dan ooit nodig om hogere efficiëntie en zekerheid te bieden.

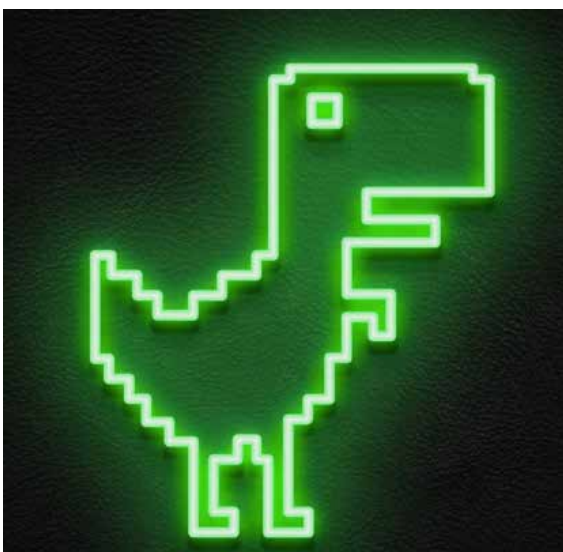
DRIE BELANGRIJKE THEMA'S

Olivier Vandooren, CEO van Buildwise: “We kunnen uit deze 10 megatrends drie belangrijke

thema's halen, waar bouwbedrijven op moeten inzetten om de toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden: digitalisatie, duurzaamheid en investeringen in medewerkers en hun competenties.” Maar waar er uitdagingen zijn, liggen er volgens Vandooren ook kansen: “De inzichten van deze studie kunnen inspirerend zijn voor onze aannemers en bouwprofessionelen, en voor de 15 technische comités van Buildwise. Ons innovatiecentrum zal hand in hand met de sector oplossingen blijven ontwikkelen en aanbieden om onze bouwbedrijven daarin bij te staan.” Eén ding lijkt zeker: de tijd van business as usual is definitief voorbij.

Het volledige rapport “Trend- en impactanalyse van de (Belgische) bouwsector” kun je downloaden op de website van Buildwise.

INTERESSE ? SCAN DE CODE!



JE WIL TOCH GEEN BOUWDINO ZIJN?

bouw-dino
(de; m-v-x; meervoud: bouwdino's)

Een fossiel in de bouwsector dat geen rekening houdt met de toekomstuitdagingen. De bouwdino werkt vandaag op de manier van gisteren. Morgen is hij uitgestorven.

Waarom leven wij? Het is een vraag die leeft onder de mensen. Het grote aantal levens- of loopbaancoaches en het aantal psychologen dat actief is, duidt erop dat zingeving nodig is in deze vluchtige digitale tijden. Voor ondernemingen en business cases is de "waarom"-vraag actueler dan ooit.

Er zijn verschillende wegen om tot een antwoord te komen. En er zijn misschien wel evenveel antwoorden als mensen. Voor mij was het begrip "ikigai" alvast een bijzonder mooie manier om zelf een antwoord te formuleren op die zingevingsvraag.

Ikigai is een Japans woord dat pijlt naar de reden van bestaan. Het vraagt waarom je hier op aarde bent. Als je meer over het begrip wil lezen, kom je al snel terecht bij studies over gemeenschappen op het eiland Okinawa. Daar wonen heel veel gezonde hoogbejaarden. Waarom worden deze mensen actief en gelukkig oud? Er zijn vele factoren die samenspielen. Gezonde voeding, klimaat, hechte gemeenschappen, beweging – je kent het wel. Maar er springt toch iets speciaals uit. Deze mensen blijven allen hun nuttige rol in de gemeenschap behouden vanuit hun talenten. Ze blijven deels aan het werk tot heel hoge leeftijd. Hun werk biedt zin.

Ikigai heeft als principe dat je in evenwicht moet zijn met jezelf om geluk en rust te vinden. Wij betrekken het hier op werk. Maar het gaat verder, want je bent veel meer dan je werk alleen. Werk is voor velen en zeker voor ondernemende mensen een heel belangrijke zingevende factor in het leven. We vereenzelvigen ons er ook mee. Daar is niets mis mee. Werken is leuk – tenminste als je je ikigai kan vinden. Dat doe je door jezelf de volgende vragen te stellen:

Doe jij de dingen waar je goed in bent? Wel, als je deze dingen dan ook nog graag doet, heb je een passie voor je werk. Vervolgens is het belangrijk om je af te vragen:

heb je het gevoel dat de wereld op je diensten zit te wachten? Als dat zo is, heb je niet alleen een passie, maar ook een missie.

Ten slotte rest er een heel belangrijke vierde vraag, namelijk: is de maatschappij bereid om voor je diensten of talenten te betalen? Dit wil dus zeggen: kan je geld verdienen met je passie en missie? Wanneer je "ja" hebt geantwoord op die vier vragen, ben je in evenwicht met je ikigai. Dat wil niet zeggen dat je geen slechtere dag of een mindere periode zal beleven, maar wel dat je fundamenteel goed zit.

Ik ken heel wat ondernemers boven de zestig en zeventig die tot de meest dynamische en charismatische personen behoren die ik me kan voorstellen. Ze lijken in het bezit te zijn van een onuitputbare bron van energie – hernieuwbare energie. Ze zijn gepassioneerd. Deze mensen worden niet oud, ze gaan gewoon plots dood – en dan beseft je pas dat ze echt wel op leeftijd waren. En anderzijds kennen we allemaal wel de voorbeelden van werknemers die na hun (verplicht) pensioen plots zeer snel oud worden – die wegwijnen als het ware. Wat is er toch met werk dat het deze invloed op ons weet te hebben? Ik ken het antwoord: zinvol werk houdt ons jong!

Je ikigai is niet in steen gebeiteld. De dingen die we vandaag doen, kunnen morgen niet meer nodig zijn, maar we kunnen ze evenzeer beu worden. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn cruciaal in een veranderende wereld. Soms zal je je moeten heroriënteren, soms wil je het zelf. Ook bedrijven evolveren mee door de veranderende markten. Toch is er stabiliteit in de verandering. Alles verandert, alles stroomt en geen rivier is tweemaal dezelfde, maar de rivierbedding biedt houvast.

Als je steeds de vier hoeken van je ikigai kompas duidelijk in het oog houdt, kan je vlot door een boeiende loopbaan navigeren. Die tocht moet niet noodzakelijk

omhoog gaan – de berg op (of de piramide). Je vindt er misschien veel meer voldoening in om door een heuvelachtig landschap te wandelen in plaats van de top van die ene berg na te streven. De interessantste loopbanen zijn die waarin je groeit als mens, van project naar project, van ontmoeting tot ontmoeting. In een "rat race" word je niet gelukkig. Durven kiezen en durven temporiseren, is dus de boodschap.

Hard werken en stress kunnen veel voldoening geven in een zingevende job. Maar er zijn ook veel mensen die gevangen zitten in een job die hen niet boeit – en die ook hard moeten werken. Ze durven, willen of kunnen niet bewegen. Dikwijls weten ze dit zelf ook niet. Ze denken steeds aan hoeveel tijd ze nog moeten doen tot het weekeinde, de volgende vakantie, hun pensioen. Ze tellen af naar de toekomst en verliezen het heden uit het oog.

Ik ben ervan overtuigd dat voor de meeste mensen zingeving in hun werk wel degelijk belangrijk is. Of je nu aan de inpaklijn staat, als bestuurder in de boardroom zit, op de werf werkt of offertes calculeert, we willen allemaal het gevoel hebben dat het er iets toe doet. Het is voor een bedrijf dan ook van groot belang om betrokkenheid te creëren en dit ook te waarderen.

Ikigai draait rond zingeving, rond "purpose". Dat brengt ons bij de veelgeciteerde schrijver Simon Sinek. In zijn boek "Start with Why" stelt hij "The Golden Circle" voor, een eenvoudig model dat de stimulans geeft voor inspirerend leiderschap. Het geeft aan waarom sommige personen, producten en organisaties zich succesvol onderscheiden van anderen. Sinek verwijst onder meer naar een organisatie en haar producten zoals Apple, naar een inspirerend persoon als Martin Luther King en naar de gebroeders Wright die de grote pioniers van de luchtvaart waren.

Geïnspireerde organisaties en leiders denken van binnen naar buiten in de cirkel. Ze beginnen met de “waarom-vraag”. De “waarom” draait hier niet om winst, dit is slechts een bijverschijnsel. De echte “waarom” is een geloof en een doel. Mensen kopen niet “wat” je doet, maar “waarom” je het doet.

Deze theorie zou in overeenstemming zijn met de menselijke biologie. Het meest recent ontwikkelde deel van het menselijk brein, de neocortex, is verantwoordelijk voor alle rationele en analytische gedachten en taal. Het is het deel dat correspondeert met de “wat”-cirkel van het model. De binnenste cirkels, de “hoe” en “waarom”, worden echter aangesproken door het deel van het brein dat verantwoordelijk is voor alle gevoelens en het sturen van gedrag en besluitvorming van de mens.

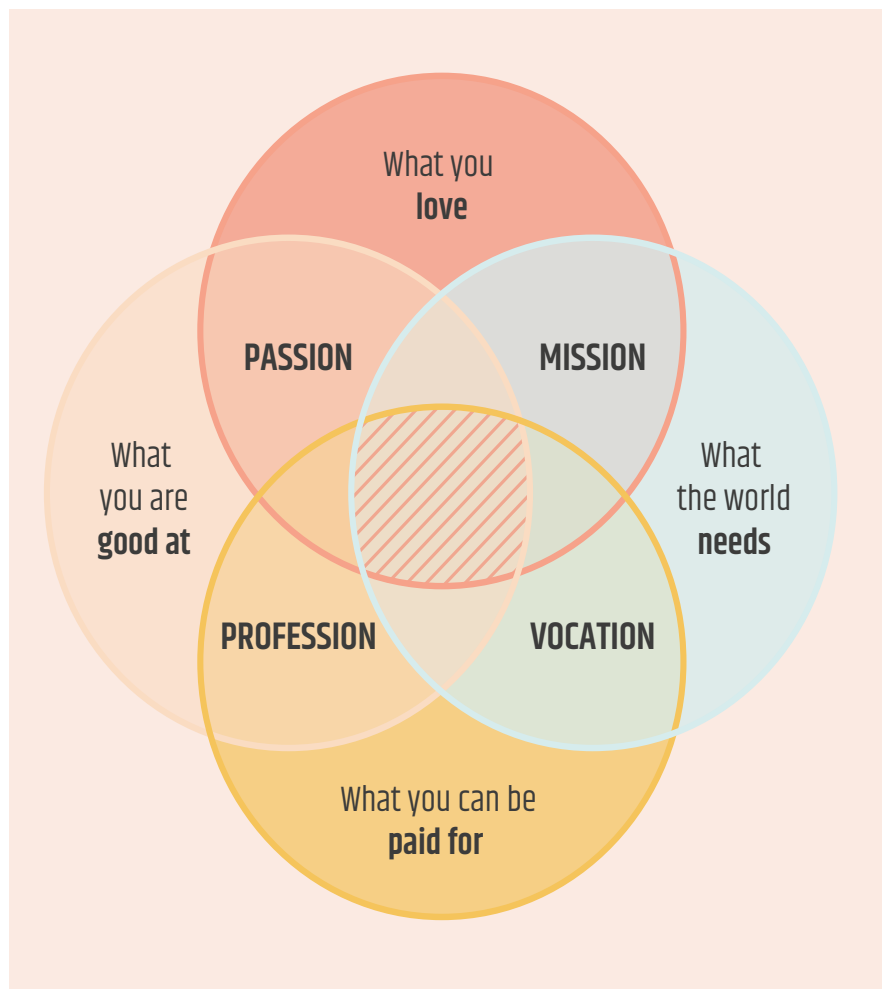
Wanneer men dus communiceert van binnen naar buiten, beginnende met “waarom”, spreekt men rechtstreeks dat stuk van het brein aan waarmee men gedrag beïnvloedt. Mensen kunnen dit dan rationaliseren met de buitenste kringen aan de hand van wat men doet of zegt. Hieruit komen beslissingen die men maakt vanuit een buikgevoel. Wanneer men beslissingen neemt omdat deze wel of niet “goed voelen”, komt dit door de “waarom” of door het gebrek daaraan. Wil je een inspirerend verhaal uitdragen? Wel, begin dan met de “waarom” en werk daarop voort. Je medewerkers en omgeving zullen je volgen.

De bedrijfswaarden en het voorbeeldgedrag van de eigenaars en van leidinggevendenden zijn van groot belang. Precies die beide elementen zijn bij familiebedrijven sterk aanwezig. Zijn familiebedrijven meer waardengedreven? Zijn ze duurzamer? Ja, ik durf te zeggen: gemiddeld genomen een pak meer dan bedrijven zonder duidelijke familiale verankering. Maar dat is dan vooral een buikgevoel gesterkt door erva-

ring. Familiebedrijven denken niet in kwartaalcijfers, maar in jaren of zelfs generaties. Ze zijn door hun verankering in de lokale gemeenschap en maatschappij sterker begaan met stakeholderbelangen en nemen evenwichtiger beslissingen. Ze durven afwegingen te maken. In een familiebedrijf is de “waarom” sterk aanwezig. Waarom ondernemen wij, voor wie, en wat willen we bereiken?

Is er een ikigai van bedrijven? Zeker en vast. Het zijn allicht de duurzame bedrijven en organisaties die deze ikigai gevonden hebben en steeds hernieuwen. Bedrijven zijn immers de consolidatie van een aantal mensen die vanuit hun gemeenschappelijke passie, performance en purpose werken. Zo'n bedrijven stellen filosofische vragen. Het zijn bedrijven die beseffen dat er meer is dan winst alleen. Zo'n bedrijven

weten de juiste mensen te vinden. Bedrijven die alleen winst als doel vooropstellen, ondergraven immers hun “licence to operate” en zullen nog slechts een heel specifiek type werknemers aan zich kunnen binden.



Je moet lean werken! Je hoort het dikwijls vertellen. Misschien doet men het in je bedrijf ook al. Misschien organiseer jij je eigen werk wel lean! Lean betekent het maximaliseren van toegevoegde waarde voor de klanten en het minimaliseren van verspillingen. Daarmee zit het in de kern van het begrip duurzaamheid.

De leanfilosofie wordt veelal geassocieerd met het naoorlogse Japan, waar Toyota als grondlegger en voorbeeld geldt. Maar natuurlijk zijn er tal van eerdere en andere voorbeelden te vinden. Denk maar hoe Henry Ford auto's produceerde. Lean is geen grote wetenschap. Het is vooral gezond verstand en rationeel nadenken. Lean is zowel een ingesteldheid of een cultuur, maar ook een gereedschapskoffer met tools om processen te verbeteren.

Denk er eens over na: je klant betaalt jouw bedrijf voor specifieke goederen of diensten. Indien deze van een goede kwaliteit zijn, zal de klant daar graag voor betalen. De kostprijs van je goederen wordt bepaald door specifieke kosten, algemene kosten en marge. Wanneer de totale som voor de klant oké is, zal hij je product of dienst kopen.

Maar hoe komen die drie kostenposten tot stand? Waaruit zijn ze samengesteld? Als je dit door een lean-bril bekijkt, vraag je je af waar in al die processen er iets verscholen zit wat eigenlijk geen waarde toevoegt aan het eindproduct. Met andere woorden: je zoekt naar de verspillingen. En geloof me, verspilling is er overal!

Focus dus radicaal op klantwaarde. Je kan dit doen door de volgende stappen te gebruiken.

1. Specificeer correct de aangeboden waarde voor de klant.
2. Identificeer de waarde-stroom & verwijder verspilling.
3. Zorg dat de producten doorstromen, zodat de klant het tempo bepaalt.

4. En streef naar perfectie iedere dag!

Lean wordt dikwijls scheef bekeken. Men ziet spookbeelden van managers die met een chronometer bepaalde processtappen opmeten. Niets is minder waar, want lean zorgt in een bedrijf voor:

1. Meer communicatie tussen de hiërarchische niveaus.
2. Meer verantwoording en betrokkenheid van de basis van je bedrijf.
3. Focus op relevante zaken.
4. Minder stress.
5. Verbeterde klantvriendelijkheid.
6. Meer voldoening.

LEAN ALS CULTUUR

Voor een productiebedrijf is het verbeteren van de processen in de fabriek een evident en constant aandachtspunt. Hierdoor verbetert zowel de competitiviteit van de fabriek als de ecologische voetafdruk van de productie. Plannen en investeringen volstaan echter niet. Een productiesite mag best hoogtechnologisch genoemd worden, maar de machine alleen redt het niet. Ondanks verregaande automatisering zijn het nog steeds de mensen die de fabriek rechthouden en die de productie gesmeerd doen draaien.

Wanneer we dus spreken over lean, dan is het vanuit de insteek dat er een evenwicht moet zijn tussen mens en materiaal, dat de productiemedewerkers hun processen optimaal aanvoelen en beheersen en waar nodig op hun initiatief in overleg kunnen bijsturen. Daarvoor heb je een lean cultuur nodig.

Lean is in de eerste plaats een ingesteldheid en cultuur. Dan denk ik vooral aan het besef dat geen enkel mens of proces ooit perfect is. Als je dat aanvaardt, dan sta je er zeker ook voor open om alles periodiek in vraag te stellen! Doen we dit wel goed? Voegt dit echt waarde toe voor de klant?

Leggen we er ons bij neer dat die fouten blijven terugkomen? We hebben het hier over twee concepten uit de leanfilosofie: hansei en kaizen.

Hansei is Japans voor zelfreflectie. Je hebt zelfreflectie en bezinning nodig om stil te staan bij de fouten die je maakt. Deze fouten inzien, is immers de voorwaarde om er ook iets aan te doen. Ken jezelf en erken je fouten! Om dit te kunnen, is het nodig dat we ons kwetsbaar kunnen en willen opstellen. We zijn immers niet perfect en we maken kleine en grote fouten. Maar dat is niet erg als we er uit leren. In sommige bedrijfsculturen is het niet mogelijk om fouten op een veilige manier toe te geven. Dat is erg spijtig, want zo krijg je geen lerende organisatie. Hansei is een soft skill die je moet bezitten. Wanneer je het geluk hebt dat leidinggevenden hansei toepassen, kan je een heel fijne en efficiënte bedrijfscultuur creëren.

Op normale dagen wanneer het geduldniveau op peil is, erger ik me niet aan de kleine fouten in mijn team – ze zijn immers bij mij om te leren en opgeleid te worden. Maar ze moeten dit ook elke dag beseffen en willen groeien door zich dag na dag te verbeteren. Zo komen we bij een erg belangrijk begrip uit lean, namelijk kaizen.

Alleen door hansei kan je tot kaizen of continue verbetering komen. Het woord kaizen betekent letterlijk verandering (kai) om goed (zen) te worden. Bij kaizen gaat men processen analyseren en optimaliseren door de overbodige stappen te verwijderen en de noodzakelijke stappen op een zo efficiënt mogelijke manier aan elkaar te koppelen. Maar men gaat ook het eigen gedrag in vraag stellen en het aanpassen waar nodig. Kaizen helpt je ook om te groeien als persoon.

Nu denk je misschien dat dit allemaal vrij evident is. Niets is minder waar. Heel veel mensen groeien niet in hun job. Ze le-

ren niets bij. Ze doen de dingen morgen het liefst verder op de manier van vandaag – ook als dat niet efficiënt is. Tegen deze ingesteldheid moet je vechten en dat vraagt soms heel wat energie en change management. Dikwijls zijn het echter niet de mensen, maar is het de cultuur van het bedrijf die fout zit. Processen zijn immers geborgd in procedures, in taakverdelingen en in flows. “Je zou dat toch zeker niet zomaar overhoop zetten omdat je van mening bent dat er spek op het proces zit, dat het beter kan? Wie ben jij trouwens om dat allemaal in vraag te stellen?” Zo’n attitude is dodelijk voor continue verbetering.

LEAN TOOLS

Binnen een lean cultuur heb je natuurlijk een aantal tools nodig om aan de slag te gaan. Je vindt hierover gespecialiseerde boeken die alles haarfijn toelichten. Ik beperk me tot een aantal tools die ik zelf veel heb zien en doen toepassen, namelijk het elimineren van verspilling en 5S. Er zijn nog tal van andere interessante technieken te vinden. Je zal merken dat lean een hele nieuwe wereld kan openen voor je. Daarbij moet je voor ogen houden dat er een duidelijke relatie is tussen de tools en de creatie van klantwaarde.

VERSPILLING OF MUDA

Verspilling is simpelweg gesteld alles wat de kost van het product verhoogt, zonder de waarde voor de klant te verhogen. Verspilling kost geld. Je kan er dus best goed over waken dat je efficiënt werkt. Het concept van verspilling wordt meestal uitgedrukt door het Engelstalige acroniem TIMWOODT. Dit bevat acht types van verspilling die zowel in productie- als in kantoorprocessen worden aangetroffen!

TIMWOODT staat voor Transport, Inventaris, Beweging (Motion), Wachten, Overproductie, Overprocessing, Defecten (Faalkost) en Talent. Binnen elk van die begrippen zijn er in bijna elk

proces wel bepaalde stappen te identificeren die geen waarde toevoegen aan het uiteindelijke resultaat. Het komt er dan op aan om deze stappen efficiënter te maken. Een goede oefening om dit te doen is via een value stream mapping. Hierbij breng je op een visuele manier in kaart hoe processen precies in elkaar zitten om zo beter de acht types verspillingen in kaart te kunnen brengen. De verbeterpunten kan je dan erg handig op een visuele manier voorstellen.

De visualisatie is hier echt essentieel. Uit ervaring weet ik dat het niet eenvoudig is om je eigen manier van werken in vraag te stellen, omdat deze dikwijls een aangeleerde routine is waarbij je je niet bewust meer bent van de verschillende deelstappen. Als je plots geconfronteerd wordt met een concurrent die een pak goedkoper blijkt te werken en er toch in slaagt om goede kwaliteit te leveren, dan zijn er twee mogelijke verklaringen: hij werkt graag met lage of geen marge – maar dat is niet lang vol te houden – of hij werkt zeer efficiënt. Je concurrent zal een aantal verspillingen hebben geëlimineerd, waar jij elke dag voor betaalt!

DE ZEE VAN VOORRAAD?

Als het water zakt, zie je wie geen zwembroek draagt!

Ik heb al dikwijls de zee van voorraad gezien. Maar meestal roept men mij bij laag tij. Het is dan dat de problemen opduiken. Ik verklaar me nader. In een bedrijf wordt er voorraad opgebouwd. Deze is een buffer. Men kan zo producten verkopen uit stock. Voor vele bedrijven is dat allicht de enige manier om te werken, want “just in time” is niet voor iedereen mogelijk of wenselijk. Hoog water verbergt de zwaktes van een productieomgeving. Maar op sommige ogenblikken zakt de voorraad. Het is laag water. Nu pas komen er meerdere voorbeelden van inefficiëntie of verspilling aan het licht, die voorheen bij hoog water niet zicht-

baar waren. Die voorbeelden of problemen kan je zien als rotsen. Bij laag water vaart het schip er tegen en slaagt lek. Dan is het paniek. Helaas is er meestal een crisis nodig om vast te stellen dat er te veel spek op de organisatie zit – soms wel een heel varkentje. Hiermee bedoel ik dat men inefficiënt werkt, dat er veel te veel verspilling is, maar dat men het zich bij hoog water kan permitteren om die verspilling te negeren. Wanneer het plots wat minder gaat, kan men dat niet langer. De kunst bestaat erin die rotsen weg te werken vooraleer je er op vast loopt.

TIMWOODT

Timwoodt is een acroniem dat de essentie van lean perfect samenvat. We lichten hier elke letter in detail toe.

Transport: Dit gaat over het onnodig verplaatsen van materialen, gereedschappen en producten tijdens het productieproces. Elke verplaatsing kost tijd, maar er is ook altijd een bepaald risico aan verbonden.

- Fysiek gescheiden zijn van opeenvolgende processen, onlogische indeling van de werkvloer
- Processtappen die niet op elkaar zijn afgestemd.
- Verregaande scheiding van taken (veel overdrachtsmomenten en voorraadvorming).
- Verplaatsen van documenten om ze te laten tekenen.
- Verplaatsen van bestanden.

Inventory (Voorraad): Voorraad die niet kan worden gebruikt of geleverd, neemt plaats in die op een andere manier kan worden gebruikt, maar houdt ook in dat deze geen inkomsten genereert. Bovendien houdt een te grote voorraad risico's in op vlak van

LEAN MANAGEMENT : REKEN AF MET VERSPILLING IN JE BEDRIJF (VERVOLG)

houdbaarheid en beschadiging van producten.

- Het opslaan van voltooide producten, ongebruikt materiaal of data.
- Te veel grondstoffen, tussenvoorraden of gereed product.
- Werk opsparen en gebundeld doorsturen (batch).
- Te grote werkvoorraad.
- Bestanden in wachtrij voor behandeling.
- Ongelezen e-mails, brieven of berichten.
- Gegevens die niet worden gebruikt in het IT-systeem.

Motion (Beweging): Hiermee bedoelen we alle bewegingen die mensen, materialen en producten maken in de dagelijkse werking van de organisatie. Deze bewegingen kunnen in kaart worden gebracht via spaghettidiagrammen. Beweging kan tot een minimum worden beperkt door het nodige gereedschap en materiaal ter beschikking te houden op de plaats waar het noodzakelijk is en het door de workflow efficiënt te organiseren.

- Onnodig lopen, buigen, tillen of draaien door een verkeerde ergonomische indeling van het proces of de werkplek.
- Zoeken naar mappen, documenten, bestanden, informatie of collega's (bv. bij ontbrekende instructies).
- Gereedschap, machines, materiaal of gegevens die nodig zijn voor uitvoering van het proces, zijn niet bij de hand.

Wachten: Tijd die wordt besteed aan wachten betekent verlies. De wachttijd wordt vaak opgevuld met activiteiten die geen waarde toevoegen of, erger nog, leiden tot overproductie en eventueel frustratie of verveling. Het wachten kan zich uiten op vlak van:

- Inkomsten en efficiëntie
- Mens of machine voor voltooiing van de voorgaande processtap.
- Het omstellen van machines

- Een handtekening, autorisatie of het terugbrengen van documenten.
- Het starten van een computerprogramma.
- Aangeleverd materiaal.
- Instructies of informatie.

Overproductie: Overproductie slaat op het te veel produceren van goederen, producten of diensten, maar ook op te snel produceren. In de ideale wereld produceer je "just in time" in plaats van "just in case".

- Meer doen dan gevraagd door de klant.
- Meer informatie of documenten produceren dan nodig.
- Meer doen dan nodig voor het volgende proces.
- Te veel doen, te vroeg beginnen of te snel produceren.
- Vooruit werken voor mogelijke vraag.
- Pieken in het werkaanbod.
- Te veel personen in de CC-lijst.
- Maken van rapporten, statistieken, protocollen waar niemand iets mee doet.

Overprocessing: Dit slaat op het toevoegen van overbodige stappen in het productieproces of overbodige eigenschappen of features aan het eindproduct.

- Meer doen dan wat de klant wil.
- Zaken doen uit gewoonte, maar die geen enkel nut hebben.
- Zaken dubbel doen (dossiers zowel op papier als elektronisch opslaan).
- Teveel inspectie uitvoeren door het werk van de voorganger nog eens te controleren.
- Dubbel werk doordat niet duidelijk is wie wat doet.
- De gang van zaken niet standaardiseren, laat iedereen opnieuw het wiel uitvinden.

Defecten: Bij defecten voldoen de producten of diensten niet aan de verwachtingen van de klanten of aan andere eisen. Ze veroorzaken kosten doordat er moet worden geretourneerd en opnieuw geproduceerd.

- Uitval of fouten (producten of delen van diensten die niet voldoen aan de specificaties of verwachtingen van de klant, onvolledige of verkeerde informatie).
- Herstel van fouten of herwerkingen.
- Rappelleren.
- Afval.

Talent: Hierbij gaat het over de verspilling van tijd door medewerkers die dingen moeten doen die ze niet goed kunnen of eigenlijk een pak complexere taken zouden aankunnen, maar ook het onvoldoende borgen van good en bad practices.

- Over- of ondergekwalificeerd personeel.
- Te weinig gebruik maken van capaciteiten van medewerkers.
- Delegeren van taken naar medewerkers met onvoldoende opleiding.
- Kennis van de werkvloer niet gebruiken.
- Slechte planning van de inzet van medewerkers.

Met dank aan Frank Adriaenssen <https://www.smartwoodfactory.be/nl/activiteiten/timwoodt.aspx>

WEES GEEN BOUWFOSSIEL CO₂-UITSTOOT AANPAKKEN IN DE BOUWSECTOR

CO₂ mag dan wel een onschuldig gas zijn in onze frisdrank (in minieme proporties), maar het is wel degelijk een broeikasgas. Het is de grootste oorzaak van de klimaatopwarming. Daarom focust de politieke agenda met o.a. COP 26 (Glasgow) en de Green Deal zo sterk op het terugdringen van CO₂.

De Green Deal, vanuit Europees perspectief, stelt dat we tegen 2030 een CO₂-reductie van 55% koolstof moeten behalen. Daarnaast introduceert de EU binnenkort de EU-taxonomie, een categorisatiesysteem waarbij bedrijfsactiviteiten worden onderverdeeld in groene en niet-groene activiteiten/processen. Dit alles wint snel aan belang!

DE BOUWSECTOR IS AAN ZET

Net als bij andere grootverbruikers, beweegt er in de bouwsector wel het een en ander. Men probeert overal de milieu-impact

terug te dringen. Men merkt dat bijvoorbeeld aan de opkomst van circulaire materialen en alternatieve bouwmethodes. Sommige bedrijven claimen terecht dat hun manier van bouwen minder CO₂-impact heeft. Daarbij hebben ze het dan zowel over hun bedrijfsvoering als de constructies zelf. Maar hoe maak je zo'n claim nu precies hard? Wij kunnen daarbij helpen! Wat is de CO₂-prestatieladder?

De CO₂-prestatieladder is een goede manier om een beleid rond CO₂ te starten. Het is een managementsysteem dat bedrijven helpt hun CO₂-verbruiken te reduceren. De methode is ontstaan in Nederland en sijpelt via een aantal Vlaamse algemene aannemers en infrabedrijven ook bij ons door. Meer en meer bouwondernemingen zien er het nut van in – zowel voor zichzelf, maar ook om aan aanbestedende overheden of private opdrachtgevers hun engagement te tonen. Zonder de certificering met de CO₂-prestatieladder

is het bij onze noorderburen vandaag bijna onmogelijk (openbare) werken binnen te halen, omdat het bijna altijd een criterium in de gunningsprocedure is. Een hoge score (niveau 5) levert daar in heel wat projecten zelfs een concurrentieel voordeel op omdat het de ingediende prijs 'virtueel' 10% lager zet.

In België is de CO₂-prestatieladder nog niet verplicht, maar ondertussen lopen er bij regionale overheden en werkvennootschappen een 10-tal proefprojecten. Voor de grote infrawerken rond Antwerpen is het al quasi standaard, in Brussel lopen meerdere projecten en onlangs heeft het eerste (Kempens) lokale bestuur het mee als gunningscriterium opgenomen. Wees maar zeker dat het nu snel zal gaan!

“Een hoge score op de CO₂-prestatieladder levert in heel wat projecten een concurrentieel voordeel op.“

BEGELEIDING TOT CERTIFICATIE DOOR SUSTACON IN 4 STAPPEN:

01 | Inzicht

- Aflijnen wat wordt meegerekend
- Verbruiken in kaart brengen
- Data verzamelen
- Omzetten in carbon footprint cijfers volgens officiële emissie-standaarden

02 | Reductie

- Reductieplan op basis van prioriteiten (business cases op basis van impact, inspanning en terugverdiendtijd)
- Formuleren realistisch reductiedoel

03 | Transparantie

- Interne en externe communicatie
- Opzetten van een hele lichte beheersstructuur voor het management

04 | Participatie

- Deelname aan sector- en ketenactiviteiten rond CO₂
- Initiatieven rond kennisdeling

CO₂-UITSTOOT AANPAKKEN IN DE TRANSPORTSECTOR

ISO-NORM 14083

De ISO-norm 14083, globaal erkend als de standaard voor het toewijzen van CO₂-uitstoot aan activiteiten in de transportketen, zal naar verwachting worden gepubliceerd in het tweede kwartaal van 2023. Deze norm helpt logistieke bedrijven en hun dienstverleners op een consistente en uniforme manier hun carbon footprint in de keten berekenen, toewijzen en delen.

WAT IS ISO 14083?

Het is een nieuwe norm die binnenkort een universele standaard voor Carbon Footprinting van de logistieke sector introduceert. Aangezien de CO₂-uitstoot met de 2030 emissiereductiedoelstellingen in de toekomst zal worden belast, wordt Carbon Footprinting een fundamenteel onderdeel van de bedrijfsvoering. Dit vereist een concreet zicht op de CO₂-uitstoot in de totale keten en een standaard methodiek voor dit in kaart

te brengen. Het is de bedoeling dat de beginselen en methodologie voor vrachtovervoer gebaseerd zijn op en in overeenstemming zijn met het GLEC-kader (zie artikel GLEC en CO₂-prestatieladder). Binnen transport en logistiek zal ISO 14083 ook als basis dienen voor software die betrouwbaar en verifieerbaar de CO₂-voetafdruk kan toewijzen.

PROEFPROJECT

Op dit moment maakt LRQA Nederland BV een praktisch begeleidingsdocument dat naar verwachting in april 2023 met de pilotgroep wordt gedeeld. De pilotgroep, bestaande uit verzenders, transporteurs, expediteurs en softwarebouwers, reviewt vervolgens dit document. De reviews zullen dienen als input voor het audit schema, dat bestaat uit een stappenplan voor bedrijven om te voldoen aan de nieuwe ISO-norm. Dit schema wordt dan aan een tweede controle van de pilotgroep onderworpen. Na de finale

feedback zullen de documentatie, processen en data van de deelnemende bedrijven worden geverifieerd.

IMPLEMENTATIE

Vermoedelijk loopt het proefproject in de zomer van 2023 op zijn einde, waarna het begeleidingsdocument en het audit schema worden gepubliceerd. De bedoeling zal dan zijn om dezelfde aanpak toe te passen voor de implementatie binnen Europa.



GLEC FRAMEWORK

Het GLEC Framework (Global Logistics Emissions Council Framework) is een wereldwijd erkende methode voor uniforme berekening en rapportage van de broeikasgasuitstoot in de transportsector. Het Framework biedt een methode aan en vormt dus geen berekeningsinstrument of programma. Bedrijven moeten zelf concrete maatregelen nemen om hun emissie-uitstoot effectief te verminderen.

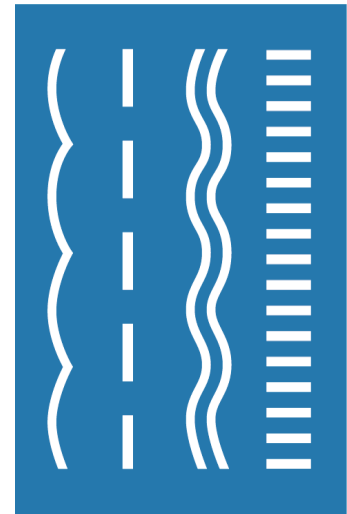
Het GLEC Framework kan worden gebruikt door expediteurs, transporteurs en logistieke dienstverleners, ongeacht de grootte van het bedrijf, de soort en reikwijdte van het transport. Naast een administratieve inspanning voor bedrijven zorgt het GLEC Framework voor transparantie en vergelijkingsmogelijkheden tussen bedrijven, wat zich vertaalt in concurrentievoordelen voor bedrijven die zich actief engageren voor een vermindering van de broeikasgasuitstoot. Daarnaast bevordert de gestandaardiseerde berekeningsmethode de samenwerking op het gebied van emissiereductie.

De methode bestaat uit vier stappen:

1. Grensbepaling: Kijken welke activiteiten meegenomen moeten worden;
2. Scope 1- en scope 2-emissies berekenen;
3. Scope 3-emissies berekenen; en
4. Rapportering en GLEC-verklaring.

Afhankelijk van het type beschikbare gegevens worden Scope 3-emissies berekend op basis van een combinatie van primaire, gemodelleerde of standaard brandstof- of emissiegegevens gekoppeld aan de vervoersactiviteit, uitgedrukt in tonkilometers.

De methode is complementair met andere aanpakken en Sustacon kan deze probleemloos combineren. Veel hangt af van de gebruikte auditschema's. Zo vraagt een SQAS-audit een berkekening vvvvia GLEC. Voor bijvoorbeeld Ecovadis, hoeft dit dan weer niet



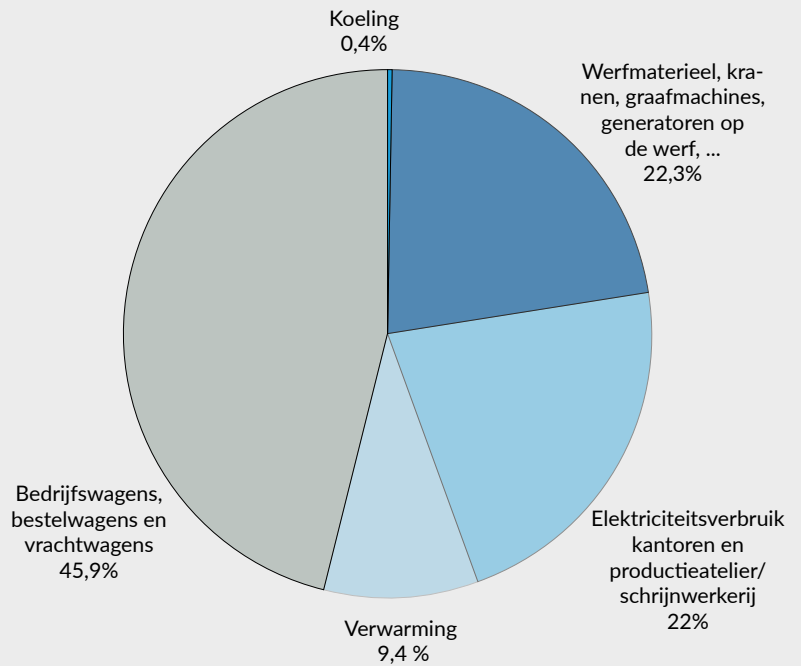
GLEC
GLOBAL
LOGISTICS
EMISSIONS
COUNCIL



PRAKTIJKVOOR- BEELD BOUW

CO₂-uitstoot per emissiebron (klasse 8 aannemer)

Het taartdiagram biedt een representatief voorbeeld van de verdeling van emissiebronnen bij een gemiddeld klasse 8 aannemingsbedrijf.



PRAKTIJKVOORBEELD TRANSPORT

	2020	2021
Fuel (scope 1) tCO₂	32,977	32,024
Diesel (litres)	11,864,912	11,329,821
LNG (kg)	386,691	539,346
MDO (litres)	754,419*	754,419
Petrol (litres)	39,006	40,542
Fuel (scope 3)	6,357	6,592
Diesel (litres)	2,530,370	2,623,772
Heating (scope 1) tCO₂	1,874	1,875
Natural gas (kWh)	10,234,056**	10,234,308
Electricity (scope 2) tCO₂	1,422	1,658
Grey electricity (kWh)	8,416,562	9,809,264
Green purchased electricity (kWh)	9,431	11,727
Green self-generated electricity (kWh)	1,027,012	703,618
Total emissions CO₂ (tons)	42,667	42,199
Turnover (mio €)	186,396	222,378
Absolute reduction		-1.1%
Tons CO₂ / mio €	228,905	189,762
Relative reduction		-17.1%

Scan de onderstaande QR-code en bekijk het volledige duurzaamheidsrapport van Van Moer voor het jaar 2022-2023:



BEST PRACTICES BIJ ONZE KLANTEN

KERKSTOEL

Groep Kerkstoel is een gerenommeerd bedrijf in de sector van betonnen prefab elementen en stortklaar beton. Binnen de groep is dochteronderneming Kerkstoel Beton gespecialiseerd in BENOR-gekeurd stortklaar beton, zelfdichtend beton, wegenisbeton, gestabiliseerd zand, chape en schuimbeton. Kerkstoel 2000+ is dan weer één van de Europese marktleiders in prefab beton, gespecialiseerd in vloeren en wanden op maat. Sustacon ondersteunt Kerkstoel bij het opstellen van een CO₂-nulmeting en reductiestrategie in lijn met de EU Green Deal. Daarnaast werken we aan een futureproof strategie die het bedrijf moet klaarmaken voor de groter uitdagingen in de sector.



MERVIELDE NV

Transport Mervielde NV startte een traject met Sustacon om de CO₂-uitstoot op een duurzame en strategische manier te verminderen. Via deze samenwerking wil Mervielde een lange termijn engagement aangaan, gekoppeld aan een actieplan dat nauwlettend zal opgevolgd worden door een projectteam. Om de evolutie van de projecten transparant te maken voor de stakeholders, zal jaarlijks een update voorzien worden. Weer een toffe samenwerking met een top familiebedrijf!



EMBUILD LIMBURG

POM Limburg en Embuild Limburg brachten bouwbedrijven en andere actoren uit het veld samen in de "denktank bouw".

Het doel van de sessies is brainstormen over de toekomst van de Limburgse bouwsector. Deze staat vandaag voor heel wat uitdagingen, zoals de reductie van faalkosten, duurzaamheid, de 'war for talent' en de bouwindustrialisatie. Een eerste sessie over bouwindustrialisatie werd gemoderd door Hans Verboven. De concluderende slotsom van de sessie luidde dat samenwerking tussen bedrijven wegens de alsmaar toenemende complexiteit een belangrijke sleutelrol speelt bij de slaagkans en optimalisatie van een bouwproces. Als gevolg hiervan werd besloten het jaarprogramma van 2023 verder aan het thema van bouwindustrialisatie te wijden.





ARTES GROUP

Sustacon begeleidt Artes Group om nog sterker te kunnen inspelen op de veranderende markt en de duurzaamheidsuitdagingen in de bouwsector. Voortbouwend op het bestaande strategisch kader, stippelden we een strategische koers uit. Deze zal de bedrijvengroep futurproof maken en zet aan tot het benutten van de synergieën tussen de verschillende groepsbedrijven. Tijdens de afgelopen maanden stonden we de diverse werkgroepen bij in het operationeel vertalen van de strategische doelen. Dat wordt zeer serieus opgenomen want ... "the hardest part of strategy is execution". We zijn trots om partner te mogen zijn van THE CONSTRUCTIVE PEOPLE.



VORSELMANS

Sustacon ondersteunt Vorsselmans, specialist in aluminium ramen, deuren en geveloplossingen, bij het opstellen van een duurzame toekomststrategie. Deze langetermijnstrategie bestaat uit een aantal pijlers vertrekkende van de "normale" bedrijfsvoering tot klimaatactie. Vorsselmans is een gereputeerde speler voor aluminium, gevels en schrijnwerk in Vlaanderen, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Het bedrijf heeft de reputatie om bouwkundig zeer complexe projecten te kunnen uitvoeren. Sustacon ondersteunt het management bij het opstellen van doelstellingen, acties en indicatoren. Op deze manier is niet alleen een goede strategie verzekerd, maar ook de implementatie ervan. In de tweede helft van het jaar verschijnt het eerste duurzaamheidsrapport dat door Sustacon is voorzien.



HEYLEN WAREHOUSES

In 2022 bepaalden we de duurzame strategie voor Heylen Warehouses richting 2025 en zorgden we voor een publicatie van het duurzaamheidsrapport "Onze duurzame strategie 2022". De afgelopen maanden ondersteunden we de uitrol van de strategie en de opmaak van de tussentijdse rapportering die transparant de voortgang op alle SMART-doelstellingen weergeeft. Daarnaast faciliteert Sustacon de update van de CO₂-gegevens. Aan de hand van verschillende reductiemaatregelen tracht Heylen Warehouses dan ook een netto-nuluitstoot te bereiken in 2025.

REMANT

Sustacon begeleidt Remant, een grote speler in de forwarding en oplossingen voor de logistiek gevestigd in Antwerpen, bij het opstellen van een strategisch kader voor de komende jaren. Met de leden van het management bepaalden we het kader, SMART doelstelling, concrete acties en begeleiden we de uitbouw ervan. De hele strategieoefening werd ook gedocumenteerd in een eerste rapport "Duurzame Strategie 2022-2023" dat de duurzame langetermijnvisie van Remant groep tot in de puntjes beschrijft. Het rapport kan u raadplegen via de QR-code op het einde van de nieuwsbrief.



MOVE INTERMODAL

We helpen de internationale multimodale dienstverlener Move Intermodal om hun duurzame strategie richting 2030 vorm te geven. Het bedrijf, met vestigingen in meerdere Europese landen en hoofdzetel in de haven van Genk, schittert door het uitdenken en uitvoeren van eco-efficiënte en goed doordachte logistieke flows. Op basis van een assessment geven we vorm aan de strategie en doelstellingen, werken we een plan ter opvolging uit en zorgen we dat de eerste rapportering al deels conform CSRD zal gebeuren. Daarnaast bereiden we een Ecovadis-audit voor. Meer hierover in ons volgend nummer.



B&R GROEP

Wij ondersteunen de B&R Bouwgroep bij de verdere verduurzaming van hun bedrijfsvoering, specifiek ook bij het behalen van de certificering voor de CO₂-prestatieladder niveau 3. De organisatorische grens van de CO₂-analyse omvat 20 entiteiten van de bouwgroep. De B&R Bouwgroep bestaat niet alleen uit zuivere bouwondernemingen, maar omvat ook projectontwikkeling, afwerkingsbedrijven en productiebedrijven. Eind maart 2023 werd de audit voor CO₂-prestatieladder officieel afgerond. B&R Groep is met grote onderscheiding geslaagd!

We kregen positieve feedback over de opmerkelijk grote deelname van alle bedrijven van de B&R groep, de kwaliteit van de rapportage, het duurzaamheidsluik binnen de verschillende firma's en de professionele communicatie.





GROEP VAN ROEY

De duurzame strategie van Groep Van Roey is bijzonder in de Vlaamse bouwsector. De transparante en aanstekelijk positieve manier waarmee men hierover communiceert, is ronduit uniek. Het rapport duurzame strategie 2022-2024, in samenwerking met Sustacon, is verplicht leesvoer voor iedereen die wil weten hoe het in de bouw anders en beter kan. We zijn heel blij dat we met Sustacon de groep en de groepsbedrijven mochten begeleiden van strategievorming over target-setting tot de vormgeving van het "duurzame strategie rapport".



VLAEYNATIE GROEP

Sustacon helpt Vlaeynatie Groep en de groepsbedrijven in Terneuzen om zich klaar te stomen voor de EU Green Deal en de CSRD door het opstellen van een duurzame toekomststrategie. Daarnaast zet Vlaeynatie in op het meten en monitoren van hun CO₂-uitstoot en is het eerste duurzaamheidsrapport in aanmaak. Vlaeynatie BV en Swagemakers Intermodaal Transport BV hebben in 2022 een mooie Ecovadis-score behaald. Swagemakers behaalde een zilveren medaille met een score van 62 en Vlaeynatie BV behaalde met een score van 68 een gouden medaille, waarmee ze tot het 92e percentiel in de sector behoren. Deze Ecovadis-scores zijn een mooie bevestiging van alle inzet die Vlaeynatie heeft geleverd op het gebied van duurzaamheid.



FOODMAKER

Great food, great people, great strategy! Sustacon helpt Foodmaker bij het ontwerp en de uitvoering van de ambitieuze groeistrategie voor meer healthy food en happiness. A perfect match made in food heaven. Eva helpt bij de organisatieontwikkeling van dit mooie groeibedrijf met zoveel gezonde top-producten waar wij ook als team graag mee van smullen.

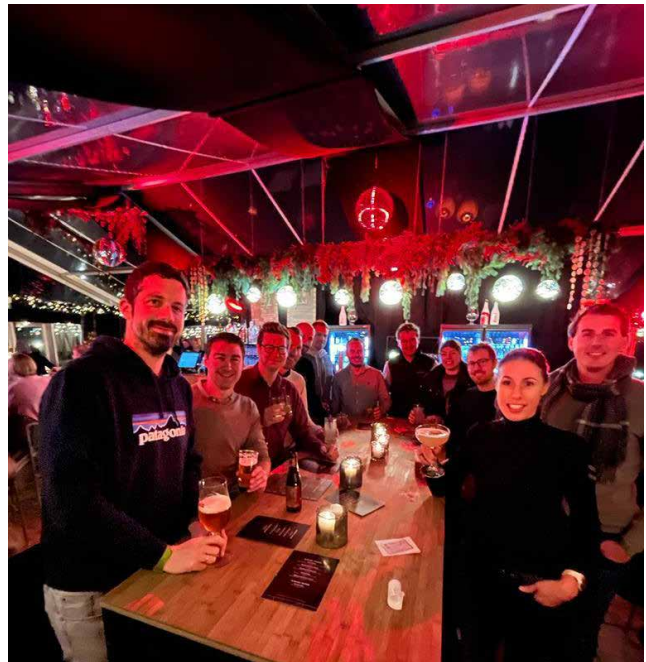
H. ESSERS

Terug naar waar het allemaal begon voor Sustacon in de logistiek: de sustainable strategy van H. Essers. Op uitnodiging van H Essers mochten we deelnemen aan een studiedag over HVO-insetting. Hiermee bewijst het bedrijf ook op dit aspect van duurzaamheid weer voortrekker te zijn. Het was een bijzonder interessante kennismaking met een doordacht beleid van HVO-insetting op grote schaal. HVO (Hydrotreated Vegetable Oil) is een weliswaar wat duurder, maar bijzonder nuttige transitiebrandstof die toelaat om op grote schaal emissies te besparen. We geloven zelf heel sterk in de voordelen binnen een evenwichtig decarbonisatieplan.



DETHIER

Dethier...Dat is al 75 jaar een bouwpartner van gelijkgestemden: correct en constructief. Een familiebedrijf waar samenwerken op de eerste plaats komt. Waar het geheel meer kan zijn dan de som van de afzonderlijke delen! Sinds enkele jaren staan Kevin en Vicky (broer en zus) aan het roer. Zij kijken ver in de toekomst en vroegen aan team Sustacon om mee te helpen aan de strategie en de operationele uitwerking voor de aannemings- en ontwikkelingsactiviteiten. De kick-off van het strategieproject gebeurde tijdens een tweedaagse in het prachtige domein van Terhills in het Nationaal Park Hoge Kempen. Vanuit de strategie werden operationele doelen uitgewerkt die in een volgende stap via workshops met het personeel worden ingevuld. Zo zijn alle bouwgenoten betrokken. Bouwbedrijf Dethier is ook goed op weg met de EU Green Deal. Sustacon begeleidt het team ook voor richting CO₂-reductie met de CO₂-prestatieladder.



JACOPS

Jacops is een dynamisch familiebedrijf binnen de infrastructuurtechnieken. Jacops en Sustacon hebben hun krachten gebundeld om CO₂-prestatieladder niveau 3 te behalen. Met de CO₂-prestatieladder heeft Jacops een beeld van zijn CO₂-uitstoot voor 2021 en 2022 en kan het een gerichte start maken met het terugdringen van de uitstoot in het kader van de EU Green Deal.





EEG GROUP

Al bijna vijf jaar ondersteunt Sustacon EEG Group op vlak van strategie, risicomanagement, processtandaardisatie van de multitechnieken bouwflow, communicatie en nu ook duurzaamheid... Over een hecht partnership gesproken. Samen met de directie bereiden we nu een dubbele materialiteitsoefening voor om te komen tot een duurzaamheidsrapport dat al inspeelt op de nieuwe CSRD-regelgeving



MANUS

Sustacon helpt MANUS, maatwerkbedrijf gevestigd in Antwerpen, met de uitrol van een nieuwe en innovatieve business unit aan de hand van een innovatietraject. De eerste workshop vond reeds in februari 2023 plaats. Deze stond in het teken van enkele stedelijke uitdagingen waar MANUS als sociaaleconomisch bedrijf met de bestaande, maar vooral een nieuwe aanpak, op kan inspelen.



ADEB-VBA

Samen komen we verder en zorgen we voor duurzame transitie in de bouwsector. Heel de bouwketen en de overheden van drie gewesten zijn vertegenwoordigd in Belgian Alliance for Sustainable Construction. We zijn heel trots dat we deze fantastische groep mogen modereren op vraag van ADEB-VBA. Vorige week werden de 5 werkpunten bepaald voor 2023. Rond elk van de punten is er één lid dat de lead neemt.

1. EU-taxonomie omzetten;
2. Duurzaamheid in aanbestedingen en lastenboeken verhogen;
3. Structuur brengen in duurzaamheidsnormen en certificatiesystemen;
4. LCA-analyse voor infrastructuurwerken via Totem-Infra faciliteren; en
5. Klimaatactie versterken.

De unieke samenstelling van de Alliantie met sector- en overheidsorganisaties en de steun van Buildwise en ADEB-VBA, met de moderatie van Sustacon, maken dat de kennis en de middelen aanwezig zijn om de ambitieuze doelen succesvol te realiseren. We keep you posted!



NAUTICA

In de samenwerking met Nautica, een internationaal lifestylemerk dat zich inzet voor kwalitatieve ecologisch verantwoorde volkervloeren, nam Sustacon het volledige brandingproces van de Blue Comfort vloeren op zich. Van webdesign, branding en marketingcommunicatie tot de geplande lancering in de markt. De Blue Comfort vloeren kenmerken zich door de fabricage uit hoogwaardige natuurlijke grondstoffen en de productie in Duitsland. De definitieve en officiële introductie van Blue Comfort floors wordt verwacht eind april. De Blue comfort floors zijn de oplossing voor projectontwikkelaars en particulieren die prijs-kwaliteit willen verbinden met compromisloze duurzaamheid. Het bewijs: we krijgen deze vloeren reeds ondergebracht in het strenge systeem van de EU-taxonomie.



ETUI

Voor ETUI, European Trade Union Institution, ontwerpt Sustacon een knowledge management tool rond klimaatverandering en -actie. Het uitgangspunt hierbij is Just Transition. Just Transition houdt in dat we erover waken dat de acties die vanuit de EU Green Deal voortvloeien geen negatieve sociale effecten met zich meebrengen. Een moeilijke keuze, want het klimaat is nu eenmaal belangrijk en er zijn geen jobs op een dode planeet. Sustacon neemt het volledig ontwerp, de bouw van het webplatform en de training voor ETUI op zich.

etui.

WYCOR

Wycor NV focust op de openbare, de industriële en dienstensector. De sterk gepersonaliseerde diensten en innovatieve productiefaciliteiten (maatmeubilair, binnen- en buitenschrijnwerk) zijn een absolute meerwaarde voor totaalprojecten in renovatie en nieuwbouw. Sustacon ondersteunt het team van Wycor in de opzet van een duurzaamheidsbeleid en de eerste aanzet naar rapportering in een mooie brochure. Samen met de directie werd een strategisch coherent kader vastgelegd en werden een aantal concrete doelstellingen voor beleidsoptimalisatie geformuleerd. Daarnaast ving Sustacon reeds aan met de certificatie voor de CO₂-prestatieladder van Wycor.





VAN MOER LOGISTICS

In 2021 heeft Sustacon samen met Van Moer Logistics een duurzame strategie uitgebouwd. Sindsdien is Sustacon de vaste partner inzake duurzame strategie en duurzaamheidsonderwerpen. Van Moer Logistics is een ambitieuze en indrukwekkende organisatie die zich sterk inzet voor het vergroenen van hun vloot en bedrijfsactiviteiten. In het kader van de duurzame strategie die we jaarlijks opvolgen, voeren we een jaarlijkse CO₂-meting uit met als basisjaar 2020. Het in kaart brengen van de CO₂-uitstoot zorgt ervoor dat Van Moer Logistics een beter zicht heeft op de reductiemogelijkheden van de bedrijfsactiviteiten. Ecovadis is een ESG-gerelateerde benchmark die ondernemingen in staat stelt zakelijke relaties te beoordelen op hun duurzaamheidsprestaties. Van Moer Logistics behaalde reeds twee gouden medailles en één zilveren medaille voor verschillende entiteiten binnen de groep. Dit zijn zeer mooie scores, waarmee het bedrijf tot de top 10% van de sector behoort.



FORSTER

Sustacon in der Schweiz! We helpen Reynaers Group dochteronderneming Forster Profile Systems Ltd in Arbon aan de Bodensee bij de duurzame strategie rond future proof gevel- en schrijnwerkoplossingen, circulariteit, klimaatactie en HR. Dit volledig in lijn met de ambitieuze doelstellingen van Reynaers Group. In maart ondersteunden we er de workshop dubbele materialiteit van ESG risico's. Alles volledig in het Duits. Alles klar!



BUILDWISE

Dat Buildwise (voorheen WTCB) de hele bouwsector ondersteunt met expertise op verschillende domeinen in theorie en praktijk, is algemeen bekend. Het is allicht de belangrijkste katalysator van duurzame transitie. Om haar eigen werking te verduurzamen, doet Buildwise beroep op Sustacon. We zullen het interne Buildwise duurzaamheidsteam bijstaan bij het vormgeven van een duurzaamheidsbeleid op vlak van mens, processen, diensten en milieu-impact voor de gehele organisatie.

TM ROCO - OOSTERWHEEL

We dragen een klein “steentje” bij aan de Grote Verbinding. We ondersteunen de Tijdelijke Maatschap Recheroever Compleet, of afgekort TM ROCO (bestaande uit Besix, Willemen Infra, Franki Construct, Cordeel, DEME, Denys, Jan De Nul, Van Laere en Bam Contractors). Meer precies staan we in voor de opvolging van CO₂ en andere duurzaamheidsaspecten van de werf van de eeuw! Ondertussen zijn we meer dan een jaar ver in ons opvolgingsproject en kunnen we een eerste keer rapporteren over de indrukwekkende reeks van CO₂-reductie- en andere milieubeheersingmaatregelen die de leden van de tijdelijke maatschap nemen onder de competente en gedreven opvolging van Lieven Vriens (JDN).



BENEENS

CO₂-besparen? Met de fiets is leuk, maar verstandig inzetten op decarbonisatie via mentaliteitswijziging, investeringen in eigen groene energie is veel efficiënter.

We zijn trots dat we met het team van Beneens bouw en interieur en Beneens Alucon het traject naar de CO₂-prestatieladder niveau 3 succesvol hebben afgerond. Naast de enorme verwezenlijkingen die de bedrijven op vlak van circulariteit reeds toonden, is dit nu ook op vlak van CO₂ een mooi bewijs van hun futureproof en duurzame strategie.



TEVREDEN PARTNERS - DAAR WORDEN WIJ GELUKKIG VAN

“De samenwerking met Sustacon geeft EEG de kans om verfrissende ideeën van young potentials te verwerven, wat bijdraagt tot het succes van EEG Group.”

Didier Vandenbroucke, CEO EEG Group

“Samen met Sustacon werkten we een duurzaamheidsstrategie uit en bepaalden we alle doelstellingen en KPI's. Sustacon volgde als projectmanager de follow-up op.”

Jo Van Moer, CEO Van Moer Logistics

“Samen met Sustacon hebben we de strategie voor de toekomst uitgestippeld. We werkten een aantal strategische onderwerpen uit tot en met de uitvoering. Speciale aandacht ging uit naar communicatie.”

Ronny Smismans, CEO Willemen Construct

“Samen met Sustacon bepaalden wij het globale duurzaamheidsbeleid op product-, proces- en organisatieniveau, gekoppeld aan concrete duurzaamheidsacties en meetbare indicatoren.”

Martine Reynaers - Reynaers Group

“Het klikte meteen met Sustacon. Enerzijds sluit de visie van Sustacon op business excellence aan bij de onze. Anderzijds heeft Sustacon een methodologisch sterke aanpak die ons de tools gaf om bestaande projecten en acties beter in kaart te brengen.”

Yves Aertssen, CEO Aertssen Group

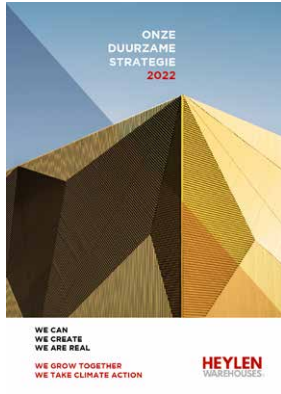
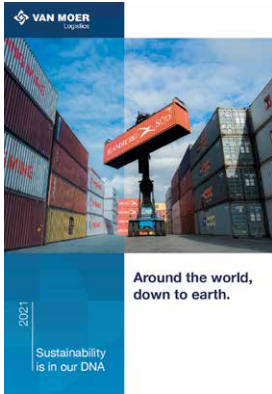
“Samen met Sustacon hebben we ons duurzaamheidsbeleid bepaald en vertaald naar interne en externe communicatie. Een boeiend proces en een fijne samenwerking met een topteam!”

Sarah Dierick, Marketing & Communicatie Heylen Warehouses

“De methodologie van Sustacon maakt een vertaling in concrete actieplannen mogelijk waarmee mensen effectief aan de slag kunnen en elke dag 1 tot 2% verbeteren. We hebben een evaluatie gedaan met het jonge team van Sustacon, wat resulteerde in zeer goede acties die werden uitgevoerd.”

Geert Verachtert - Strategie en Business Development

OVERZICHT PUBLICATIES VOOR ONZE KLANTEN



NIEUWE RAPPORTERINGS-VERPLICHTINGEN

CSRD: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DIRECTIVE

De Corporate Sustainability Reporting Directive ('CSRD') is één van de drie pijlers van het EU Sustainable Finance plan, een actieplan dat de verduurzaming van de gehele economie als doel heeft.

De CSRD voorziet in gedetailleerde rapportageverplichtingen waarbij bedrijven naast hun financiële situatie ook de milieu- en sociale impact van hun bedrijfsactiviteiten in kaart moeten brengen. Daarnaast worden ook indicatoren bepaald waarover bedrijven moeten rapporteren. Voor wie? De nieuwe richtlijn is van toepassing op alle grote ondernemingen die aan minstens twee van de onderstaande criteria voldoen:

- Een netto-omzet van 40 miljoen euro;
- Een balanstotaal van 20 miljoen euro;
- Gemiddeld 250 werknemers gedurende het boekjaar.

FOCUS OP DUBBELE MATERIALITEIT

Een belangrijke nieuwigheid is het concept van dubbele materialiteit. Bedrijven moeten hierbij rapporteren in welke mate duurzaamheidskwesaties hun bedrijf beïnvloeden en in welke mate hun bedrijfsactiviteiten mens en milieu impacteren. De concrete uitwerking van het dubbele materialiteitsprincipe gebeurt volgens twee perspectieven: Enerzijds het outside-in perspectief (financiële materialiteit): dit omvat de risico's en de opportuniteiten van ESG-thema's op de financiële gezondheid en operationele performance van het bedrijf. Hierbij brengt men de omvang en waarschijnlijkheid van het effect van een ESG-thema in kaart.

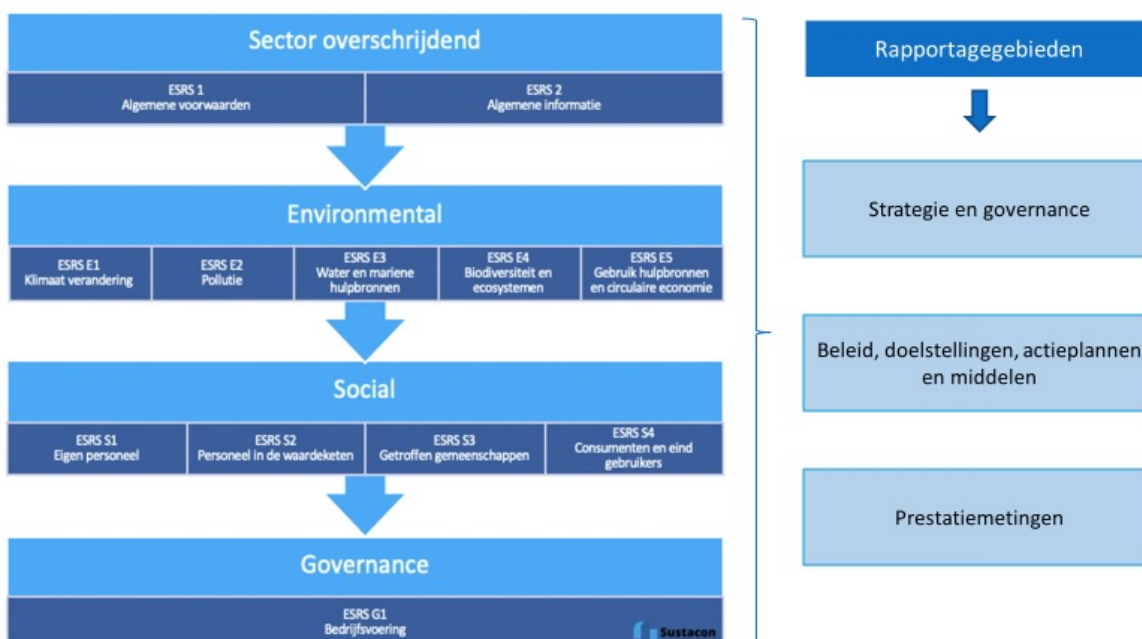
- Vb. oorlog in Oekraïne die leidt tot productiestoornissen.
- Vb. een onderneming bevindt zich in overstromingsgevoelig gebied. Bij een effectieve overstroming met schade zal de financiële impact te vinden zijn in de jaarrekening van het bedrijf.

Anderzijds het inside-out perspectief (impact materialiteit): dit verwijst naar de omvang, reikwijdte en het onherstelbaar karakter van de impact van een ESG-onderwerp op mens en samenleving. Met de omvang kijkt men specifiek naar de impact op mens en samenleving, de reikwijdte verwijst naar de geografische omvang van het effect en het onherstelbaar karakter gaat in op de reductiemogelijkheden van het negatief effect.

- Vb. biodiversiteitsverlies of mensenrechtenschendingen die mogelijk optreden in de bouwsector.
- Vb. de uitstoot van een onderneming in een woongebied.

INDICATOREN: CORRECT METEN IS WETEN!

De dataverzameling voor de dubbele materialiteitsanalyse wordt gealigneerd met de European Sustainability Reporting Standards ('ESRS'). De ESRS bestaat uit 12 standaarden, namelijk twee algemene overkoepelende standaarden en drie thematische onderwerpen, waarvan vijf stan-



daarden onder de milieucomponent, vier standaarden onder de sociale component en één standaard onder de goed bestuur component.

Ondernemingen moeten verplicht rapporteren over :

- ERSR 2: Algemene strategie, governance- en beoordelingsvereisten voor informatieverschaffing;
- ERSR E1: Klimaatverandering;
- Een uitgebreide lijst van datapunten die afkomstig zijn van andere EU-wetgeving zoals de Sustainable Finance Disclosure Directive ('SFDR'); en
- Toelichtingen bij de diversiteit van het werknemersbestand, werknemers in de waardeketen en (de invloed van) collectieve arbeidsonderhandelingen.

HULP NODIG?

We beseffen dat dit allemaal nog vrij ver van uw bed is. Maar 2025 zal er sneller zijn dan u denkt. Sustacon verzorgt vandaag bij vele klanten al de rapporting in voorbereiding op CSRD. We gaan daarbij pragmatisch en stap voor stap te werk. In zes stappen maken we u klaar voor de CSRD, stellen we een ESGE-risicokader (Environmental Social Governance Economy) op en zorgen we voor een correcte uitwerking in strategie en rapportering.

Stappenplan:

Hoe Sustacon u kan ondersteunen!



DUURZAAMHEID VIA SUSTATOOL

Wij nemen duurzaamheid serieus. Het is voor ons een directiezaak en deel van een goede managementvisie. Daarom hebben we Sustatool en Sustabuild ontworpen. Twee gelijkaardige tools waarmee we het management van bedrijven en organisaties in staat stellen als generalist toch specifieke projecten op bepaalde thema's in gang te zetten en te monitoren.

De Sustatool methode biedt daarbij een coherente managementproces-aanpak. Men moet zelf aan het werk om te zorgen dat duurzaamheidsaspecten op systematische wijze in de dagelijkse werking ingepland en opvolgd kunnen worden. Het managementproces verloopt in 4 stappen. Dit noemen we de PD-CA-aanpak. Dat wil zeggen: Plan, Do, Check, Act.

Duurzaamheid heeft daarbij een speciale definitie gekregen.

Op het niveau van de bedrijfsvoering is duurzaamheid een opportuniteit voor continue

verbetering voor het bedrijf en nauw aansluitend bij lean-denken en optimalisaties. Op niveau van strategie-innovatie, is het een kans om in te spelen op maatschappelijke veranderingen.

Er zijn drie grote luiken waarin organisaties kunnen optimaliseren en innoveren.

1. Ze kunnen trachten uitblinken in product en service excellentie door in te grijpen in de processen van aanbod, materiaal, verpakking, consumenten en de bevoorradingsaankoopketen.
2. Operational excellence kan men bereiken door het lean-denken, door in te grijpen op energiegebruik, door hun terreingebruik te managen, door transport beter te plannen en door de milieu-impact aan te pakken.
3. Tenslotte is er organisational excellence dat zich situeert op vlak van bedrijfsethiek, het inzetten van medewerkers, het zorgen voor veiligheid en gezondheid en het communiceren binnen en

Duurzaamheid: Sustatool style:

Het maximaliseren van de toegevoegde waarde voor alle stakeholders met een minimum aan verspilling van geld, middelen, tijd en talent.

buiten de bedrijfsstructuur. Bij dit communiceren geeft de betrekking van stakeholders meer inzicht in het uitwerken van bedrijfsplannen en nieuwe initiatieven.

U leest het, we kleuren met deze definitie buiten de lijntjes van wat men gangbaar zo nogal over duurzaamheid vertelt.

Dat betekent dat we in onze aanpak ook werken aan governance, kwaliteitsbeheersing, personeelsbeleid en communicatie. De tool is uw bril op een duurzame bedrijfsstrategie.

DE SUSTATOOL METHODE

Product Service Excellence	AANBOD 1	MATERIAAL 2	VERPAKKING 3	CONSUMENT 4	SUPPLY CHAIN & AANKOOP 5
Operational Excellence	LEAN 6	ENERGIE 7	WATER & OMGEVING 8	TRANSPORT 9	MILIEU-IMPACT 10
Organizational Excellence	ETHIEK 11	MEDEWERKERS 12	VEILIGHEID & GEZONDHEID 13	COMMUNICATIE 14	STAKEHOLDERS 15

ONZE KLANTEN: ZIJ ZORGEN MET SUSTACON VOOR DUURZAME GROEI

ONZE KLANTEN IN DE BOUWSECTOR



IN DE LOGISTIEKE EN WAREHOUSING SECTOR



Onze missie

Sustacon helpt bedrijven met duurzame groei, positieve impact en meer marge.

Sustacon wil door zijn expertise, referenties en persoonlijke aanpak de voorkeurspartner zijn voor bedrijven die op lange termijn waarde willen creëren voor economie en maatschappij, met respect voor het milieu en de biodiversiteit.

Sustacon wil organisaties doen groeien samen met hun tevreden

werknemers. Zo creëren we werkomgevingen waar talenten maximaal tot ontplooiing komen.

Sustacon wil uitblinken in no-nonsense, hands-on en pragmatisch advies dat impact heeft en blijft hebben op vlak van o.a. strategie, organisatieontwikkeling en duurzaamheid. Wij kijken ver vooruit, maar staan met de voeten goed op de grond.

Sustacon wil door de verbondenheid met het hoger onderwijs (Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie van de Universiteit Antwerpen) en wetenschappelijk onderzoek aan jonge mensen leerervaringen bieden die er toe leiden dat ze zich ontwikkelen tot ondernemende professionals.