

**TORFS**

**DUURZAAMHEIDSRAPPORT**

**2024**



# INHOUDSTAFEL

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Dit is Schoenen Torfs</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Onze duurzaamheidsstrategie</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Milieu</b>	<b>22</b>
	4.1 #Samen sterk voor ons klimaat	24
	4.2 #Samen Sterk voor ons product	30
<b>5</b>	<b>Sociaal</b>	<b>38</b>
	5.1 #Samen sterk voor onze medewerkers	40
	5.2 #Samen sterk voor medewerkers in de waardeketen	54
	5.3 #Samen sterk voor onze klanten	56
	5.4 Een hart voor goede doelen (#Samen sterk voor onze samenleving)	58
<b>6</b>	<b>Governance</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Nawoord</b>	<b>70</b>



**“We geloven dat ondernemen pas echt loont als iedereen er beter van wordt.”**



## Waarom duurzaamheid ertoe doet bij Schoenen Torfs

Als familiebedrijf – intussen al vier generaties lang – dragen we niet alleen zorg voor onze schoenen, maar ook voor de mensen die erin stappen én de wereld waarin dat gebeurt. Na 75 jaar zijn we nog altijd 100% in eigen handen, en dat willen we graag zo houden voor de komende 75 jaar.

Duurzaamheid betekent voor ons: met vertrouwen vooruitkijken, ook als het stormt. Tijdens COVID zagen we hoe cruciaal een sterke bedrijfscultuur is. Iedereen toonde zich flexibel en zette een extra stap om die moeilijke periode samen te overbruggen. We beseften ook opnieuw hoe belangrijk een stevige financiële basis is. Die combinatie van een gezonde cultuur én een solide balans maakt ons vandaag helemaal klaar voor een mooie toekomst.

Duurzaamheid vraagt ook moed. Moed om te investeren in nieuwe ideeën, verbinding te maken met mensen, en open te communiceren – zelfs als de boodschap spannend is. Die ingesteldheid maakt dat we vandaag werk maken van straffe klimaatambities, herstel- en tweehandsexperimenten, en meer transparantie in onze waardeketen.

Met 75 jaar op de teller, en de ambitie om er nog eens zoveel bij te doen, weten we dat duurzaamheid geen optie is, maar een noodzaak. Niet alleen voor onszelf, maar voor iedereen die met ons meewandelt – klanten, collega’s, partners én de generaties na ons. Terwijl het draagvlak bij overheden onder druk staat, kiezen wij ervoor om onze verantwoordelijkheid op te nemen. Niet alleen aan onze eigen voordeur, maar doorheen de hele keten: van werkomstandigheden tot afval, van impact tot levensduur.

Onze sector staat voor grote uitdagingen: prijsdruk, concurrentie van grote onlinespelers, en een consument die kritischer en bewuster is geworden. De mode-industrie is complex, maar net daarom willen wij het verschil maken. Omdat we geloven dat ondernemen pas echt loont als iedereen er beter van wordt: klant, leverancier, samenleving én planeet.

CEO

*Lise Conix*



**DIT IS** **2**

**SCHOENEN TORFS**

# Torfs is opgericht in 1948 door *Jeanne Breugelmans & Louis Torfs*



<b>78 winkels</b>	<b>webshop</b>	<b>165M euro</b> omzet met focus op de hele familie
<b>80%</b> in de winkels <b>20%</b> online	<b>90% schoenen</b> <b>5% handtassen</b> <b>5% kleding</b>	We realiseerden een omzetgroei van 4,4%, een sterke EBITDA van 11% + ijzersterke balans

650 super gedreven en zorgzame medewerkers



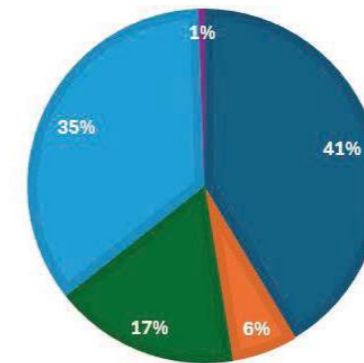
## Duurzame financiën

### TOEGEVOEGDE WAARDE

Torfs realiseerde een netto toegevoegde waarde van 48,2M EUR. Naast de Belgische schatkist vloeien deze middelen voornamelijk door naar onze medewerkers, het bedrijf zelf (als gereserveerde winst), onze (familiale) aandeelhouders en onze goede doelen.

### TOEGEVOEGDE WAARDE 2024

■ Werknemers Torfs  
■ Gereserveerde winst  
■ Giften en Sponsoring lokale initiatieven  
■ Aandeelhouders  
■ Lokale & federale overheden



### ONZE BIJDRAGE AAN BELGISCHE SCHATKIST

Bijdrage aan de Belgische schatkist: **€17.350.000**

- Sociale zekerheid werknemer	3.172.000
- Sociale zekerheid werkgever	6.244.000
- Bedrijfsvoorheffing	4.639.000
- Vennootschapsbelasting	2.316.000
- Roerende voorheffing	108.000
- Onroerende voorheffing	816.000
- Regionale taksen	55.000

### STEVIGE FINANCIËLE BASIS, KLAAR VOOR DE TOEKOMST

- Solvabiliteit	51,06%
- Liquiditeit	324,65%
- Rentabiliteit	11,13%

Deze cijfers geven blijk van een erg duurzame financiële basis: weinig afhankelijk van externe middelen, erg veel liquide middelen die ons een sterke buffer geven om een volgende crisis aan te kunnen, of nieuwe groei mee te gaan financieren. En een erg gezonde rentabiliteit wat vertrouwen geeft voor toekomstige cashflows.

**Awards**



**BESTE WERKGEVER**  
België én Europa: 10 keer beste werkgever grote bedrijven in België, 1 keer beste werkgever grote bedrijven in Europa



**BESTE SCHOENWINKELKETEN:** sinds 2006 elk jaar award gekregen (18 awards)



**BESTE WEBSHOP** in 2018 over alle categorieën (1x), 9x beste webshop categorie schoenen

**Visie**

360° zorg resulteert in 360° winst, en dat is exact wat onze ambitie is. Deze visie gaat intussen al een hele tijd mee en we voelen nog steeds brede gedragenheid bij onze aandeelhouders, collega's & medewerkers. Sommige bedrijven noemen het people, planet & profit. Wij spreken naast financiële zorgzaamheid, over zorgzaamheid voor onze planeet, onze medewerkers & klanten, ons product & onze maatschappij, onder de hashtag #samensterk, aangezien dat we weten dat dit een gezamenlijke effort is. We moedigen bijvoorbeeld onze collega's aan om goede doelen aan te brengen voor ons Torfsfonds, onze klanten om zoveel mogelijk oude schoenen binnen te brengen, onze leveranciers om transparantie te creëren en onze aandeelhouders en bestuur om de ruimte te blijven geven om hierop in te zetten.

**Missie**

We willen omnichannel marktleider blijven in schoenen en een totaalinspiratie bieden in fashion voor alle gezinnen in België, door samen te groeien op een efficiënte en zorgzame manier.





**ONZE**

**3**

**DUURZAAMHEIDS-**

**STRATEGIE**

## Onze duurzaamheidsstrategie

Als fundament voor onze duurzaamheidsstrategie hebben we onderzocht waar onze sociale, milieu- en governance-impact het grootst is, en dus waar we het meeste potentieel hebben om beter te presteren. Conform de best practices zijn we gestart met het in kaart brengen van de belangrijkste stakeholders in onze waardeketen. Op basis daarvan hebben we de actuele en mogelijke risico's en opportuniteiten geïdentificeerd. Vervolgens hebben we deze risico's en opportuniteiten beoordeeld op twee assen: enerzijds de impact van Torfs op de stakeholders, anderzijds de impact van onze omgeving op ons. De thema's die het

hoogst scoorden vormen de kern van ons duurzaamheidsbeleid, omdat hier onze hefboom het sterkst is. Deze analyse werd voorbereid door de duurzaamheidsmanager van Torfs in samenwerking met de CEO, ondersteund door Studio D, en goedgekeurd door het directieteam en de Raad van Bestuur op 18/12/2024.

Naast de scoring van deze risico's en opportuniteiten, zijn we ook interne en externe stakeholders kwantitatief en kwalitatief gaan bevragen.

De belangrijkste thema's voor onze medewerkers zijn de volgende:



Welke van deze punten is het belangrijkste om op in te zetten?  
(aantal respondenten)



Nr	Topic	Gemiddelde score
1	Inzetten op het welzijn en de gezondheid van onze werknemers.	4,8
2	Onze leveranciers aansporen om de werkomstandigheden op orde te hebben (leefbare lonen, overdreven lonen, ..).	4,6
3	Inzetten op groei, talentontwikkeling en leiderschap van medewerkers.	4,5
4	Verlagen van onze CO <sup>2</sup> voetafdruk.	4,3
5	Inzetten op inclusie & diversiteit bij onze klanten & medewerkers.	4,2
6	Inzetten op circulariteit (herstel, recyclage & 2de hands).	4,1
7	oog hebben voor dierenwelzijn in onze toeleveringsketen.	3,9
8	Onze leveranciers aansporen om milieuvriendelijke schoenen te maken.	3,8

Torfs blijft voor velen, ook voor onze eigen medewerkers, nog steeds het meest uitblinken in zijn zorgzaamheid voor onze medewerkers. Op de 2e plaats komt onze zorgzaamheid te staan voor onze medewerkers in de waardeketen. Op de 4e plaats onze zorgzaamheid voor het klimaat.

We spraken ook met experts uit het veld: adidas (Drishti Masand), AS Adventure (Claudia Verswyver), Tamaris/Wortman (Coby Laureijs), Cilab (Jan Merckx), Decathlon (Koen Tengrootenhuysen), Opnieuw & co (Koen Goeman), Raad van Bestuur (Rudi Peeters), Raad van Bestuur (Patrick Torfs).

Met betrekking tot het milieu kwamen volgende thema's aan bod: de grootste hefboom in milieu impact zit in de productie van de verkochte producten. Niet alleen het klimaat maar ook biodiversiteit kunnen

hieronder lijden. Circulaire businessmodellen kunnen hiervoor een oplossing bieden: samenwerking binnen het volledige ecosysteem, met een centrale rol voor de retailer. Recycling blijft voorlopig beperkt, terwijl terugname, reparatie en schoenonderhoud mogelijke pistes zijn. Met betrekking tot menselijke impact is er brede consensus dat Torfs hier van nature veel aansluiting bij vindt, en dat risicoanalyse en monitoring van leveranciers cruciaal zijn om zorgzaamheid te waarborgen. Met betrekking tot bestuur luik, is het duidelijk dat er veel wetgeving op ons afkomt, en dat we in eerste instantie steeds aansluiting moeten vinden bij deze evolutie. Zaken zullen transparanter moeten, we zullen hier organisatorisch en financieel impact van ondervinden, maar we geloven dat dit cruciaal & positief is op de lange termijn.

## E-Milieu

KLIMAATVERANDERING <i>Mitigatie</i>	Verminderen van CO <sub>2</sub> -uitstoot in logistiek en transport.
<i>Aanpassing</i>	Vorbereiden op verstoringen in de toeleveringsketen door extreme weersomstandigheden.
<i>Energie</i>	Gebruik van hernieuwbare energie in winkels, magazijnen en kantoren.
VERVUILING	- Watervervuiling door verf -en kleurstoffen in textielproductie. - Gebruik van chemische lijmen en coatings in schoenenproductie.
WATER EN MARIENE HULPBRONNEN	Hoog waterverbruik bij katoenproductie, met impact op lokale waterbronnen.
BIODIVERSITEIT EN ECOSYSTEMEN	Ontbossing door leerproductie of rubberwinning.
CIRCULAIRE ECONOMIE <i>Instream van hulpbronnen</i>	Gebruik van gerecycleerde materialen in schoenen en kleding.
<i>Uitstroom van hulpbronnen</i>	Retourprogramma's en hergebruik van schoenen.
<i>Afval</i>	Verminderen van onverkochte voorraad (overstock)

## S-Sociaal

EIGEN PERSONEEL <i>Welzijn</i>	Werk-privébalans en mentale gezondheid
<i>Arbeidsvoorwaarden</i>	Eerlijke lonen en flexibele werkuren
<i>Opleiding &amp; ontwikkeling</i>	Training in duurzaamheid en klantgerichtheid
WERKNEMERS IN DE WAARDEKETEN	- Arbeidsomstandigheden in fabrieken (bv. Azië) - Controle op kinderarbeid en mensenrechten bij leveranciers.
GETROFFEN GEMEENSCHAPPEN <i>Maatschappelijke betrokkenheid</i>	- Impact van fabrieken op lokale gemeenschappen (bv. watergebruik) Lokale initiatieven en goede doelen
CONSUMENTEN EN EINDGEBRUIKERS <i>Gezondheid &amp; veiligheid</i>	Productveiligheid (geen schadelijke stoffen in schoenen)
<i>Transparantie</i>	Duidelijke info over herkomst en materialen
<i>Toegankelijkheid</i>	Betaalbare en duurzame producten

## G-Governance

ZAKELIJK GEDRAG <i>Bedrijfscultuur</i>	Ethisch ondernemen
<i>Cyberbeveiliging</i>	Bescherming van klantgegevens
<i>Fraude &amp; corruptie</i>	Interne controles
<i>Relatiebeheer leveranciers</i>	Eerlijke betalingspraktijken en audits
<i>Dierenwelzijn</i>	Geen bont, verantwoord leergebruik

## Duurzaamheidsgovernance

Als familiebedrijf is duurzaamheid geen extra taak, in tegendeel, het is eerder een gegeven in het kader van goede bedrijfsvoering, om wille van het lange termijn-perspectief dat gehanteerd wordt. Aandeelhouders worden jaarlijks op de hoogte gebracht van ons duurzaamheidsbeleid, en worden uitgenodigd om actief of van aan de zijlijn te participeren. De Raad van Bestuur bekrachtigt en ziet toe op de uitvoering van de strategie. Het thema Duurzaamheid krijgt een apart agenda punt minstens jaarlijks, maar hoe dan ook elk kwartaal. In het dagelijks bestuur en de teams is duurzaamheid een doelstelling gekoppeld aan een strategie, met actiepunten en owners. Hierop blikken we twee keer per jaar terug in onze afdeling overschrijdende duurzaamheidscel. En elk kwartaal op onze extended managementmeeting waar alle afdelingen terug- en vooruitblikken op de strategische topics van het vorige en volgende kwartaal.

### ■ BAVET

Dé hoeksteen van ons duurzaamheidsbeleid: Ze bepalen de richting en leggen die vast in het familiecharter.

### ■ Raad van Bestuur

Geeft strategische sturing en daagt het directieteam uit om voldoende focus te geven aan dit thema, op basis van wettelijke en industrie-evoluties.

### ■ Directieteam

Bepaalt de inhoudelijke thema's en de mate waarin we een voortrekkersrol opnemen in deze verschillende duurzaamheidsthema's, gelinkt aan onze bedrijfsstrategie.

### ■ Duurzaamheidsmanager

Volgt nauw de wettelijke evoluties op, Coördineert de implementatie van de strategie.

### ■ Duurzaamheidscel

De groep mensen die vanuit de verschillende afdelingen vinger aan de pols hebben, en medeverantwoordelijke zijn voor duurzaamheidsprojecten binnen hun respectievelijke afdelingen. Deze komt halfjaarlijks samen om de actielijst te overlopen, en elkaar te challengen, aan te vullen en bij te sturen waar nodig.



### ■ Afdelingen

worden zoveel als mogelijk meegenomen in de duurzaamheidsinspanningen, en aangemoedigd om betrokken te worden in deze ambities.

## Duurzaamheidsvisie 2030

Met 75 jaar op de teller en de hoop om er nog eens zoveel jaren bij te doen, kijken we onze toekomst zodanig positief tegemoet dat we rekening moeten houden met duurzaamheid van onze gehele keten en de volgende generaties. Want waar draagvlak bij overheden onder druk komt te staan, is inactie voor ons geen optie. Wij nemen verantwoordelijkheid op, om op die manier onze klanten, collega-ondernemers en overheden te inspireren om stappen te blijven zetten.

De tijd van enkel vegen voor eigen deur is voorbij, voor het welzijn van onze gehele keten en onze (klein)kinderen.

### VERANTWOORDELIJKHEID

- over de gehele keten: door extra aandacht te vestigen op productie omstandigheden & afval
- voor de volgende generaties: door extra aandacht te bieden aan de impact & levensduur van onze schoenen



Bike to work

	MILIEU & PRODUCT	GOEDE WERKPLEK	GOEDE DOELEN
Lokaal	<p><b>KLIMAATNEUTRAAL OP BEDRIJFSNIVEAU (GEBOUWEN &amp; TRANSPORT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Toewerken naar -28% tegen 2030 (=454t CO<sup>2</sup> &lt;&gt; 500t CO<sup>2</sup> einde 2025)</li> <li>■ We compenseren de resterende CO<sup>2</sup> op bedrijfsniveau (Scope 1 &amp; 2) uitstoot vanaf 2026</li> </ul>	<p><b>GREAT PLACE TO WORK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cultuur, beleid &amp; voorwaardes/</li> <li>■ Verticale &amp; horizontale groeimogelijkheden.</li> </ul>	<p><b>BETROKKENHEID &amp; WARM HART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Passieve betrokkenheid (filmpjes en dergelijke)</li> <li>■ Onze medewerkers &amp; klanten waar mogelijk actief blijven raken &amp; betrekken in ons goede doelen beleid.</li> </ul>
Bredere impact	<p><b>MILIEU-IMPACT &amp; LEVENSDUUR VAN ONZE PRODUCTEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 80% van onze huismerken is 'duurzamer'.</li> <li>■ 100.000 schoen- &amp; kledingslevens verlengd: door onderhoud, reparatie &amp; 2e hands (dmv jaarlijks 3 experimenten).</li> <li>■ 100% transparantie van inzamelactie.</li> <li>■ 10% recycling van niet verkoopbare oude schoenen.</li> </ul>	<p><b>GOEDE WERKCONDITIES BIJ ONZE LEVERANCIERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risico analyse voor al onze suppliers. helder en gedragen aankoopbeleid &amp; monitoring.</li> <li>■ 100% BSCI ge-auditeerde productie (of equivalent) mtb huismerken.</li> </ul>	<p><b>IMPACT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoge impact doelen waarborgen in de begroting (70%) &amp; Voldoende middelen behouden voor onze lokale context (50%).</li> </ul>

■ We hebben geld, schoenen & vrijwilligerswerk te onzer beschikking voor onze goede doelen. We kiezen er resoluut voor om onze cash zoveel mogelijk te gebruiken op plekken waar die het meeste waard is. Evenzeer zetten we onze schoenen en vrijwilligerswerk zoveel mogelijk lokaal in.

■ We maximaliseren effectiviteit van ons goede doelen voor 30% van de middelen, door ons te inspireren op Effectieve Altruïsm.  
■ We ambiëren een gestroomlijnd Sociaal Aanbod te kunnen lanceren





# MILIEU

# 4

## 4.1 #Samen sterk voor ons klimaat

### 4.1.1 Uitdaging

Ons klimaat staat onder druk. De aarde warmt op, en dat laat zich steeds vaker voelen: extreem weer, langdurige droogte, stortregens en stijgende zeespiegels. Dat is geen ver-van-ons-bed-show. Niet alleen laaggelegen steden wereldwijd lopen gevaar, ook in Vlaanderen merken we de gevolgen. Tegelijk zullen miljoenen mensen – bijvoorbeeld aan de Afrikaanse oostkust – hun thuis moeten verlaten door klimaatverandering. Het verlies aan biodiversiteit, problemen in de voedselvoorziening en toeneemende migratiegolven zijn geen toekomstmuziek meer, maar reële uitdagingen.

De mode-industrie speelt daarin een niet te onderschatten rol. Wist je dat de productie van schoenen jaarlijks goed is voor maar liefst 249 miljard kilogram CO<sup>2</sup>-uitstoot? Een gemiddeld paar schoenen veroorzaakt zo'n 10,6 kg CO<sub>2</sub>. Samen met de rest van de mode-industrie is dat goed voor ongeveer 8% van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen. En toch: van de 23 miljard paar schoenen die jaarlijks worden geproduceerd, belandt er maar liefst 22 miljard op de vuilnisbelt. Slechts 5% wordt gerecycled. Dat is niet houdbaar.

Daarom nemen wij onze verantwoordelijkheid. Onze ambitie is duidelijk: we willen onze ecologische voetafdruk drastisch verkleinen. Tegen eind 2025 mikken we op quasi volledige klimaatneutraliteit voor onze eigen bedrijfsuitstoot. Maar daar stopt het niet. Tegen 2030 willen we ook onze bredere impact aanpakken, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Dat betekent: onze inspanningen afstemmen op wat

*“Het meest trots ben ik erop dat we samen met onze winkelcollega's van kleine zaken, projectjes kunnen maken die in het grote geheel van Torfs, natuur en mens een impact hebben.”*



Patricia Ozhan

nodig is om de opwarming van de aarde te beperken tot maximaal 1,5°C. We geloven dat elke stap telt. En dat we samen sterker staan. Elk paar schoenen, elk initiatief, elke bewuste keuze maakt een verschil. Want als we het maatschappelijk belang van onze planeet echt ernstig nemen, moeten we ook de mode-industrie durven veranderen. Minder verspilling, meer circulariteit, meer verantwoordelijkheid.

### 4.1.2 Engagement

- Onze carbon footprint en klimaatdoelen
  - 2025: Klimaatneutraal m.b.t. onze bedrijfsuitstoot (Scope 1 & 2)
  - 2030: Onze CO<sup>2</sup> voetafdruk beperken met 28% t.o.v. basisjaar 2023 (in lijn met 2°C opwarming) voor zowel de bedrijfsuitstoot alsook de uitstoot op ketenniveau (Scope 1, 2 & 3)



1 ton CO<sup>2</sup> komt overeen met...  
een autorit van België naar New Delhi in India



1 ton CO<sup>2</sup> komt overeen met...  
2 maanden huishoudelijk energieverbruik van een gezin



1 ton CO<sup>2</sup> komt overeen met...  
de productie en transport van 40 paar schoenen

- Energiezuinige & milieuvriendelijke gebouwen en winkels door sensibilisering in shopbeheer en ontharding bij panden in eigen beheer.
- Slimmer transport door maximale CO<sup>2</sup>-reductie realiseren in onze eigen mobiliteit.

### 4.1.3 Vooruitgang

#### WAT IS ONS DOEL?

In 2019 bepaalden we een ambitieus doel om tegen 2025 klimaatneutraal te zijn in scope 1&2. Dat betekent concreet:

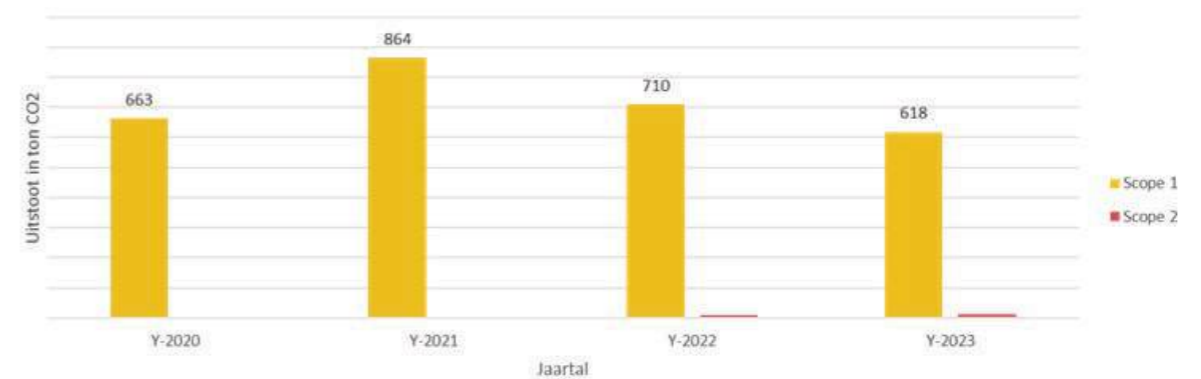
- Duurzamere gebouwen: Energie & verwarming op naar 0 ton CO<sup>2</sup>
- Duurzamer transport: Bedrijfswagens & vrachtwagens op naar 0 ton CO<sup>2</sup>

Grote ambities dus, waar we nog steeds achterstaan. Bij het inzetten op initiatieven om dit te bereiken leerden we veel bij en hebben we hier en daar wat gesleuteld en gerevalueerd. Zo herdefiniëren we nu onze ambities naar een nieuw realistisch doel:

Tegen 2030 reduceren we onze CO<sup>2</sup>-uitstoot in scope 1&2 met 28% volgens Science Based Targets (SBTI) (t.a.v. basisjaar 2023 en in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs).

Voor onze scope 3 maakten we nieuwe berekeningen met een lagere foutmarge en streven we een gelijke ambitie na: 28%.

Overzicht Scope 1 & 2



#### WAT IS ONZE UITSTOOT?

Eerst een overzicht van de evolutie:

- Daling van 7% in 2023 versus 2020
- Daling van 13% in 2023 versus 2022

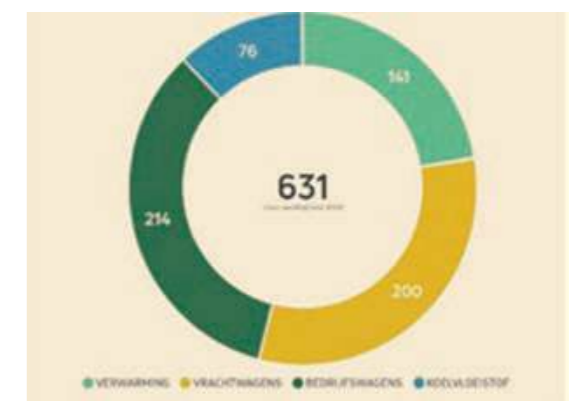
#### SCOPE 1&2

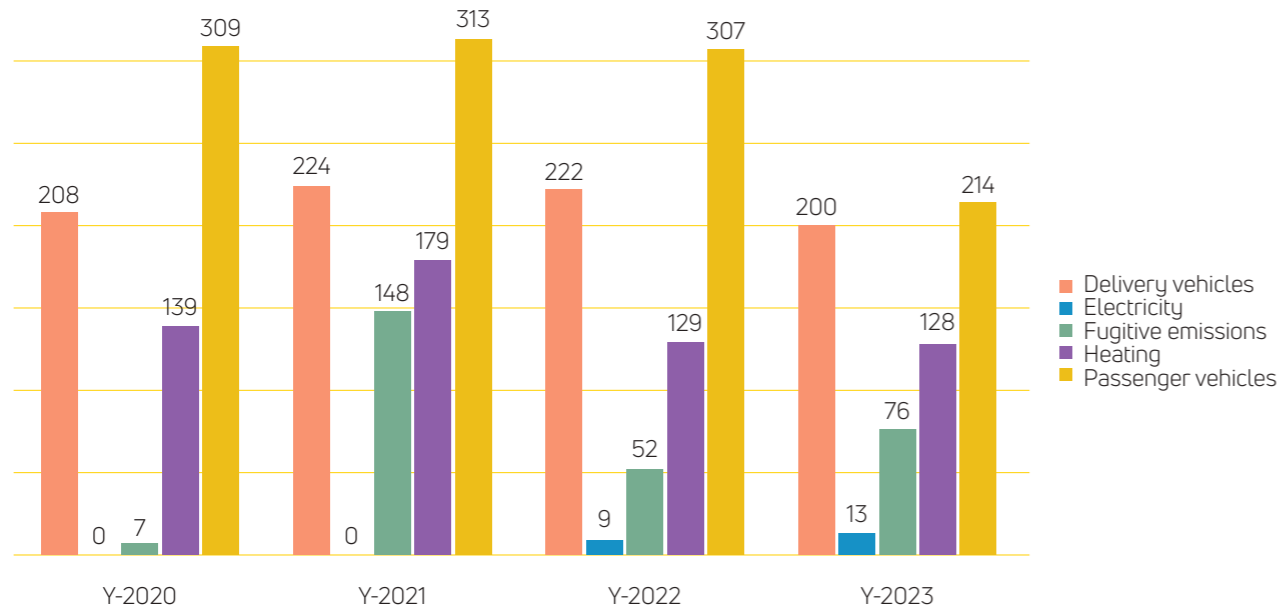
De rechtstreekse uitstoot, ofwel de uitstoot op ons "bedrijfsniveau" bedroeg in 2023, 631 ton CO<sup>2</sup>. Ofwel het equivalent van 63 gezinnen. Die uitstoot die we hier tellen bevat die van onze bedrijfswagens, onze vrachtwagens, onze verwarming en de koelmiddelen. We zitten vandaag 53% lager dan in 2019, terwijl onze omzet steeg met 10%.

In een uitsplitsing van onze scope 1&2 zien we dat bedrijfswagens en leveringsvoertuigen de grootste uitstoot bijdragen. Toch is deze uitstoot ook in dalende lijn sinds 2020. Hoe komt dit? We zetten in

op de vergroening van onze gebouwen en slimmer transport.

Ook in de toekomst blijven we inzetten op het verder afbouwen van gasverbruik en beperken van koel- vloeistoflekkages. Net zoals het reduceren van bedrijfswagens en interne transporten een actieve onderneming blijft.





**SCOPE 3**

Onze onrechtstreekse uitstoot, die samen met onze rechtstreekse uitstoot, de uitstoot op 'ketenniveau' uitmaken bedroeg in 2023: 713ton CO<sup>2</sup>, het equivalent van de uitstoot van 71 gezinnen. We zitten vandaag 26% lager dan in 2009, terwijl onze omzet steeg met 10%.

De uitstoot die we hier tellen bevat het woon-werverkeer, de energielevering, afval-en water, last-mile delivery en verpakkingen. De uitstoot gelinkt aan de productie van de schoenen (en andere producten), het klantentransport zijn niet meegenomen in deze rapportering. Deze uitstoot zou bij benadering 40maal hoger liggen dan de uitstoot die wel in kaart gebracht is. We werken volop aan het inzichtelijk maken van onze volledige CO<sup>2</sup>-voetafdruk.



**Energiezuinige & milieuvriendelijke gebouwen en winkels**

**ONZE WINKELS**

We hebben 74 winkelpunten waarvan we, in de periode 2019-2022, 25 winkels hebben overgezet op groene, Belgische stroom! In 2024 zijn er nu 71 winkels al volledig groen in hun verbruik. Dat vergroenen doen we zo:

- We stappen waar het kan van het gas af, om uitsluitend groene elektriciteit te gebruiken.
- We leggen waar mogelijk zonnepanelen. Op 29% van onze gebouwen liggen zonnepanelen er we blijven er jaarlijks toevoegen.

		2020	2021	2022	2023
kWh	Elektriciteit	5474	6107	6407	5522
tCO <sup>2</sup>	Elektriciteit	0	0	9,3	12,5

		2020	2021	2022	2023
kWh	Gas	756	976	705	700
tCO <sup>2</sup>	Gas	139	178,8	128,8	128,1



Daarnaast zetten we ook in op het duurzamer bouwen van nieuwe winkels. Die worden gebouwd naar de meest duurzame normen op vlak van isolatie, verlichting, meubilair, warmtepompen... Ook bij het verbouwen van onze winkels letten we op duurzame mogelijkheden. Daarom werken we samen met Project ten Afval waarbij we klanten en medewerkers, lokale ondernemingen, scholen... uitnodigen om gratis onze oude meubels mee te nemen. Zo beperken we de afvalberg die gepaard gaat met een verbouwing.

In de bestaande gebouwen zetten we in op vergroening:

- We stappen waar het kan van het gas af, om uitsluitend groene elektriciteit te gebruiken.
- We leggen waar mogelijk zonnepanelen. Op 29% van onze gebouwen liggen zonnepanelen en we blijven er jaarlijks toevoegen.
- Voor ons hoofdkantoor onderzoeken we de mogelijkheid van een combinatie aan zonnepanelen en batterijen om ons nog duurzamer van energie te gaan voorzien.



### Hoofdkantoor & Logistiek

Naast onze 74 winkelpunten hebben we ons hoofdkantoor en ons distributiecentrum. Hiervoor zijn we een project gestart met als doel het samenvoegen van DC & Hoofdkantoor om zo nog duurzamer te worden. In 2025 ziet het er naar uit dat we 645Wp zonnepanelen bijleggen, aangevuld met 233 kWh batterij om nog weerbaarder te zijn. Zo zouden we weer een +- 70t CO<sup>2</sup> uitsparen, die momenteel nog jaarlijks uitgestoten wordt in ons DC.

### Slimmer transport

#### Bedrijfswagens:

In lijn met onze ambitie om klimaatneutraal te zijn voor onze bedrijfsuitstoot, willen we ervoor zorgen dat al onze bedrijfswagens elektrisch zijn tegen 2025.

- Diesel wagens zullen in 2025 volledig uit gefaseerd zijn.

- Onze benzinewagens zullen tegen einde Q2 '26 volledig uit gefaseerd zijn.

- Onze hybridewagens zullen tegen einde Q2 '29 uit gefaseerd zijn.

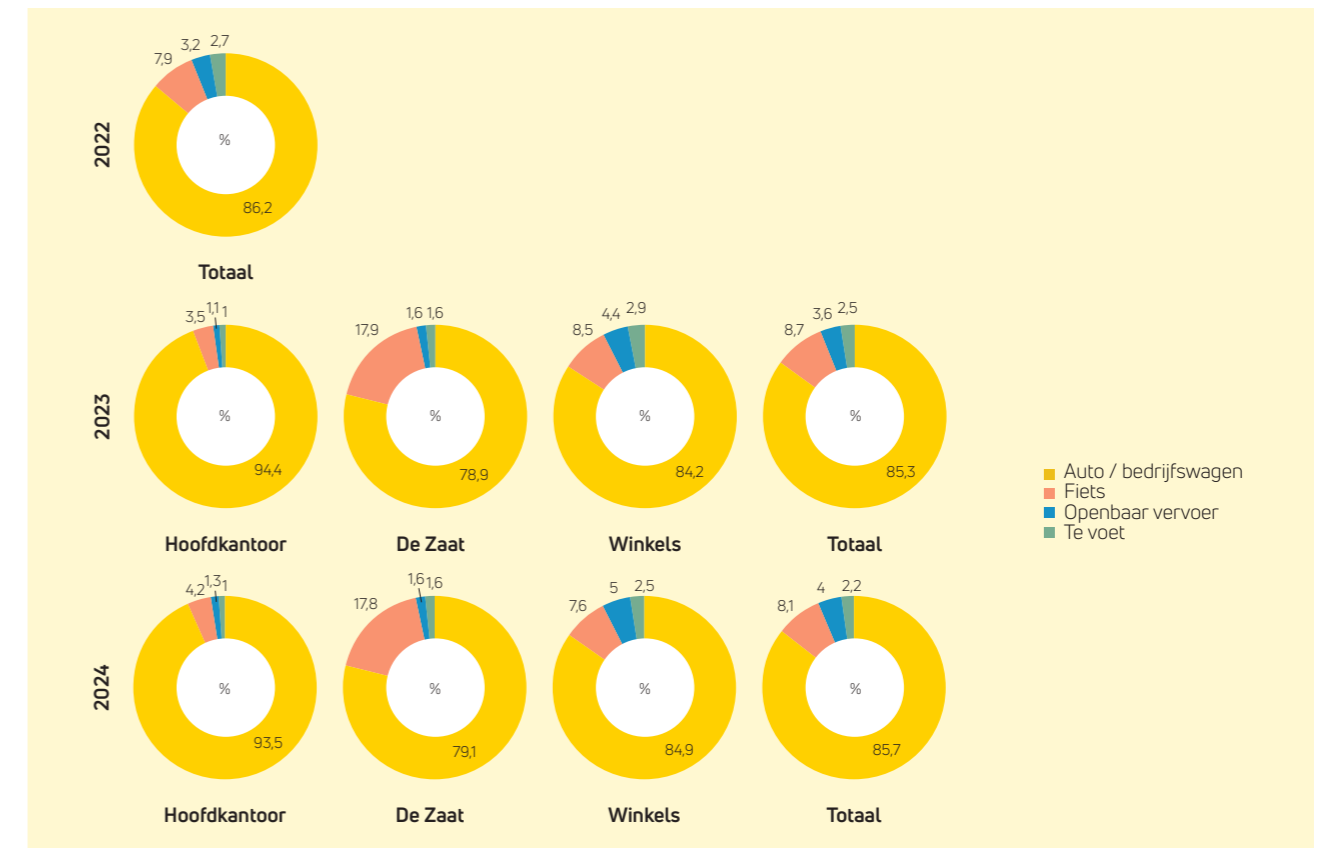
#### Vrachtwagens:

- In 2023 kochten we nieuwe vrachtwagens aan – helaas liet de business case het ons nog niet toe om voor elektrisch te gaan. Wel blijkt het dat deze vrachtwagens vele malen efficiënter zijn dan de vorige. Daarenboven besparen we ook nog eens door het feit onze chauffeurs geïncentiveerd werden om defensiever te rijden.

Jaar	Totaal aantal bedrijfswagens	Fossiel	Hybride	Elektrisch
2022	113	82	6	25
2023	118	71	7	40
2024	120	33	7	80

### Onze medewerkers verplaatsen zich zo:

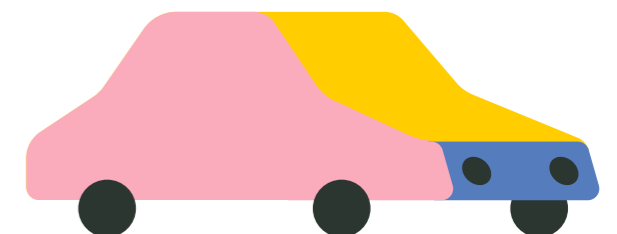
Ook de uitstoot gerelateerd aan het woon-werkverkeer van de collega's zonder bedrijfswagens houdt ons bezig. De percentages zijn berekend op basis van het hoofdvervoermiddel (woon-werkverkeer) per medewerker.



### 4.1.4 Vooruitblik 2025

- Ons hoofdkantoor verhuist naar de logistieke site. Zo werken we voortaan vanuit één gebouw en verminderen we onze uitstoot aanzienlijk.
- Vergroening energieverbruik Logistieke site: door deze site te vergroenen zetten we de teller op 3, dus nog maar 3 van de 76 gebouwen die nog op gas verwarmd worden.
- Verdere afbouw van niet-elektrische wagens in onze vloot.
- Ambiëren we ons flexibel mobiliteitsbudget te kunnen lanceren, waardoor er veel meer keuzemogelijkheid is voor de medewerkers, zoals fietslease.
- Het ziet er naar uit dat we met een stukje uitstoot overblijven, waar we op korte termijn niet aan kunnen doen: onze vrachtwagens bijvoorbeeld, of de laatste niet-elektrische bedrijfswagens, alsook de impact van de koelvloeistof die we in onze airco's ge-

- bruiken. Deze uitstoot zullen we compenseren door middel van aanplanting bomen, zo lang als nodig.
- Proefproject opgestart met Bpost, Stad Antwerpen & VUB om klanten zoveel als mogelijk aan te moedigen om voor een duurzamere levermethode te kiezen.
- Proefproject opgestart met Bpost & AS Adventure rond herbruikbare verpakking voor onze webshop.



## 4.2 #Samensterk voor ons product

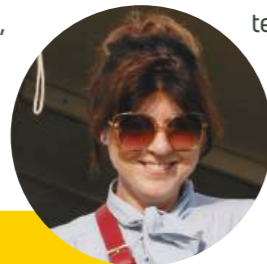
### 4.2.1 Uitdaging:

De mode-industrie draagt vandaag een stevig prijskaartje – en niet alleen financieel. Ook voor ons milieu is de kost bijzonder hoog. Door de opkomst van fast fashion, en zeker ook binnen de populaire sneakercultuur, wordt die impact alleen maar groter. Wereldwijd worden elk jaar 23 miljard paar schoenen geproduceerd. Daarvan belanden er maar liefst 22 miljard op afvalbergen. Dat is hallucinant.

De uitdaging om die voetafdruk te verkleinen is groot. Voor de hele sector, maar ook voor consumenten. Want hoewel het bewustzijn rond duurzaamheid blijft groeien, zit de noodzakelijke mentaliteitsverschuiving rond consumptie – bewuster kopen, minder verspillen – nog in een beginfase.

Als trotse marktleider in België nemen wij die uitdaging ter harte. Wij zetten volop in op de kwaliteit én levensduur van onze schoenen. Want hoe langer een product meegaat, hoe kleiner de impact op onze planeet. Dat we daarbij onze eigen afvalstromen goed beheren en verantwoord omgaan met materialen is voor ons vanzelfsprekend. Onze klanten verwachten de beste prijs-kwaliteit, dus kiezen we onze materialen met zorg. We investeren bovendien in duurzamere productie van onze huismerken, én we garanderen topservice. Via onze Ravotgarantie, herstellingen, onderhoudsadvies en tweedehandsinitiatieven zorgen we dat onze producten langer meegaan.

Want een duurzame schoen verdient ook een tweede leven. Of dat nu bij familie, vrienden, via Vinted of via onze eigen projecten is: elk verlengd gebruik is een stap vooruit. De tweedehandsbeweging wint snel aan



Trui Golsteyn

**“Met een kleine inspanning kan je een wereld van verschil maken.”**

populariteit, zeker bij kleding, en wij geloven dat schoenen hierin nog veel potentieel hebben. Door herstel en onderhoud te stimuleren, en circulaire initiatieven verder uit te bouwen, bereiden we ons voor op de toekomst. Een toekomst waarin circulariteit de norm wordt.

### 4.2.2 Engagement:

- Aankoop van schoenen en kleding met lagere milieu-impact
- Circulariteit verhogen door in te zetten op kwaliteit en onderhoud, herstel en afval verkleinen door reductie en recyclage.
- Slimmere verpakkingen.
  - We willen geen papier meer versturen met de webshopleveringen.
  - We wilden 20% lucht minder versturen door de nieuwe inpakmachine.

### 4.2.3 Vooruitgang

#### AANKOOP VAN SCHOENEN EN KLEDING MET LAGERE MILIEU-IMPACT

Een eerste actie waarmee we onze milieu-impact verlagen is door bewuste aankoop van schoenen en kleding. Hierbij letten we op meerdere onderdelen zoals: materiaal en materiaaloorprong, risicolanden, productontwerp, ... Ook milieuvriendelijke certificaten beïnvloeden onze keuzes, de aanwezigheid van een betrouwbaar certificaat geeft ons vertrouwen in het product. Enkele certificaten die stevast terug te vinden zijn:



#### Leather working group

Dit kwaliteitslabel streeft naar het bevorderen van een duurzamere en verantwoordelijkere leerproductieketen. De LWG is een wereldwijd initiatief zonder winst oogmerk dat normen vaststelt en leerfabrikanten (looierijen) auditeert en certificeert op hun milieuprestaties. Voor schoenen betekent dit dat het leer afkomstig is van producenten die voldoen aan strenge richtlijnen voor waterverbruik, chemicalienbeheer, afvalverwerking en energieverbruik. Door leer te gebruiken dat LWG-gecertificeerd is, dragen schoenmerken bij aan het minimaliseren van de milieu-impact van hun producten en tonen ze hun toewijding aan ethische en milieuvriendelijke praktijken in de toeleveringsketen. Verschillende van onze belangrijkste merken zijn aangesloten bij de Leather Working Group, denk aan: Tamaris, Gabor, HOFF ...



#### REACH

Dit certificaat is van toepassing op alle chemische stoffen die worden gebruikt in producten, inclusief die in schoenen. REACH (Registratie, Evaluatie,

Autorisatie en restrictie van Chemische stoffen) heeft tot doel de menselijke gezondheid en het milieu te beschermen tegen de risico's van chemische stoffen. Voor schoenen betekent dit dat fabrikanten ervoor moeten zorgen dat de materialen en componenten die in hun producten worden gebruikt, voldoen aan de REACH-vereisten, wat onder meer inhoudt dat potentieel gevaarlijke stoffen beperkt of verboden zijn. Zo testen we bijvoorbeeld schoenen met materialen zoals fluo of metallic. We ambiëren om elk jaar 3 risicomodellen te testen volgens Reach.



#### OEKO-TEX

Deze certificering kan garanderen dat zowel textiel als lederwaren worden getest op schadelijke stoffen en geproduceerd onder duurzame en sociaal verantwoorde omstandigheden. Voor schoenen betekent dit dat de materialen die worden gebruikt, voldoen aan strenge criteria voor veiligheid en duurzaamheid. Dit voor alle textielsoorten, van garens tot het eindproduct, inclusief halffabricaten, eindproducten en accessoires, die zijn getest op schadelijke stoffen.



#### PETA

Dit certificaat biedt de garantie dat er op geen enkel moment tijdens de ontwikkeling van het product, inclusief de ingrediënten, formuleringen of het eindproduct, dierproeven zijn uitgevoerd of in opdracht zijn gegeven. Bedrijven die dit certificaat claimen, hebben zich ertoe verbonden om in de toekomst ook geen dierproeven uit te voeren. Dit betekent dat bij de productie van schoenen met dit certificaat, alle gebruikte materialen en het eindproduct vrij zijn van dierproeven, wat de ethische aspecten van de productie benadrukt. Verschillende merken uit ons aanbod met het label vegan dragen dit certificaat, zoals: Dr. Martens, Blowfish Malibu, New Balance ...

Recycled & Biologisch materiaal: Verschillende merken zoals Timberland, El Naturalista & Freedom Moses zetten vandaag al in op recycled & biologisch materiaal in hun producten. Het aandeel recycled materiaal blijft anderszijds zeer beperkt, maar het gaat snel, we volgen deze trend nauwgezet op.

### Materialen

Er is een verscheidenheid aan materialen waaruit onze schoenen zijn opgebouwd. De 3 grootste categorieën zijn leder, synthetisch en een mix van leder en synthetisch. In 2024 is die verdeling procentueel zo:

Materiaal	Procentueel gewicht
Leder	34%
Synthetisch	41%
Stof en andere	25%

De synthetische materialen selecteren we op PU (polyurethaan), omdat dit materiaal een kwaliteit/prijs-verhouding kan verzekeren, het is namelijk een heel stevig en scheurbestendig materiaal. Het wordt toegepast om bijvoorbeeld een lederlook te verkrijgen, die stevigheid biedt tegen slijtage door die kwaliteiten. De lederwaren zijn grotendeels in lijn met kwaliteitscriteria van de Leather Working Group, wat onder andere betekent dat ze chroomvrij worden verwerkt.

De andere materialen worden zeker ook in rekening genomen. Zo zijn we alert op materialen met chemische risico-onderdelen. Zoals lijm, een product met lijm op waterbasis heeft voorkeur op producten met risicovollere soorten.

**PRODUCTONTWIKKELING**

Om nog sterker te worden in duurzamere aankoop investeren we ook in pilotprojecten. In 2024 ligt de focus van die projecten vooral op onze huismerken, omdat we hierop de grootste invloed hebben. Deze zijn het sterkst vertegenwoordigd in het aanbod aan kinderschoenen.



In de huidige startfase werken we aan kinderschoenen met een productontwerp voorzien op lange levensduur. Zo kijken we dan bijvoorbeeld naar een beschermende neus van de schoen en een beschermende zool. Of sterkere materialen die lang meegaan en bestand zijn tegen ravottende omstandigheden.

En zijn we gestart met een ontwikkelingsproject waarbij we gerecycleerd PU verwerken in de kinderschoenen van Milo&Mila. De binnenzijde is voor 100% gerecycleerd, de buitenzijde voor 70%. Daarmee zetten we in op circulariteit en duurzamere collecties voor de jongste generatie.

Maar ook breder ontwikkelen we zo een ecologisch huismerk dat we zullen implementeren in de zomer van 2025. Die schoenen zijn via ecodesign op alle lagen ecologisch ontwikkeld met gerecycleerde materialen. Zowel de upperlaag, de veters en de binnenzool. Zelfs de kleinste details worden in rekening genomen, de vetergaatjes zijn daarom niet uit metaal opgebouwd om recyclage te vereenvoudigen!

Al deze initiatieven zijn nog maar de startfase van onze visie. Uiteindelijk willen we alles doortrekken naar de dames- en herencollecties, om het aanbod voor iedereen duurzamer te maken.

**CIRCULARITEIT VERHOGEN EN AFVAL VERKLEINEN**

**LEVENSDUUR VERLENGEN**

Voor circulariteit zetten we in 2024 enkele initiatieven op om zo de start naar circulaire oplossingen te maken. Wat we al altijd doen is inzetten op de levensduur van onze schoenen. We hebben 26 verschillende onderhoudsproducten in ons aanbod, daarbovenop ook 14 soorten inlegzolen en 15 soorten schoenveters. Dat deze producten de levensduur verlengen is zeker, gemiddeld zelfs 30% tot 50% langer! Dit afhankelijk van het schoentype en onderhoudsniveau. Goed onderhoud voorkomt uitdroging, scheuren, vuilen vochtinwerking en zorgt dat schoenen hun vorm en functionaliteit behouden. Onderhoudsproducten zoals beschermende sprays, schoencrèmes, en rei-

nigingsmiddelen kunnen de slijtage dus aanzienlijk vertragen en zo de levensduur met enkele jaren verlengen. Voor sneakers en gewone schoenen ligt de levensduur zonder onderhoud vaak rond 1 tot 2 jaar, maar met regelmatig onderhoud zoals schoonmaken, impregneren en beschermen kan dit oplopen tot 5 tot 10 jaar bij leren schoenen!

Jaartal	Aantal verkochte onderhoudsproducten
2022	237.710
2023	250.744
2024	248.801

**HERSTELLEN VAN SCHOENEN**

Het verlengen van de levensduur van schoenen kan ook door herstelling. Hiervoor hebben we als beste voorbeeld onze Ravotgarantie voor kinderen. Leden van de Ravotclub kunnen schoenen die te snel versleten zijn binnenbrengen in de winkel, voor onze gratis hersteldienst. Zo gaan die schoenen toch net dat beetje langer mee en kunnen ravotters langer genieten van hun aankoop.

Daarnaast startten we in 2024 een pilotproject op met onze partner Nektari. Omdat steeds meer schoenmakers sluiten, verhoogt de moeilijkheid om schoenen te herstellen. In dit project hebben we een 10tal Torfswinkels waar kapotte schoenen kunnen worden binnengebracht. Die worden doorgestuurd naar Nektari voor herstel en komen daarna terug via de Torfswinkel naar de klant. Hierin onderzoeken we de efficiëntie, effectiviteit, kosten en voordelen. Als de resultaten succesvol blijken kan in een volgende fase worden uitgebreid. In 2023 werden in dit project 7244 schoenen hersteld. In 2024 ligt het totaal op 6074 herstelde schoenen, daarvan waren volgende ingrepen de populairste:



Toon Torfs

**Onze vaste klanten weten dat ze steeds bij ons terecht kunnen voor reparaties, maar evenzeer weten veel klanten hier nog niets van af. Daar ligt absoluut nog een groeikans voor ons!**

Christelle Davin

**“In de winkel moedig ik mijn collega’s aan om het afval correct en tijdig te sorteren. Ik ben er trots op dat wij onze drievoudig vuilbak in gebruik hebben genomen en erin slagen om deze efficiënt te gebruiken.”**

Uit het afgelopen jaar haalden we ook enkele leerlessen om mee te nemen naar het vervolg van het project:

- De logistieke kant van verzendingen en labels werden aangepast.
- We analyseren de herstellingstijden.
- Het doorgeven van de herstelopdracht naar Nektari wordt opnieuw geëvalueerd.

	2022		2023		2024	
Rijlabels	sold	return	sold	return	sold	return
Footwear	2.841.030	208.644	2.843.520	209.255	2.935.752	204.784
Foutpaar		11.779		12.129		9.713
Omruilen		196.865		197.126		195.071

	2022		2023		2024	
Rijlabels	sold	return	sold	return	sold	return
Footwear		7,3%		7,4%		7,0%
Foutpaar		0,41%		0,43%		0,33%
Omruilen		6,9%		6,9%		6,6%

## FOUTPAREN & RETOURS

Door onze foutparen & retours nauw op te volgen, houden we vinger aan de pols op de kwaliteit van onze producten. De foutparen zijn de producten die terugkomen omwille van kwaliteitsproblemen, en bijgevolg niet meer verkoopbaar. De retours daarentegen rekenen we als de producten die terugkomen, die geen kwaliteitsproblemen vertonen, maar niet naar wens waren van de klant. Vooral de foutparen geven dus een beeld op de kwaliteit. We volgen nauwgezet deze evolutie op het niveau van individuele artikels & merken om grotere kwaliteitsissues te beperken & voorkomen. In 2024 werden er 9713 foutparen geregistreerd, dat is 0,33% van de totaal verkochte paren. De meest voorkomende fouten: afschilferen materiaal (2045), zolen los (1866), stiksels los (882). We volgen deze evolutie nauwgezet op, en dagen onze leveranciers uit met deze inzichten.

## INGEZAMELDE SCHOENEN

We zamelen al sinds 2003 oude schoenen in ten voordele van een goed doel. Tot 2007 was dat steeds Natuurpunt, daarna werd Cunina onze vaste partner. Sinds 2015 kwamen er steeds verschillende goede doelen aanbod.

We hebben steeds erg geloofd in de meerwaarde van deze acties, naast commerciële overwegingen, ook milieuoverwegingen. Want deze schoenen hebben we zo mogelijk gered van de restafval berg.

Helaas staat deze waardeketen onder de grootste druk ooit. De fast-fashion trend heeft ervoor gezorgd dat er meer dan ooit schoenen & kleding wordt weggegooid, maar tegelijkertijd is ook de gemiddelde

kwaliteit van deze producten achteruit gegaan, waardoor de 2e hands markt overspoeld werd met steeds meer oude spullen, aan steeds lagere kwaliteit. Bij gevolg ontstaan er vreselijke situaties zoals de afvalbergen in Ghana, die we met onze eigen ogen hebben mogen aanschouwen. Dat was een echte eyeopener. Samen met een aantal andere Belgische modespelers ondertekenden we een charter waarin onder andere staat dat we transparantie eisen op wat er met de export van onze oude schoenen & oude kleding gebeurt, na een inzamelactie. Dit zal allesbehalve eenvoudig blijken, maar zo noodzakelijk.

We blijven volop inzetten op inzameling, maar richten ons ook sterk op oplossingen voor het gebrek aan transparantie en de groeiende afvalbergen.

	Voorjaar 2022	Najaar 2022	Voorjaar 2023	Najaar 2023	Voorjaar 2024	Najaar 2024
Schoenen	8.521	23.585	12.775	24.383	19/239	20.434
Kleding	5.621	8.841	6.819	6.123	6.444	7.532
<b>Totaal</b>	<b>14.142</b>	<b>32.426</b>	<b>19.594</b>	<b>30.506</b>	<b>25.683</b>	<b>27.966</b>
Always on		N/A		68.683 kg		38.405 kg

## AFVALBERG VERKLEINEN

We hebben in 2024 sterk ingezet op minder restafval & zoveel mogelijk recycleren. Onder meer door biologisch afval te scheiden in de winkels, en de klant zoveel mogelijk bewust te maken van goed te sorteren aan de koffiehoek.

We zien een toename in kartonverbruik, dat wordt gedreven door een groter volume aangekochte producten. De variatie in hoeveelheden kunststof zijn gevoelig aan de momentopname. Het ophaalmoment beïnvloedt de meting en kunnen we niet helder herleiden naar een specifiek kalenderjaar.

Afvalstroom	2021	2022	2023	2024
Kunststof	2,291	34,468	4,69	9,886
Papier & karton	410,3	397,22	443,6	480,86
Restafval	45,379	46,748	33,98	22,5
Bio	1,448		3,072	5,91
Andere	0,924	1,739	1,405	1,376
<b>Totaal (in kg)</b>	<b>460,342</b>	<b>480,175</b>	<b>486,747</b>	<b>520,532</b>

Aansluitend op het afval verminderen zetten we in op bewustere marketingmaterialen. We ontwerpen alle soldenmateriaal met het oog op een levensduur voor meerdere seizoenen, daarom staan er bijvoorbeeld geen jaartallen op de affichering. We zetten ook in op digitale marketing door gebruik te maken van de schermen in onze winkels.



David Pittoors

**“De overgang van manueel online bestellingen inpakken naar het geautomatiseerd inpakken via onze inpakmachine, is een enorme omslag naar duurzaam pakketten verzenden met minder karton en lucht.”**

**SLIMMERE VERPAKKINGEN**

Bij Torfs zetten we in op de reductie en verduurzaming van productverpakkingen. Hiervoor investeerden we in 2023 in een nieuwe inpakmachine waarmee producten een webshopdoos op maat krijgen. In die opstartfase realiseerden we: 9% minder lucht verpakt. Sinds de opstart van deze machine bespaarden we 18,67% lucht. Dat wil zeggen dat we 18,67% minder plaats verliezen in de camions door te grote dozen en dus minder vaak moeten rijden. Naast lucht bespaarden we ook zo’n 150.000 webdozen. Zo verlagen we onze uitstoot nog een beetje meer.

Nog een aanpassing die we maakten voor de webshopdozen is er een waar we heel wat papier besparen. De webshopdozen bevatten sinds augustus 2024 geen papier meer. We vervingen de retourlabels en andere communicatie door digitale versies in de mailbox. Dit bespaart duizenden A4 blaadjes per jaar. In 2024 bespaarden hiermee 2.688 kg papier.

De investeringen rond e-commerce stoppen niet bij de webshopdozen. We zetten in op sensibilisering bij onze klanten, waarbij we de leveringen zoveel mogelijk in de winkel laten toekomen. Door een webshopbestelling in de winkel op te halen, kun je namelijk de uitstoot van dat product enorm verkleinen. We zijn trots dat we kunnen meedelen dat we het doel dat we stelden voor 2024, waarin 20% van de webshopbestellingen in de winkel worden geleverd, maar net niet gehaald hebben.

Jaar	% winkelleveringen
2022	17%
2023	16%
2024	19%

Verpakkingen vinden we ook terug in onze winkels. Daar zetten we in op sensibilisering rond de Torfszakken. Deze zijn al een hele tijd van papier, maar we willen nog wat verder gaan. Het besparen op papier kan ook hier worden toegepast, daarom geven we enkel nog een zak mee op vraag van de klant. Zo zien we jaarlijks het aantal verdeelde Torfszakken dalen.

Jaar	Aantal verdeelde zakken en aandeel t.o.v. verkopen
2022	296.940 (1439096 winkelorders) = 20,6%
2023	319.152 (1510235 winkelorders) = 21,1%
2024	307.992 (1571562 winkelorders) = 19,6%

**4.2.4 Vooruitblik 2025**

- Expertise rond ecodesign uitbouwen door middel van de duurzamere Milo & Mila-lijn, in samenwerking met een leverancier.
- Verschillende proefprojecten met oog op levensduurverlenging opzetten:

- Experiment met 95% om onze foutparen te refurbishen om ze zo een 2e leven te geven.
- Project Recare about Shoes met o.a. Ambiorix, Mr Minit: Klanten stimuleren om hun schoenen beter te onderhouden.
- Project Sneaker Reborn: Sneakers Refurbishen met Groep Intro & Gered VZW
- Project Circshoes, met o.a. Kringwinkel & JBC AI gebruiken om slim te sorteren & 2e hands te verkopen om backoffice processen efficiënter te maken.
- Project Interne Hersteldienst met Nektari: We geloven dat de sociale economie perfect matcht met de circulaire economie. Nektari slaat de handen in mekaar met Torfs om een schoenenhersteldienst uit te bouwen die op grotere schaal herstellingen aan kan.



Anne Van den Bossche

**“Dat we elke dag opnieuw, in elke beslissing die we nemen, op zoek gaan naar manieren om onze e-commerce te verduurzamen, dat vind ik MEGA”**





**SOCIAAL**

5

## 5.1 #Samen sterk voor onze medewerkers

### UITDAGING

Bij Torfs zien we het als onze missie om de ziel van ons bedrijf te vrijwaren en verder te ontwikkelen. Wij geloven erin dat we door medewerkers en teams in hun (veer)kracht te zetten en in te zetten op de ontwikkeling van de meest volwaardige versie van zichzelf, we ook de meest volwaardige versie van ons bedrijf kunnen realiseren.

Het is dan ook onze ambitie om de meest geprefereerde (lievelings) werkgever in de retail te zijn én te blijven. Een voorbeeld van een waardegedreven, inclusieve en duurzame werkgever/werkplek in de Belgische arbeidsmarkt.

### DUURZAAMHEID GAAT OVER ZORGZAAM ZIJN

HR zit in de kern van onze organisatie, waarbij HR nauw samenwerkt met de andere beleidsdomeinen. Wat daarbij vrij uniek is, is dat onze salesstrategie samen door verkoop en HR wordt vormgegeven. De reden hiervoor is dat het investeren in een positieve en ondersteunende werkomgeving namelijk een directe impact heeft op hoe medewerkers omgaan met klanten. Dus, happy employees = happy customers = sterke resultaten.

Mensen staan daarbij centraal, wat heel belangrijk is. Zeker in de retail, want investeren in medewerkers vertaalt zich direct naar onze winkels. Hoe doen we dat? Lise benoemde dit toen ze ambassadeur was voor de maandspreuk 'Waardering verwarmt' van Bond zonder Naam: "Dat gaat over open en transparant communiceren, mensen vertrouwen geven, opleidingen aanbieden die niet enkel de vaardigheden trainen, maar die mensen ook de kans geven om te groeien door persoonlijke ontwikkeling. Je medewerkers laten groeien als mens, dat is waardering."

Torfs is dus duidelijk een bedrijf voor én door de mensen, met een helder mensbeeld. Wij kijken al jaar en dag vanuit een holistisch mensbeeld naar onze medewerkers, wat betekent dat we als mensen bestaan uit een fysiek, emotioneel, mentaal én spiritueel deel.

Deze facetten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zullen elkaar wederzijds beïnvloeden, dus ook binnen een werkomgeving. Bij Torfs geloven we er sterk in dat als we tools en handvaten aanreiken gericht op al deze zaken, we zo duurzamere resultaten zullen behalen.

Anderzijds kijken we ook naar onze medewerkers als zorgende en zorgwaardige mensen, die in staat zijn om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Wij benaderen onze medewerkers dan ook als "partners", die een fundamentele bijdrage leveren aan het resultaat. Medewerkers zijn welkom in hun authenticiteit, met hun talenten en inzet. Maar ook met hun tekortkomingen en kwetsbaarheden, want daar ligt de meest vruchtbare basis voor groei en ontwikkeling.



Mellissa Buys

***"Zo trots dat Torfs een bedrijf is waar zorgzaamheid en resultaatgerichtheid hand in hand gaan. Veel bedrijven claimen het, maar in de praktijk is het echter iets anders. En nog trotser dat ik hier zelf deel van mag uitmaken."***

### TORFS ALS VOORBEELDBEDRIJF

Torfs is niet alleen een warm en zorgzaam bedrijf. Torfs wil ook een performant bedrijf zijn, dat knappe resultaten neerzet en zich wendbaar weet op te stellen in een uitdagende retailmarkt. We leggen de lat dan ook hoog voor onszelf en hebben straffe col-

lega's aan boord die elke dag het beste van zichzelf geven. Het is dan ook bijzonder fijn, voor de organisatie, maar vooral voor die collega's, om te zien dat vele van onze inspanningen om het goed te doen niet onopgemerkt voorbijgaan. Elke keer als we bij Torfs in de bloemetjes worden gezet met een award schenken we daar dan ook veel aandacht aan. Deze erkenning is voor de betrokken collega's vaak een kroon op hun harde werk en we tonen als organisatie dan ook graag onze dankbaarheid hierrond.

In 2023 ontvingen we awards voor o.a. Beste Winkelketen, Beste Webshop en Beste PR-campagne. Het waren telkens de betrokken collega's die de award in ontvangst mochten nemen op de award uitreiking.

### GREAT PLACE TO WORK

Werken bij Torfs is plezant! Bij Schoenen Torfs zijn we trots te kunnen zeggen dat we al 10 keer door Great Place to Work bekroond zijn tot de Beste Werkgever in België. In juni 2019 werden we, als kers op de taart, zelfs de Beste Werkgever in Europa! Een erkenning

die je krijgt voor goed werkgeverschap en mensgerichte organisatiecultuur. Een erkenning waar we heel fier op zijn. Ook zo willen we een voorbeeld zijn, door te benoemen wat we goed doen en daar trots op te zijn.

De laatste jaren bouwt Torfs sterk aan een data-informed cultuur. Wij spreken daarbij bewust van "data-informed" eerder dan "datadriven", om net de belangrijke menselijke component in onze bedrijfsvoering te blijven erkennen. Data op zich zullen ons bedrijf niet snel sturen. Eerder vormt data voor ons een extra bron die onze medewerkers mee in de weegschaal leggen, naast hun ervaring, hun buikgevoel en creativiteit en bepaalde contextuele informatie, om zo de juiste keuzes te maken.



sterk in je  
schoenen

**TORFS**

## 5.1.2 Engagement

- Algemene werkomstandigheden
- Welzijn en gezondheid van medewerkers
- Persoonlijke groei van medewerkers
- Veiligheid op de werkplek
- Sociale dialoog
- Diversiteit en inclusie

## 5.1.3 Vooruitgang

### ALGEMENE WERKOMSTANDIGHEDEN

Algemene cijfers

Algemeen	Aantal
FTE alle medewerkers	543
FTE tijdelijk 2024	67
FTE vaste 2024	498 (exclusief langdurige afwezigheden (>1jaar))

*Uitzendkrachten zijn niet inbegrepen in deze cijfers (waardoor de optelsom niet klopt)*

### DE CULTURAL FIT MET TORFS

“Alles begint bij het aanwerven van de juiste mensen en bij Schoenen Torfs gaat dat vooral over de fit met de cultuur. Het gaat dus om wie je bent als mens, eerder dan om wat je kent. Wie bij ons komt werken, moet onze missie en waarden kennen. Bovendien wordt de job van recruiter bij Torfs niet uitbesteed, net omdat die cultural fit zo belangrijk is. Het is allesbehalve een opstapfunctie in HR. Een goede recruiter bij Schoenen Torfs is iemand die heel goed weet wat het is om een Torfske te zijn. Daarom zijn onze recruiters doorgaans medewerkers die al lang bij ons werken en ons DNA door en door kennen. Het zijn dus ervaren experten.”, zoals Lise omschrijft in een interview met #Zigzaghr in maart.

Onze recruiter Charlotte brengt een schat aan praktijkervaring mee uit haar jarenlange loopbaan in de winkels, waar ze diverse functies heeft uitgeoefend. Dankzij haar diepgaande kennis van de organisatiecultuur en operationele realiteit slaagt ze erin om kandidaten op een duurzame en doordachte manier te matchen met de juiste functie.

Ook het referral programma of ‘Breng een collega aan’ is daarom een groot succes binnen Torfs. Doordat we screenen op persoonlijkheid, is de kans groot dat medewerkers binnen hun netwerk ook andere potentiële Torfskes hebben. Aangezien Torfs hard inzet op de medewerkers hun geluk, zijn we ook allemaal ambas-

sadeurs, waardoor we Torfs vaak spontaan promoten binnen onze kennissenkring. Het referral programma is één van de belangrijkste pijlers van onze werving. Zo hebben we in 2023 17 medewerkers beloond doordat ze een andere collega hebben aangebracht. Als je weet dat er het afgelopen jaar 124 vacatures waren, zorgde dit dus voor een instroom van 15%. Bovendien merken we dat er minder verloop is bij de kandidaten die via dit kanaal worden aangeworven.

En dat verloop zit bij ons helemaal goed. We kunnen met trots zeggen dat we een stabiele werkgever zijn, ons jaarlijks verlooppercentage fluctueert maar zeer licht. Nu in 2024 is het verlooppercentage zelfs maar 11,01%!

JAAR	Verloop percentage
2021	12.45%
2022	13.65%
2023	12.79%
2024	11.01%
gem.	13.20%

### DIVERS REKRUTEREN

In hetzelfde interview benoemt Lise ook volgende uitdaging in het rekruteren: “De grootste uitdaging bestaat erin om diverser te rekruteren. We weten dat er nog veel meer talent beschikbaar is, maar het is niet altijd even eenvoudig iedereen te bereiken. Daarom werken we samen met partners en experimenteren we met initiatieven zoals Hijabi’s at work.”

### HET ‘NIEUWE’ WERKEN

Ook bij Torfs hebben we het ‘nieuwe’ werken omarmt, waarbij we nog meer een beroep doen op flexibele werkvormen zoals het inzetten van jobstudenten en flexmedewerkers. Deze medewerkers worden vooral ingezet in onze winkelteams op specifieke momenten dat er nood is aan extra arbeidskrachten. Zo kunnen we bijvoorbeeld onze vaste medewerkers ontlasten van weekendwerk en zo zorgdragen voor een betere balans in werk/privé.

Bovendien kunnen we op deze manier ook de krapte op de arbeidsmarkt ondervangen en snel inspelen op tekorten in personeelsbezettingen. Wat fantastisch is om te zien, is dat dit vaak ook onze eigen gepensioneerde collega’s zijn die hier mee in stappen. Zo kunnen we blijvend beroep doen op hun kennis en ervaring.



Aangezien deze groep van medewerkers voor Torfs ook écht belangrijk is, worden zij ook ten volle mee opgenomen in de community. Zo worden zij net als alle andere collega's mee uitgenodigd op medewerkersdagen en personeelsfeesten. Op die manier bouwen zij ook hun kennis en ervaring m.b.t. de verkoop bij Torfs op. Hiervoor hebben we ook nog een apart informatieplatform opgezet, de Torfshub, waar opleidingsfilmmpjes en ook collectiepresentaties te vinden zijn. Dan blijven ook de jobstudenten en flexi 's die niet aanwezig kunnen zijn op deze medewerkersdagen helemaal op de hoogte en betrekken we hen in het reilen en zeilen van Torfs.

Ook de mogelijkheid van thuiswerken hebben we sinds corona als nieuwe werkvorm voor onze bedienden in de ondersteunende diensten geformaliseerd. Hoewel 'samen'-werken fundamenteel is binnen de cultuur van ons familiebedrijf, zien we ook zeker de voordelen als tijdswinst, betere concentratie, betere werk/privébalans en meer flexibiliteit. Voor een voltijdse tewerkstelling bieden we daarbij een maximum



Jente De Donder

***“Onlangs mochten we meer dan 50 enthousiaste studenten verwelkomen voor het inspirerende project ‘Helden van de Verkoop’. Voor ons? Een echte win-win! Niet alleen kregen we waardevolle input, maar het gaf ons ook de kans om potentiële toppers van de toekomst te ontmoeten én hen kennis te laten maken met de warme, dynamische wereld van Torfs.”***

van 2 thuiswerkdagen aan, dit natuurlijk met de nodige afspraken en in overleg met de leidinggevende. Ook niet alle functies komen hiervoor in aanmerking.

### **TORFS STREEFT ALS GPTW NAAR EEN STERKE VERLONING**

We vinden dat een solide systeem, met duidelijke spelregels, maar tegelijk ruimte voor individuele verschillen, het beste van 2 werelden verenigt en zo 100% past bij een GPTW.

Iedere 2 jaar houden we de lonen van iedereen opnieuw tegen het licht. Dat doen we via een externe benchmark waarin we bekijken of de lonen nog marktconform zijn. Voor het brutoloon vergelijken we het salaris dat wij betalen voor 36u prestatie met een marktgemiddelde dat gaat over 38u presteren. We kiezen er dus voor om minstens (!) op de mediaan te verlonen. In de meeste gevallen zitten we daarboven. We enten onze verloning op een vergelijking per individuele functie met de relevante referentiefunctie in de markt.

### **STRUCTURELE PARTNER VOOR HET ONDERWIJS**

Het voorbije jaar hebben we vanuit HR ook extra inspanningen gedaan om een echte partner voor het onderwijs te zijn. We willen een bijdrage leveren in het begeleiden en opleiden van studenten, specifiek binnen de richtingen verkoop en logistiek. We geloven in de win-win voor alle betrokken partijen, zowel de studenten, de scholen én wij als bedrijf, zeker nu met een toekomst in arbeidsmarktkrapte.

Onze doelstelling was dan ook Torfs als stagebedrijf voor sales- en logistieke richtingen in de kijker te zetten en daarmee het aantal (kwalitatieve) stagiaires in de winkels opmerkelijk te verhogen voor het komende schooljaar. Hiervoor hebben we een aantal initiatieven ondernomen.

■ In eerste instantie hebben we intensief samengewerkt met uitgeverij Plantyn. Tegen de start van dit schooljaar vond namelijk de volledige hervorming van het 5e middelbaar plaats, waarbij we alle mogelijke info hebben aangeleverd ter ondersteuning van de richting 'Onthaal, organisatie en sales.' Hierin zijn we heel helder geweest over zowel onze strategie als



evenzeer over operationele zaken, bv de processen in logistiek. We kunnen werkelijk benoemen dat we in het handboek écht een voorbeeldbedrijf zijn voor de studenten en hopen natuurlijk dat we hen hiermee kunnen triggeren om voor Torfs te kiezen, zowel als stagiaire, jobstudent of toekomstige medewerker.

■ Daarnaast hebben we eind augustus 2024 event-avonden georganiseerd in 7 verschillende winkels verspreid over heel Vlaanderen. Hierop hebben we alle Vlaamse scholen uitgenodigd, die sales- of logistieke opleidingen aanbieden. Op deze avond hebben we gedeeld waar we met Torfs belang aan hechten, hoe we stages invullen én welke andere extra's we te bieden hebben voor het onderwijs.

■ In totaal contacteerden we een 100-tal middelbare scholen, waarvan een 40-tal scholen zich hebben ingeschreven met een totaal van 90 leerkrachten of stagebegeleiders.

■ Daarnaast hebben we voor studenten een Torfshub ontwikkeld, een online informatieplatform over Torfs waar ze heel wat info vinden voor schoolopdrachten, maar waar eveneens opleidingsfilmpjes en collectiepresentaties staan om zo sterk in hun schoenen te kunnen staan voor hun rol in de winkel of voor hun opdracht voor school.

■ Als laatste initiatief werken we jaarlijks ook mee

aan YOUCA Action Day, een initiatief dat jongeren van het vierde tot het zevende middelbaar engageert om 1 dag te werken tijdens een schooldag. Hierdoor kunnen zij van het werkleven proeven en maken ze kennis met ons bedrijf. Dit jaar mochten we in onze winkels 73 jongeren ontvangen. Het loon dat ze die dag verdienen, gaat volledig naar het goede doel.

Momenteel doen er meer dan 90 studenten wekelijks stage bij Torfs, waar we heel blij mee zijn! Dit is een continu evoluerend gegeven, doordat stages er in alle vormen en maten komen. En heel vaak zien we dat deze Torfskes bij ons blijven plakken eens ze afstuderen.

## WELZIJN EN GEZONDHEID VAN MEDEWERKERS

### MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Eind 2024 lanceerden we naast de tweejaarlijkse Great place to work bevraging een eigen medewerkersbevraging. Torfs is al 10x na elkaar een Great place to Work geweest. Maar we vonden het tijd om vanuit een eigen kwetsbare context een bevraging te lanceren bij onze medewerkers. We vroegen hen om eerlijk te zijn, en ons te voeden met wat we nog beter konden doen. Bijna 70% van de medewerkers gaf ons zijn ongezoeten mening via een online bevraging.

De resultaten waren uitstekend en gaven ons de bevestiging dat wij goed bezig zijn. En natuurlijk zijn er werkpunten, die zullen er altijd zijn. Maar de tevredenheid van onze medewerkers geeft de HR-afdeling weer alle goede moed en energie om blijvend het beste te willen geven aan onze medewerkers.

Gemiddeld geven onze medewerkers een 8.5 op 10 als het gaat hoe tevreden ze zijn over Torfs als werkgever.

### MEDEWERKERSDAGEN ALS HOOGMIS VAN DE TORFSCULTUUR

Onze medewerkersdagen zijn een ongelofelijk platform om onze medewerkers te bereiken, te betrekken, te informeren en te inspireren en om hen tot slot mee te nemen in de missie, visie en waarden van Torfs. Deze worden telkens half maart en september ge-



organiseerd voor alle medewerkers bij Torfs met als bedoeling de medewerkers een boost van energie en goesting te geven bij de start van het nieuwe seizoen!

Deze dagen worden ingekleurd met brainstormsessies waarin we aan co-creatie doen, presentaties, reflectiemomenten en vooral ook workshops waarbij onze medewerkers mee in de beleving stappen. Er wordt op deze dagen keihard gewerkt, maar ook community en fun staan heel centraal! 's Avonds worden er steevast enkele flessen cava ontkurkt en een dansje geplaatst. Daarnaast zijn deze dagen ook ontzettend belangrijk bij het erkennen en bedanken van onze medewerkers voor hun inzet en prestaties van het afgelopen seizoen.

Belangrijk om te delen, is dat deze eventdagen inhoudelijk helemaal door eigen, interne medewerkers worden vorm gegeven en gedragen, wat heel uniek is! Het zijn medewerkers van HR, marketing, aankoop, Visual Merchandising en sales die de handen samenslaan en telkens opnieuw creatief uit de hoek komen om keer op keer onze medewerkers te verrassen.

### WELLBEINGBELEID

Het mag duidelijk zijn dat naast onze missie, visie en ambitie, onze kernwaarden van cruciaal belang zijn

en ons uniek maken. Onze kernwaarden én het belang dat we er samen aan hechten zo expliciet maken, is heel bijzonder, waarbij we als bedrijf iets unieks in handen hebben.... Want de kracht van waarden zit niet in ze op te hangen aan een muur om ernaar te kijken. De kracht zit erin ze te leven!

Daarom zetten wij sterk in op verschillende acties rond welzijn en gezondheid. Zo hebben we binnen Torfs ook een eigen visie omtrent gespreksvoering ontwikkeld samen met onze leidinggevenden. Daarbij stimuleren we om vanuit een authentieke manier in gesprek te gaan met medewerkers vanuit een taal, die heel eigen is voor de Torfskes. We werken dus niet enkel met het gekende 'functioneringsgesprek', maar ook met benieuwd-gesprekken, bezorgd-gesprekken, talentgesprekken, vertrouwensgesprekken, ...

Daarnaast hebben we een sterk in je schoenen-programma. Wij geloven als leervorm ontzettend in de kracht van een council, waarbij je leert in een kleine groep van gelijkgestemden en samen reflecteert op specifieke uitdagingen waarmee je in jouw leerproces te maken krijgt, dit natuurlijk begeleid door een sterke externe coach en facilitator. Zo'n council inspireert, assisteert en connecteert de deelnemende collega's.

In lijn met dat programma zijn er een heleboel moge-

**GEMIDDELD**  
**8,5/10**

**TEVREDENHEID**  
**OVER TORFS**  
**ALS WERKGEVER**



lijkheden tot workshops waarin we onze medewerkers de kans geven om bij te leren en zichzelf te sterken in hun welzijn. De onderwerpen lopen uiteen van teamconnectie tot leeftijds councils. In 2024 hadden we in totaal 106 deelnemers.

### VERTROUWENSPERSOON

Zorg voor onze medewerkers maakt deel uit van onze bedrijfsmissie. Bij Torfs hechten we veel belang aan een open cultuur waarin ook gevoelige onderwerpen en problemen bespreekbaar zijn. Echt contact is daarom één van onze kernwaarden.

Onze interne vertrouwenspersonen volgen een specifieke opleiding om medewerkers op een professionele en veilige manier te kunnen ondersteunen bij moeilijke of gevoelige situaties. Wil iemand toch liever een vertrouwelijk gesprek met iemand buiten de organisatie? Dan is dit nog altijd mogelijk. Ze kunnen dan terecht bij Mensura, onze partner voor preventie en bescherming op het werk. Zij kunnen dan bijstaan met raad en daad bij issues zoals stress en burn-out, conflicten, verslavingsproblematiek, grensoverschrijdend gedrag, ...

Naast de vertrouwenspersoon werken we ook met de klokkenluidersprocedure, die voor elke medewerker toegankelijk is. In 2024 hadden we slechts 1 melding

via deze klokkenluiderstoel.

Al deze initiatieven geven ons dan ook resultaten waar Torfs fier op is. Ziekteverzuim is een probleem dat de laatste jaren een uitdaging is voor vele bedrijven. En laat ons eerlijk zijn, ook bij Torfs zijn wij hier proactief mee bezig. We volgen de cijfers nauwgezet op en handelen waar nodig door zorgzame gesprekken in te plannen met medewerkers die frequent afwezig zijn.

## PERSOONLIJKE GROEI VAN MEDEWERKERS

### INTERN GROEIEN

Om onze medewerkers sterk in hun schoenen te zetten stimuleren we natuurlijk ook groei mogelijkheden. We hebben een heel aanbod aan opleidingen en groeitrajecten, zowel verticaal als horizontaal. Want bij Torfs prefereren we interne door groei, aangezien we de fit met de cultuur kennen én we hiermee ook medewerkers enorm kunnen motiveren. Naar openheid en transparantie toe, wordt elke vacature bij Torfs zowel intern als extern bekend gemaakt en iedereen heeft bij interesse de mogelijkheid om hierop te solliciteren. Toch is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt. Hierdoor geeft dit aan interne kandidaten ook kansen om inzicht te krijgen in hun sterke punten, de uitdagingen en de verdere ontwikkelpunten.

### OPLEIDINGEN

Bij Torfs kun je altijd blijven leren. Wij streven ernaar om meer aan te bieden dan de verplichting, omdat we leren belangrijk vinden. Zo volgden onze medewerkers in 2024 gemiddeld 27,07 uur aan opleidingen.

Medewerkers segment	Gemiddelde u/mw'er/jaar
Logistieke medewerkers	28,19
Winkelmedewerkers	26,04

Medewerkers segment	Gemiddelde u/mw'er/jaar
Hoofdkantoor medewerkers	27,00

Deze opleidingen hebben heel wat verschillende onderwerpen. Zo kunnen onze medewerkers bijvoorbeeld jobswaps doen met collega's in andere afdelingen of zelfs andere locaties. Op die manier verbreden we de organisatiekennis en kunnen medewerkers verschillende bedrijfsprocessen van dichtbij meemaken. In 2024 waren er 34 interne jobswaps, voornamelijk tussen het hoofdkantoor en het logistiek centrum.

Verder hebben we ook de Boost our souls – opleidingen, een van de belangrijkste initiatieven in ons programma, dat specifiek is ontworpen om medewerkers te helpen sterker en veerkrachtiger in hun schoenen te staan, ongeacht de uitdagingen die ze tegenkomen. Een greep uit dat programma:

- Verbindend communiceren: "Verbindend Communiceren" richt zich op het versterken van de communicatie tussen medewerkers, waarbij empathie, openheid en respect centraal staan.
- Het paard, je spiegel: in groepjes van 5 medewerkers kan je gedurende de hele dag een coaching via paarden doorlopen. Aan de hand hoe jij omgaat met het paard en het paard reageert op jou, kan je persoonlijke reflecties maken.
- Ontdek je kerntalenten
- Met zelfvertrouwen spreken voor een groep
- Teamcohesie
- Herbronnen als team: met deze workshop van 1 dag voor een heel team organiseren we een echt belevingsmoment. Waarbij we stilstaan bij de magie van de natuur, stilte, beweging en veel meer. We gooien die dag de riem eraf en mikken op echt connecteren en samen zijn als team.
- Groeitraject voor 'nieuwe' leidinggevendenden: deelnemers maken hier uitvoerig kennis met de Torfsmissie en waarden en onderzoeken raakvlakken met hun eigen waarden. De leiderschapvisie en voorbeeldrol die ze hierin te dragen hebben, wordt zo ontdekt. Cruciale competenties die ze als leiding-

gevende moeten bezitten worden aangeleerd en geoefend in een veilige ruimte.

- Councils: in een kleine groep van gelijkstemden wordt er gereflecteerd over specifieke uitdagingen in de job. Deze councils worden begeleid door een externe coach en facilitator. Zo een council inspireert, want medewerkers krijgen nieuwe inzichten en delen ervaringen met gelijkgestemde collega's.
- Leren loslaten
- En nog zoveel meer ...

## VEILIGHEID OP DE WERKPLEK

Veiligheid op de werkvloer is een vanzelfsprekendheid bij Torfs. We hebben boven op onze eigen interne preventieadviseur nog 4 externe preventieadviseurs (voor psychosociale zaken, ergonomie, veiligheid, hygiëne en toxicologie). Daarover staat alle benodigde informatie in het arbeidsreglement, beschikbaar voor elke medewerker. Samen met alle andere veiligheid gerelateerde informatie, alsook voor het sociaal dialoog en over de vertrouwenspersonen. In 2024 had-

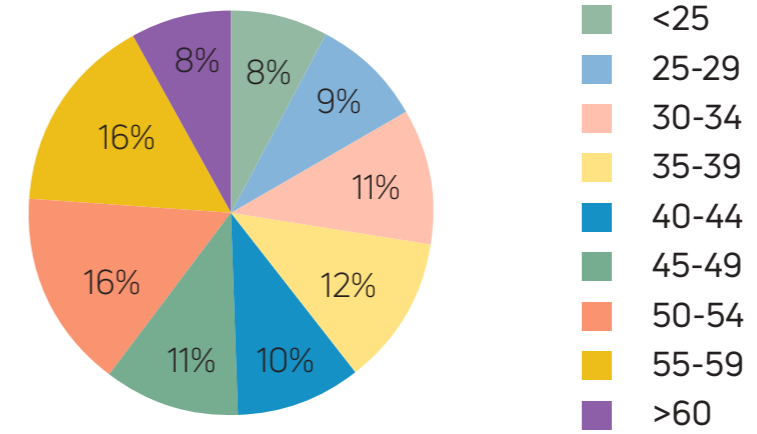
Jente De Donder



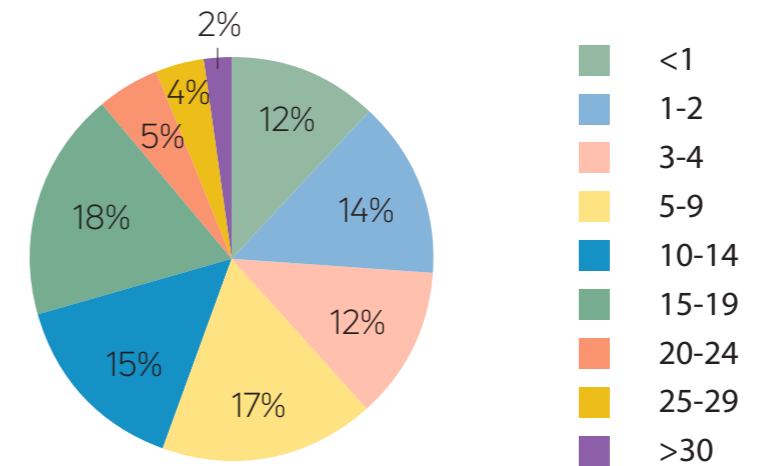
**Het geeft ontzettend veel energie om onze nieuwe verantwoordelijken mee te begeleiden in hun eigen groeitraject. Onlangs zag ik hen op de werkvloer de theorie omzetten in de praktijk waarbij ze ontmoeten, ontwikkelen én ontplooiën als leidinggevende. Op deze momenten heerst er een heel groot gevoel van fierheid bij mij als Talent Development Specialist.**



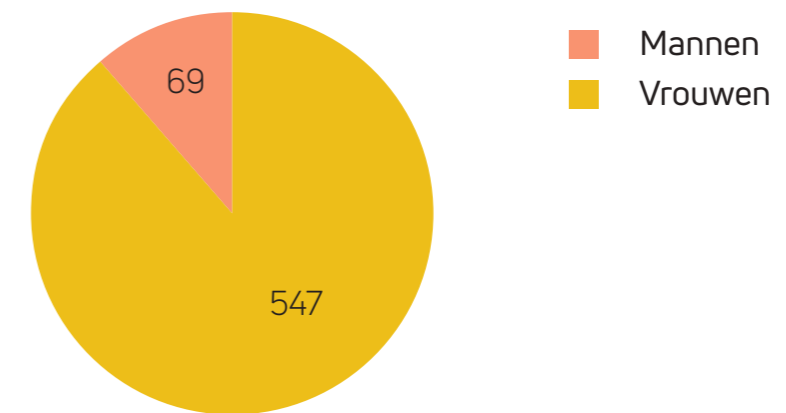
Leeftijdscategorie



Anciënniteit



Gender



## DE NEXT STEP IN INCLUSIE, ZOWEL INTERN ALS EXTERN

Een sterk werkgeversmerk vertrekt vanuit een sterke interne cultuur, waarbij we bij Torfs de voorbije 2 jaar een vernieuw(en)d verhaal hebben geschreven, namelijk het verhaal van Torfs als inclusieve werkplek en organisatie. Dit verhaal bouwt verder op het DNA van het familiebedrijf en onze kernwaarden. Als voorbeeldbedrijf willen we namelijk onze maatschappelijke rol opnemen en diversiteit omarmen door iedereen het gevoel te geven zichzelf te kunnen zijn én erbij te horen! In een maatschappij waar polarisatie vaak de bovenhand neemt, kiezen wij als bedrijf resoluut voor verbinding.

Om deze stap te nemen, verdiepen we onze bestaande waarden. Bij de waarde 'jezelf kunnen zijn', voegen we toe dat het ook gaat over de ander het gevoel te geven zichzelf te kunnen én te mogen zijn. Het gevoel van 'Jezelf kunnen zijn', ontstaat pas als er respect en openheid voor verschil kan zijn, vanuit beide partijen in een relatie en als daarover op een kwetsbare en authentieke manier gecommuniceerd kan worden met begrip voor elkaar.

'Samen- en familiegevoel' vertalen we naar 'erbij horen in een community', een community die steeds diverser wordt. Vertrekkende hiervan willen we samen met alle medewerkers de expliciete keuze voor inclusie bespreekbaar maken, erover in dialoog gaan en er zo stapsgewijs verder in groeien.

### BEGELEID WERKEN

Omdat er in onze zorgcultuur ruimte genoeg is voor diversiteit hebben we ook een samenwerking met Begeleid Werken. Zo maken we duidelijk dat ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt welkom zijn. Via deze weg hebben wij Torfskes in onze teams die een enorme hulp zijn op hun afdeling. De aanpassingen die we voor hen maken zijn helemaal op maat. Zo voorzien we een rotsvaste werkstructuur waar niet van wordt afgeweken, met een stappenplan van A tot Z. Zo kan men zelfstandig aan het werk, maar is er ook altijd een collega in de buurt om te ondersteunen indien nodig. Anderzijds omschrijven we de taken en verwachtingen glashelder en kunnen ze steeds bij een collega terecht om elke vraag te beantwoorden.



Schoenen Torfs



### EENHEIDSTATUUT

Al jaren spreekt men bij de overheid over de realisatie van het eenheidsstatuut. Nog steeds blijft de concretisering uit. Bij Torfs hebben we daar, avant la lettre, werk van gemaakt. Vanaf 1 januari 2022 is elke Torfs medewerker een bediende. Wij realiseerden voor onze medewerkers van het distributiecentrum het eenheidsstatuut. Iedereen is voor ons van dezelfde waarde en we zien geen enkele reden waarom een arbeider bijvoorbeeld minder recht heeft op een gewaarborgd inkomen bij ziekte. Zoals eerder gezegd, elke schakel in onze Torfsketting doet ertoe. En het wij-gevoel willen we vanuit inclusiviteit creëren.

Met deze actie maakten we echt een statement. In de hoop om zo misschien ook andere bedrijven te inspireren om deze 'onrechtvaardigheid' uit de wereld te helpen.

### TROEFDAGEN

In 2023 lanceerden we ook onze 'troefdagen', een betaalde werkdag waarbij onze medewerkers over het muurtje kunnen kijken en in de beleving stappen door vrijwilligerswerk te doen bij een goed doel of een organisatie gericht op inclusie en diversiteit. Bedoeling was ook om extern, met de blik gericht op de brede maatschappij, diversiteit aan den lijve te ervaren en kennis te maken met personen waarmee je natuurlijkerwijze niet direct mee in contact komt. Zo willen we als bedrijf ook iets teruggeven aan de maatschappij.

Voor dit project werken we samen met enkele fantastische, sociaal bewogen partners, zoals Vluchtelingen Werk Vlaanderen, de lokale voedselherververdeelwinkels, De Kringwinkel, Wereldmissiehulp en Stadsklap met inburgeraars te Antwerpen. Medewerkers kunnen ook zelf een organisatie voorstellen. Reacties van medewerkers die hebben deelgenomen, zijn heel positief. Zo delen we er graag 2:

■ Daan, onze teamleader van team stock die op bezoek ging bij De Kringwinkel: "De Troefdag is een heel fijne ervaring! Het is leerrijk om te zien hoe men dagelijks werkt om mensen geïntegreerd te krijgen in onze haastige maatschappij. Het plezier dat die mensen hebben in hun werk, hun openheid om zoveel met

ons te delen én oprecht uit te spreken waar het voor hen in het leven om draait, heeft me verrast. Ik heb mensen gezien die komen werken voor 1€ per uur, gewoon om sociaal contact te kunnen hebben en zo uit eigen wil mits hun "beperking", kunnen bijdragen aan de arbeidsmarkt. De fierheid, trots en voldoening die deze mensen tonen om hun prestaties zijn ongezien. Ze spreken vol trots over hun job en hebben respect voor de goederen vanaf die binnenkomen tot ze een 2e leven krijgen bij de klant, heerlijk om zien!! Ook graag een pluim voor de vriendelijke ontvangst. We voelden ons echt welkom!"

■ Lieve, fashion-adviseur in onze winkel te Zottegem, over haar Troefdag in de voedselherververdeelwinkel te Geraardsbergen: "Een team van vrijwilligers zet zich belangeloos in om hulpbehoevenden gratis voedsel aan te bieden. Tegelijkertijd worden voedseloverschotten gerecupereerd. Een unieke kans vond ik het om dit van dichtbij mee te maken en zo mijn visie te verruimen! Ik voelde me goed in het team, allemaal mensen met het hart op de juiste plaats en met een realistische kijk. Heel veel respect daarvoor! Echt een aanrader voor alle Torfskes!"

Kortom, inclusie en diversiteit laten we niet meer los bij Torfs en is écht een deel van ons DNA.

## 5.2 #Samen sterk voor medewerkers in de waardeketen

### 5.2.1 Uitdaging

Als beste werkgever en great place to work dragen we onze waarden niet enkel uit naar de medewerkers die we rechtstreeks tewerk stellen, maar trekken we ze door naar de hele waardeketen. We hechten dus veel waarde aan goede arbeidsomstandigheden bij onze leveranciers. Want, we willen verantwoordelijkheid nemen voor de impact van onze producten, waar dan ook ter wereld.

Om dit te bereiken werken we naar een transparante waardeketen, met alle uitdagingen daarrond. Onze keten is zeer complex met alle verschillende leveranciers en hun verschillende productielocaties. Dit zorgt voor veel schakels die in kaart moeten gebracht worden. Het verzamelen van informatie gaat niet altijd even vlot door verschillen in standaarden en protocollen, onvolledige rapporten, ontbrekende audits of lage reactiesnelheid bij leveranciers. In deze gevallen doen we er dan alles aan om via dialoog een goed inzicht te krijgen en op te helderen waar nodig.

### 5.2.2 Engagement

#### WE WERKEN NAAR FAIRE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN IN DE PRODUCTIEKETEN.

Dit doen we door tegen eind 2025 te streven naar:

- 100% van onze huismerkleveranciers ondertekenen onze Code of Conduct,
- 75% van onze huismerkleveranciers vullen de supplier questionnaire in,
- 50% van onze huismerkleveranciers levert een auditrapport.

### 5.2.3 VOORUITGANG

Bij Torfs geloven we rotsvast in de kracht van lange termijn relaties met onze leveranciers. Omdat sterke banden leiden tot stabiliteit in de toeleveringsketen.

Maar het gaat nog verder met betere communicatie, begrip, flexibiliteit, risicovermindering en samenwerking. En misschien is nog het belangrijkste, het opent mogelijkheden voor duurzaamheid en innovatie. Daarom investeren we veel energie in het opbouwen van duurzame partnerschappen met een sterke basis in open en eerlijke dialoog. We zitten minstens 2 keer per jaar samen met onze voornaamste leveranciers waarbij ook duurzaamheid vast aan bod komt. Vanaf 2025 willen we in die gesprekken ook terugkoppelen op resultaten van geleverde audits.

Omdat we geloven dat 360° zorgzaamheid resulteert in 360° winst, zijn faire omstandigheden in de productieketen een vast onderdeel in ons aankoopbeleid. Dit beleid geeft helder weer wat onze principes en praktijken zijn om een ethische en verantwoorde inkoop van onze producten te garanderen. Het moet ons helpen om mogelijke risico's, gelinkt aan onze milieu-impact en sociale verantwoordelijkheid, te voorkomen, te verminderen of te mitigeren. Om dit beleid stevig te verankeren hebben onze aankopers in het aankoopteam de nodige kennis en opleiding ter beschikking en gaan we structureel te werk.

Daarom hebben we voor onze 31 huismerkleveranciers een belangrijk controleorgaan in de vorm van onze Code of Conduct (CoC). In deze CoC leggen we alle voorwaarden vast die voor Torfs belangrijk zijn rond de arbeidsomstandigheden in de waardeketen. Nieuwe leveranciers dienen automatisch de CoC te ondertekenen, als ze dit weigeren wordt er geen samenwerking opgestart. Ook aan bestaande leveranciers vragen we om hierin mee te gaan. In 2024 ondertekenden 23 van de 31, of 74% van onze leveranciers de Code of Conduct.

Topics CoC:

- Verbod op kinderarbeid
- Verbod op dwangarbeid
- Geen discriminatie
- Geen ruwe of onmenselijke behandeling
- Eerlijke beloning

- Werkurenbeleid
- Vrijheid van vereniging
- Gezonde en veilige werkomgeving
- Bescherming van het milieu
- Corruptie en omkoping zijn ontoelaatbaar, toezicht op gegevensbescherming
- Controle op naleving
- Traceerbaarheid van de productie

### RISICOANALYSE

Daarnaast voeren we een risicoanalyse van onze keten uit om een goed inzicht te krijgen in de mogelijke risico's. Hiervoor sturen we een vragenlijst – onze 'supplier questionnaire' – naar leveranciers. Daarin vragen we onder meer naar details zoals de productielocatie, het belang van onze volumes voor hun productie en de taken die zij uitvoeren. Elk element krijgt een specifieke weging en wordt opgenomen in een overzicht om de risicogevoeligheid van de leverancier te bepalen.

Leveranciers met het hoogste risicoprofiel vragen we om deze vragenlijst tweejaarlijks te actualiseren. In 2024 werd 48% van de questionnaires ingevuld (15 van de 31). Bij significante leveranciers met een hoge globale risicoscore plannen we bovendien minstens één bezoek om de drie jaar aan de productiesite om risico's te bespreken en op te volgen.

Naast onze eigen supplier questionnaire, vragen we ook zoveel mogelijk auditrapporten op. In 2024 konden we van 9 van de 31, of 29% van onze huismerken een audit rapport ontvangen. Bij een score van C of slechter volgen we hun 'corrective action plan' op. Als we merken dat er aanhoudend slechte resultaten zijn en onwil om mee te evolueren naar onze verwachtingen, dan zetten we de samenwerking stop.

Enkele sociale audits die we terugvinden bij onze leveranciers zijn SMETA en BSCI. Deze audits geven inzicht in de normen voor arbeid, gezondheid en veiligheid, milieuprestaties en ethiek binnen de activiteiten van de leveranciers.

Torfs erkent het belang van het naleven van internationale akkoorden en verplicht zich ertoe mensenrechten en milieuzorg hoog in het vaandel te dragen.



Wij zijn vastbesloten om te handelen in overeenstemming met de volgende internationale normen en akkoorden:

- Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM)
- De IAO Declaratie inzake Fundamentele Principes en Rechten op het Werk
- Het Global Compact van de Verenigde Naties
- Het Klimaatakkoord van Parijs
- REACH

### 5.2.4 Vooruitblik

#### FOCUS OP HUISMERKEN

- Verder aanvullen van ons risico overzicht van onze 31 huismerkleveranciers
- Eerste opvolggesprekken met risico leveranciers
- We vragen sociale auditresultaten systematisch op en voeren zelf de eerste audits uit indien de leverancier weigert aan te leveren

## 5.3 #Samen sterk voor onze klanten

### 5.3.1 Uitdaging

Bij Torfs willen we de beste klantenservice van heel Vlaanderen bieden. Daarom behandelen we elk contact met de klant met dezelfde goede intentie. En die service zie je terug bij elk contactmoment: winkelmedewerker, team klantenservice, fabrieksverkoop, onthaal, marketingmails. Neen als antwoord, dat kennen we niet bij onze klantenservice. We denken altijd oplossingsgericht en zullen elke mogelijkheid bekijken om onze klant gelukkig te maken én houden.

### 5.3.2 Engagement

- Sterke klantenbetrokkenheid
- De veiligheid van onze klanten
- Inclusief voor alle klanten

### 5.3.3 Vooruitgang

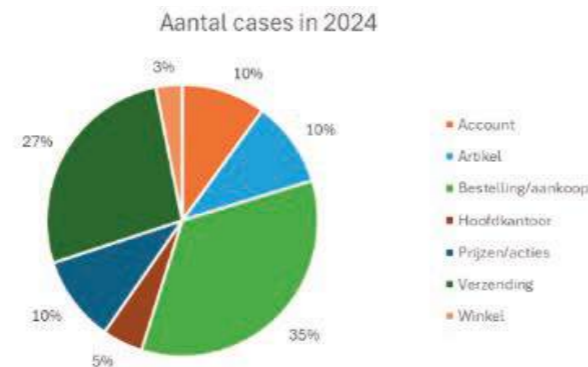
#### STERKE KLANTENBETROKKENHEID

We staan bekend als klantvriendelijke organisatie en dat zien we bevestigd in onze klantenbevestigingen. In die bevestigingen geven de klanten een score op 5 naargelang tevredenheid. Die analyseren we stuk voor stuk: alle scores 1 tot 3 worden behandeld met aandacht en de feedback opgenomen. Als uit deze feedback acties moeten ondernomen worden reageren we snel. We bedanken dan ook persoonlijk de klanten die ons voorzien van gerichte en nuttige feedback.

We doen ons best om elke klant te helpen, vaak wil dit zeggen dat de klant voor de beste service naar de winkel gaat. Als we vanuit de klantenservice kunnen helpen doen we dat consequent, volgens gedragscodes en met focus op de servicestandaarden eigen aan Torfs. Hebben we jammer genoeg een ontevreden klant met een klacht, dan zien we dat als opportuniteit om onze service waar te maken en uit te blinken in waar we met Torfs voor staan. Daar maken we het verschil!

Elk contact wordt behandeld als case en elke case

wordt gegarandeerd behandeld binnen 36uur. Is het een rustigere periode, dan realiseren we vaker zelfs een opvolgingstijd van 24uur. De enige uitzondering die hierin voorkomt zijn momenten waarop een zondag overbrugd moet worden. In 2024 behandelden we 33.608 cases in totaal. Deze cases worden opgedeeld volgens onderwerp.



Reden van contact	Aantal cases in 2024	%
Account	3368	10%
Artikel	3442	10%
Bestelling/aankoop	11627	35%
Hoofdkantoor	1624	5%
Prijzen/acties	3449	10%
Verzending	9040	27%
Winkel	1057	3%
<b>Totaal</b>	<b>33608</b>	<b>100%</b>

#### DE VEILIGHEID VAN ONZE KLANTEN

We garanderen productveiligheid voor al onze producten. Samenhangend zorgen we ervoor dat onze klantenservice zeer goed geïnformeerd is om elke vraag hierover te beantwoorden. Zo hebben zij een blog ter beschikking waarop alle productinformatie terug te vinden is, geleverd door onze

leveranciers. Als er vragen binnenkomen gerelateerd aan productveiligheid worden die snel behandeld, aan de telefoon of via mail, dankzij deze opleiding en beschikbare kennis.

#### INCLUSIEF VOOR ALLE KLANTEN

Torfs is een winkel voor iedereen. We gedragen ons warm en respectvol naar elke klant. En dat gaat verder dan onze mondelinge communicatie. Zo kan op onze website teruggevonden worden welke winkels toegankelijk zijn voor rolstoelen en kinderwagens. Is onze website ook beschikbaar in het Nederlands en Frans en hebben we onze chatbot 'Bottine' die ook in beide talen bereikbaar is.

Daarnaast hebben we ook ons Torfs Samenfitprogramma waarmee medewerkers en klanten kosteloos kunnen deelnemen aan bewegingsevents. Dit doen we jaarlijks met enkele loopevents, in 2024 liepen we op de Natuurlopen in Lier en de Ballonloop in Sint-Niklaas. Op die Ballonloop kwamen we met 200 Torfskes, klanten en medewerkers, aan de start! De straten van Sint-Niklaas kleurden die dag geel.



### 5.3.4 Vooruitblik 2025

- Vernieuwen van de consumentenbevestiging voor een efficiëntere afname en groter bereik.
- De FAQ vernieuwen naar up-to-date antwoorden.
- Optimaliseren van klantenaccounts in onze interne systemen.
- Onze chatbot Bottine vernieuwen en versterken met AI.

Isabel Van Goethem



***“Ik ben heel trots op ons goede doelenbeleid waardoor we mensen die het moeilijk hebben extra kunnen ondersteunen en dit zowel in eigen land als daarbuiten. Het feit dat ik hier mee mijn schouders mag onder zetten, geeft een grote meerwaarde aan mijn job.”***

## 5.4 Een hart voor goede doelen (#Samen sterk voor onze samenleving)

### 5.4.1 Uitdaging

We hebben bij Torfs al een 20-tal jaar de gewoonte om structureel goede doelen te steunen. Het thema is steeds sterk gelinkt geweest aan onze huidige tagline “#sterkinjeshoenen”, dat sterk nadruk legt op kansengroepen en (mentaal) welzijn. Ook is er steeds een link naar onze #familievoor families positionering. Zo steunen we vaak projecten voor kinderen in (kans)armoede en welzijn. In het kader van toenemende druk op het klimaat zullen we de komende jaren wellicht ook meer ruimte vrijmaken hiervoor. We kiezen er daarnaast bewust voor in onze vernieuwde visie om de middelen gelijk te verdelen over lokaal & internationaal, en liefdadigheid van het hoofd & het hart. We streven vanuit ons goede doelen beleid twee zaken expliciet na: Betrokkenheid & Impact. Dus ook betrokkenheid, omdat we geloven dat we door middel van onze inspanningen, mensen in onze omgeving inspireren om zelf ook een warm hart toe te dragen in hun omgeving.

Sinds 2012 is het bedrag dat naar goede doelen gaat verankerd aan de EBITDA. Zo is de er de laatste 10 jaar ongeveer 2 miljoen EUR naar goede doelen kunnen gaan. Naast financiële steun geven we ook al jaren (ongedragen, onverkochte) schoenen aan goede doelen. De laatste 10 jaar hebben we zo een 10 duizend schoenen kunnen wegschenken.

In 2023 startten we met onze troefdagen, om ook onze medewerkers in eigen persoon in contact te laten komen met organisaties die aansluiten op onze criteria.

### 5.4.2 Engagement

- Goede doelen steunen:
  - 50% lokaal, 50% internationaal
  - Focus behouden op mensgerichte doelen
  - Balans tussen hoofd & hart:
    - Zoveel als mogelijk betrokkenheid stimuleren bij medewerkers & klanten
    - Zoveel mogelijk meetbare impact nastreven

### 5.4.3 Vooruitgang

We investeren 1,5% van onze bedrijfswinst in projecten die een positieve maatschappelijke impact hebben. Ons doel: maximale impact realiseren, met duidelijk inzicht in de gesteunde doelen en bedragen – zowel in totaal als per project. We stimuleren betrokkenheid via initiatieven zoals Troefdagen en het mee bepalen van goede doelen, en communiceren transparant over het aantal uren en projecten die zijn gerealiseerd. Daarnaast geven we een overzicht van voorgaande jaren, inclusief bedragen, loopacties en belangrijke mijlpalen.

	OVERALL	MEI 23	NOV 23	MEI 24	NOV 24
dames	3.035	819	880	1.029	307
heren	605	66	216	136	187
kids	2.992	1.735	433	315	509
andere	932		22		910
<b>TOTAAL</b>	<b>7.564</b>	<b>2.620</b>	<b>1.551</b>	<b>1.480</b>	<b>1.913</b>

onder dames kan schoenen, kledij en handtassen zitten

Samen staan we sterker – daar geloven we in. Elk jaar steunen we tientallen sociale initiatieven en goede doelen, zowel lokaal als internationaal, die

écht het verschil maken. In 2024 schonken we zo €230.000 aan goede doelen, groot en klein!

Torfsfonds				
Firma	Omschrijving	Aantal	Bedrag	Opmerkingen
Torfsfonds			€ 100.000,00	2 organisaties in jan 2025 gestort (2024: 97.270 euro)
Vaste goede doelen, De Warmste Week en rampenfonds				
Firma	Omschrijving	Aantal	Bedrag	Opmerkingen
Cunina	structurele bijdrage Cunina		€ 10.000,00	
Cunina	peterschappen Cunina		€ 26.970,00	oorspronkelijke raming van 28K, € 30/maand/winkel - 77 winkels
YOUCA	structurele bijdrage YOUCA		€ 4.000,00	
YOUCA	YOUCA-dag		€ 4.560,00	76 studenten x € 60
M-Lisada	structurele bijdrage M-Lisada		€ 8.000,00	
			€ -8.000,00	storting pas in 2025
VIA Don Bosco	structurele bijdrage VDB		€ 8.000,00	
Beyond the Moon	structurele bijdrage BtM		€ 4.500,00	1 gezinsvakantie
Buro Aktief	structurele bijdrage Buro Aktief - Free Clinic		€ 4.000,00	
Bond zonder Naam	structurele bijdrage BzN		€ 4.000,00	
De Warmste Week	bijdrage De Warmste Week		€ 10.430,00	13K gebudgetteerd, geen fiscaal attest
Rode Kruis	noodweer Spanje		€ 9.304,00	
Against Malaria Foundation	bijdrage 2024		€ 25.000,00	
<b>TOTAAL</b>			<b>€ 110.116,34</b>	
<b>GEBUDGETTEERD</b>			<b>€ 100.000,00</b>	
<b>SALDO</b>			<b>€ -10.116,34</b>	

## STRUCTURELE SAMENWERKING MET VASTE SOCIALE PARTNERS

Jaarlijks besteden we bij Torfs minstens 1,5% van onze bedrijfswinst aan goede doelen. Het grootste bedrag daarvan gaat naar de structurele samenwerking met onze vaste sociale partners. Dit waren in 2024 Beyond the Moon, Cunina, MLisada en Youca. Met Wereld Missie Hulp werken we samen voor de ophaling van oude kleding en schoenen.

1. **BEYOND THE MOON** biedt families met een ernstig ziek kind de gelegenheid om te genieten van een onvergetelijke, kosteloze vakantie in een kindvriendelijke omgeving en om samen een zorgeloze tijd te beleven, ver weg van ziekenhuizen en behandelingen. Sinds de samenwerking in 2010, heeft Torfs al meer dan 50 vreugdevolle gezinsvakanties helpen verwezenlijken.

2. **CUNINA** stuurt kansarme kinderen in het Zuiden naar school via persoonlijke peterschappen. Cunina ijvert in deze landen voor een betere toegang tot en kwaliteit van basis- en secundair onderwijs. Torfs ondersteunt zelf 75 petekinderen in Nepal, waarvan onze eigen medewerkers de briefwisseling met deze kinderen ter harte nemen. Daarnaast ondersteunen we ook de algemene werking van een kleuter, lagere en middelbare school in het Nepalese bergdorpje Sekha. Tot slot is Wouter Torfs ambassadeur van deze organisatie.

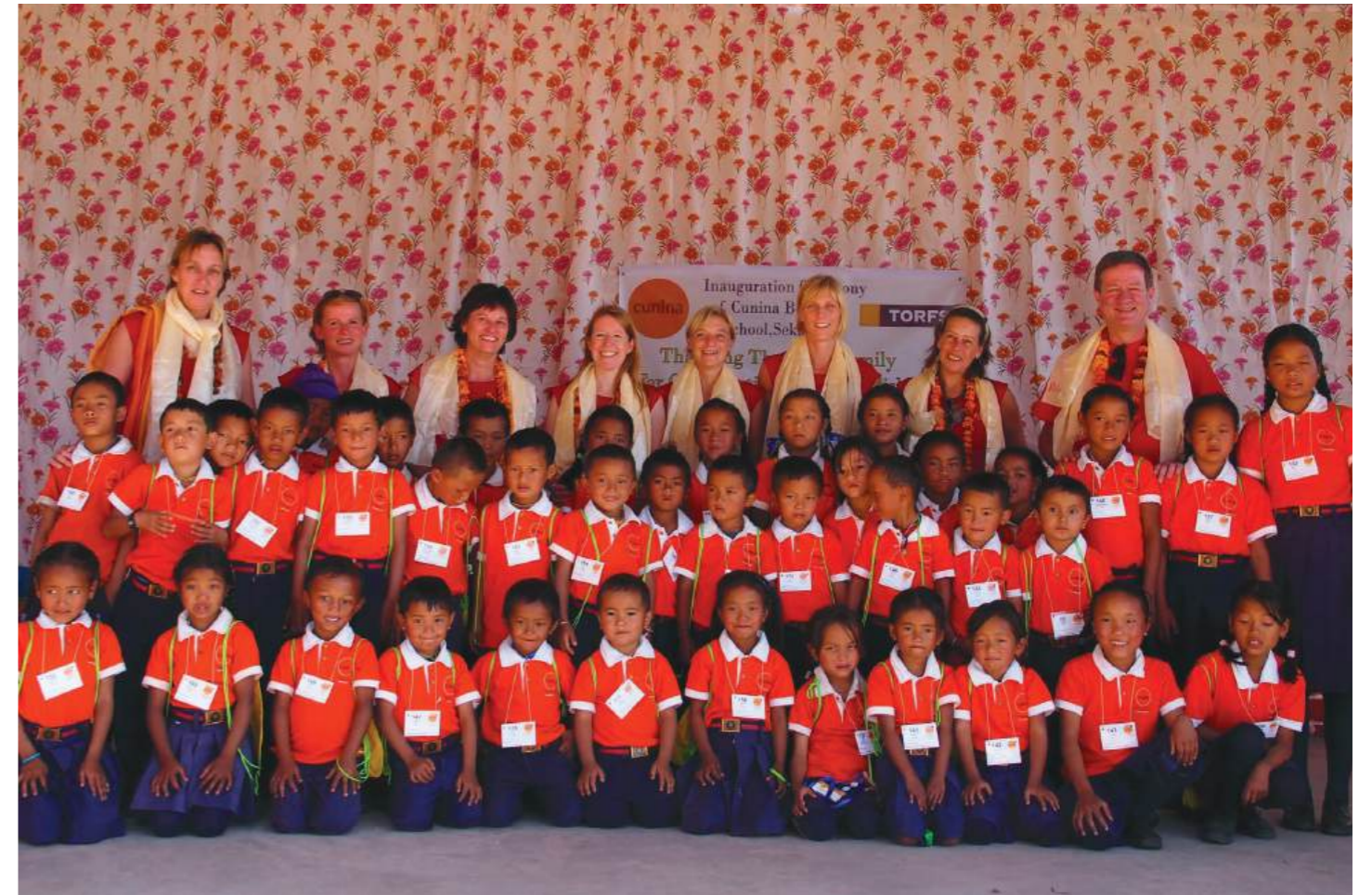
3. **M-LISADA** is een opvangtehuis voor straatkinderen in Kampala, Oeganda. De organisatie biedt dagdagelijkse zorg en geeft kinderen de kans naar school te gaan. Via het spelen van muziek stimuleert men hen in hun redzaamheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Men beschikt over een eigen school waar momenteel een 80-tal kinderen les volgen (1e tem 4e leerjaar). Mede door Torfs kon dit project gerealiseerd worden en worden er binnenkort extra slaapfaciliteiten gebouwd zodat nog meer jongeren les kunnen volgen en een doorstroming naar het 5e en 6e leerjaar mogelijk is.

3. **YOUCA, YOUTH FOR CHANGE AND ACTION - VROEGER ZUIDDAG** - is een organisatie voor en door jongeren. Zij zetten zich in voor een duurzame en rechtvaardige samenleving. Jaarlijks organiseren

ze de YOUCA Action Day waarop meer dan 15.000 leerlingen zich engageren om voor één dag te gaan werken tijdens de schooluren. Hun loon staan ze af aan sterke jongerenprojecten wereldwijd. Daarnaast houden ze workshops en acties het hele jaar door. Torfs steunt Youca structureel en stelt ook een 80-tal studenten te werk op YOUCA Action Day.

#### 4. **TORFSFONDS**

Elk jaar zetten we ook **HET TORFSFONDS OP, EEN FONDS VOOR PROJECTEN WAARBIJ ONZE KLANTEN EN MEDEWERKERS PERSOONLIJK BETROKKEN ZIJN**. We trokken hiervoor dit jaar € 100.000 uit en het Torfsfonds werd ook in een nieuw jasje gegoten: waar onze medewerkers en klanten vroeger steeds online hun stem konden achterlaten, was dat dit jaar in de winkel! Concreet kwam het erop neer dat onze klanten gedurende twee weken in november konden stemmen in onze winkels door een jeton in één van drie kokers te steken, waarop steeds een ander lokaal goed doel geafficheerd stond. De grote winst hiervan zat hem erin, dat we op deze manier de projecten nog dichterbij onze medewerkers en klanten konden brengen.



Naast **HUMANITAIRE PROJECTEN, ORGANISATIES DIE BEGAAN ZIJN MET NATUUR EN DIERENWELZIJN, mogen ook CULTURELE ORGANISATIES** een dossier indienen. De organisaties waarvoor een dossier wordt ingediend moeten echter wel aan enkele criteria voldoen:

- De organisatie waarvoor een inzending gebeurt, is een erkende Belgische vzw.
- Kleinschaligheid: We willen zoveel mogelijk organisaties gelukkig maken. Daarom kiezen we voor zinvolle en kleinschalige initiatieven. Het maximale sponsorbedrag ligt dan ook op € 1.000.
- Humanitaire projecten, organisaties die begaan zijn met natuur en dierenwelzijn én culturele organisaties: Het project moet actief bijdragen aan verbetering van de levenskwaliteit, ontwikkeling, armoedebestrijding en gemeenschapsopbouw. Daarnaast steunen we ook organisaties die begaan zijn met natuurbehoud en dierenwelzijn.

We richten onze steun bewust op initiatieven die een directe en meetbare impact hebben. Daarom geven we prioriteit aan projecten die expliciet kansengroepen ondersteunen. We kiezen er niet voor om sportverenigingen, jeugdbewegingen, wetenschappelijk onderzoek, scholen of stichtingen te sponsoren, tenzij ze zich specifiek op deze doelgroepen richten. Ook huurgelden, lonen en peterschappen vallen buiten onze focus, zodat we kunnen garanderen dat onze middelen transparant en effectief worden ingezet.

**TROOPER**

Lokale verenigingen steunen wij wel met plezier het hele jaar door via Trooper. Voor elke aankoop die door een klant of medewerker via trooper.be bij Torfs gebeurt, schenken wij de gekozen vereniging of goed doel een mooie commissie. Op die manier schonken wij al meer dan 30 000 euro aan lokale verenigingen en goede doelen! Geld waarmee zij sneller materialen kunnen aankopen die ze echt nodig hebben.

**INZAMELING OUDE KLEDING EN SCHOENEN**

Aan onze klanten en medewerkers bieden we de mogelijkheid om oude, nog draagbare schoenen en kleding binnen te brengen. Hiermee verkleint men mee de afvalberg. In samenwerking met We Make Hope krijgen de oude spullen namelijk een tweede leven. Draagbare items worden verkocht en met de

opbrengst steunt men het goede doel. Van versleten kleding worden door Be the Fibre nieuwe producten gemaakt. Dit jaar was weer goed voor een 92 ton aan oude schoenen en kleren, dat anders mogelijks in de vuilbak beland was!

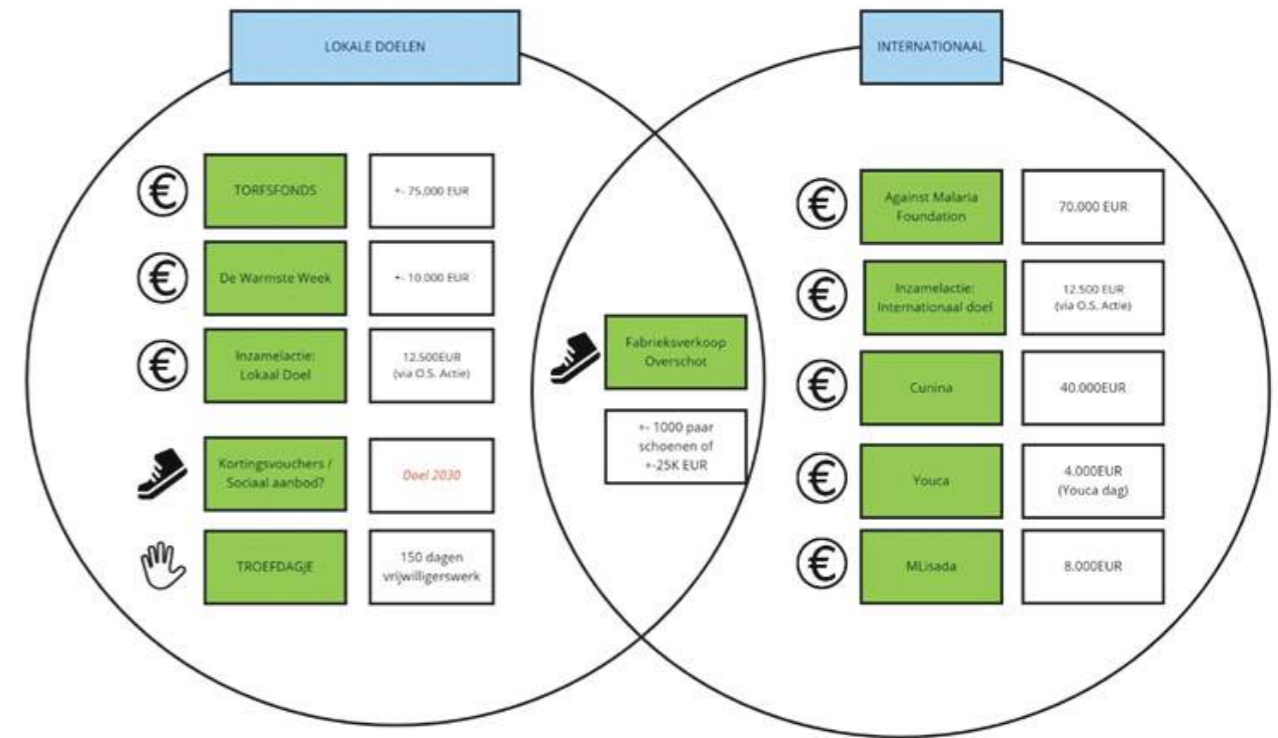
**PROJECT 'TEN AFVAL'**

We willen niet enkel zorgen voor minder afval, maar geven ons afval ook een 2e leven. Elk jaar worden er verschillende Torfswinkels volledig verbouwd. We stellen gratis het oude materiaal van deze winkels ter beschikking, zodat ze bij onze medewerkers een 2e leven krijgen. Verlichting, meubilair, laminaat... worden zo 100% gerecupereerd en komen niet op de afvalberg.

**DE WARMSTE WEEK**

Tot slot schenken we dit jaar voor elke verkochte cadeaubox, 2 EUR aan de Warmste Week. Op die manier versterken we het mooie thema van "eenzaamheid" door het op de voorgrond te zetten in onze winkels en daardoor zowel onze medewerkers en als onze klanten aan te moedigen om een steentje te dragen.

**5.4.4 VOORUITBLIK 2025**





# 6

## GOVERNANCE

Duurzaamheid staat of valt met goed bestuur. Goed bestuur betekent typisch transparant en verantwoordelijk bestuur, ethisch zakendoen, en het nemen van beslissingen die op lange termijn waarde creëren. Voor Torfs als moderetailer zijn de belangrijkste zaken hier dierenwelzijn, bedrijfscultuur, cyber security, fraude & leveranciersrelaties

### 6.1.1 Gezond (familie)bestuur met aandacht voor duurzaamheid

#### SAMENSTELLING FAMILIALE GOVERNANCE

##### Samenstelling:

##### ■ Familie

- Verbonden door onze familiewaarden (openheid, eerlijkheid, transparantie, open communicatie, duurzaamheid, zorgzaamheid, respect, dankbaarheid, waardering, vertrouwen, loyaliteit, verbondenheid, betrokkenheid en humor)
- Volledig vrijblijvende informele momenten creëren om deze waarden te beleven en bewaren

##### ■ Bavet (Betrokken aandeelhoudersvergadering Torfs), Werkgroep Bavet & Juniorboard

- Beslissingsbevoegdheid over aandeelhoudersmaterie
- Geïnformeerd worden over de gang van zaken in het bedrijf.
- Praktische organisatie en bewaken van gemaakte afspraken volgens het Charter
- Ruimte bieden aan 4e generatie om deel te nemen aan de raad van bestuur, om zo betrokkenheid te versterken, alsook is het een manier om toekomstige bestuurders klaar te stomen.

##### ■ Raad van Bestuur:

- 4 familiale bestuurders, 3 externe bestuurders & CEO
- Beslissings- en controlebevoegdheid over bestuurdersmaterie
- Bewaken van de missie, doelstellingen en waarden van het bedrijf in opdracht van de Algemene Vergadering.
- Adviseren, Inspriëren & stimuleren van het management.
- De familiale bestuurder is een eerste aanspreek-

punt voor de aandeelhouders, al dan niet uit zijn of haar tak.

##### ■ Directieteam:

- Familiale CEO, versterkt door Aankoopdirecteur, HR-directeur, COO/CFO & Sales directeur.
- Versterkt door extended-managementteam ter aanvulling van strategische competenties in het dagelijks bestuur.

Als familiebedrijf van de vierde generatie kijken we met dankbaarheid terug op ons verhaal dat zich over de afgelopen 75 jaar ontknoopte. Tegelijk blijven we met vertrouwen vooruitkijken. In 2023 gaf Wouter Torfs het vertrouwen door aan Lise, die als vierde opeenvolgende familiale CEO het roer opnam. Deze generatiewissel belichaamt zowel de kracht van continuïteit als de nood aan vernieuwing, in een wereld waarin het retaillandschap voortdurend in beweging is.

Met die blik naar de toekomst, zijn we in 2023 gestart met het herzien van ons familiecharter, en is het de bedoeling die in 2025 te finaliseren. Het is

een mooi proces aan het worden waarin families van de 3e en 4e generatie samen de familiale governance aanpak herschrijven. Tot dusver zijn er geen radicaal nieuwe puntjes, maar er is telkens verfijnd geweest ten opzichte van het vorige familiecharter (opgesteld in 2013):

■ Degelijk bestuur betekent ook duidelijke structuren en verantwoordelijkheden. Onze Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en het Directieteam werken elk binnen een helder afgebakend mandaat. Deze rolverdeling zal vastgelegd worden in een vernieuwde governance-matrix die zorgt voor transparantie, efficiëntie en checks & balances.

■ Transparantie over de rol van de familie in het bedrijf is daarbij cruciaal: een helder en objectief beleid rond stages, aanstelling, promotie en uitstroom van families.

■ We waken over een gezonde diversiteit op elk niveau: binnen de Raad van Bestuur is er een evenwicht tussen familiale en externe bestuurders, en ook binnen het Directieteam streven we naar een



representatieve mix van leeftijden en gender.

Een tussentijds evaluatie leert ons:

■ Het proces is belangrijker dan het product: het samen schrijven aan het nieuwe charter heeft de betrokkenheid binnen de familie versterkt.

■ De proof of the pudding is in the eating: pas met de tijd zal blijken in welke mate het charter ook daadwerkelijk gevolgd wordt. Het is duidelijk dat een document alleen niet voldoende is om de geest en het engagement van de oefening levend te houden.

■ Het belang van eenduidige communicatie onder aandeelhouders kan niet onderschat worden: helderheid voorkomt misverstanden en versterkt onderling vertrouwen.

Onze governance groeit mee met ons bedrijf. Want alleen met sterk, eerlijk en toekomstgericht bestuur kunnen we blijven bouwen aan een organisatie die weerbaar is en klaar om er nog eens 75 jaar bij te doen.

### 6.1.2 Cybersecurity

Onder governance verstaan we ook de verantwoordelijkheid die we nemen op vlak van cybersecurity. Als sinds 2012 werken we aan ons uitgebreid veiligheidsnetwerk, waarmee we bij de eerste Belgische bedrijven waren om zo sterk in te zetten op dit speelveld. In 2024 hebben we een team van 6 betrokken medewerkers en 2 strategische externe partners ter ondersteuning.

Het cybersecuritybeleid bij Torfs bestaat uit 8 lagen, waarin telkens een andere focus ligt. In laag 1 blokkeren we ongewenste toegang van buitenaf, door alle datastromen te controleren, filteren en versleutelen. In laag 2 beheren we wie toegang krijgt tot wat, wanneer en op welke manier. In laag 3 beveiligen en beheren we alle toestellen binnen het Torfs netwerk, van laptop tot mobile scanner. In laag 4 zorgen we er dan voor dat alle applicaties

en websites veilig gebruikt kunnen worden. In laag 5 detecteren we aanvallen of afwijkend gedrag om snel te reageren en schade te voorkomen. In laag 6 identificeren we onze eigen kwetsbaarheden om die te versterken vooraleer cybercriminelen dat doen. In laag 7 zetten we in op de menselijke schakel als gebruiker in de cybersecurity, hoe beter zij bewust en geïnformeerd zijn van de gevaren, hoe sterker deze schakel is. In de laatste laag 8 beheren we gecontroleerde de toegang tot gevoelige systemen, daar kun je dus enkel aan met de juiste bevoegdheid, op het juiste moment en met de juiste log-in.

#### 1. PERIMETER & NETWORK SECURITY

#### 2. IDENTITY & ACCES MANAGEMENT

#### 3. ENDPOINT SECURITY & DEVICE MANAGEMENT

#### 4. APPLICATION & WEB SECURITY

#### 5. THREAT DETECTION & RESPONSE

#### 6. VULNERABILITY & PATCH MANAGEMENT

#### 7. USER AWARENESS & BEHEERPROCES

#### 8. ADMIN ACCOUNTS & TOEGANGSELEVATIE

### 6.1.3 Leveranciersrelaties

Stabiele leveranciersrelaties: 80% van onze omzet is afkomstig van een stabiele leveranciersbasis waar we reeds meer dan 5 jaar mee werken, zowel voor externe merken als onze huismerken. Onze verre Oosten leveranciers krijgen 30% voorschot bij plaatsen van bestelling en het saldo bij het verschepen. We gaan met deze leveranciers min 4 maal per jaar in gesprek, minstens 2 keer voor een aankoopgesprek, waarbij we de samenwerking, de kwaliteit en de cijfers evalueren. Daarnaast vinden ook vaak nog



tussentijdse gesprekken plaats, in aanloop van het aankoopseizoen. Maar dan 50% van onze leveranciers betalen we op 10 dagen, 60 dagen is uitzonderlijk.

#### 41 HUISMERKLEVERANCIERS (LAATSTE 5J)

- 1 op de 2 huismerkleveranciers sloegen we geen enkel jaar over  
- 1 op de 5 leveranciers zijn nieuw

- 1 enkele leverancier van onze gehele pool aan huismerkleveranciers waar we in 2024 niets aankochten.

#### 317 MERKEN IN PORTEFEUILLE (LAATSTE 5J)

- 1 op de 3 merken sloegen we geen enkel jaar over  
- +/- 7,5% van de merken zijn nieuw (+/- 24 merken)  
- +/- 12,5% van de merken - die

we in in 2023 nog kochten - kochten we niet aan (+/- 38 merken)  
- 1 op de 2 merken van de gehele pool kochten we in 2024 niet aan .

#### TOPMERKEN

- 14 merken (of 7%) goed voor 60% van de omzet  
- 1 op 2 van top20 merken slaan we geen enkel jaar over in dit



7

**NAWVOORD**

## FAMILIALE GOVERNANCE IS OOK DUURZAAMHEID

Als familiebedrijf van de vierde generatie kunnen we met dankbaarheid terugblikken op ons verhaal, dat zich over al meer dan 75 jaar ontknoopte. In 2023 gaf Wouter Torfs de fakkel door aan Lise Conix, die als vierde opeenvolgende familiale CEO het roer in handen nam. Deze generatiewissel belichaamt zowel de kracht van continuïteit als de nood aan vernieuwing, in een sterk en voortdurend bewegend retaillandschap.

Achter het bedrijf staat een familie aandeelhouders die verbonden worden door een familiecharter met missie, waarden en afspraken die we als aandeelhouders naleven. De eerste versie dateert van 2006. In 2014-2015 werd dit document (incl een nieuwe aandeelhoudersovereenkomst) met de derde generatie als penhouder herzien en herbevestigd tijdens het Nouages proces. Het herknopen van de familie (Frans: nouer).

Zoals afgesproken is de evaluatie van het bestaande charter opgestart in 2023 en we hopen dit Nouabis proces af te ronden voor eind 2025. Zo'n proces vraagt immers tijd en engagement. Het creëert **verbondenheid en vertrouwen** tussen de generaties familiale aandeelhouders én binnen het familiebedrijf. Leden van de derde en de vierde generatie werken samen aan een gedragen update van de bepalingen in ons familiecharter. Net door beide generaties aan te spreken kwam een intensieve samenwerking tot stand binnen de generaties maar ook over de generaties heen.

Wat er opvallend helemaal niet gewijzigd is, zijn de **missie en waarden** van de familiale aandeelhouders. Het is boeiend om te zien hoe deze kernwaarden zo diep geworteld zitten én tegelijk nog zo actueel zijn in een snel evoluerende maatschappij.

Er wordt extra aandacht gegeven aan het verfijnen van volgende zaken:

- Een degelijk bestuur betekent **duidelijke structuren, rollen en verantwoordelijkheden** met duidelijke profielen voor de diverse rollen en dito procedures bij selectie en aanstelling ervan.

- Ook **toekomstige aandeelhouders** krijgen zeggenschap bij de stemming over de governance voorstellen.
- Onze Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en het Directieteam werken elk binnen een helder afgebakend mandaat. Deze rolverdeling wordt vastgelegd in een vernieuwde **governance-matrix** die zorgt voor transparantie & efficiëntie.
- Transparantie over de **rol van familieleden** werkzaam binnen het bedrijf: een helder en objectief beleid rond stages, aanwerving, verloning, promotiekansen en uitstroom, waarbij ook het benoemings- en remuneratiecomité een cruciale rol speelt.
- We waken over een **gezonde diversiteit op elk niveau**: binnen de Raad van Bestuur is er een evenwicht tussen familiale en externe bestuurders en een mix van expertise, ervaring en gender. Ook binnen het Directieteam streven we naar een representatieve mix van leeftijden en gender.

Deze periodieke evaluatie van de gemaakte afspraken en onze jarenlange ervaring als betrokken aandeelhouders leert ons:

- **Het proces is belangrijker dan het product**: het samen aan de slag gaan met het charter heeft de betrokkenheid binnen de familie versterkt, zowel tussen als over generaties heen.
- **De proof of the pudding is in the eating**: Het is onze ambitie om wat geschreven is in het charter, ook daadwerkelijk toe te passen, tenminste naar de geest van de afspraken. De werkgroep Bavet heeft daarom als taak het respect voor de gemaakte afspraken te bewaken.
- **Het belang van eenduidige communicatie onder aandeelhouders** kan niet onderschat worden: helderheid voorkomt misverstanden en versterkt onderling vertrouwen. In ons charter is extra aandacht gegaan naar het duidelijk stellen van de communicatiestromen en aanspreekpunten.

Onze governance groeit mee met ons bedrijf. Want alleen met een sterk, eerlijk en toekomstgericht bestuur kunnen we blijven bouwen aan een organisatie die weerbaar is en klaar om er nog eens 75 jaar bij te doen.

Judith Verlinden  
Voorzitter  
Werkgroep Bavet

Patrick Torfs  
Voorzitter  
Raad van Bestuur

