

HEVO HAZENBERG BOUW  
KOOPMANS BOUWGROEP ERI-JADCO COMFORT PARTNERS  
J.P. VAN EESTEREN  
KORTEWEG BOUW SHVL WOLTER & DROS  
EKEELS ELEKTROTECHNIEK SYNCHROON NICO DE CROON  
WTH VLOERVERWARMING ACTO INFORMATISERING BONT



# DUURZAAMHEIDSVERSLAG

2012 DE KRACHT VAN HET GEHEEL

ERA MIDB ALFEN  
CONTOUR WIDB VOORBIJ  
BETON

# ONZE MENSEN

## BEDRIJFSONGEVALLEN

AANTAL MET VERZUIM

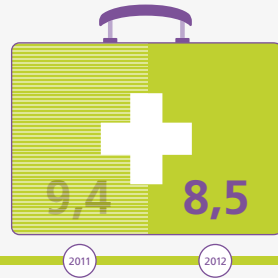


0 ONGEVALLEN

» PAGINA 23

## INJURY FREQUENCY RATE

BEDRIJFSONGEVALLEN MET VERZUIM  
PER MILJOEN GEWERKTE UREN



0

» PAGINA 23

## ZIEKTEVERZUIM

■ ZIEKTEVERZUIM (IN %)  
■ ZIEKTEVERZUIM ALS GEVOLG VAN  
EEN BEDRIJFSONGEVAL (IN %)



» PAGINA 23

## OPLEIDINGSUREN

GEMIDDELD AANTAL PER MEDEWERKER  
(FTE)



» PAGINA 26

## FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

PERCENTAGE MEDEWERKERS DAT  
FUNCTIONERINGSGESPREK HEEFT GEHAD



» PAGINA 26

## PERSONEELSVEROOR

PERCENTAGE



» PAGINA 29

## OVERTREDING VAN DE GEDRAGSCODE

AANTAL

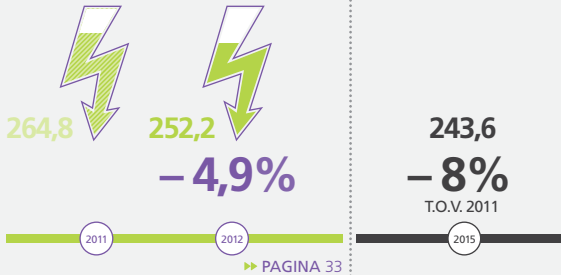


» PAGINA 24

## ONZE WERKWIJZE

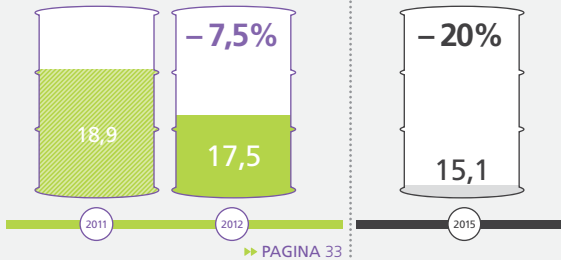
### RELATIEF ENERGIEVERBRUIK (SCOPE 1 EN 2)

GIGAJOULE (GJ) PER MILJOEN OMZET



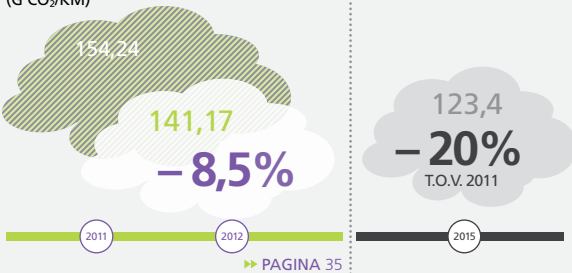
### RELATIEVE CO<sub>2</sub>-EMISSIE (SCOPE 1 EN 2)

TON CO<sub>2</sub> PER MILJOEN EURO BEDRIJFS-OPBRENGSTEN



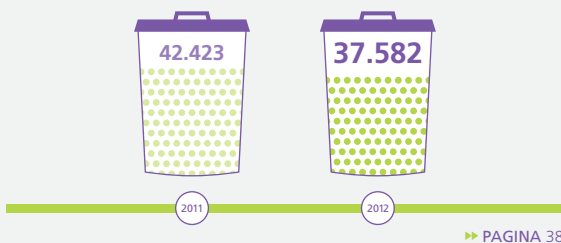
### OPBOUW LEASEWAGENPARK NAAR EMISSIE

GEMIDDELDE CO<sub>2</sub>-EMISSIE PER AUTO PER KM (G CO<sub>2</sub>/KM)



### HOEVEELHEID AFVAL

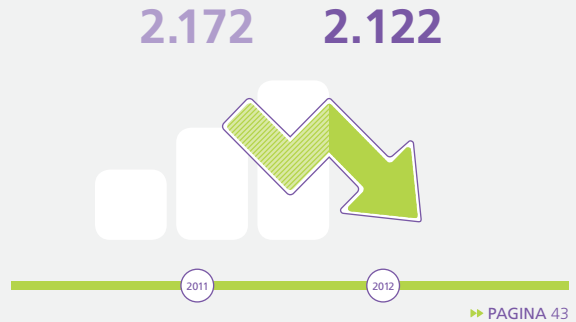
TON



## ONZE BIJDRAGE AAN DE MAATSCHAPPIJ

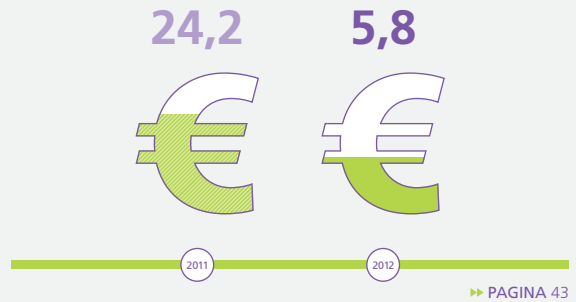
### BEDRIJFSOPBRENGSTEN TBI

MILJOEN EURO



### NETTORESULTAAT

MILJOEN EURO



### SPONSORING / DONATIES

EURO



## OVER DIT VERSLAG

Dit verslag bevat uitgebreide informatie over de duurzaamheidsprestaties van TBI Holdings B.V. (TBI) en haar dochterondernemingen op sociaal, milieu- en economisch gebied in het kalenderjaar 2012.

Met dit verslag maken wij voor onze stakeholders inzichtelijk welke activiteiten zijn ondernomen ten aanzien van duurzaam ondernemen. Het verslag verschijnt naast het in april 2013 gepubliceerde financiële jaarverslag 2012 en het TBI magazine 2012. Beide zijn te vinden op onze website [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

Wij rapporteren hiermee voor de tweede maal over onze duurzaamheidsprestaties, als onderdeel van onze strategie voor duurzaam ondernemen. In 2011 zijn voor het eerst doelstellingen voor duurzaam ondernemen geformuleerd en gecommuniceerd. De prestaties over 2012 kunnen daarom voor een belangrijk deel worden vergeleken met de resultaten over 2011.

Het proces van datacollectie over 2012 is verder geprofessionaliseerd waardoor de betrouwbaarheid naar verwachting verder is toegenomen. De datacollectie is met behulp van een verbeterd rapportagehandboek (met aangescherpte definities) gedaan door de duurzaamheidscoördinatoren van alle TBI-ondernemingen. De data zijn vervolgens gevalideerd door de verantwoordelijke controllers van de ondernemingen waarna deze zijn vrijgegeven voor consolidatie op de holding waar ook nog enkele checks zijn gedaan (zie ook pagina 17). Het al dan niet meenemen van prestaties van leveranciers of onderaannemers verschilt per thema. Zo zijn de bedrijfsongevallen van inleners wel meegenomen en wordt energiegebruik van onderaannemers alleen meegenomen als de energiekosten voor rekening zijn van de betreffende TBI-onderneming.

### RAPPORTAGEGEBIEDEN

Er wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI, te verdelen in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. De activiteiten van de in 2012 geacquireerde onderneming Groothuis zijn niet meegenomen in de resultaten. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. TBI voldoet met dit verslag aan niveau C van het Global Reporting Initiative (GRI) (3.1) en aan de door TBI intern opgestelde rapportagerichtlijnen en definities. De GRI-index en de Statement GRI Application Level Check zijn opgenomen in bijlage 5 op pagina 57. Dit duurzaamheidsverslag over 2012 is nog niet extern geverifieerd. Wel is de wijze van datacollectie verder geprofessionaliseerd, een pre-audit staat gepland voor volgend jaar.

### LEESWIJZER

De gehanteerde definities zijn terug te vinden in bijlage 4 op pagina 54. Verder zijn voor een aantal indicatoren ook data per individuele onderneming opgenomen. Deze data zijn te vinden in bijlage 1 op pagina 51. Door interne validatie en controles in het rapportageproces zijn de consistentie en de betrouwbaarheid van de verslaggeving gewaarborgd.

Voor algemene klachten, vragen of suggesties over dit verslag of over duurzaam ondernemen in het algemeen kunt u contact opnemen met Corporate Responsibility-directeur Ronald de Koning (010 – 290 85 00 of [cr@tbi.nl](mailto:cr@tbi.nl)).

# INHOUDSOPGAVE

<b>De kracht van het geheel</b>	4
<b>1 Over TBI</b>	6
Algemeen	7
Visie en missie	7
Strategie	8
TBI in de keten	8
<b>2 Onze strategie voor duurzaam ondernemen</b>	10
In drie fasen naar <i>'toonaangevend'</i>	11
Visie	13
Missie	13
Tien strategische duurzaamheidsthema's	14
Vijf centrale principes	15
Kernopgaven voor de markten	15
Onze huidige positie	15
<b>3 Organisatie en sturing op duurzaam ondernemen</b>	16
Sturing en uitvoering	17
Rapportage en monitoring	17
Medewerkers betrekken	18
<b>4 Onze medewerkers</b>	20
Veiligheid en gezondheid	21
Integriteit	24
Opleiding en ontwikkeling	26
Medewerkersbetrokkenheid	29
<b>5 Onze werkwijze</b>	32
Energieverbruik- en CO <sub>2</sub> -uitstoot	33
Duurzame keten	37
Omgevingsbewustzijn en regelgeving	40
<b>6 Onze bijdrage aan de maatschappij</b>	42
Economische waarde	43
Maatschappelijke betrokkenheid	44
Duurzame innovatie	45
<b>7 Vooruitblik en uitdagingen</b>	48
<b>Bijlagen</b>	50
1 Individuele bedrijfsdata	51
2 Kerncijfers TBI	52
3 Operationele structuur TBI	53
4 Definities en afkortingen	54
5 GRI-index en GRI-toepassingsniveaucheck	57
<b>Colofon</b>	binnenzijde omslag

## DE KRACHT VAN HET GEHEEL

*Duurzaam ondernemerschap tekent de nieuwe realiteit: de omslag van volumegroei naar duurzame vooruitgang met nieuwe integrale oplossingen. Daarom is duurzaam ondernemerschap het leidend principe van onze strategie. We zijn dan ook trots om u met dit tweede duurzaamheidsverslag te laten zien welke grote stappen we in 2012 hebben gemaakt én welke we nog gaan maken.*

### **DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP**

#### **ALS LEIDEND PRINCIPE**

Duurzaam ondernemerschap is het leidend principe van onze strategische doelstellingen, welke zijn verwoord in onze Strategische Agenda 2013-2015. Gezamenlijk is een route uitgezet naar meer multidisciplinaire samenwerking tussen de TBI-ondernemingen. Deze samenwerking is van groot belang, omdat de marktmechanismen die jarenlang van kracht waren, zijn verdwenen of sterk zijn gewijzigd. De markt vraagt niet alleen meer om een afzonderlijke bouw- en/of installatieopgave, maar om een gebouw waarvan de exploitatielasten vooraf bekend zijn en dat zich kan aanpassen aan nieuwe behoeften van gebruikers. Er is vanuit de markt meer vraag naar integrale oplossingen. De portfolio van TBI kent een optimale balans tussen enerzijds de bouwactiviteiten en anderzijds onze sterke positie in de installatietechniek. Deze unieke combinatie verschaft ons bij uitstek de mogelijkheid om een toonaangevende rol te spelen bij de noodzakelijke verduurzaming van de gebouwde omgeving.

#### **DUURZAAM ONDERNEMEN IN 2012**

Dit jaar is met het ontwikkelen van een 'Meerjarenplan duurzaam ondernemen 2013-2015' hard gewerkt aan de basis van duurzaam ondernemen. Hierin hebben we onze ambitie om 'toonaangevend' te zijn op het gebied van duurzaam ondernemen, uitgewerkt (zie ook hoofdstuk 2 *Onze strategie*). In 2012 is daarbij hard gewerkt om ons 'eigen huis op orde' brengen. Alle TBI-ondernemingen hebben zich ingezet om goede duurzaamheidsprestaties te halen. Zo reduceerden we onze totale CO<sub>2</sub>-emissies in 2012 met 8 procent ten opzichte van 2011 en vonden er 15 procent minder bedrijfsongevallen plaats dan in 2011.

Verder zijn in 2012 belangrijke keuzes gemaakt ten aanzien van de strategie en sturing op duurzaam ondernemen. Onder leiding van de in 2012 aangestelde directeur Corporate Responsibility is een organisatie opgebouwd rond duurzaam ondernemen (zie ook hoofdstuk 3 *Organisatie en sturing op duurzaam ondernemen*).

Naast interne ontwikkelingen werkten we aan diverse toonaangevende projecten waarin TBI heeft laten zien wat duurzaam ondernemen in de praktijk kan betekenen: het Centraal Station in Rotterdam met het grootste met zonnepanelen bedekte dak in Nederland, en de Sluiskiltunnel die het veiligste bouwproject in Nederland moet worden. Naast de duurzame projecten wijs ik ook graag met trots op de vele initiatieven die TBI-ondernemingen hebben genomen om duurzaam ondernemen te vertalen in innovatieve producten en diensten voor de markt. Verspreid door dit verslag belichten we enkele van deze aansprekende initiatieven.

#### **GROTE KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR 2013–2015**

Door de diversiteit aan ondernemingen in de bouwketen zijn we van ontwerp tot beheer van de gebouwde omgeving betrokken. Vanuit deze positie en betrokkenheid hebben we de mogelijkheid de gebouwde omgeving van Nederland te verduurzamen. Wij zien daarbij grote kansen op het gebied van verduurzaming van de bestaande gebouwvoorraad vanuit levensduurdenken en ontwikkeling van nieuwe (decentrale) energiesystemen.

TBI staat voor enkele grote uitdagingen. Zo moeten we de veiligheid van onze medewerkers nog verder verbeteren. Daarnaast is het een uitdaging om vanuit onze decentrale concernstructuur nog meer multidisciplinair te gaan werken en innovaties daarbij ook sneller in de markt toe te passen.

#### **TOT SLOT**

Wij kijken over 2012 terug op positieve ontwikkelingen op het gebied van duurzaam ondernemen binnen TBI. We zijn overtuigd van het feit dat duurzaam ondernemen ons zal helpen om de juiste antwoorden op de veranderende marktvraag te bieden. De aankomende jaren zullen we u van onze vorderingen op de hoogte blijven houden.

Rotterdam, 8 mei 2013

#### **Namens de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V.**

ir. D.A. Sperling (voorzitter)

**DUURZAAMHEIDSMISSIE**  
TBI WIL IN DE GEBOUWDE  
OMGEVING HET POSITIEVE VERSCHIL  
MAKEN MET INSPANNINGEN OP DIE PLAATSEN  
WAAR MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN MARKT-  
POTENTIEEL HET GROOTST ZIJN. WIJ ZIEN HET  
DAARBIJ ALS ONZE PRIMAIRE VERANTWOORDELIJK-  
HEID OM EEN SUBSTANTIËLE BIJDRAGE TE LEVEREN  
AAN DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN  
IN AL ONZE MARKTEN. WE STREVEN NAAR  
EEN TOONAANGEVENDE POSITIE OP  
HET GEBIED VAN DUURZAAM  
ONDERNEMEN.



## OVER TBI

Met circa 8.200 medewerkers en bedrijfsopbrengsten van € 2,1 miljard is TBI een toonaangevend bouw- en techniekconcern. In 2012 werd een operationeel bedrijfsresultaat van € 41,6 miljoen (voor aftrek van reorganisatielasten) gerealiseerd. Na aftrek van reorganisatielasten (€ 9,9 miljoen) resteert een operationeel bedrijfsresultaat van € 31,7 miljoen. Zie voor meer informatie over de financiële resultaten de bijlage *Kerncijfers* op pagina 52 of het jaarverslag 2012.



## ALGEMEEN

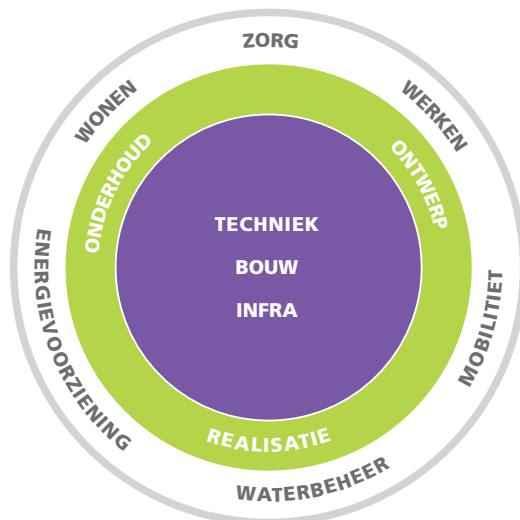
TBI vormt een groep van ondernemingen die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Infra.

Vanuit deze segmenten zijn de TBI-ondernemingen actief in de volgende markten: woning- en utiliteitsbouw, infrastructuur, industrie en scheepsbouw. Met onze dienstverlening zijn we vooral actief in de maatschappelijke domeinen van wonen, zorg, werken, mobiliteit, energievoorziening en waterbeheer.

Segment	Markt	Maatschappelijk domein
TECHNIEK	Woningbouw (B&U)	Wonen
	Utiliteitsbouw (B&U)	Zorg
	Infrastructuur (GWW)	Werken
	Industrie	Mobiliteit
	Scheepsbouw (Marine & Offshore)	Energievoorziening Waterbeheer
BOUW	Woningbouw (B&U)	Wonen
	Utiliteitsbouw (B&U)	Zorg Werken
NFRA	Infrastructuur (GWW)	Werken
	Industrie	Mobiliteit Waterbeheer Energievoorziening

TBI hanteert een decentrale concernstructuur waarbij het ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie is verankerd, bij de TBI-ondernemingen zelf. Dit geeft elke TBI-onderneming zelfstandigheid in ondernemerschap. Gebondenheid komt tot uitdrukking in de gemeenschappelijke koers, in de gehanteerde kernwaarden en in de gedragsregels van TBI en haar ondernemingen. Daartoe behoren ook het bieden van een inspirerende en veilige werkomgeving en het hanteren van principes voor duurzaam ondernemen (zie *Vijf centrale principes* op pagina 15).

De ondernemingen van TBI opereren zowel zelfstandig als in gezamenlijkheid via (onderlinge) samenwerkingsverbanden en zijn met name op de Nederlandse markt actief. De ondernemingen delen kennis, benutten adequaat hun capaciteit en richten zich op het integraal ontwerpen, realiseren en onderhouden van een duurzame woon-, werk- en leefomgeving (zie ook *TBI in de keten*).



Door multidisciplinaire samenwerking (techniek, bouw en infra) creëert TBI zo veel mogelijk toegevoegde waarde voor haar 'stakeholders'. TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en kenmerkt zich door haar aandeelhoudersstructuur met de Stichting TBI als enige aandeelhouder.

## VISIE EN MISSIE

De veranderingen binnen onze maatschappelijke domeinen zijn groot, aangedreven door onderliggende trends zoals de noodzaak tot efficiënter gebruik van energie en natuurlijke hulpbronnen, het gebruik van duurzame materialen en processen en de opkomst van alternatieve energie. Deze veranderingen hangen sterk met elkaar samen en resulteren in een 'andere' economie. In plaats van kwantitatieve groei ontwikkelt zich thans een nieuwe balans, waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid sleutelbegrippen zijn. Ze vormen de context voor moderne ondernemingen, die een wezenlijke bijdrage willen leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven.

TBI onderscheidt zich met hoogwaardige bouwkundig en technologisch geavanceerde toepassingen en weet die te realiseren door een krachtige onderlinge samenwerking en een sterke focus op de vraag van de opdrachtgever als klant. Daarmee leveren TBI en haar medewerkers een actieve bijdrage aan het oplossen van actuele maatschappelijke vraagstukken en aan de duurzame ontwikkeling van onze samenleving.

**STRATEGIE**

De strategie van TBI is erop gericht om met behoud van de decentrale concernstructuur (ondernemerschap aan de basis) ook de schaalvoordelen van een groot concern te benutten. Daarbij is duurzaam ondernemerschap het onderliggende leidende principe. Duurzaam ondernemerschap als leidend principe laat zich vertalen in vier belangrijke pijlers. Duurzaam ondernemen bij TBI geeft invulling aan maatschappelijke waardecreatie, veilig werken en duurzame integrale oplossingen.



**TBI IN DE KETEN**

TBI-ondernemingen zijn belangrijke schakels in de waardeketens van techniek, bouw en infra. Ze kunnen, afhankelijk van het project, betrokken zijn van ontwikkeling tot en met onderhoud en exploitatie. Met dank aan een toenemend aantal integrale projecten met meerjarige onderhoudscontracten zijn TBI-ondernemingen over de (hele) levensduur van het werk betrokken.

De illustratie op pagina 9 geeft aan welke posities de TBI-ondernemingen hebben ten opzichte van opdrachtgevers en gebruikers enerzijds en toeleveranciers anderzijds.

Daarnaast heeft TBI in bredere zin te maken met stakeholdergroepen. De door TBI geïdentificeerde stakeholdergroepen zijn weergegeven in het figuur hieronder.



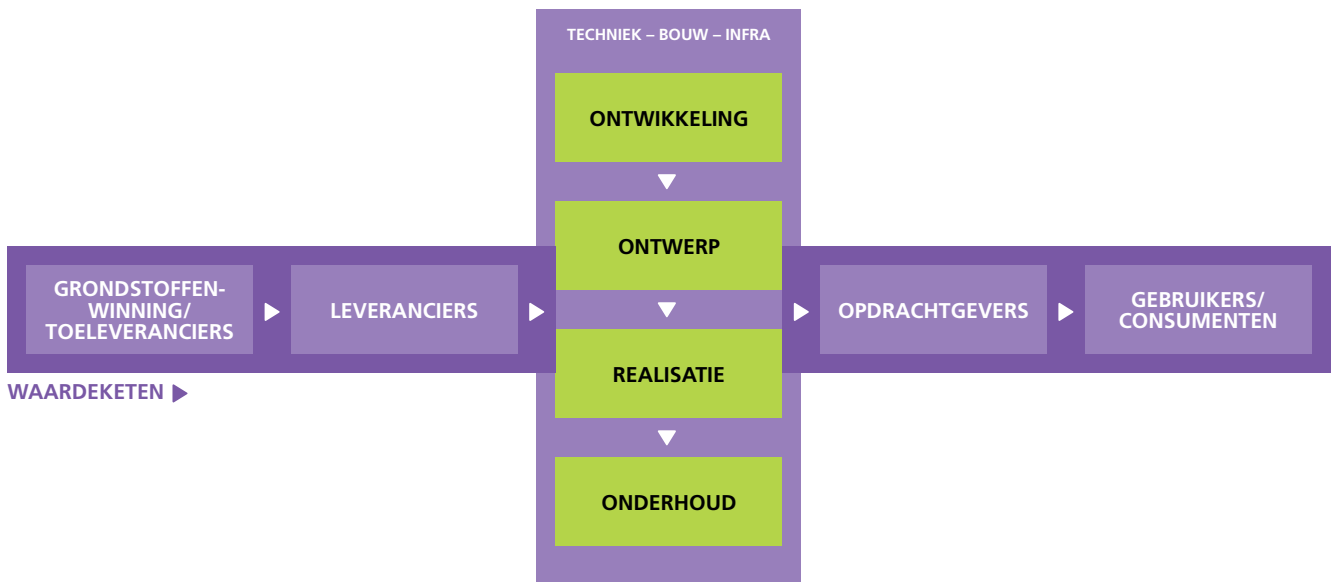
TBI-ondernemingen hebben, afhankelijk van hun positie en de fase waarin het project zich bevindt, op verschillende manieren invloed op de keten. Deze keten bestaat ruwweg uit vier fases: de ontwikkelfase, de ontwerp-fase, de realisatiefase en de onderhoud- en exploitatiefase. We onderscheiden de volgende mogelijkheden tot beïnvloeding:

- ontwikkelfase: ‘vertaling’ van wensen van opdrachtgevers of gebruikers in een programma van eisen;

- ontwerpfase: integraal ontwerpen van objecten en/of installaties;
- realisatiefase: inkoop van (bouw)materialen, uitvoeringswijze en bouwlogistiek;
- onderhoud- en exploitatiefase: via de kwaliteit van onderhoud en onderhoudsprogramma's en realisatie van onderhoud (inkoop, uitvoeringswijze en bouwlogistiek).

In de eerste twee fases hebben TBI-ondernemingen vooral contact met opdrachtgevers en toekomstige gebruikers. Hierbij maken ze uiteraard dankbaar gebruik van hun ervaring met uitvoering en exploitatie en contacten met leveranciers. In de realisatie-, onderhoud- en exploitatiefase hebben TBI-ondernemingen een belangrijke rol als het gaat over inkoop van onderdelen of producten bij (toe)leveranciers. Onze leveranciers worden door ons gestimuleerd om innovatieve oplossingen in te brengen om de waarde voor de opdrachtgever en gebruiker te vergroten.

De rol die de TBI-ondernemingen in de keten vervullen, is dus bepalend voor de mate van invloed die zij kunnen uitoefenen. Zo hebben TBI-ondernemingen als Synchron en HEVO vanuit hun rol als ontwikkelaar en bouwprojectmanager relatief veel invloed in de eerste fases (ontwikkeling en ontwerp). De meeste TBI-ondernemingen zoals J.P. van Eesteren, Hazenberg, ERA Contour, Croon, Wolter & Dros, Voorbij en Mobilis hebben vooral invloed vanaf het moment van ontwerpen tot en met onderhoud en exploitatie. Ze hebben via ontwerp, inkoop en realisatie relatief veel invloed in de waardeketen. Voor alle ondernemingen geldt dat ze een Total Cost of Ownership (TCO) benadering kiezen waarin ook een integrale of multidisciplinaire aanpak wordt gevolgd (zie ook tekstkader *Integraal werken* op pagina 47).





# 2

## ONZE STRATEGIE VOOR DUURZAAM ONDERNEMEN

In 2012 hebben we grote stappen gemaakt door onze strategie voor de langere termijn uit te werken en deze te vertalen in concrete activiteiten. Dit is vastgelegd in het Meerjarenplan (MJP) duurzaam ondernemen 2013-2015. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bouwstenen van onze strategie uit het MJP opgenomen.

### IN DRIE FASEN NAAR 'TOONAANGEVEND'

TBI zal in drie fasen toewerken naar een 'toonaangevende' positie op het gebied van duurzaam ondernemen. Dit begint met het 'eigen huis op orde' brengen en 'daadkracht'. Tot 2015 zal dit veelal intern gerichte inspanningen vergen van alle TBI-ondernemingen.



Tegelijkertijd gaan we op enkele onderwerpen voor-sorteren zodat we op de middellange termijn inspanningen op het gebied van duurzaam ondernemen aantoonbaar kunnen omzetten in 'waardecreatie en groei' (in zowel economische als maatschappelijke zin).

Op de langere termijn streven wij ernaar om 'toonaangevend' te zijn als het gaat over duurzaam ondernemen in onze sector in Nederland. Om dat te bereiken gaan we op basis van huidige inzichten invulling geven aan twee toekomstgerichte concepten: true-value en circulaire economie. Voor de exacte invulling van beide

concepten zullen in 2013 speciale werkgroepen worden opgericht waarbij we via specifieke pilots op niveau van dochterondernemingen, ervaring willen opdoen voor TBI-brede implementatie op de middellange termijn.

In een circulaire economie worden grondstoffen oneindig hergebruikt. We denken en handelen vanuit de levenscyclus van objecten. TBI wil circulaire economie-principes gaan toepassen in haar bedrijfsprocessen. Hiertoe behoort ook onderhoud en beheer.

Vanuit een true-valuebenadering wordt gekozen voor een aanvulling op de winst- en verliesrekening. Het is de manier om naast financiële aspecten ook maatschappelijke kosten en baten te waarderen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om energiebesparing of CO<sub>2</sub>-reductie (baten) en bedrijfsongevallen (kosten) die toerekenbaar zijn aan TBI. Met true-value willen we onze diensten mede vanuit een maatschappelijk perspectief gaan bekijken.

## YVO DE BOER MONDIAAL ADVISEUR KLIMAAT & DUURZAAMHEID BIJ KPMG EN VOORMALIG KLIMAATCHEF VAN DE VERENIGDE NATIES

### **Geen stilstand in crisistijd**

De huidige jaren van crises (economie, financieel, politiek, milieu, klimaat etc.) maken het niet makkelijk om 'duurzaamheid' expliciet op de politieke agenda te houden. Toch verleiden harde mondiale ontwikkelingen, zoals de toenemende schaarste van energie en grondstoffen, toenemende urbanisatie en bevolkings- en welvaartsgroei, bedrijven om te bewegen richting duurzaamheid. Veel bedrijven staan dan ook niet stil. Duurzaamheid wordt in toenemende mate benaderd als motor voor innovatie: hoe kunnen duurzame diensten/producten bijdragen aan onze groei? Of hoe kunnen we efficiënter worden door duurzamer te opereren?

### **Niet op agenda, wel grote ontwikkelingen**

Het feit dat het niet op de politieke agenda staat, wil niet zeggen dat er in 2012 niets is gebeurd.

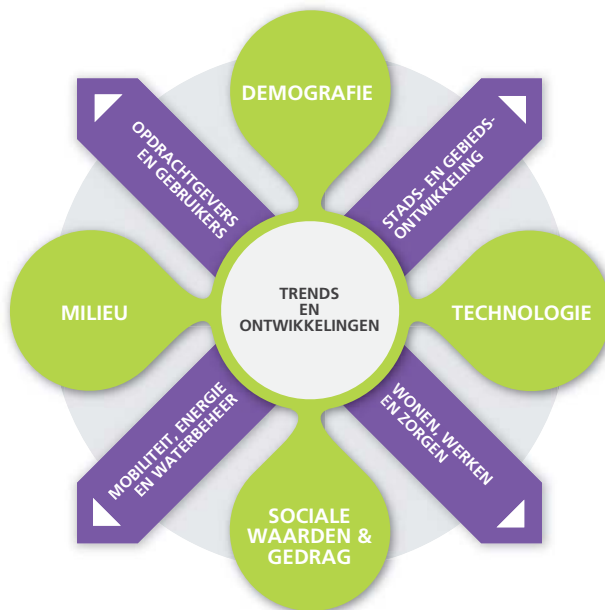
Overheden over de hele wereld zijn op verschillende niveaus bezig om duurzame ontwikkeling te ondersteunen. Zo is in Brussel ambitieuze regelgeving in de maak voor het grondstofgebruik (Circulair Economy) en duurzame energieproductie (50 procent duurzame energie in 2050). In China is duurzame stedenbouw als speerpunt opgenomen in het huidige vijfjarenplan en Japan zet na Fukushima vol in op energiebesparing. Daarbij mengen ook lokale overheden, als directe belanghebbenden, zich in de ontwikkeling. Zo faciliteert de gemeente Rotterdam de samenwerking tussen instanties als het Rotterdam Climate Initiative, het Havenbedrijf en de Erasmus Universiteit.

### **Uitdaging: langetermijninvesteringen**

Duurzame ontwikkeling gaat, zo stelt men vaak, over de lange termijn. Investeren voor de

lange termijn zijn echter lastig te legitimeren, mede doordat de waarde moeilijk inzichtelijk is te maken. Aandeelhouders zijn vooralsnog gericht op de kortere termijn, temeer omdat dan de waarde beter te bepalen is. Grote uitdaging voor de aankomende jaren voor bedrijven is dan ook om de waarde van langetermijninvesteringen beter inzichtelijk te maken.





## VISIE

De maatschappelijke en ruimtelijke opgave van Nederland is complex en onderhevig aan diverse *trends en ontwikkelingen*. In demografisch opzicht zien we toenemende verstedelijking, individualisering, vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. Technologie maakt een waaier aan nieuwe ontwikkelingen mogelijk, via duurzame energie en alternatieve materialen en door middel van informatie- en communicatietechnologie. Vernieuwingen worden getoetst aan sociale waarden als leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit en transparantie. We zijn ons bovendien bewust van de moeilijk te overschatten impact van sociale media. Een verantwoord milieubeleid blijft van groot belang. Blijvende en zelfs groeiende grondstoffenschaarste, toenemend energieverbruik, meer CO<sub>2</sub>-uitstoot, strengere wet- en regelgeving vanuit de Europese Unie – niemand kan die ontwikkelingen negeren.

We zien op de korte termijn minder aanbod van grote projecten, een trend naar meer geïntegreerde contracten op basis van DB(F)MO, beperkte financieringsmogelijkheden en prijsdruk. Tegelijkertijd komt de gebruiker steeds centraler te staan. Op de middellange en lange termijn signaleren we kansen in de deelname aan consortia met ketenpartners. In die consortia zullen duurzame principes de basis vormen. In de stads- en gebiedsontwikkeling zien we in toenemende mate een integrale benadering.

Op de maatschappelijke domeinen wonen, werken, zorgen, mobiliteit, energie en waterbeheer is sprake van toenemende functiemenging. Werken is niet langer afhankelijk van tijd en plaats, waardoor de vraag naar flexibel vastgoed toeneemt. Energieneutraal wonen wordt in de toekomst wettelijk verplicht. Bewonerscoöperaties zullen gericht zijn op zelfvoorziening in energie en overheden eisen nieuwbouwwoningen die aan hoge duurzaamheidseisen voldoen. Op de korte en middellange termijn zien we kansen in de utiliteitsbouw van onderwijs- en zorginstellingen en kunnen we onze marktpositie in duurzame energievoorziening en waterbeheer verstevigen.

De gebouwde omgeving is bij uitstek de sector die het positieve verschil kan maken in duurzaamheid. De feiten van nu bevestigen ons in deze visie. De gebouwde omgeving is in haar hele levenscyclus verantwoordelijk voor circa 40 procent van het totale energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot en voor ruim 30 procent van de afvalproductie. Van al het verkeer in Nederland is zo'n 25 procent bouwverkeer. In de zorgsector kunnen instellingen minimaal een kwart besparen op energiekosten. Negen op de tien Nederlanders wonen in steden, waardoor sociale en fysieke veiligheid hoog op de politieke agenda's staat. Van de kantoren staat momenteel 16 procent leeg en dus groeit de vraag naar flexibel vastgoed. Werknemers baseren hun keuze voor een werkgever nu al voor minimaal 10 procent op sterke waarden en aandacht voor duurzaam ondernemen. Dat cijfer kan nog stijgen als de economie weer aantrekt en technisch personeel schaarser wordt.

## MISSIE

TBI wil in de gebouwde omgeving het positieve verschil maken met inspanningen op die plaatsen waar maatschappelijke opgaven en marktpotentieel het grootst zijn. Wij zien het daarbij als onze primaire verantwoordelijkheid om een substantiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven in al onze markten. We streven naar een toonaangevende positie op het gebied van duurzaam ondernemen.

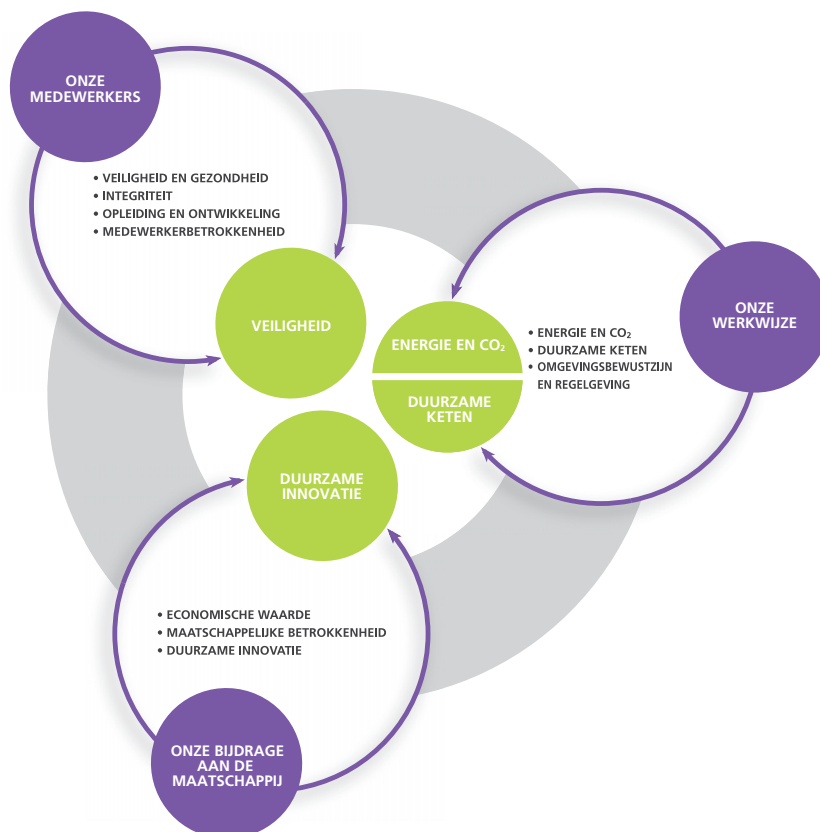
**TIEN STRATEGISCHE DUURZAAMHEIDSTHEMA'S**

Om inhoudelijk richting te geven aan duurzaam ondernemen zijn in 2011 de stakeholdergroepen geïdentificeerd en werd geïnventariseerd wat hun belangrijkste duurzaamheidsthema's waren, ook werd een benchmark gedaan naar de duurzaamheidsprestaties van collega-ondernemingen. Met de resultaten uit de benchmark en stakeholderanalyse is vervolgens een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Op grond van de materialiteitsanalyse zijn vorig jaar elf strategische duurzaamheidsthema's gekozen waarvoor specifieke doelstellingen zijn geformuleerd. In 2012 heeft TBI geen externe stakeholders betrokken, een enquête en stakeholderdialogoog staan wel gepland voor 2013 (zie ook pagina 49). In 2012 is door alle TBI-ondernemingen hard gewerkt om deze te realiseren (zie de hoofdstukken 4, 5 en 6). Daarbij is vanwege de werkbaarheid besloten om in 2012 de thema's *materialen & grondstoffen* en *duurzame toeleveringsketen* samen op te nemen in het thema *duurzame keten*. Hierdoor werken we met en rapporteren we vanaf 2012 over tien in plaats van elf duurzaamheidsthema's.

Met onze verdieping in de strategie heeft TBI van deze tien duurzaamheidsthema's in 2012 vier zogenaamde *focusthema's* benoemd. De focusthema's zijn de thema's waarvoor we de komende jaren extra ambitieus zijn en ook extra daadkracht gaan tonen. De keuze voor de focusthema's is gebaseerd op een combinatie van maatschappelijke urgentie en onze verwachting dat TBI op deze vier focusthema's ook maatschappelijk gezien het positieve verschil kan maken.

Voor de meeste van de duurzaamheidsthema's hebben wij concrete KPI's geformuleerd en hieraan doelstellingen gekoppeld. Voor een aantal thema's hebben wij kwalitatieve doelstellingen opgenomen. Wij willen deze doelstellingen in de periode van 2013 tot 2015 realiseren.

In de volgende hoofdstukken van dit duurzaamheidsverslag laten wij zien wat onze ambities zijn, hoe wij deze hebben vertaald in doelstellingen en hoe wij deze doelstellingen denken te behalen.





## CENTRALE PRINCIPES

WIJ ZIEN DUURZAAM ONDERNEMEN ALS EEN **GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID** EN ZOEKEN ACTIEF DE DIALOOG EN SAMENWERKING OP MET ONZE MEDEWERKERS, OPDRACHTGEVERS, PARTNERS, LEVERANCIERS EN DE MAATSCHAPPIJ.



WIJ WERKEN HARD AAN HET **REDUCEREN VAN ONZE EIGEN FOOTPRINT EN DIE VAN ONZE OPDRACHTGEVERS** DOOR INNOVATIEF NA TE DENKEN OVER REALISATIE-PROCESSEN, INCLUSIEF OMGEVINGS-MANAGEMENT EN HET GEBRUIK VAN MATERIALEN.



WIJ STELLEN **VEILIGHEID** VOOR ONZE EIGEN MEDEWERKERS, ALSOOK VOOR PARTNERS EN DE OMGEVING WAARIN WIJ ACTIEF ZIJN, VOOROP.



WIJ GAAN **PROACTIEF HET GESPREK AAN MET OPDRACHTGEVERS** OVER DE MEEST DUURZAME OPLOSSING.



WIJ WERKEN SAMEN AAN **INNOVATIES** OM OPDRACHTGEVERS INTEGRALE EN DUURZAME OPLOSSINGEN TE BIEDEN EN INVESTEREN IN **KENNIS- EN COMPETENTIE-ONTWIKKELING**.



### VIJF CENTRALE PRINCIPES

Om onze visie en missie concreet te maken voor onze stakeholders hebben wij vijf centrale principes benoemd. Deze vormen de grondhouding jegens duurzaam ondernemen van de TBI-ondernemingen. Voor onze medewerkers zullen deze principes bijdragen aan het helpen verankeren van duurzaam ondernemen in 'het hoofd en in het hart'. Tevens willen we met deze centrale principes duidelijk neerzetten wat stakeholders op het gebied van duurzaam ondernemen kunnen verwachten van TBI. Onze stakeholders zien in de vijf principes onze grondhouding terug.

### KERNOPGAVEN VOOR DE MARKTEN

Naast deze TBI-brede centrale principes en de strategische (focus)thema's vragen de verschillende markten om een specifieke invulling. Voor de vijf markten zijn specifieke kernopgaven bepaald welke de aankomend jaren door de betreffende ondernemingen nader zullen worden uitgewerkt. Voor alle markten geldt dat TBI zich zal richten op een duurzamer realisatie- en/of installatieproces. De kernopgave van de woning- en utiliteitsbouw is het levenscyclusgericht ontwikkelen, bouwen en beheren. Voor de markt van infrastructuur zal de opgave zijn om veilige en zelfvoorzienende werken te realiseren. De markt van industrie zal zich richten op verduurzamen van (industriële) productieprocessen en de markt van marine & offshore zal zich toeleggen op low-impact shipping (zie figuur op pagina 12).

### ONZE HUIDIGE POSITIE

In ons verslag over 2011 rapporteerden wij over onze eerste stappen richting een actieve organisatie op het gebied van duurzaam ondernemen. In 2012 hebben we op basis van deze organisatie kunnen werken om het 'huis verder op orde' te krijgen. Naast de hierboven beschreven concrete uitwerking en verdieping van onze strategie voor duurzaam ondernemen zijn grote stappen gezet op de volgende drie gebieden:

- verbeterde duurzaamheidsprestaties op onze strategische duurzaamheidsthema's (zie hoofdstukken 4, 5 en 6);
- organisatiestructuur van duurzaam ondernemen en het betrekken van medewerkers (zie hoofdstuk 3 *Organisatie en sturing*);
- rapportage en monitoring van duurzaamheidsprestaties (zie hoofdstuk 3 *Organisatie en sturing*).



## ORGANISATIE EN STURING OP DUURZAAM ONDERNEMEN

Onze ambities en doelstellingen op het gebied van duurzaam ondernemen zijn niet haalbaar zonder draagvlak en betrokkenheid van medewerkers van de TBI-ondernemingen. Daarnaast zijn een eenduidige bestuurs- en uitvoeringsorganisatie en goede monitorings- en rapportagesystemen essentieel.

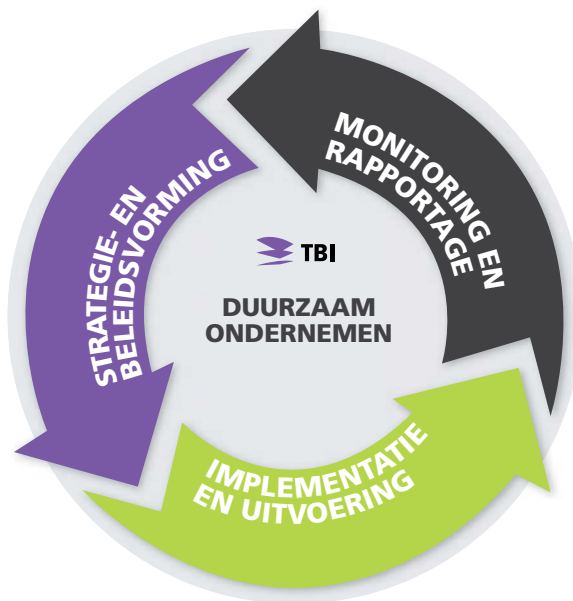
## STURING EN UITVOERING

De eindverantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen berust bij de voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij is tevens verantwoordelijk voor de samenhang ervan met de Strategische Agenda 2013-2015. De Raad van Commissarissen bewaakt het ambitieniveau en ziet toe op de voortgang. De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door de CR-directie. De CR-directie adviseert de Raad van Bestuur over de invulling van het beleid en wordt daarbij ondersteund door de *Stuurgroep Duurzaamheid*.

De directies van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid en het behalen van de doelstellingen, voor sommige prestaties worden ze daarbij financieel beloond (bonusregeling). De directies worden op verschillende onderwerpen bijgestaan door specifieke multidisciplinaire werkgroepen zoals *Duurzaam Inkopen*, *Duurzame Innovatie* en *Veiligheid*. In alle TBI-ondernemingen zijn duurzaamheidscoördinatoren een belangrijk aanspreekpunt voor de uitvoering en rapportage en monitoring.

## RAPPORTAGE EN MONITORING

Naast de reeds bestaande jaarlijkse externe verslaggeving wordt ieder kwartaal over de belangrijkste KPI's gerapporteerd. De resultaten worden met de directies besproken in kwartaalbijeenkomsten. Dit zorgt ervoor dat de afgesproken doelstellingen niet als vrijblijvend worden ervaren. Voor beide rapportages werken we volgens een duidelijke procedure, welke is vastgelegd in een intern rapportagehandboek dataverzameling. Hierbij worden de door de duurzaamheidscoördinatoren verzamelde data eerst gevalideerd door een validator/controller van de betreffende TBI-onderneming. Vervolgens worden de data, in samenspraak met de afdeling groepscontrole nog eens gecontroleerd door de duurzaamheidscoördinator van de holding. Daarnaast vindt er standaard een TBI-brede evaluatie plaats en indien nodig wordt het rapportagehandboek aangepast. Deze procedure zorgt voor een toenemende betrouwbaarheid van de dataverzameling. Om in de toekomst nog intensiever te kunnen monitoren, zijn we in 2012 gestart met het bouwen en implementeren van een web-based monitorings- en rapportagesysteem. Dit systeem heeft als doel om de dataverzameling verder te verbeteren en waar mogelijk te automatiseren.



In het figuur hierboven is te zien hoe de duurzaam-ondernemenorganisatie is ingericht. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen strategie- en beleidsvorming (1), implementatie en uitvoering (2) en monitoring en rapportage (3).  
(Zie pagina 19 voor gedetailleerde uitwerking.)

Daarnaast kunnen de CR-directie en de duurzaamheidscoördinatoren (op ondernemingsniveau) door middel van een dashboard vaker en actiever monitoren en indien nodig bijsturen.

De komende jaren gaan we onze monitoring en rapportages continu verbeteren. Op korte termijn streven wij ernaar dat onze verslaggeving extern wordt geïntegreerd. Daarnaast is het onze ambitie om over enkele jaren de financiële en niet-financiële resultaten van TBI te rapporteren via een systeem van geïntegreerde verslaggeving.

#### MEDEWERKERS BETREKKEN

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal om onze ambities op het gebied van duurzaam ondernemen waar te maken. Wij willen onze medewerkers meer betrekken bij de verdere ontwikkeling en uitvoering van ons duurzaamheidsbeleid. De CR-directie heeft hierbij het initiatief genomen en stimuleert medewerkers tot het ontwikkelen van duurzaamheidsactiviteiten. Deze zijn ondersteunend en worden zowel 'top-down' als 'bottom-up' opgezet en ingericht. 'Top-down' dragen de activiteiten bij aan voorbeeldgedrag van directies, managers en leidinggevenden en maken zij het beleid uitvoerbaar. 'Bottom-up' dragen activiteiten bij aan een open cultuur binnen TBI, waarbij kennis in de gehele organisatie wordt gedeeld, goede ideeën een platform krijgen en in de praktijk kunnen worden uitgevoerd.

## PAUL DE RUITER ARCHITECT

### **Duurzaamheid als uitdaging op ieders agenda**

Zo snel gaan de ontwikkelingen niet qua duurzaamheid. We hebben het nog altijd over dezelfde thema's en technieken als tien jaar geleden. Wat wel nieuw is, is dat duurzaamheid – in welke vorm dan ook – in vrijwel alle bouwprojecten expliciet op de agenda staat. Geen nieuwbouwproject zonder duurzaamheidsparagraaf. Daarbij is ook opvallend dat duurzaamheid anno 2012 niet langer wordt gezien als een beperking, maar juist als een uitdaging. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor certificeringssystemen zoals BREEAM en LEED en de toenemende aandacht van investeerders. Een mooi voorbeeld is het nieuwe Hotel Amstelveen (LEED Platinum) waarin luxe en duurzaamheid elkaar juist versterken. Een uitdaging voor architect, bouwer en installateur.

### **Opkomst van communicatietechnologie**

Wat we gaan zien de komende jaren is de implementatie van communicatietechnologie in gebouwen. Gebouwen gaan communiceren met gebruikers. Dit dankzij de enorme ontwikkelingen in software en de intrede van smart phones.

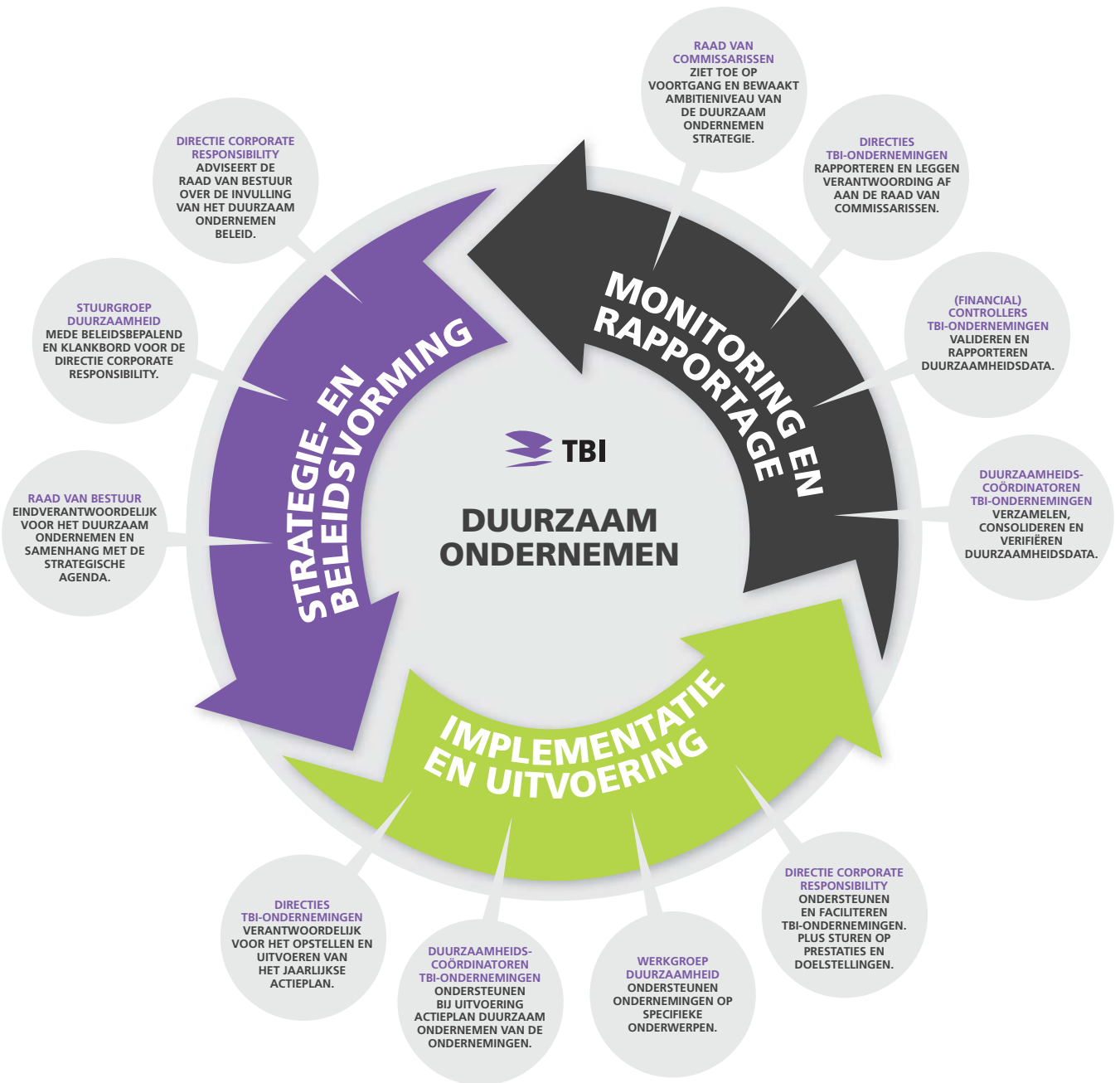
Door deze te koppelen aan installaties kunnen gebouwen 'stuurbaar' worden gemaakt en reageren op mensen. Nieuwe kansen dus voor energiebesparing en ook gezondere binnenmilieus door beter afgestemde installaties. State-of-the-art-voorbeeld is de nieuwbouw voor Fluor waarbij een integraal ontwerpproces de sleutel is tot succes.

### **Uitdaging: integraal ontwerpen**

In de huidige vastgoedcrisis met veel leegstand is het opvallend dat vooral unieke gebouwen met een echt 'karakter' minder vaak leegstaan. De langetermijnwaarde lijkt dan ook beter gegarandeerd als gebouwen een karakter hebben. Vaak zijn dit gebouwen die specifiek zijn gebouwd voor de toekomstige gebruikers en ontstaan zijn vanuit een integraal ontwerpproces. De mens centraal stellen is dan ook de uitdaging. Integraal ontwerpen vergt vooral een andere manier van organiseren waar nog veel winst te behalen is. Niet alleen de integratie van communicatietechnologie ligt dan voor het oprapen, maar ook het circulair omgaan met materialen en energie.



GOVERNANCE DUURZAAM ONDERNEMEN





## ONZE MEDEWERKERS

Zonder onze medewerkers zouden wij onze doelstellingen niet kunnen realiseren. Het tekort aan goede medewerkers zou zelfs een belangrijke risicofactor kunnen blijken. Hetzelfde geldt voor samenwerking met onze onderaannemers. Daarom is binnen duurzaam ondernemen een belangrijke plaats ingeruimd voor ons medewerkersbeleid. Hierbij staan vier thema's centraal: veiligheid en gezondheid, integriteit en betrouwbaarheid, persoonlijke ontwikkeling en opleiding, medewerkersbetrokkenheid.

## 4.1 VEILIGHEID EN GEZONDHEID

FOCUSTHEMA

Het is de morele plicht van TBI om een goede en veilige werkomgeving te bieden aan haar medewerkers, onderaannemers, leveranciers en aan allen die te maken hebben met de activiteiten van de TBI-ondernemingen. Veiligheid is en blijft daarom een belangrijk aandachtspunt binnen onze onderneming. Het belang van een eenduidig veiligheidsbeleid wordt door alle TBI-ondernemingen onderschreven. Daarnaast is het noodzakelijk om onze prestaties op het gebied van veiligheid te verbeteren. Wij zien een veilige werkomgeving als een randvoorwaarde om op de lange termijn voldoende goede vakmensen aan het werk te hebben. Daarom heeft TBI besloten de komende jaren extra aandacht te besteden aan de veiligheid en de gezondheid van haar medewerkers.

### ONZE AMBITIE

Het is de ambitie van TBI om bekend te staan als een bedrijf dat veiligheid in de genen heeft. Ons streven is dan ook om veilig werken en een gezonde werkomgeving te verankeren in de bedrijfscultuur van TBI. We streven dus naar 0 ongevallen. Daarnaast gaan we ons inzicht in de bijna-ongevallen verbeteren, onze veiligheidscultuur versterken en beter stuurbaar maken.

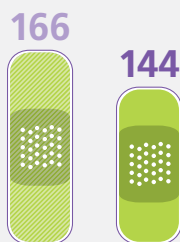
### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

Het aantal bedrijfsongevallen met verzuim van eigen medewerkers én inleners (onderaannemers) is in 2012 gedaald tot 144. Dit is voor TBI ontoelaatbaar hoog, zoals blijkt uit de IF-berekening die uitkomt op 8,5. Het ziekteverzuimpercentage veranderde nauwelijks ten opzichte van 2011.

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN VEILIGHEID EN GEZONDHEID

### BEDRIJFSONGEVALLEN<sup>1</sup> AANTAL MET VERZUIM

RESULTAAT ⊕



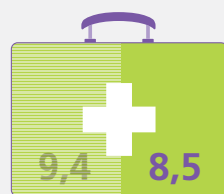
DOELSTELLING ⊕

0 ONGEVALLEN

### INJURY FREQUENCY (IF) RATE<sup>2</sup>

BEDRIJFSONGEVALLEN MET VERZUIM PER MILJOEN GEWERKTE UREN

RESULTAAT ⊕



DOELSTELLING ⊕

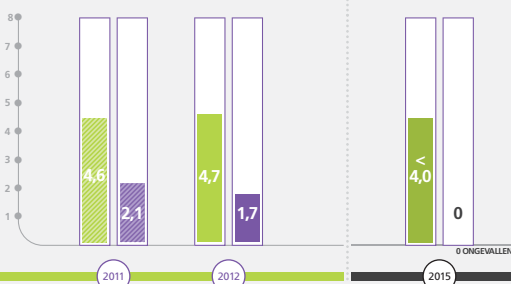
0

### ZIEKTEVERZUIM

■ ZIEKTEVERZUIM (IN %)

■ ZIEKTEVERZUIM ALS GEVOLG VAN EEN BEDRIJFSONGEVAL (IN %)<sup>3</sup>

RESULTAAT ⊕



DOELSTELLING ⊕

0 ONGEVALLEN

<sup>1</sup> Het betreft hier het totaal aantal bedrijfsongevallen met ten minste één dag verzuim (de dag van het ongeval niet meegerekend) van zowel directe/cao- en indirecte/UTA-medewerkers en inleners.

<sup>2</sup> IF is een ongevallenindex waarbij het totaal aantal bedrijfsongevallen (incl. inleners) met verzuim is vermenigvuldigd met een miljoen en gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren (incl. inleners). Over 2011 werd de IF nog berekend exclusief ongevallen en gewerkte uren van inleners.

<sup>3</sup> Dit betreft het percentage verzuimdagen ten gevolge van een bedrijfsongeval (vermenigvuldigd met de relevante deeltijdfactor), van het totale aantal verzuimdagen (directe/cao- en indirecte/UTA-medewerkers).

Ter voorbereiding op de ontwikkeling van het centrale veiligheidsbeleid is in 2012 een aantal activiteiten uitgevoerd. Begin 2012 is gestart met de analyse van de huidige bedrijfscultuur op veiligheidsgebied binnen de TBI-ondernemingen. Daarvoor is door het veiligheidsadviesbureau Aboma per TBI-onderneming informatie onderzocht (waaronder managementsystemen en -rapportages, risico-inventarisaties en -evaluaties, verzuimcijfers). Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de betrokken directies en is een enquête over de veiligheidscultuur en -beleving gehouden. Medio 2012 zijn de bevindingen per TBI-onderneming besproken, waarbij de bedrijfsleiding is gevraagd of zij de bevindingen herkennen, welke (eventuele) veranderingen in de huidige veiligheidscultuur noodzakelijk zijn en hoe deze er dan zouden moeten uitzien. Deze terugkoppeling is eind 2012 afgerond en aansluitend heeft Aboma de belangrijkste bevindingen en conclusies toegelicht aan de TBI-veiligheidscommissie.

Naast de standaard aandacht op de bouwplaatsen (toolboxmeetings conform VCA-eisen, LMRA, taakrisicoanalyses, V&G-plannen, procedures, audits, etc.) werden door de TBI-ondernemingen in 2012 diverse initiatieven genomen. Zo ontwikkelden de TBI-bouwondernemingen in gezamenlijkheid een TBI-veiligheidsfilm, een specifiek op TBI-bouwmedewerkers gerichte film ten behoeve van het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn. Wolter & Dros startte in 2012 het *Veiligheidscultuur & gedragsprogramma* voor de industriële projecten. Mobilis deed een pilot gedragsverandering binnen het project A50 Ewijk-Valburg. ERA Contour besteedde bij het project Berkel en Rodenrijs extra aandacht aan de fysieke belasting van metselaars. Bij MDB zijn de risicovolle bedrijfsprocessen in kaart gebracht en bij Hazenberg werden nieuwe procedures ten aanzien van steiger- en ondersteuningsconstructies ingevoerd.

## TBI-VEILIGHEIDSACTIEPLAN 2013-2015

*Op basis van de bevindingen en conclusies uit de veiligheidsanalyse is, aangestuurd door de TBI-veiligheidscommissie, het TBI-veiligheidsactieplan 2013-2015 opgesteld.*



Het belangrijkste onderdeel van het veiligheidsactieplan is de ontwikkeling en vaststelling van de 'TBI-veiligheidsrichtlijn' in 2013.

Onderwerpen in deze richtlijn zijn onder andere:

- beleidsuitgangspunten en beleidsverklaring;
- termen en definities;
- minimale eisen aan het arbomanagementsysteem;
- het controleproces;
- ongevalsmelding, -onderzoek en -rapportage;
- communicatie.

Het centrale thema in deze veiligheidsrichtlijn is het managen van veiligheid op de verschillende niveaus binnen de TBI-ondernemingen. De richtlijn wordt gebaseerd op OHSAS 18001 en is gespiegeld aan cultuurmetingen zoals 'Hearts & Minds', de 'Safety Awareness Survey' (SAS) van Det Norske Veritas.



**ONZE AGENDA**

Eind 2012 is een eerste raamwerk van de TBI-veiligheidsrichtlijn gepresenteerd die in 2013 in samenspraak met vertegenwoordigers van TBI-ondernemingen verder zal worden uitgewerkt. De TBI-veiligheidsrichtlijn zal in de tweede helft van 2013 door de TBI-ondernemingen worden geïmplementeerd in de eigen bedrijfsvoering. Vanaf 2014 zal worden gestart met audits, gericht op het vaststellen van de juiste naleving van de TBI-veiligheidsrichtlijn en op verhoging van het veiligheidsbewustzijn.

**INJURY FREQUENCY (IF) RATE PER SEGMENT**

	2011	2012	Doel 2012
Techniek	9,1	7,9	< 9
Bouw	8,8	9,3	< 9
Infra	15,8	12,3	< 9

**ZIEKTEVERZUIM PER SEGMENT**

	2011	2012	Doel 2012
Techniek	4,8%	4,8%	< 4,5%
Bouw	4,3%	4,6%	< 4,5%
Infra	3,8%	4,4%	< 4,5%



**VEILIGHEID BIJ DE BOUW VAN DE SLUISKILTUNNEL**

*De TBI-ondernemingen Mobilis en Croon werken mee aan de bouw van de Sluiskiltunnel onder het Kanaal van Gent naar Terneuzen.*

Oprachtgever en bouwcombinatie doen alles voor meer veiligheid in het project. Gezamenlijk zijn richtlijnen voor veilig gedrag vastgesteld. Uitgangspunt hierbij was dat veilig gedrag wordt beloond, niet met financiële prikkels op de korte termijn, maar met collectieve beloningen. Hierdoor gaan mensen elkaar aanspreken op onveilig gedrag. Kenmerkend voor het veiligheidsbeleid bij dit project is dat behalve ongelukken ook bijna-ongelukken en nauwelijks zichtbare situaties worden geregistreerd en aangepakt.

Voordat er een nieuwe activiteit op de bouwplaats wordt gestart, vindt eerst nog een last minute risicoanalyse plaats. Dit is een check of alles in orde is. Hoewel het project nog in uitvoering is, wijzen de resultaten erop dat het aantal ongevallen ver onder de landelijke norm voor de civiele bouw blijft. 'Tot nu toe gaat het goed, maar we zijn nog niet klaar. In dit project was ons uitgangspunt maximaal vijf ongevallen en daar zijn we tot half december ver onder gebleven,' aldus veiligheidscoördinator Dick Kraaijenbrink (Mobilis).

## 4.2 INTEGRITEIT

*Van onze medewerkers verlangen wij dat zij betrouwbaar en transparant zijn en eerlijk handelen. Die professionele houding verwachten we van al onze medewerkers in hun relatie met TBI, opdrachtgevers, toeleveranciers, onderaannemers en andere partijen. Deze houding van medewerkers vormt de basis voor een integere en zorgvuldige bedrijfsvoering.*

### ONZE AMBITIE

Het is onze ambitie dat alle overtredingen van de TBI-Gedragscode worden geconstateerd. De bekendheid met de norm en de mogelijke consequenties die verbonden zijn aan het niet-naleven van de gedragscode hebben een preventieve werking. TBI streeft uiteraard naar een minimaal aantal overtredingen van de gedragscode.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

In 2012 is het rapportageformulier dat door toezicht-houders wordt gebruikt zodanig vernieuwd dat een meer uniforme registratie van meldingen mogelijk is. Daarnaast is ook de TBI-Gedragscode in 2012 op onderdelen inhoudelijk aangepast. Zo werd de werking-sfeer van de gedragscode uitgebreid en werd de proce-dure voor een melding bij de toezichthouder aange-scherpt om de zorgvuldigheid te verbeteren. Daarnaast is de gedragscode uitgebreid met een Addendum sociale media waarmee concreet invulling wordt gegeven aan richtlijnen voor deelname aan (digitale) netwerken.

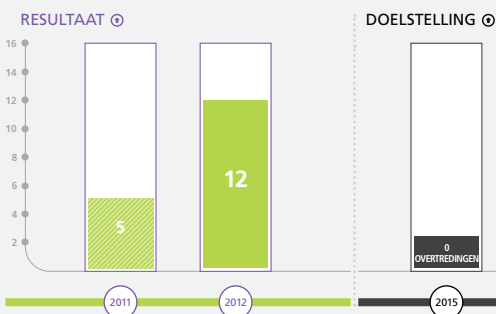
Uit de ontvangen rapportageformulieren kunnen we opmaken dat de gezamenlijke toezichthouders in 2012 negen verzoeken tot uitleg van de TBI-Gedragscode hebben ontvangen, alsmede dat er 133 verzoeken tot voorafgaande instemming zijn gedaan en dat er 16 (vermoedelijke) overtredingen van de gedragscode zijn gemeld.

In 12 gevallen bleek inderdaad sprake van een overtreding. Door de uniforme rapportage is beter inzichtelijk gemaakt welke zaken er in 2012 speelden. Dit inzicht geeft TBI de mogelijkheid om – waar nodig – het normenkader in de gedragscode en/of het integriteits-

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOR INTEGRITEIT

### GECONSTATEERDE OVERTREDINGEN VAN DE TBI-GEDRAGSCODE

AANTAL



In totaal werden 133 verzoeken tot voorafgaande instemming (of meldingen) gedaan bij de toezichthouders van de TBI-onder-nemingen. In 16 gevallen was er sprake van een vermoedelijke overtreding van de TBI-Gedragscode, na onderzoek werd bij 12 gevallen daadwerkelijk een overtreding geconstateerd. In zes gevallen leidde dit tot een onmiddellijke beëindiging van het dienstverband en in zes gevallen tot een berisping of waarschuwing.

beleid aan te passen. Conform de gedragscode geven toezichthouders schriftelijk advies aan de betreffende directie over de op te leggen sancties of te nemen maatregelen.

Mede door de toegenomen maatschappelijke aandacht voor integriteit en de aandacht voor de toepassing van de gedragscode bij toezichthouders is er in 2012 een groot aantal verzoeken tot voorafgaande instemming bij de toezichthouders binnengekomen. De meldingen varieerden van het in ontvangst nemen van een relatiegeschenk tot het ingaan op de uitnodiging deel te nemen aan een niet-zakelijke activiteit.

In de 12 gevallen waarin daadwerkelijk een overtreding is geconstateerd, is ook altijd een sanctie aan de betreffende medewerker opgelegd. In zes gevallen heeft dat geleid tot onmiddellijke beëindiging van het dienstverband. In de resterende zes gevallen heeft het geleid tot een berisping of een waarschuwing die is vastgelegd in het personeelsdossier van de betreffende medewerker. Ook de melder is geïnformeerd over het verloop van het onderzoek, de opgelegde sanctie en/of eventuele overige genomen maatregelen.

#### ONZE AGENDA

TBI blijft de komende jaren aandacht besteden aan het op de juiste wijze toepassen van de TBI-Gedragscode. Daarnaast zal er voortdurend aandacht zijn voor eventueel noodzakelijke aanpassingen of aanscherpingen van het normenkader. Wij gaans tevens onderzoeken hoe de detectie van risicogebieden kan worden verbeterd.

## TBI-GEDRAGSCODE

*Voor het stimuleren van betrouwbaar, transparant en integer handelen van onze medewerkers is de TBI-Gedragscode een belangrijk hulpmiddel.*

De code geeft invulling aan wat integer gedrag is en geldt voor directies en medewerkers van alle TBI-ondernemingen. De code omvat onder andere normen en waarden voor maatschappelijk verantwoord, zorgvuldig en integer gedrag. Door het ondertekenen van de arbeidsovereenkomst verbinden onze medewerkers zich te zullen handelen naar zowel de letter als de geest van de TBI-Gedragscode.

Iedere TBI-onderneming heeft een toezichthouder die toeziet op correcte naleving van de gedragscode. De toezichthouder is tevens het meldpunt voor eventuele overtredingen van de gedragscode en kan in voorkomende gevallen de betreffende directie adviseren over de aard c.q. de zwaarte van de sanctie. Tijdens een jaarlijkse bijeenkomst delen toezichthouders hun kennis en ervaring. Naleving van de code vormt voorts een vast agenda-onderdeel van bestuurlijke overleggen en vergaderingen.



## 4.3 OPLEIDING EN ONTWIKKELING

*Het beschikken over voldoende en deskundig personeel is en blijft, zeker op de middellange termijn, een kritische succesfactor voor het waarmaken van onze ambities. De toenemende vergrijzing en de werkgelegenheid die onder druk staat door de economische crisis, vormen risico's voor het beschikken over voldoende en deskundig personeel op de lange termijn. Aantrekkelijk werkgeverschap en de stijl van leidinggeven zijn belangrijke voorwaarden om werknemers aan te trekken en te behouden. Aan het thema leiderschap wordt, naast initiatieven binnen de verschillende TBI-ondernemingen, uitgebreid aandacht besteed in de diverse managementdevelopmentprogramma's van TBI acadmy.*

### ONZE AMBITIE

Vanuit goed werkgeverschap wil TBI een verantwoorde-lijke en aantrekkelijke werkgever zijn met aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarom ondersteunen wij onze medewerkers om hun talenten en ambities zo veel mogelijk te benutten (met specifieke aandacht voor het potentieel van oudere werknemers).

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

In 2012 hebben onze medewerkers gemiddeld 17,2 uur besteed aan opleiding en ontwikkeling. Dat is een significante daling ten opzichte van vorig jaar, die wij wijten aan de marktomstandigheden. Het aantal functionerings- en beoordelingsgesprekken is ten opzichte van 2011 sterk gestegen. Dit is te verklaren door een bredere definitie voor 2012 waarin ook beoordelingsgesprekken zijn meegenomen, in tegenstelling tot 2011. In 2012 hebben 26 medewerkers een opleiding aan TBI acadmy afgerond (TOP en Team). Daarnaast waren 16 medewerkers in opleiding in het Talentprogramma en is in 2012 een vernieuwd Traineeprogramma gestart met negen deelnemers.

In 2012 is een TBI Platform voor Opleiding & Ontwikkeling opgericht onder leiding van de TBI-manager Opleiding & Ontwikkeling, waarin acht HR-managers participeren. Doel van dit platform is samenhang en effectiviteit te bevorderen van de opleidings- en ontwikkelactiviteiten tussen de TBI-ondernemingen en TBI acadmy.

Binnen het TBI acadmy-programma is het Trainee-programma in 2012 anders ingericht, waardoor TBI acadmy nu jaarlijks een Traineeprogramma kan

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN OPLEIDING EN ONTWIKKELING

### GEMIDDELD AANTAL OPLEIDINGSUREN PER MEDEWERKER

UREN/FTE

RESULTAAT



### FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

PERCENTAGE MEDEWERKERS DAT FUNCTIONERINGSGESPREK HEEFT GEHAD

RESULTAAT

DOELSTELLING



starten. TBI acadmy organiseerde in november 2012 de jaarlijkse TBI acadmy CONNECTED-middag, met als gastspreker prof. dr. ir. Hennes de Ridder over het thema 'Innovatie en Legalisering van de bouw'. In alle modules in 2012 is duurzaamheid als een expliciet onderdeel opgenomen en behandeld.

Vanuit de TBI-onderneming ERA Contour nemen twee medewerkers actief deel aan Lincubator. Dit is een samenwerking van vier bouwbedrijven en vijf woningcorporaties, gericht op radicale vernieuwing in de bouw. Sinds november 2012 hebben afvaardigingen vanuit de deelnemende organisaties een vol jaar de tijd om nieuwe (duurzame) businessmodellen te ontwikkelen. Naast bovengenoemde activiteiten werden door de afzonderlijke TBI-ondernemingen uiteenlopende opleidings- en ontwikkelactiviteiten genomen. Denk aan het verbeteren van kennis van BIM bij diverse bouw-

bedrijven, competentietrainingen en competentie-management. Bij HVL werden de NEN3140 en NEN1010 gecombineerd aangeboden waarbij de nadruk lag op het elkaar aanspreken op veilig werken. Bij MDB werden diverse chauffeurs opgeleid voor Het Nieuwe Rijden. Daarnaast werden in 2012 weer veel leer-werkplekken aangeboden zoals opleidings-, stage- en afstudeerplaatsen.

**AANTAL AFGERONDE TBI ACDMY-OPLEIDINGEN NAAR DOELGROEP**

	2011	2012
Trainee	14	0
Team	13	16
Talent	15	0
Top	0	10

**OPLEIDINGEN BINNEN TBI**

*Opleidingen binnen TBI rusten op drie pijlers: ontwikkeling en bijscholing van vaktechnische kennis, projectmanagement en managementontwikkeling.*



De ontwikkeling en bijscholing op het gebied van vaktechnische kennis vinden vooral plaats 'on the job'. Daarnaast volgen medewerkers interne en externe opleidingen, bijvoorbeeld op het gebied van

projectmanagement. TBI-ondernemingen geven daar op hun eigen manier invulling aan, bijvoorbeeld het E-College van Croon en het coachingsprogramma van HEVO (zie kader op pagina 28 en 30).

In 2013 moet het TBI Platform voor Opleiding & Ontwikkeling de samenhang en effectiviteit van de verschillende opleidingen verder gaan bevorderen.



**TOP+**  
ONTWIKKELING TOP+  
INDIVIDUEEL MAATWERK  
DIRECTIEFUNCTIES

**TOP**  
ONTWIKKELING TOP  
HBO/WO, 35-45 JAAR  
MANAGERS, AFDELINGSHOOFDEN, BEDRIJFSLEIDERS MET DOORGROEIPOTENTIEEL

**TEAM**  
MANAGEMENTONTWIKKELING  
MBO/HBO 35-45 JAAR  
MIDDENKADER MET MINIMAAL VIJF JAAR LEIDINGGEVENDE ERVARING

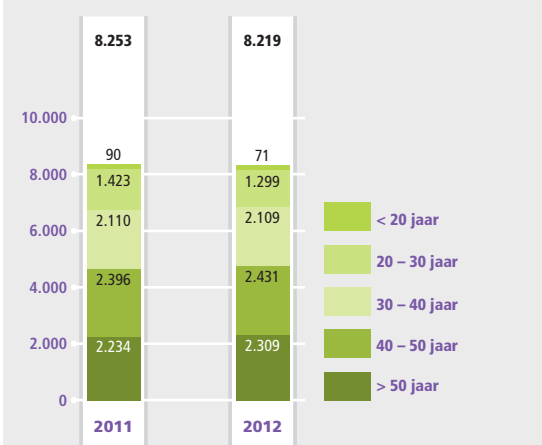
**TALENT**  
ONTWIKKELING JONG TALENT  
HBO/WO < 34 JAAR  
DRIE TOT ZEVEN JAAR WERKERVARING

**TRAINEE**  
ONTWIKKELING STARTERS  
HBO/WO < 30 JAAR  
MAXIMAAL EEN JAAR WERKERVARING

**TBI ACDMY**

Talent- en managementontwikkeling vinden onder andere plaats door middel van TBI acadmy, een corporate academie die vier verschillende managementontwikkelingsprogramma's aanbiedt waarin de medewerkers van de TBI-ondernemingen elkaar ontmoeten, met en van elkaar leren en kennis uitwisselen. Na afronding van een van de vier programma's worden de oud-deelnemers uitgenodigd voor de jaarlijkse TBI acadmy Connected-middag waarin zij extra worden gestimuleerd om met elkaar verbonden te blijven.

### AANTAL MEDEWERKERS NAAR LEEFTIJD



#### AANTAL MEDEWERKERS IN 2012

	TBI Techniek	TBI Bouw	TBI Infra
Direct/cao	3.847	871	182
Indirect/UTA*	1.994	977	271

\* Uitvoerders, Technische ondersteuning en Administratie.

#### ONZE AGENDA

Wij hebben ons als doel gesteld om vanuit onze visie op goed werkgeverschap onze werknemers zo veel mogelijk kansen te bieden om zich optimaal te blijven ontwikkelen, zodat hun ambities, kracht en talent zo veel mogelijk in dienst kunnen worden gesteld van henzelf en van de TBI-ondernemingen. We willen actief sturen op een duurzame inzetbaarheid van medewerkers, onder meer door passende opleidingen aan te bieden. Om hier zo goed mogelijk op te kunnen sturen, willen we inzicht krijgen in de motivatie van werknemers die TBI verlaten.

Voor het nieuwe TOP- en TALENT-programma is TBI acadmy een samenwerkingsverband aangegaan met de Erasmus Universiteit en De Baak. Gezien de reputatie en ervaring op het gebied van management development programma's zijn wij enthousiast over deze samenwerking. Dit levert inhoudelijk sterke en innovatieve programma's op en versterkt de positie op de arbeidsmarkt van TBI en haar ondernemingen.

## CROON E-COLLEGE

*E-College is een initiatief van Croon om de vmbo-, mbo-, hbo-, tu- en wo-kandidaat vakinhoudelijk en organisatorisch goed aan te laten sluiten op de constante organisatieontwikkeling van Croon. In 2012 sloot het E-College zijn eerste samenwerkingsconvenant met de Technische Universiteit in Gdansk. Daarnaast is er verder invulling gegeven aan de vorming van de zogenaamde Tectutorials.*

De nauwe samenwerking met organisaties als Nen, Kenteg en TU Delft heeft in 2012 eveneens vorm gekregen. In 2013 zal verdere uitbreiding van het E-College worden gerealiseerd. In 2013 staan openingen in Amsterdam en Eindhoven gepland.

Het E-College is een concept dat op basis van het bedrijfsopleidingsplan verschillende (bedrijfs)onderwijs-modules aanbiedt. Nieuwe medewerkers, evenals al langer in dienst zijnde medewerkers, maken er gebruik van. In 2012 is door circa 2.000 werk-

nemers circa 3.500 maal gebruikgemaakt van de modules die het E-College ter beschikking heeft. Deze modules kennen ruwweg de volgende indeling: businesswaardelijk element (certificeringen), een vakinhoudelijk element (functie/rol), alsmede modules gericht op leiderschap en de daarbij behorende houding en het gedrags-element.

Eind 2012 heeft het E-College naar Scandinavisch voorbeeld het initiatief genomen om de veertig- tot vijftigjarige ingenieur die op dit moment niet werkzaam in de techniek is een tweede carrière te bieden.

Dit programma wordt in samenwerking met de TU Delft in 2013 verder vormgegeven.

Het E-College is een praktische, conceptuele uiting van het Investor in People zijn. Croon verkreeg deze erkenning van Investor in People voor de tweede maal, met uitbreiding van het certificaat voor de Poolse vestigingen.

## 4.4 MEDEWERKERSBETROKKENHEID

TBI heeft graag tevreden en loyale medewerkers in dienst. Betrokken medewerkers zetten zich in voor het bedrijf, zijn productiever en verzuimen minder. Daarbij zullen betrokken medewerkers zich verbonden voelen met ons duurzaamondernemenbeleid en helpen dit te versterken en uit te voeren. Daarnaast zijn betrokken medewerkers ambassadeurs voor onze onderneming. Hoewel de bouwsector het momenteel moeilijk heeft en er soms afscheid moet worden genomen van collega's, zien wij op langere termijn een krapte ontstaan op de arbeidsmarkt. Daarom blijft het van belang onze medewerkers aan ons te binden.

### ONZE AMBITIE

TBI streeft ernaar het personeelsverloop zo laag mogelijk te houden. Hoewel enig personeelsverloop, gezien de natuurlijk uitstroom, onvermijdelijk is, streven we ernaar betrokken medewerkers zo veel als mogelijk is vast te houden. Daarnaast is het onze ambitie om als TBI een 'employer of choice' te worden.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

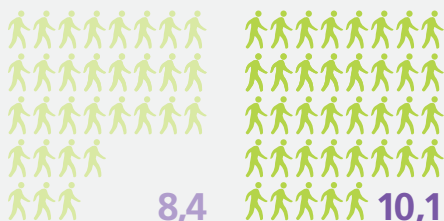
In 2012 waren we door de lastige marktomstandigheden gedwongen afscheid te nemen van circa tweehonderd medewerkers. Wolter & Dros is in 2012 gestart met het voeren van exitgesprekken en exitanalyses, om beter inzicht te krijgen in de redenen voor vertrek van medewerkers.

De relatief hoge uitstroom heeft alle TBI-ondernemingen niet weerhouden om in 2012 ook aandacht te besteden aan het verbeteren van de betrokkenheid van medewerkers. Zo is bij HEVO – naast de coaching voor duurzame samenwerking – gewerkt aan het ontwikkelen van duurzame arbeidsvoorwaarden en werden bij Synchroon bedrijfsbezoeken aan specifieke gebiedsontwikkelingen gebracht.

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOR MEDEWERKERSBETROKKENHEID

### PERSONEELSVERLOOP PERCENTAGE

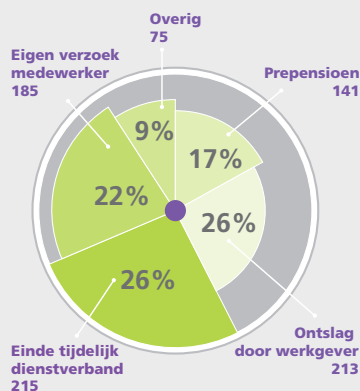
RESULTAAT



2011

2012

## UITSTROOM NAAR REDEN



#### > 4.4 MEDEWERKERSBETROKKENHEID

Inzicht in de medewerkersbetrokkenheid helpt ons erachter te komen wat de sterke en minder sterke punten in onze bedrijfsvoering zijn. Vanwege de decentrale structuur van TBI worden er geen TBI-brede onderzoeken uitgevoerd. Verschillende TBI-ondernemingen deden in 2012 zelf een onderzoek. Dit leverde belangrijke resultaten op, die in belangrijke mate richting geven aan onze plannen ter stimulering van medewerkersbetrokkenheid. Ook kunnen wij hierdoor meer richting geven aan impulsen om duurzaam ondernemen bij onze medewerkers doeltreffend te introduceren en te verankeren.

Fri-Jado liet in 2012 door een onafhankelijke partij een onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid uitvoeren onder meer dan zeshonderd medewerkers (72 procent). Opvallende resultaten waren de hoge score op 'betrokkenheid' (8,3) en lage score op 'rolduidelijkheid' (5,7). Fri-Jado is inmiddels gestart met het opnieuw bekijken van functieomschrijvingen en in aansluiting daarop zijn diverse opleidingsprogramma's gestart.

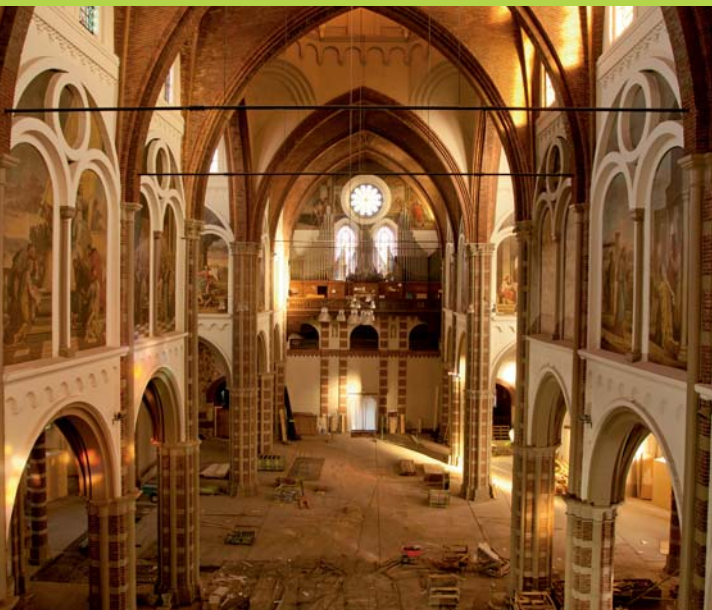
WTH deed in 2012 weer een onderzoek naar de betrokkenheid van de medewerkers. Daarmee gaf het een vervolg aan een onderzoek uit 2008. Belangrijke verbetering was de tevredenheid van de medewerkers over leidinggevenden en werkomstandigheden. In 2013

wil WTH de medewerkers beter informeren over wat er speelt binnen het bedrijf. Daarnaast wil WTH de overlegstructuur tussen afdelingen verbeteren. Ten slotte wil WTH de waardering voor het uitgevoerde werk richting de medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid verbeteren.

Acto deed in 2012 ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Daaraan nam 64 procent van de medewerkers deel en de gemiddelde waardering kwam uit op een 7,5, een lichte daling ten opzichte van 2010, waarin dat nog 7,7 was. Bij Wolter & Dros werd een pilot voor medewerkerstevredenheidsonderzoeken gedaan in de vestiging Goes. Na evaluatie zal Wolter & Dros die verder gaan uitzetten bij de andere vestigingen.

HEVO ontwikkelde een bedrijfsbreed coachingsprogramma met als doel duurzame samenwerking, zowel onderling als met de opdrachtgevers, te versterken. Alle senior professionals binnen HEVO zijn opgeleid tot HEVO-coach. Daarnaast volgen alle HEVO-medewerkers de basistraining Coaching FUNDamentals. Het volgen van beide programma's heeft ertoe geleid dat er een cultuur is ontstaan met meer openheid en waarin men gewend is aan geven en ontvangen van feedback. Deze cultuur helpt ook om duurzamere relaties met opdrachtgevers aan te gaan.

## HET HERBESTEMMINGSATELIER



*Steeds meer monumentale en karaktervolle gebouwen verliezen hun functie en komen leeg te staan. Eigenaren van dit 'karaktervol vastgoed' stellen zich dan de vraag of herbestemming mogelijk is.*

Herbestemmingsprojecten bevatten een hoge moeilijkheidsgraad, met name vanwege het multidisciplinaire karakter: het is een vak op het snijvlak van restauratie en nieuwbouw, monumentenzorg en vastgoedontwikkeling, oude monumentale waarde en hedendaagse functionaliteit. Er zijn dan ook brede expertise en ervaring nodig om een monumentaal gebouw een nieuwe levensfase in te leiden. De TBI-ondernemingen HEVO,

Synchroon en Nico de Bont hebben in 2012 de handen ineengeslagen en brengen een unieke combinatie van kennis bijeen – huisvesting, projectontwikkeling en restauratie – waardoor het mogelijk wordt een totaaloplossing aan te bieden voor eigenaren van emotioneel vastgoed. Samen zetten de betrokken TBI-ondernemingen zich in voor duurzame herontwikkeling van deze bijzondere gebouwen en locaties in onze dorpen en steden.



#### IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS NAAR LEEFTIJD

	Instroom	Uitstroom
> 60 jaar	34	165
50-60 jaar	87	86
40-50 jaar	166	163
30-40 jaar	182	159
20-30 jaar	316	253

#### IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS NAAR GESLACHT

	Instroom	Uitstroom
Man	696	733
Vrouw	90	97
<b>Totaal</b>	<b>786</b>	<b>830</b>

#### PERSONEELSVEROOR NAAR SEGMENT

	2011	2012
TBI Techniek	8,5%	9,7%
TBI Bouw	10,5%	10,7%
TBI Infra	11,2%	11,5%

#### ONZE AGENDA

TBI zal de ondernemingen blijvend stimuleren om onderzoeken te doen naar medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast zullen op regelmatige basis medewerkerspanels georganiseerd worden rond relevante thema's. Vooral zullen aspecten als bekendheid met duurzaamheid en tevredenheid over duurzaam ondernemen meer en meer in deze onderzoeken worden geïntegreerd. Om ongewenst vertrek te voorkomen zal verder een koppeling worden aangebracht tussen redenen van vertrek (exitanalyses) en functioneringsgesprekken.

### RON WIT PROGRAMMALEIDER KLIMAAT EN ENERGIE NATUUR EN MILIEU



#### **Opkomst van energiearmoede**

Het jaar 2012 lijkt vooral opvallend door alles wat er *niet* is gedaan qua duurzaamheid in de bouw. Naast de volledige stagnatie in de markt en de drastisch gedaalde werkgelegenheid leeft er ook een toenemend aantal mensen in 'energiearmoede'; huishoudens die 20 procent van hun inkomen kwijt zijn aan energielasten. De crisis in de bouwsector wordt versterkt door het uitblijven van grootschalige energiebesparingsprogramma's vanuit de overheid.

#### **Stop het vrijblijvende**

Het had voor de hand gelegen dat het kabinet met een slimme aanpak grootschalige energiebesparing had gestimuleerd in de bestaande bouw. Dat kon en kan nog altijd door het doorvoeren van een wettelijk minimum B-energielabel voor woningen in 2020. Dit, gecombineerd met een revolverend fonds van enkele miljarden, zou de bouw- en installatietechnieksector dan een enorme bestedingsimpuls hebben gegeven. Het beleid moet minder vrijblijvend om dingen in beweging te zetten.

#### **Eerder aan tafel**

De grootste kansen voor ondernemingen als TBI liggen mijn inziens in de mogelijkheden om beter in te spelen op de wensen van opdrachtgevers en in bredere zin de behoeften van de maatschappij. Dat betekent eerder aan tafel met opdrachtgevers, meer inzetten op de wensen van opdrachtgevers aan de voorkant van het proces. Dat geeft meer zekerheid op verkoop en biedt ruimte voor marges. Maar dit vergt ook een andere 'bril', namelijk die van total cost of ownership en wellicht ook nieuwe soorten verdienmodellen.



## ONZE WERKWIJZE

De markten waarin TBI-ondernemingen werkzaam zijn, hebben een aanzienlijke impact op ons milieu. Wij willen onze directe negatieve impact minimaliseren door energieverbruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot en afval te reduceren. Samen met leveranciers en opdrachtgevers zoeken wij naar mogelijkheden om deze impact te reduceren. Daarnaast streven we naar een minimale overlast ten gevolge van onze bedrijfsactiviteiten.



## 5.1 ENERGIEVERBRUIK EN CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

FOCUSTHEMA

*De dreigende klimaatverandering als gevolg van de emissie van broeikasgassen is een grote en complexe maatschappelijke uitdaging.*

*De gebouwde omgeving in Nederland is in haar totale levenscyclus daarbij verantwoordelijk voor circa 40 procent van het totale energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast is circa 25 procent van het verkeer aan de bouw gerelateerd. TBI streeft er daarom naar deze impact zo veel mogelijk te reduceren door zo veel mogelijk gebruik te maken van hernieuwbare energiebronnen. Naast deze morele plicht ziet TBI ook het belang van een lager energiegebruik vanuit een economisch perspectief (kostenbesparing) en marktperspectief (CO<sub>2</sub>-prestatieladder).*

### ONZE AMBITIES

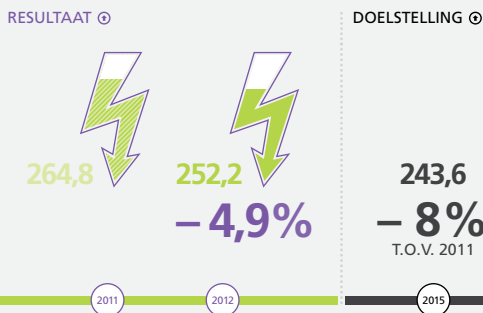
TBI heeft zichzelf het ambitieuze doel gesteld om in 2015 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 20 procent ten opzichte van het basisjaar 2011 verminderd te hebben. Dit betekent ook voor ons wagenpark in 2015 gemiddeld 20 procent minder CO<sub>2</sub>-uitstoot per gereden kilometer. Daarnaast willen we ons energiegebruik in 2015 met 8 procent ten opzichte van het basisjaar 2011 terugdringen. Naast onze eigen inspanningen (voor scope 1 en 2) willen we ook samen met onze leveranciers en opdrachtgevers werken aan het reduceren van de impact in de keten (scope 3). Met dat laatste willen we invulling gaan geven aan onze tweede fase van duurzaam ondernemen: waardecreatie en groei.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

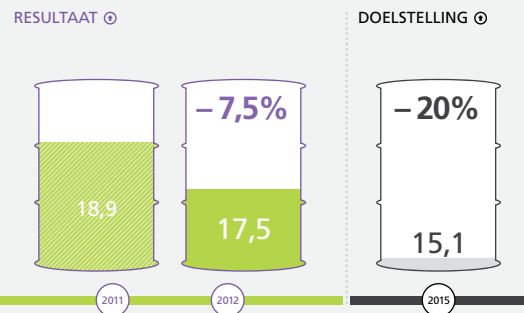
Het totale energiegebruik in 2012 volgens scope 1 en 2 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder was 535.091 GJ, wat overeenkomt met 252,2 GJ/miljoen euro bedrijfsopbrengsten. De bijbehorende totale CO<sub>2</sub>-emissie bedroeg 37.122 kton, wat overeenkomt met 17,5 kton/

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN ENERGIE EN CO<sub>2</sub>

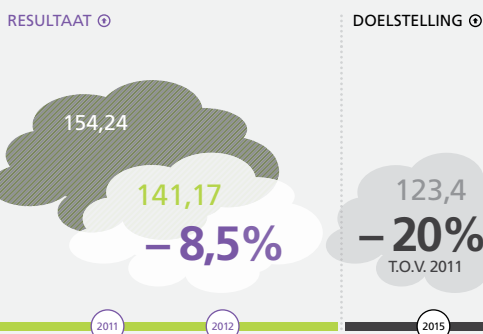
### RELATIEF ENERGIEVERBRUIK (SCOPE 1 EN 2) GIGAJOULE PER MILJOEN EURO BEDRIJFSOPBRENGSTEN



### RELATIEVE CO<sub>2</sub>-EMISSIE (SCOPE 1 EN 2) TON CO<sub>2</sub> PER MILJOEN EURO BEDRIJFSOPBRENGSTEN



### OPBOUW LEASEWAGENPARK NAAR EMISSIE GEMIDDELTE CO<sub>2</sub>-EMISSIE PER AUTO PER KM (G CO<sub>2</sub>/KM)



Scope 1 of directe emissies zijn emissies door de eigen organisatie ontstaan. Scope 2 of indirecte emissies zijn emissies die ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie gebruikt. Alle bedrijfsactiviteiten in Nederland van de TBI-ondernemingen (zowel op vestigingen als projectlocaties) worden volledig meegenomen in deze cijfers. Hierbij worden de volgende energiestromen geregistreerd: brandstofverbruik op vestigingen en projectlocaties, leaseauto's, elektriciteitsgebruik, zakelijk verkeer met privéauto's en zakelijk vliegverkeer. Indien een TBI-onderneming in combinatie werkt, wordt het energiegebruik berekend op basis van het aandeel van de TBI-onderneming in de opdrachtuitvoering. Onderaannemers op projecten vormen alleen onderdeel van de reikwijdte wanneer de energiekosten zijn doorberekend aan de betreffende TBI-onderneming.

> 5.1 ENERGIEVERBRUIK EN CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

miljoen euro bedrijfsopbrengsten. Het directe energiegebruik (scope 1) bedroeg 401.877 GJ (32.523 kton CO<sub>2</sub>) en het indirecte energiegebruik (scope 2) bedroeg 133.215 GJ (4.600 kton CO<sub>2</sub>).

In 2012 is op het gebied van CO<sub>2</sub>-uitstoot en energiebesparing goede vooruitgang gerealiseerd. Het nieuwe op CO<sub>2</sub>-emissies gebaseerde beleid voor lease-/bedrijfs-wagens heeft een positief effect op de totale CO<sub>2</sub>-emissie in scope 1. Voor het opladen van elektrische auto's van eigen medewerkers, opdrachtgevers en toeleveranciers heeft TBI in 2012 bij een groot aantal vestigingen laadpalen geplaatst. Ook zijn door diverse TBI-ondernemingen elektrische poolauto's en scooters aangeschaft.

Naast de resultaten voor ons wagenpark droeg de overstap op windenergie (door middel van groen-certificaten) ook significant bij aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-emissie als gevolg van elektriciteitsgebruik (scope 2) op de projectlocaties en TBI-vestigingen.

**ENERGIEGEBRUIK NAAR BRON**

(GJ)	2011	2012
Brandstofverbruik	123.507	123.190
Bedrijfswagens	292.399	278.686
Ingekochte elektriciteit	100.332	94.174
Stadsverwarming	2.627	2.589
Privéauto's	30.954	28.608
Vliegverkeer	9.607	7.844

**CO<sub>2</sub>-EMISSION NAAR SEGMENT**

(ton CO <sub>2</sub> )	2011	2012
Techniek	21.952	21.293
Bouw	11.619	9.955
Infra	6.108	5.875

**CO<sub>2</sub>-EMISSION NAAR BRON**

(ton CO <sub>2</sub> )	2011	2012
Brandstofverbruik	8.436	8.424
Bedrijfswagens	25.180	24.099
Ingekochte elektriciteit	3.245	1.769
Stadsverwarming	39	31
Privéauto's	2.349	2.237
Vliegverkeer	689	563

**GREEN RETAILER**

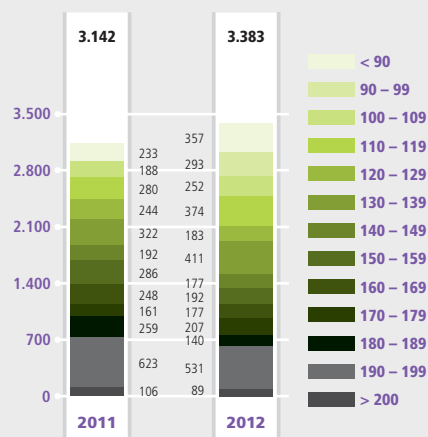
*Op initiatief van TBI-onderneming Fri-Jado wordt sinds 2011 met partners gewerkt aan 'The Green Retailer', een gezamenlijk innovatieproject, gericht op de duurzame supermarkt van de toekomst.*



In 2012 werd door Fri-Jado een symposium georganiseerd waarin werd afgesproken met partners in verschillende werkgroepen een rekenmodel te bouwen dat verschillende energiegebruiken van supermarkten (in samenhang) inzichtelijk kan maken. Hiermee kan de totale CO<sub>2</sub>-prestatie van een supermarkt worden vastgesteld. Robert Berents (Projectleider Green Retailer): 'Wat je ziet is dat er door The Green Retailer een omslag heeft plaatsgevonden bij ons en onze partners. Wij denken nu meer in totale systemen in plaats van in losse ele-

menten. Zo kan bijvoorbeeld het afsluiten van alle koelingen tot gevolg hebben dat je juist weer airco nodig hebt.' Door het Green Retailer-project zijn Fri-Jado en partners alle afzonderlijke maatregelen meer in samenhang gaan bekijken, waardoor er in veel supermarkten nu al veel duurzamere en meer logische oplossingen worden toegepast. 'Dingen hangen altijd met elkaar samen en daarop is onze manier van denken en werken nu gericht.'

## AANTAL VOERTUIGEN PER CO<sub>2</sub>-EMISSIECATEGORIE (G CO<sub>2</sub>/KM)



In 2012 zijn door diverse TBI-ondernemingen ook weer stappen gezet om hoger op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder te geraken. In 2012 werden alle TBI-ondernemingen ge(her)certificeerd op minimaal niveau 3 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Een aantal ondernemingen, waaronder HVL, WTH en Mobilis, is op niveau 5 ge(her)certificeerd.

Verschillende TBI-ondernemingen namen – ook in het kader van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder – diverse maatregelen voor energiebesparing in vestigingen. Zo werden bij diverse vestigingen bewegingsschakelaars, ledverlichting of tl's downlighters geïnstalleerd. Ook werden diverse 'initiatieven' (conform de eisen voor niveau 4 en 5 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder) genomen gericht op CO<sub>2</sub>-reductie: CO<sub>2</sub>-reductie op de bouwplaats van J.P. van Eesteren, de Green Retailer van Fri-Jado (zie kader op pagina 34). Mobilis organiseerde in 2012 een Licht-uit-campagne voor alle projecten.

### ONZE AGENDA

In 2013 zal TBI onderzoeken of en zo ja, hoe het mogelijk is een eenduidig en betrouwbaar inzicht te krijgen in de TBI-brede scope 3-emissies. Voor de registratie van energiegebruik en CO<sub>2</sub>-emissies zullen we in 2013 een dataregistratie- en managementinstrument implementeren.

## PROF. DR. IR. JAN BLOM EMERITUS-HOGLERAAR ELECTRICAL ENERGY SYSTEMS TU EINDHOVEN



### Een consumentenmarkt

Er zijn twee elkaar versterkende trends in woningbouw op komst in Nederland: ten eerste decentrale

electriciteitsopwekking met PV-panelen en ten tweede het gebruik van plug-in-voertuigen, inclusief de bijbehorende aansluitingen. De toenemende vraag naar elektriciteit voor het opladen van voertuigen vergroot de toch al redelijk rendabele investering van PV-installaties. Blom verwacht dan ook dat de vraag naar PV-panelen voor huizen sterk zal toenemen in Nederland, zoals in Duitsland en België al eerder gebeurde. De markt voor PV-panelen is daarmee ook een consumentenmarkt geworden. Bouwpakketten zijn er in alle prijsklassen en zijn daarmee heel haalbare investeringen voor consumenten. Daarbij schrikken

consumenten niet van een terugverdiend tijd van vijf tot tien jaar. De grootschalige en op de lange termijn gerichte energiemarkt kan de komende jaren wel eens worden ingehaald door de snelle en op korte termijn gerichte consumentenmarkt. PV-panelen voor elk huishouden dus, met dank aan de elektrische mobiliteit.

### Het nieuwe verlichten

Een andere trend die al wat langer zichtbaar is, is die van energieneutrale utiliteitsbouw. Vrijwel alle nieuwbouw en grootschalige renovatie gaan samen met eigen duurzame energiesystemen, warmtepompen en warmte-

koude-opslagsystemen. Voor elektriciteit lijkt er echter nog een uitdaging te liggen, zeker als we kijken naar verlichting, doorgaans tussen 15 tot 20 procent van het totale elektriciteitsgebruik van kantoren. De uitdaging voor de komende jaren wordt om de nieuwe led-verlichting hoogwaardiger te gaan toepassen. De led-verlichtingssystemen lenen zich uitstekend voor verdere integratie, bijvoorbeeld in bouwmaterialen. Het nieuwe verlichten is een grote kans voor een bedrijf als TBI dat zowel bouwkundige als installatietechnische kennis en expertise in huis heeft.

*TBI ontwikkelde in 2012 de Total Value of Ownership (TVO)-app, modern en visueel vormgegeven voor een tablet of computer. Met de TVO-app krijgen opdrachtgevers op een beeldende manier in de initiatieffase zicht op de duurzaamheid, investering in én exploitatiekosten van een gebouw.*



## TOTAL VALUE OF OWNERSHIP-APP

Aanleiding voor de ontwikkeling van de app is de veranderende rol van opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn steeds vaker de daadwerkelijke gebruikers van het vastgoed en geven dus prioriteit aan lage levensduurkosten, hoge gebruikswaarde en beschikbaarheid. Ze willen in de initiatieffase al een helder beeld hebben van de exploitatiekosten en de toekomstbestendigheid. Tevens is in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen hun visie gericht op duurzaamheid.

Wim Verheul (projectontwikkelaar duurzaam) over de ontwikkeling: 'De TVO-app is een mooi voorbeeld van hoe TBI-ondernemingen de krachten bundelen om opdrachtgevers te helpen duurzaamheid en levensduurkosten mee te nemen in het besluitvormingsproces. De TVO-app is integraal ontwikkeld met kennis en expertise van Wolter & Dros, Croon en J.P. van Eesteren. De beeldenbibliotheek wordt ondersteund door een kostenbibliotheek. Deze kostenbibliotheek is opgebouwd uit gerealiseerde integrale projecten. Op deze wijze verbindt TBI verantwoordelijkheid aan zijn advies waarmee

opdrachtgevers worden ontzorgd in de ontwikkelings- en exploitatiefase.'

De bedrijven bouwden samen een bibliotheek van levensduurkosten en gegevens over de duurzaamheid van constructies, elektrische en werktuigbouwkundige installaties. Om een betrouwbaar beeld van de duurzaamheid en de totale levensduurkosten van een te realiseren/recoveren gebouw te krijgen, worden acht stappen doorlopen. Daarin kan de opdrachtgever onder andere keuzes maken over de ligging (binnenstedelijk), type inrichting, type gevel,

gebouwworm, aantal verdiepingen, comfortbeleving en duurzaamheid. Met behulp van de bibliotheek berekent de TVO-app vervolgens de consequenties voor duurzaamheid, investeringskosten en exploitatiekosten.

De TVO-app is reeds bij diverse opdrachtgevers gepresenteerd. Reacties van opdrachtgevers zijn: 'Een verrassende tool waarmee een programma van eisen wordt opgebouwd uit beelden.' 'Eindelijk een tool waarin exploitatiekosten sturend zijn voor de ontwikkeling van vastgoed.'

## 5.2 DUURZAME KETEN

FOCUSTHEMA

*De groeiende wereldbevolking en stijgende welvaart zorgen ervoor dat het verbruik van natuurlijke grondstoffen blijft toenemen. De toenemende schaarste aan grondstoffen zien we terug in de prijsontwikkelingen van vooral (aard)metalen. TBI voelt zich verantwoordelijk voor een duurzame keten, naast de eigen duurzame bedrijfsvoering. TBI-ondernemingen kunnen vanuit hun positie in de waardeketen een positieve invloed uitoefenen op andere partijen in de toeleveringsketen. Duurzame inkoop van grondstoffen en materialen is daarom voor ons een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Onze stakeholders verwachten daarbij dat wij verantwoordelijkheid nemen voor duurzaam ketenbeheer.*

### ONZE AMBITIES

Door op een verantwoorde manier om te gaan met (natuurlijke) grondstoffen en afval willen we een bijdrage leveren aan de grondstoffen- en afvalproblematiek. TBI wil in 2015 goed zicht hebben op de verwerking van afval en het grootst mogelijke deel van het afval een zo hoogwaardig mogelijke toepassing geven.

Naast hoogwaardige afvalverwerking wil TBI via haar inkoop actief gaan sturen op het gebruik van (bouw-)materialen met goede milieu- en sociale prestaties. Te denken valt daarbij aan FSC-hout of het gebruik van volledig hergebruikte materialen. We willen samenwerken met leveranciers die onze doelstellingen op economisch, sociaal en milieugebied ondersteunen. Daarnaast zien we ook kansen in het ontwerpproces. We willen in al onze ontwerpen maximaal rekening houden met het materiaalgebruik door bijvoorbeeld cradle-to-cradle-objecten te ontwerpen. Dit maakt ook deel uit van de volgende fases van duurzaam ondernemen: waardecreatie en groei en toonaangevende positie (zie ook het onderdeel *Duurzame innovatie* op pagina 45).

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

In 2012 is de hoeveelheid afval van TBI aanzienlijk afgenomen. De afname is mede te verklaren door de sterke daling van puin, het gevolg van minder vrijkomende stromen op grote projecten van TBI-ondernemingen. In 2012 is TBI gestart met het centraal in kaart brengen van de diverse afvalstromen en de grote hoeveelheid afvalverwerkers. Op dit moment is het nog niet mogelijk een betrouwbaar en compleet overzicht te maken van de verwerkingswijze van de afvalstromen.

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOR DUURZAME KETEN

HOEEVEELHEID AFVAL  
TON

RESULTAAT



Het betreft hier de totale hoeveelheid afval, de som van de vrijkomende afvalstromen. Op de volgende pagina is de verdeling van deze afvalstromen weergegeven.

Op bedrijfs- en projectniveau zijn enkele noemenswaardige initiatieven op het gebied van afvalreductie en afvalscheiding gerealiseerd. Zo wordt bij ERA Contour bij projecten bewust gestuurd op de hoeveelheid afval per eenheid, bijvoorbeeld kubieke meter afval per gerealiseerde vierkante meter vloeroppervlak. Bij projecten die in 2012 zijn gestart, is minimaal 10 procent bespaard op de totale hoeveelheid afval. Bij diverse TBI-ondernemingen zijn projecten gestart om het papiergebruik op de kantoorlocaties te verminderen.

Een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling naar duurzaam inkopen was in 2012 de ondertekening door TBI van het Manifest Verantwoord Inkopen en Ondernemen (MVIO) van de inkooporganisatie NEVI, een kennisnetwerk van het bedrijfsleven op het gebied van inkoop en supply management. Dit manifest, waarin de ondertekenaars beloven duurzaam en verantwoord te zullen gaan inkopen, is destijds opgesteld op initiatief van een aantal toonaangevende Nederlandse ondernemingen.

Binnen alle TBI-ondernemingen werden initiatieven genomen gericht op verduurzaming van de keten. HEVO werkte met maximaal duurzame materialen in het Lyceum Schravellant-project (zie kader hieronder) en ERA Contour ontwikkelde het co-creatieproces nog verder in het CO-Green-project (zie kader op pagina 39). Verder kocht MDB nieuwe steigerdelen en baddinghout van PFSC-hout, werkten Hazenberg en J.P. van Eesteren met FSC-hout in een groot aantal bouwprojecten, maakte Hazenberg nieuwe afspraken met zijn leveranciers ten aanzien van het meenemen van hun afval op de bouwplaats, HEVO heeft als proef diverse projecten digitaal aanbesteed, Fri-Jado is houten verpakkingen aan leveranciers gaan retourneren voor hergebruik.

#### HOEVEELHEID AFVAL NAAR AFVALSOORT

(ton)	2011	2012
Bedrijfsafval	1.435	1.222
Bouw- en sloopafval	15.841	14.059
Hout	3.797	3.441
Kunststof	Niet geregistreerd	69
Metalen	1.376	1.534
Papier en karton	1.225	992
Puin	17.724	15.671
Gevaarlijk afval	Niet geregistreerd	106
Overig afval	914	488

## DUURZAAM MATERIAALGEBRUIK BIJ LYCEUM SCHRAVELANT



**Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van hergebruik van afval vinden we terug in bijvoorbeeld de samenwerking tussen HEVO, Lyceum Schravellant en de gemeente Schiedam. Bij het ontwerp en de bouw van deze school is op allerlei manieren gekeken hoe de school in zijn geheel zo duurzaam mogelijk kan zijn.**

In het technisch programma van eisen zijn de prestatie-eisen verwerkt, naast diverse duurzaamheidsspecificaties en cradle-to-cradle-criteria. Dit alles is tot uiting gekomen in het ontwerp.

Het levensduurdenken, dat staat voor een visie op de gebruiksduur van het gebouw, is een van de principes voor de opzet van het project geweest. De focus ligt daarbij op de totale bouw- en gebruiksperiode. Het stichtingskostenbudget is hierbij weliswaar een leidraad, maar is niet bij voorbaat een beperking om te zoeken naar oplossingen voor benodigd aanvullend budget. Zo is er 12,5 procent extra geld uitgetrokken voor allerlei

maatregelen die een terugverdientijd hebben tot circa vijftien jaar. Juist door deze uitgangspunten is het een zeer duurzaam maar ook praktisch gebouw geworden. Helemaal afgestemd op de wensen van de klant. HEVO begeleidt het proces om te komen tot nieuwbouw van de havo-/vwo-school vanaf het maken van het programma van eisen tot en met de eerste vijf jaar van de gebruiksperiode. Alle samenwerkende partners zijn mede op basis van duurzaamheidscriteria geselecteerd.



**ONZE AGENDA**

Op basis van een uit te voeren TBI-brede inventarisatie van afvalverwerkers en -verwerkingsmethoden in 2013 hebben wij een plan om hoogwaardig hergebruik mogelijk te maken. Aan de andere kant van de keten willen we voor onze inkoop in 2013 beter inzicht krijgen in de totale milieu- en sociale impact per categorie bouwmaterialen. Op basis hiervan gaan we vanaf 2015 actief sturen op het gebruik van bouwmaterialen met goede milieu-/sociale prestaties. Verder gaan we in 2013 ook vaste duurzaamheidscriteria opnemen in onze algemene inkoopvoorwaarden.

Daarnaast gaan wij voor het aandachtsgebied *duurzame keten* concrete KPI's ontwikkelen waarmee de TBI-ondernemingen hun duurzaamheidsbeleid in de toeleveringsketen beter kunnen aansturen.



**CO-GREEN – DUURZAME KETENINTEGRATIE**

*‘Uitmundend vanwege het uitstekende projectresultaat,’ zo werd het CO-Green-project genoemd door de Amsterdamse wethouder Van Poelgeest bij het uitreiken van de Gouden Speld.*

Co-Green staat voor verduurzaming van woningen en buurten. Door de intensieve samenwerking (co-creatie) wordt in de verschillende fases van het proces een optimalisatie behaald waaruit de ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen moeten worden betaald. De initiatiefnemers Eigen Haard, ERA Contour, KOW architecten en Oranje kregen de prijs voor de bijzondere sloop- en nieuwbouw van Stadstuin Overtoom, in Overtoomse Veld (Amsterdam-Nieuw-West). Hier worden volgens het Co-Green-concept

470 klimaatneutrale woningen duurzaam gesloopt en herontwikkeld, zodat bewoners straks energiezuinig én betaalbaar kunnen wonen. De nieuwe wijk Stadstuin Overtoom wordt de eerste klimaatneutrale wijk van Amsterdam.

Co-Green is een duurzaam sloop-nieuwbouw-initiatief waarin duurzaam slopen, duurzaam bouwen en duurzaam wonen centraal staan. Samen werken zij aan de klimaatneutrale wijk Stadstuin Overtoom, met veel aandacht voor

de leefbaarheid. Natuurlijk zijn ook het stadsdeel en de bewoners bij deze samenwerking betrokken. Het doel: betaalbare, energiezuinige woningen met lage maandlasten. Niet alleen de woningen zijn duurzaam, maar ook het sloop- en bouwproces. Zo worden alle energie en water die nodig zijn voor de bouw en bewoning bespaard of duurzaam opgewekt op locatie. 90 procent van het sloopmateriaal van de oude woningen wordt hergebruikt in de nieuwe woningen. Hierin loopt Co-Green voor op de Amsterdamse energierichtlijnen voor 2015.

## 5.3 OMGEVINGSBEWUSTZIJN EN REGELGEVING

*Bouwprojecten betekenen vaak overlast voor de omgeving en het milieu. Er is sprake van veranderingen in het straatbeeld en in het dichtbevolkte Nederland is het niet altijd te vermijden dat er overlast wordt veroorzaakt voor de omwonenden. Het minimaliseren en zo goed mogelijk managen van deze overlast zijn daarom belangrijk voor TBI.*

### ONZE AMBITIES

De TBI-ondernemingen spannen zich in om deze overlast ten gevolge van projectwerkzaamheden zo veel mogelijk te beperken. Het Bewuste Bouwers-keurmerk (zie kader op pagina 41) willen we daarom in toenemende mate een standaardonderdeel laten worden van onze manier van werken. Daarnaast willen we als TBI niet meer verrast worden door nieuwe wet- en regelgeving. We willen goed en tijdig anticiperen op toekomstige wet- en regelgeving en willen dat onze medewerkers hiermee ook bekend zijn.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

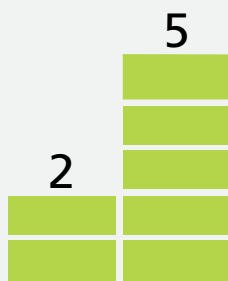
In 2012 hebben de TBI-ondernemingen drie projecten aangemeld voor het Bewuste Bouwers-keurmerk. De projecten die door TBI-ondernemingen zijn aangemeld, zijn onder andere de verbouwing van de Passage in Den Haag en de bouw van de Markthal in Rotterdam.

In 2012 waren in totaal twaalf TBI-ondernemingen ISO14001-gecertificeerd. In 2012 hebben alle TBI-ondernemingen als gevolg van het niet nakomen van wet- en regelgeving zeven boetes opgelegd gekregen waarvan er één is doorbelast aan een onderaannemer. Het totaalbedrag van de zes door TBI te betalen boetes bedroeg € 39.096.

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOR OMGEVINGSBEWUSTZIJN EN REGELGEVING

### AANTAL PROJECTEN MET HET BEWUSTE BOUWERS-KEURMERK

RESULTAAT



DOELSTELLING

ALLE BINNENSTEDELIJKE PROJECTEN MET LOOPTIJD VAN > 6 MND EN > 1 MILJOEN EURO

### BEWUSTE BOUWERS

Bewuste Bouwers is een keurmerk voor bouwplaatsen. Imagoverbetering en professionalisering van het omgevingsmanagement zijn de doelen. Bewuste Bouwers communiceren proactief. Omwonenden, ook bedrijven, zijn voor aanvang van en tijdens de bouw over de bouwwerkzaamheden geïnformeerd. Klachten en verzoeken worden snel en professioneel afgehandeld. Geen enkele bouwactiviteit mag een onaanvaardbaar risico vormen voor de veiligheid van medewerkers, bezoekers en het publiek. De bouwplaatsen dienen schoon en opgeruimd te zijn met zo min mogelijk vuil en stof. Bewuste Bouwers betrekken waar mogelijk lokaal (duurzame) materialen en diensten. Bewuste Bouwers hebben oog voor afvalmanagement en energiebesparing.

Daarnaast wordt bij ieder nieuw project het principe van de 'Groene Bouwplaats' toegepast. Op een Groene Bouwplaats, een initiatief van ERA Contour, zijn een aantal afspraken van toepassing voor het verminderen van energiegebruik en het beperken van afvalstromen. Op een Groene Bouwplaats worden de bouwmedewerkers uitgedaagd om zo 'groen' mogelijk de projecten te realiseren. Zo liggen er vaak zonnepanelen op de keet, zijn er 'slimme meters', staan er windmolens en wordt het afval goed gescheiden.

#### ONZE AGENDA

Wij hebben voor het thema *omgevingsbewustzijn en regelgeving* afgesproken dat in 2015 alle binnenstedelijke bouwprojecten met looptijd van meer dan zes maanden en aanneemsom van meer dan 1 miljoen euro een Bewuste Bouwers-keurmerk bezitten. Om dit te faciliteren, gaan de bouwondernemingen van TBI een contract afsluiten met de Bewuste Bouwers-organisatie. Hierdoor wordt de drempel voor TBI-ondernemingen om projecten aan te melden lager. De verwachting is dat hierdoor vanaf 2013 meer projecten zullen worden aangemeld.

## BEWUSTE BOUWERS BIJ DE MARKTHAL



## BEWUSTE BOUWERS

Met de Bewuste Bouwers wordt op bouwplaatsen gewerkt aan:

- verbeterde veiligheid op de bouwplaats;
- reductie van de impact van de bouwplaats op het milieu (onder andere afvalscheiding en energiebesparing);
- naleving van extra sociale gedragsregels;
- proactieve communicatie met de omgeving;
- een schone en opgeruimde bouwplaats.

*In het hart van Rotterdam wordt sinds oktober 2012 door J.P. van Eesteren hard gewerkt aan de Markthal (BREEAM Very Good).*

Gegeven de centrale ligging en de ambities van J.P. van Eesteren is bouwveiligheid van het allergrootste belang. Mede daarom wordt binnen het project volgens de richtlijnen van de Bewuste Bouwers gewerkt.

Een van de concrete doelen bij de Markthal is om geen dodelijke ongevallen of ongevallen met verzuim te laten plaatsvinden. Projectdirecteur Michel Hoogendoorn stelt het als volgt: 'We zijn ons bij J.P. van Eesteren zeer bewust van veiligheid en milieu in de breedste zin. De richtlijnen vanuit de Bewuste Bouwers gelden

voor veel van onze bouwplaatsen, met of zonder certificaat. Het goede van dit soort certificeringen is wel dat je eenduidig naar de buitenwereld kunt communiceren over wat wel en wat niet "bewust bouwen" is.'

# 6



## ONZE BIJDRAGE AAN DE MAATSCHAPPIJ

TBI staat met al haar ondernemingen midden in de maatschappij en levert met haar diensten belangrijke bijdragen aan verschillende maatschappelijke domeinen. Naast het vergroten van onze financiële waarde willen we ook een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. De marktomstandigheden, zowel nu als in de toekomst, inspireren en dwingen ons te werken aan duurzame innovaties.

## 6.1 ECONOMISCHE WAARDE

*TBI-ondernemingen bestaan niet zonder dat zij economische waarde toevoegen. Economische waarde is daarom een drijfveer voor alle TBI-ondernemingen. Onder economische waarde verstaan wij zowel onze toegevoegde financiële als niet-financiële waarde voor de maatschappij. De niet-financiële waarde komt tot uitdrukking via onze bijdragen aan de maatschappelijke domeinen zorg, wonen, werken, mobiliteit, water en energie. Wij willen ons daarbij in toenemende mate gaan richten op de gehele levenscyclus van objecten door middel van het verspreiden van kennis via onderzoek en ontwikkeling (zie ook het onderdeel Duurzame Innovatie op pagina 45).*

Wij zijn ons daarbij zeer bewust van het feit dat de economische waarde vaak ook onbedoelde neven-effecten tot gevolg heeft, denk aan verborgen milieu- of maatschappelijke kosten. Wij verwachten dat het onvermijdelijk is dat deze verborgen kosten op termijn ook gaan meetellen in de kostprijs. TBI streeft daarom op termijn naar een ontkoppeling van economische waarde en maatschappelijke kosten.

### ONZE AMBITIES

Wij vinden dat de economische waarde die TBI creëert niet moet leiden tot negatieve maatschappelijke kosten, maar juist tot maatschappelijke baten. Zo mag onze bedrijfsvoering niet leiden tot een netto onveiligere Nederland of meer CO<sub>2</sub>-emissies maar juist tot energiebesparing en duurzame energieopwekking. Wij willen onze bijdrage aan maatschappelijke baten en kosten inzichtelijk maken.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

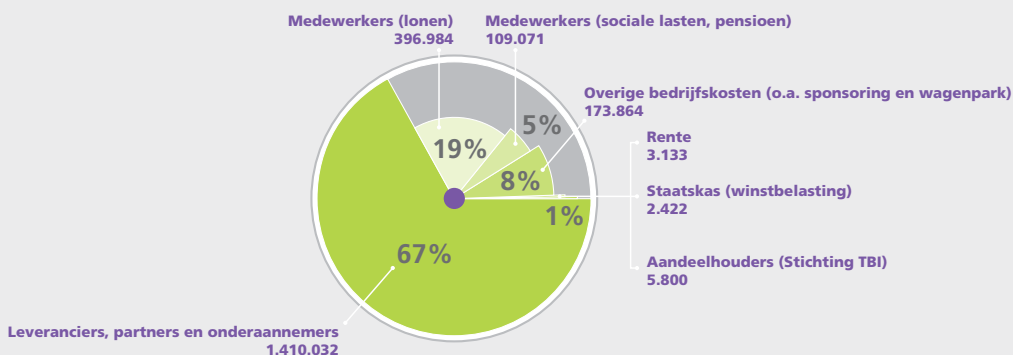
De marktsituatie is ten opzichte van vorig jaar verder verslechterd. Toch hebben alle segmenten in 2012 positief bijgedragen aan het operationeel bedrijfsresultaat van 31,7 miljoen euro. Het nettoresultaat daalde naar 5,8 miljoen euro, door forse afschrijvingen op de grondposities en een reorganisatielast (zie ook Bijlage 5 en voor verdere toelichting het TBI jaarverslag 2012).

### ONZE AGENDA

De komende jaren willen we de mogelijkheden verkennen om zowel de maatschappelijke waarde als de kosten die het gevolg zijn van onze activiteiten beter in kaart te brengen. In 2015 willen we de economische waarde die we creëren, kunnen koppelen aan de maatschappelijke waarde en kosten. Door dit inzicht kunnen we onze investeringen nog beter afwegen en onze positieve impact vergroten.

## OMZETVERDELING NAAR STAKEHOLDERS/MAATSCHAPPIJ

(IN DUIZENDEN EURO'S/PROCENTEN)



## 6.2 MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

TBI draagt met haar commerciële diensten bij aan maatschappelijke domeinen. Ook staan (bouw)projecten vaak letterlijk midden in de maatschappij. Daarnaast vinden we dat we een deel van onze economische waarde en ons sociaal kapitaal (kennis en expertise) zonder wederdienst moeten investeren in de maatschappij. TBI wil graag een positieve maatschappelijke bijdrage leveren.

### ONZE AMBITIES

Wij willen een positieve bijdrage aan de maatschappij leveren door middel van het beschikbaar stellen van zowel financiële middelen als diensten in natura. Dit willen we doen op terreinen die gerelateerd zijn aan of in het verlengde liggen van de kernactiviteiten van de TBI-ondernemingen.

### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

TBI en de TBI-ondernemingen geven op zeer verschillende manieren uiting aan hun maatschappelijke betrokkenheid, variërend van culturele en sociale initiatieven en donateurschappen voor behoud van nationaal erfgoed tot samenwerkingsinitiatieven bij (internationale) ontwikkelingsprojecten en vrijwilligerswerk. In 2012 is hiervan voor het eerst een totaaloverzicht gemaakt. In totaal werd door alle TBI-ondernemingen in 2012 ruim

600.000 euro besteed aan sponsoring en goede doelen. Daarnaast hebben TBI-medewerkers ruim duizend uur op vrijwillige basis besteed aan maatschappelijke doelen.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan de Stichting Studiefonds TBI niet onvermeld blijven. De stichting bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door het verstrekken van school- en studietoelagen aan kinderen die een opleiding volgen aan een door de Nederlandse overheid erkende instelling. In 2012 werden meer dan drieduizend studiebeurzen verstrekt.

### ONZE AGENDA

TBI wil haar invloed qua maatschappelijke betrokkenheid en sponsoring vergroten door te focussen op terreinen die gelieerd zijn aan onze bedrijfsactiviteiten en competenties. De komende jaren willen we de mogelijkheden verkennen om een meer strategische samenwerking met een goedbedoelenorganisatie aan te gaan. In 2015 willen we de samenwerking(en) concreet hebben vormgegeven.

Daarnaast willen we actiever participeren in de beschikbare netwerken op het gebied van duurzaamheid. Een voorbeeld hiervan is het Rotterdam Climate Initiative. In 2015 willen we in al onze marktsegmenten in ten minste twee van dergelijke netwerken actief zijn.

## KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOR MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

### SPONSORING / DONATIES EURO

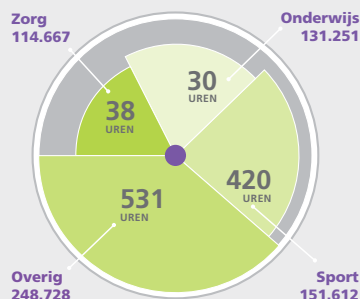
RESULTAAT ☉

688.524



2012

### SPONSORGELDEN NAAR CATEGORIE EURO



## 6.3 DUURZAME INNOVATIE

FOCUSTHEMA

*Zonder duurzame innovatie geen duurzaam ondernemen en omgekeerd. Duurzame innovaties zijn noodzakelijk om een meer milieu-, waarde- en mensgerichte organisatie te creëren. Dit thema past dan ook goed in het verlengde van het thema van economische waarde: meer economische en maatschappelijke waarde tegen lagere (maatschappelijke) kosten.*

TBI heeft met haar breed palet van ondernemingen grote diversiteit als het gaat over innovatie. Zo ontwikkelt TBI nieuwe producten en technieken als duurzaam alternatief voor bestaande producten of processen, met speciale aandacht voor het verstevigen van de marktpositie op het gebied van duurzame energievoorziening (zie kader SMART grids op pagina 46). Een ander voorbeeld is de nieuwe innovatieve werkwijze waarin co-creatie met toekomstige bewoners centraal staat (zie Co-Green op pagina 39). Wat in het algemeen opvalt is dat 'integraal werken' en 'levensduurdenken' vaak centraal staan (zie ook de interviews met professor Jan Rotmans (hieronder) en architect Paul de Ruiter op pagina 18). En de marktvragen lijken zich ook al aan te dienen waarin opdrachtgevers 'nieuwe stijl' zich met hun kernactiviteiten willen bezighouden en niet met bouwen, onderhouden en exploiteren van hun huisvesting. De hele levenscyclus van de huisvesting wordt steeds vaker overgelaten aan de bouw. Een integrale aanpak is dan een randvoorwaarde.

PROF. JAN ROTMANS DRIFT ERASMUS UNIVERSITEIT



### **Noodzaak van nieuwe logica**

Naast het besef van de haalbaarheid van energieneutrale gebouwen is in 2012 vooral doorgedrongen dat nieuwe verdienmodellen daarbij noodzakelijk zijn. Er is als het ware een 'nieuwe logica' in de sector ontstaan. De nieuwe logica is daarbij gebaseerd op twee principes: levensloopdenken en de gebruiker 100 procent centraal.

### **Dus niet meer alleen bouwen**

Met de 'nieuwe logica' is het besef daar dat je er met alleen bouwen en opleveren niet meer komt.

Het gaat juist om alles daaromheen, alles om de gebruiker in de volle breedte te ontzorgen. Dat betekent in ieder geval langetermijnonderhoud- en beheercontracten, maar bijvoorbeeld ook services ten behoeve van mobiliteit en telecommunicatie. Bouw- en techniekbedrijven gaan integraal faciliteren in plaats van bouwen en opleveren. Gegeven de situatie in de vastgoedmarkt lag en ligt de nadruk daarbij uiteraard op renovatie in plaats van nieuwbouw.

### **Uitdaging: gebruiker 100 procent centraal**

Gegeven de 'nieuwe logica' komt de gebruiker in plaats van het object

(bouw of techniek) veel meer centraal te staan. Dit vergt een ander soort opbouw van de organisatie en bedrijfsstructuur van ondernemingen in de bouw en techniek. We zullen veel meer moeten weten van de gebruiker, ze beter moeten begrijpen en dit vergt een ander soort competenties van medewerkers. Goed voorbeeld is de automobiel-industrie die zich transformeerde van techniekgeoriënteerde en georganiseerde industrie naar een veel 'zachtere' vorm maar waarbij deze industrie wel veel beter is gaan begrijpen hoe hun klanten keuzes maken.

### ONZE AMBITIES

Het is de ambitie van TBI om de eigen cultuur van innoveren te verstevigen maar ook toeleveranciers te stimuleren duurzamere producten en oplossingen te bieden. Duurzame innovaties zullen zich moeten toespitsen op de belangrijkste uitdagingen: 'integraal werken' en 'levensduurdenken'.

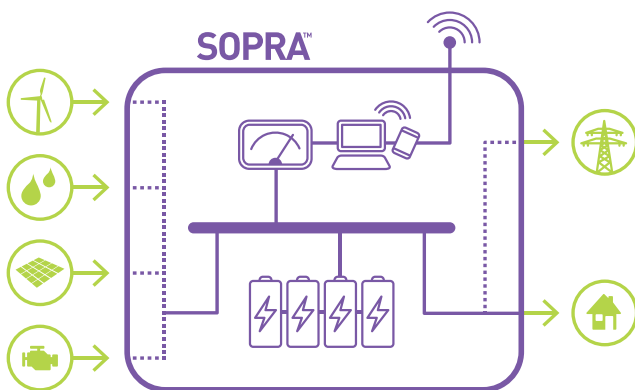
### RESULTATEN EN ONTWIKKELINGEN 2012

Het thema van duurzame innovatie is voor veel medewerkers nog abstract. Bovendien is dit thema, in combinatie met ons principe van ondernemerschap aan de basis, lastig centraal te sturen. In 2012 hebben wij binnen TBI een workshop gehouden met een aantal voorlopers in onze organisatie op het gebied van innovatie. Tijdens deze workshop is nagegaan in hoe-

verre innovaties verder vanuit de holding kunnen worden gestimuleerd.

Daarnaast zijn binnen de TBI-ondernemingen diverse innovaties geïnitieerd. Zo werken onze bedrijven met BIM, wordt door ERA Contour gewerkt aan het 4 C's project, een Cradle to Cradle-woning en Co-Green (zie kader op pagina 39). MDB werkte aan op afstand afleesbare elektriciteitsmeters. Synchroon initieerde de All Electric-woningen, werkt Mobilis met partner Shell aan doorontwikkeling van Thiocrete (duurzaam beton) en ontwikkelde WTH het Ecomfort-systeem waarbij meer elektronica de regelbaarheid en het comfort verbetert bij afnemend energieverbruik. Fri-Jado werkte verder aan de ontwikkeling van een koel-vriesset op basis van een natuurlijk koudemiddel.

## SMART GRIDS-ONTWIKKELINGEN



***Een samenleving zonder elektriciteit is voor ons ondenkbaar. Bovendien wil iedereen meer gebruik maken van op zich zeer verschillende en zich vaak onvoorspelbaar gedragende duurzame energiebronnen zoals PV-panelen, windturbines en biogasinstallaties. Alfen en Croon ontwikkelen samen met een aantal partners een innovatief en intelligent elektriciteitsvoorzieningsysteem. TBI-ondernemingen Alfen en Croon zijn daarmee sturend in de nieuwste ontwikkelingen en projecten op het gebied van SMART grids in Nederland.***

SMART grids zijn elektrische infra-structuren waarin het mogelijk is om energie in twee richtingen te transporteren (aftappen en voeden). SMART grids zijn dan ook nodig om decentrale duurzame energiesystemen te ontwikkelen. TBI bundelt de ontwikkelingen in en rond SMART grids rond het SOPRA™-project, een modulair elektriciteitsvoorzieningsstelsel. Modulair als het gaat om de aan te koppelen energiebronnen en benodigde vermogens (vanaf 30 kW tot meer dan 1 MW). Hierdoor is het mogelijk om het systeem eenvoudig volgens het 'Lego-blokjes-principe' uit te breiden bij een groeiende energiebehoefte of behoefte aan opslagcapaciteit. In 2012 is bij de Hogeschool van Arnhem Nijmegen (HAN) het eerste SOPRA™-systeem als pilotproject operationeel gemaakt. Deze opstelling wekt 60 kW op voor een lokaal elektriciteitsnet. Dit wordt gerealiseerd met behulp van zonnestroom, wind-

kracht en een generator. De testresultaten laten zien dat het systeem aan de gestelde eisen voldoet om geheel autonoom op basis van duurzame energie een stabiele elektriciteitsvoorziening te realiseren. Begin 2013 zal als tweede pilotproject een mobiele opstelling in een 20 ft container gereed zijn. Dit systeem heeft een netvermogen van 300 kW en is geschikt om een compleet dorp in de tropen van elektriciteit te voorzien. Verder wordt in 2013 een SOPRA™-systeem geïnstalleerd bij Croon in het kader van het Zero-Watt-project. Met het systeem kan een compleet kantoor (semi-)autonoom werken op basis van zonnestroom, windenergie en een micro-WKK-installatie.



### ONZE AGENDA

In 2013 en 2014 willen we innovaties actiever stimuleren door het zichtbaar maken van bestaande innovaties, multidisciplinaire samenwerking in projecten te stimuleren en met leveranciers samen te werken op het gebied van innovatie. In 2014 willen we concrete KPI's opstellen en daaraan doelstellingen koppelen, zodat er beter op innovatie kan worden gestuurd. Ook willen we een *innovatiemarktplaats* organiseren en een *innovatieprijs* uitreiken om innovatie binnen TBI of samen met onze leveranciers verder te stimuleren.

Op het gebied van duurzame energievoorziening, een van de terreinen waarop we willen innoveren, zullen we KPI's opstellen om de totale bijdrage aan onze bedrijfsopbrengsten beter inzichtelijk te maken en nog meer te kunnen kapitaliseren op onze activiteiten.



*In 2011 startten de TBI-ondernemingen Croon, J.P. van Eesteren en Wolter & Dros een programma rond integraal werken met als tijdelijke werktitel 'TBI Integraal'.*

## PROJECT INTEGRAAL WERKEN

Met dit programma leggen de bedrijven de basis voor een integrale duurzame samenwerking, geënt op een werkwijze gericht op Total Cost of Ownership (TCO). Deze ketenintegratie zorgt naast energiebesparing ook voor een reductie van faalkosten (bouw- en materiaalkosten). In 2012 werd de opzetfase afgesloten en

in september werd het startsein gegeven voor het daadwerkelijk integrale werken.

In 2012 werd onder andere project O2 integraal aangepakt. Patrick Gijzen (trekker / initiatiefnemer integraal werken) over de voortgang tot nu toe: 'Het programma heeft zich ontwikkeld

tot een bekend begrip bij veel collega's. De ontwikkelde instrumenten en werkwijzen worden volop toegepast in onze samenwerking. De uitdaging voor 2013 wordt om de manier van samenwerken vanzelfsprekend te maken en onze overige TBI-zusterbedrijven hierin te betrekken. Ook het informeren van (potentiële) opdracht-

gevers over de voordelen is een speerpunt, energiebesparing ligt voor het oprapen.' Het programma is in zijn scope ook integraal, het richt zich op bemensing, kennis en informatiestromen, TCO en financiële aspecten.



# 7

## VOORUITBLIK EN UITDAGINGEN

Met het ontwikkelen en vaststellen van het meerjarenplan duurzaam ondernemen 2013-2015, dat aansluit op de Strategische Agenda 2013-2015, heeft TBI een goede basis gelegd voor de toekomst. TBI staat gesteld voor lastige marktomstandigheden waardoor ook enkele uitdagingen voor ons liggen om duurzaam ondernemen verder te brengen.

In 2012 hebben wij goede vervolgstappen gezet met het verankeren van duurzaam ondernemen in de bedrijfsvoering van de TBI-ondernemingen. Met het ontwikkelen en vaststellen van het meerjarenplan duurzaam ondernemen 2013-2015, dat aansluit op onze Strategische Agenda 2013-2015, hebben we een goede basis gelegd voor de toekomst. Het is onze ambitie om 'toonaangevend' te worden, zoals ook uitgesproken in het TBI duurzaamheidsverslag 2011. In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven welke fases en kortetermijndoelstellingen we hierbij voor ogen hebben.



TBI zit nu in de fase van het 'huis op orde' maken en 'daadkracht'. Voor het 'huis op orde' hebben we gewerkt aan een heldere en stevige organisatie, betrouwbare monitoring en rapportage, een vergroot draagvlak en een heldere strategie voor de toekomst. De komende jaren willen we op basis van ons meerjarenplan verder daadkracht tonen op de tien strategische thema's, de vijf centrale principes en de kernopgaven van onze markten.

Vanaf 2015 willen wij onze inspanningen op het gebied van duurzaam ondernemen aantoonbaar gaan omzetten in economische én maatschappelijke waarde. Hierop gaan we ons volgend jaar voorbereiden door te verkennen op welke wijze we dit inzichtelijk kunnen maken. We gaan hiervoor meer de blik naar buiten richten en daarbij op diverse manieren stakeholders raadplegen en betrekken, onder andere door enquêtes en een stakeholderdialoog.

#### **DECENTRAAL EN INTEGRAAL TEGELIJK**

Gegeven de lastige marktsituaties ligt er een grote uitdaging om met innovatieve en integrale oplossingen te komen die goedkoper en beter zijn. Dit vergt een verandering van de gefragmenteerde bouwketen. Het is een uitdaging om zowel de samenwerking tussen TBI-ondernemingen als met ketenpartners naar een hoger niveau te brengen, waardoor diensten en oplossingen goedkoper en beter worden. Met Integraal werken (zie pagina 47) beschikken we over een basis die verder uitgebouwd zal worden.

#### **KORTE- VERSUS LANGETERMIJNGEZONDHEID**

In het afgelopen jaar hebben wij ondanks de moeilijke marktomstandigheden toch een goed resultaat gerealiseerd. De economische crisis gaat echter ook aan TBI niet voorbij en dit heeft bij een aantal ondernemingen tot ingrijpende, vaak personele, maatregelen geleid waardoor we noodgedwongen afscheid hebben moeten nemen van uitstekende vakmensen. Het is onvermijdelijk dat we hiermee ook specifieke kennis en ervaring hebben verloren. TBI verwacht daarbij nog enkele lastige jaren voor de boeg te hebben waarin juist nieuwe producten, diensten en (integrale) werkwijzen het verschil moeten gaan maken. Het is en blijft dan ook een grote opgave om juist die kennis, expertise en competenties vast te houden en door te ontwikkelen. We zullen een scherp beeld moeten hebben van de toekomstige marktvragen en bijbehorende kennis, expertise en competenties van onze medewerkers.

#### **ONZE HOGE AMBITIE VERSUS VERANDERCULTUUR**

TBI heeft bewust gekozen voor een hoge ambitie ten aanzien van duurzaam ondernemen: 'toonaangevend'. Hierbij zijn transparantie en samenwerking essentiële aspecten. Dit vergt naast goed leiderschap ook tijd en continue aandacht. Voorbeeldgedrag is hierbij essentieel.

#### **TOT SLOT**

De huidige crisis in de bouw vraagt een duidelijke impuls. Daarbij kan het verduurzamen van bestaand vastgoed een sleutelfunctie vervullen. Want zoals meerdere malen in dit verslag gememoreerd, is circa 40 procent van ons totale energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot bouwgerelateerd. Door hierop in te spelen kan de overheid door regelgeving en stimuleringsmaatregelen een impuls geven aan de verduurzaming van de bestaande voorraad. Dit geeft een belangrijke stimulans aan het beperken van ons energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot en aan de gehele bouwsector.



# BIJLAGEN

## BIJLAGE 1 – INDIVIDUELE BEDRIJFSDATA

Onderneming	Injury Frequency Rate (IF)	Ziekte-verzuim	Personeels-verloop	CO <sub>2</sub> -emissie (ton)	Totaal afval (ton)	FTE (gemiddeld)
<b>BOUW</b>						
J.P. van Eesteren (inclusief Heijmerink)	11,2	5,3%	7,7%	3.082	8.383	600
Hazenberg	21,9	6,4%	11,3%	1.164	2.273	275
ERA Contour (inclusief Kanters)	1,1	3,1%	12,2%	2.538	7.167	474
Koopmans	9,0	4,4%	15,6%	1.397	4.739	314
MDB	16,7	4,9%	8,2%	945	464	110
HEVO	0,0	3,8%	5,7%	465	3	88
Synchroon	0,0	4,2%	11,8%	364	17	34
<b>INFRA</b>						
Mobilis	9,4	4,8%	5,6%	2.156	5.916	231
Voorbij Funderingstechniek	23,0	2,0%	18,4%	2.854	259	103
Voorbij Prefab Beton	9,7	5,7%	16,3%	865	4.491	129
<b>TECHNIEK</b>						
WTH	4,7	2,6%	20,6%	438	129	126
Alfen	7,8	4,5%	9,8%	695	139	163
Acto	0,0	4,3%	8,1%	465	50	99
Fri-Jado	17,1	5,4%	9,7%	3.923	967	638
Croon	8,5	4,7%	8,9%	6.363	825	1.985
Eekels	7,6	4,3%	3,4%	1.011	203	381
Wolter & Dros	6,9	5,1%	10,9%	6.107	823	1.857
HVL	2,6	4,0%	11,0%	2.120	730	611
TBI Holdings	0,0	2,1%	14,7%	171	4	34
TBI Techniek	7,9	4,8%	9,7%	21.293	3.866	5.859
TBI Bouw	9,3	4,6%	10,7%	9.955	23.046	1.895
TBI Infra	12,3	4,4%	11,5%	5.875	10.666	463
TBI Groep	8,5	4,7%	10,1%	37.122	37.582	8.250

### Toelichting op de cijfers

- TBI rapporteert alleen over haar aandeel in activiteiten op Nederlandse bodem omdat het aandeel buitenlandse activiteiten minimaal is. Activiteiten in het buitenland zijn derhalve niet meegenomen in deze rapportage / cijfers.
- CO<sub>2</sub>-emissie: door de bedrijfsomvang en aard van de werkzaamheden verschilt de emissie per onderneming sterk. Het betreft hier alle scope 1 en 2 emissiebronnen en een berekening conform de CO<sub>2</sub>-prestatieladder.
- Injury Frequency Rate (IF): dit betreft het aantal ongevallen met (minimaal 1 dag) verzuim per miljoen gewerkte uren. In deze indicator wordt geen rekening gehouden met de ernst van het ongeval waardoor relatief hoge uitschieters bestaan. Dit is met name het geval voor Voorbij Funderingstechniek.
- Totaal afval: dit betreft een optelling van alle afvalstromen die de TBI-onderneming heeft laten afvoeren en alleen dat deel dat aan de onderneming toe te rekenen was. Het betreft ook de vrijkomende afvalstromen op de verschillende projectlocaties.
- Personeelsverloop: het percentage werknemers dat een bedrijf gedurende het kalenderjaar 2012 heeft verlaten. Het percentage zegt niets over het aantal instromers in dezelfde periode.

## BIJLAGE 2 – KERNCIJFERS TBI

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>GECONSOLIDEERDE GEGEVENS<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	2.122	2.172	2.024	2.137	2.404
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen <sup>2</sup>	56,5	59,4	45,3	47,3	85,3
Bedrijfsresultaat <sup>2</sup>	31,7	33,3	18,0	22,3	61,5
Nettoresultaat	5,8	24,2	-33,6	15,5	47,8
Totale activa	763,5	793,9	738,3	785,5	868,0
Eigen vermogen	261,7	263,3	239,4	277,5	276,3
Rentedragende langlopende schulden	8,6	-	-	12,5	29,3
Nettowerkkapitaal	19,4	-74,4	-99,3	-55,9	40,2
Liquide middelen	129,4	216,1	237,4	246,0	167,0
Ontvangen opdrachten	1.780	1.940	2.140	2.066	2.956
Orderportefeuille	1.916	2.394	2.796	2.573	2.885
Netto-investeringen in materiële vaste activa	24,2	24,2	21,0	16,1	18,7
Afschrijving materiële vaste activa	24,0	25,2	26,6	24,5	23,4
Afschrijving immateriële vaste activa	0,9	0,8	0,7	0,5	0,4
Cashflow	51,2	50,2	50,6	40,5	71,6
Gemiddeld aantal medewerkers	8.216	8.498	8.736	8.930	9.146
Aantal medewerkers ultimo jaar	8.143	8.253	8.742	9.000	9.254
<b>RATIO'S</b>					
Bedrijfsresultaat in % van bedrijfsopbrengsten <sup>2</sup>	1,5	1,5	0,9	1,0	2,6
Nettoresultaat in % van					
– bedrijfsopbrengsten	0,3	1,1	-1,7	0,7	2,0
– het eigen vermogen	2,2	9,2	-14,0	5,6	17,3
Solvabiliteit in %	34,3	33,2	32,4	35,3	31,8
Current ratio	1,30	1,26	1,22	1,32	1,31

<sup>1</sup> Bedragen in miljoenen euro's.

<sup>2</sup> Voor bijzondere waardevermindering.

# BIJLAGE 3 – OPERATIONELE STRUCTUUR TBI

per 31 december 2012



## BIJLAGE 4 – DEFINITIES EN AFKORTINGEN

<b>AANTAL VERZUIMDAGEN ALS GEVOLG VAN BEDRIJFSONGEVALLEN</b>	Alle kalenderdagen die verzuimd zijn ten gevolge van een bedrijfsongeval, de dag van het ongeval niet meegerekend, vermenigvuldigd met fte.
<b>AFVAL</b>	De reststroom van grondstoffen en andere materialen welke hergebruikt, gerecycled, verwerkt, verbrand met terugwinning van energie of gestort wordt.
<b>BEDRIJFSONGEVAL</b>	Ongeval door of tijdens de uitoefening van betaalde arbeid, ongeacht locatie, met uitzondering van woon-werkverkeer. Het gaat hierbij zowel om ongevallen die leiden tot verzuim of overlijden alsmede om ongevallen zonder verzuim op het werk. Voor medewerkers die landelijk werken en vanaf huis direct naar het eerste adres gaan, bijvoorbeeld servicemonteurs, telt woon-werkverkeer wel mee.
<b>BEWUSTE BOUWERS</b>	Keurmerk waarbij aandacht voor de omgeving, medewerkers en het milieu en veilig werken centraal staan.
<b>BIM</b>	Building Information Modeling. Manier van ontwerpen en bouwen waarbij het gebouw in een computer als 3D-model wordt opgebouwd.
<b>BOUWPLAATSMEDEWERKER</b>	Productiepersoneel dat in dienst is van het bouwbedrijf, voorheen bouwvakker. Op de bouwplaats zijn medewerkers werkzaam in de functie/rol van: (leerling) timmerman, metselaar, bouwvakhelper, voorman en leermeesters. Ook buiten de bouwplaats in de garantie/nazorg zijn deze bouwplaats-medewerkers werkzaam, veelal bij particulieren of bedrijven voor onderhoud, reparatie of renovatiewerkzaamheden.
<b>BREEAM</b>	Building Research Establishment Environmental Assessment Method. Beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestaties van gebouwen vast te stellen. Door BREEAM wordt een duurzaamheidslabel aan een gebouw gegeven.
<b>CO<sub>2</sub></b>	Een gas dat onder andere vrijkomt door het verbranden van fossiele brandstoffen (brandstoffen zoals steenkolen en van aardolie gemaakte producten). CO <sub>2</sub> is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect.
<b>CO<sub>2</sub>-PRESTATIELADDER</b>	De CO <sub>2</sub> -prestatieladder is een methode waarmee bedrijven worden gestimuleerd om CO <sub>2</sub> bewust te handelen bij de uitvoering van projecten en in hun eigen bedrijfsvoering. Bij de aanbestedingen wordt de CO <sub>2</sub> -prestatieladder steeds vaker toegepast om aanbieders te toetsen op duurzaamheid.
<b>COMBINATIE</b>	Ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend.
<b>ENERGIEVERBRUIK</b>	Alle energiestromen die in een bedrijf worden omgezet naar bruikbare energie.



<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council. Het internationale, onafhankelijke FSC-keurmerk verzekert dat grondstoffen voor hout- en papierproducten afkomstig zijn uit verantwoord beheerde bossen, met alle aandacht voor de mensen die van het bos afhankelijk zijn.
<b>FULLTIME</b>	De schriftelijk overeengekomen werkzaamheden voor de normale arbeidsduur conform cao of bedrijfsreglement.
<b>FUNCTIONERINGS- OF BEOORDELINGSGESPREK</b>	Een functioneringsgesprek is een planmatig/toekomstgericht gesprek over prestaties en persoonlijke ontwikkeling tussen een medewerker en zijn/haar leidinggevende. Een beoordelingsgesprek is een planmatig gesprek tussen een medewerker en zijn/haar leidinggevende terugkijkend op de prestaties van de medewerker in de afgelopen periode.
<b>GJ</b>	Staat voor GigaJoule en is een eenheid waarin energie kan worden uitgedrukt.
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative: organisatie die richtlijnen verstrekt voor duurzaamheidsverslaglegging.
<b>IF</b>	Injury Frequency Rate: ongevallenindex zoals die door TBI is gehanteerd. Hierbij wordt het totaal aantal bedrijfsongevallen (inclusief inleners) met verzuim vermenigvuldigd met een miljoen en gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren (inclusief inleners).
<b>ISO14001</b>	Een certificeringsstandaard op het gebied van milieumanagement.
<b>KPI</b>	Kritische Prestatie Indicator: de parameter waarmee de status van het thema op kwantitatieve wijze kan worden uitgedrukt. Gebruikt om de voortgang ten opzichte van de target te meten.
<b>NIET-MONETAIRE SANCTIE</b>	Alle maatregelen, zoals juridische straffen en disciplinaire straffen (niet zijnde het betalen van een geldbedrag), waarmee negatief wordt gereageerd op een overtreding van een onderneming op geldende wet- en regelgeving.
<b>ONGEVAL</b>	Een incident waarbij een persoon fysiek letsel oploopt.
<b>OVERTREDING</b>	Het niet naleven van één of meer regels uit de TBI-Gedragscode, zoals geconstateerd/vastgesteld door een Toezichthouder.
<b>PERSONEELSVERLOOP</b>	Het percentage medewerkers dat het bedrijf gedurende een jaar verlaat: totaal uitstroom/gemiddeld aantal medewerkers gedurende kalenderjaar x 100.
<b>SANCTIES</b>	Alle maatregelen, zoals juridische straffen en disciplinaire straffen, waarmee negatief wordt gereageerd op een overtreding van de TBI-Gedragscode.

<b>SCOPE / REIKWIJDTE</b>	De grenzen en limieten die als relevant gezien worden voor het thema in de context van duurzaamheid bij TBI.
<b>SCOPE 1 EMISSIES OF DIRECTE EMISSIES</b>	Scope 1 of directe emissies zijn emissies door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik (bijvoorbeeld gasboilers, warmtekrachtinstallaties en ovens) en emissies door het eigen wagenpark.
<b>SCOPE 2 EMISSIES OF INDIRECTE EMISSIES</b>	Scope 2 of indirecte emissies zijn emissies die ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie gebruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. De Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO: eigenaar van de CO <sub>2</sub> -prestatieladder) rekent zakelijk vliegverkeer en privékilometers tot scope 2.
<b>SCOPE 3 EMISSIES OF OVERIGE INDIRECTE EMISSIES</b>	Scope 3 emissies of overige indirecte emissies zijn een gevolg van de activiteiten van het bedrijf (de organisatie) maar komen voort uit bronnen die geen eigendom van het bedrijf zijn noch beheerd worden door het bedrijf.
<b>TBI-GEDRAGSCODE</b>	De schriftelijke gedragscode van TBI waarin regels en richtlijnen worden gegeven ter voorkoming van belangenconflicten tussen het zakelijk belang en de privébelangen van betrokkenen, misbruik van vertrouwelijke informatie en die richting geeft aan gedragsnormen binnen TBI. Deze gedragscode is van toepassing op de arbeidsverhouding van elke werknemer die in dienst is van een TBI-onderneming.
<b>TOEZICHTHOUDER</b>	Een onafhankelijke (interne) al dan niet toezichthouder die toetst of de TBI-Gedragscode en/of wettelijke regelingen met betrekking tot de TBI-Gedragscode worden nageleefd.
<b>UTA-MEDEWERKER</b>	Het Uitvoerders-, Technisch ondersteunend en Administratief bestand aan medewerkers binnen het bouwbedrijf.
<b>WBSO</b>	Wet Bevordering Speur en Ontwikkelingswerk.
<b>ZIEKTEVERZUIMPERCENTAGE</b>	Het aantal ziekteverzuimdagen (naar deeltijdfactor) gedeeld door het totaal aantal potentieel beschikbare kalenderdagen (naar deeltijdfactor). Zowel ziekteverzuimdagen als kalenderdagen worden gerekend inclusief week-enden en vakanties.

## BIJLAGE 5 – GRI-INDEX EN GRI-TOEPASSINGSNIVEAUCHECK

GRI-indicator	Beschrijving	Niveau van rapportage	Paginanummer	Opmerking
1.1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie	Y	Voorwoord van de bestuursvoorzitter, p. 4-5	
2.1	Naam van de organisatie	Y	Over dit verslag, p. 2	
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Y	Over TBI (1), p. 7	
2.3	Operationele structuur van de organisatie, met inbegrip van divisies, werkmaatschappijen, dochterondernemingen en samenwerkingsverbanden	Y	TBI jaarverslag 2012: Overige gegevens, p. 75-76	
2.4	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Y	Colofon, binnenzijde omslag	
2.5	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen	Y	Over TBI (1), p. 7	Middels dit verslag wordt alleen gerapporteerd over de activiteiten van TBI Holdings B.V. waarvan de bedrijfsopbrengsten voor > 98 procent in Nederland plaatsvinden. Derhalve zijn de activiteiten van TBI-ondernemingen buiten Nederland (onder andere Verenigde Staten, Polen, Roemenië en België) niet meegenomen.
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	Y	Over TBI (1), p. 7	
2.7	Afzetmarkten (geografische verdeling, segmenten die worden bediend en soorten klanten/begunstigden)	Y	Over TBI (1), p. 7	
2.8	Omvang van de verslaggevende organisatie	Y	Over TBI (1), p. 6	
2.9	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur of eigendom	Y	TBI jaarverslag 2012: Verslag van de Raad van Bestuur, p. 18-46	
2.10	Onderscheidingen die tijdens de verslagperiode werden toegekend	1/2	Opleiding en ontwikkeling (4.3), p. 28; Duurzame keten (5.2), p. 39	Relevante voorbeelden van onderscheidingen zijn opgenomen in de themahoofdstukken. Een volledige opsomming is door de structuur van TBI Holdings B.V. niet mogelijk.
3.1	Verslagperiode (bijvoorbeeld fiscaal jaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.2	Datum van het meest recente verslag (indien van toepassing)	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.3	Verslaggevingcyclus	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.6	Afbakening van het verslag	Y	Over dit verslag, p. 2	
3.7	Vermeld eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag	Y	Over dit verslag, p. 2	

> BIJLAGE 5 – GRI-INDEX EN GRI-TOEPASSINGSNIVEAUCHECK

GRI-indicator	Beschrijving	Niveau van rapportage	Paginnummer	Opmerking
<b>3.8</b>	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden, dochterondernemingen in gedeeltelijk eigendom, gehuurde faciliteiten, uitbestede activiteiten of andere entiteiten die de vergelijkbaarheid tussen verschillende verslagperiodes of verslaggevende organisaties aanzienlijk beïnvloeden	<b>Y</b>	Over dit verslag, p. 2	
<b>3.10</b>	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie	<b>Y</b>	Over dit verslag, p. 2; Tien strategische duurzaamheidsthema's, p. 14	Duurzame keten is de nieuwe naam voor de thema's 'Materialen en grondstoffen' en 'Afval' zoals die in 2011 beschreven zijn.
<b>3.11</b>	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte, afbakening of meetmethoden die voor het verslag zijn toegepast	<b>Y</b>	Veiligheid en gezondheid (4.1), p. 21	De berekeningsmethode van de IF is gewijzigd.
<b>3.12</b>	Tabel waarin staat waar in het verslag de standaardonderdelen van de informatievoorziening te vinden zijn	<b>Y</b>	Bijlage GRI-index, p. 57-59	
<b>4.1</b>	De bestuursstructuur van de organisatie	<b>Y</b>	TBI jaarverslag 2012: Corporate Governance, p. 38-40	
<b>4.2</b>	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft	<b>Y</b>	TBI jaarverslag 2012: Verslag van de Raad van Commissarissen, p. 11-16	
<b>4.3</b>	Voor organisaties met een enkelvoudige bestuursstructuur: vermeld het aantal onafhankelijke en/of niet-leidinggevende leden van het hoogste bestuurslichaam	<b>Y</b>	TBI jaarverslag 2012: Verslag van de Raad van Commissarissen, p. 11-16	
<b>4.4</b>	Mechanismen die aandeelhouders en medewerkers de gelegenheid geven om aanbevelingen te doen aan of medezeggenschap uit te oefenen op het hoogste bestuurslichaam	<b>Y</b>	TBI jaarverslag 2012: Verslag van de Raad van Commissarissen, p. 11-16; Verslag van de Raad van Bestuur, p. 18-46	De onafhankelijke Stichting TBI is – indirect – de enige aandeelhouder van TBI.
<b>4.14</b>	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	<b>Y</b>	Over TBI (1), p. 8	
<b>4.15</b>	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken	<b>Y</b>		De stakeholders zijn in 2011 geïdentificeerd door middel van een stakeholderanalyse: het identificeren van (groepen van) individuen die het bedrijf beïnvloeden of die door het bedrijf worden beïnvloed.
<b>EC1</b>	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	<b>Y</b>	Economische waarde (6.1), p. 43	Het TBI jaarverslag 2012 bevat de jaarrekening 2012.
<b>EC3</b>	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie	<b>Y</b>	Economische waarde (6.1), p. 43	Het TBI jaarverslag 2012 bevat de jaarrekening 2012.
<b>EC4</b>	Significante financiële steun van een overheid	<b>1/2</b>	TBI jaarverslag 2012: Verslag van de Raad van Bestuur, p. 18-46	

GRI-indicator	Beschrijving	Niveau van rapportage	Paginanummer	Opmerking
<b>EN3</b>	Direct energieverbruik door primaire energiebron	<b>Y</b>	Energie en CO <sub>2</sub> (5.1), p. 33-34	
<b>EN4</b>	Indirect energieverbruik door primaire bron	<b>Y</b>	Energie en CO <sub>2</sub> (5.1), p. 33-34	
<b>EN6</b>	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven	<b>Y</b>	Energie en CO <sub>2</sub> (5.1), p. 34-35	
<b>EN16</b>	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht	<b>Y</b>	Energie en CO <sub>2</sub> (5.1), p. 34	
<b>EN18</b>	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen	<b>Y</b>	Energie en CO <sub>2</sub> (5.1), p. 34-35	
<b>EN22</b>	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	<b>1/2</b>	Duurzame keten (5.2), p. 38	Verwijderingsmethode is niet gerapporteerd.
<b>LA1</b>	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio	<b>Y</b>	Opleiding en ontwikkeling (4.3), p. 28 en 31	Per regio is niet van toepassing voor TBI, gezien het feit dat TBI voornamelijk in Nederland actief is en derhalve alleen over de Nederlandse activiteiten rapporteert.
<b>LA2</b>	Totaalaantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio	<b>Y</b>	Medewerkersbetrokkenheid (4.4), p. 31	Per regio is niet van toepassing voor TBI, gezien het feit dat TBI voornamelijk in Nederland actief is en derhalve alleen over de Nederlandse activiteiten rapporteert.
<b>LA7</b>	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio	<b>Y</b>	Veiligheid en gezondheid (4.1), p. 21-23	Per regio is niet van toepassing voor TBI, gezien het feit dat TBI voornamelijk in Nederland actief is en derhalve alleen over de Nederlandse activiteiten rapporteert.
<b>LA10</b>	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie	<b>1/2</b>	Opleiding en ontwikkeling (4.3), p. 26	De opleidingsuren zijn niet onderverdeeld naar werknemerscategorie.
<b>LA11</b>	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan	<b>1/2</b>	Opleiding en ontwikkeling (4.3), p. 27-28	Overzicht van de opleidingsprogramma's van TBI acdmy.
<b>LA12</b>	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie en loopbaanontwikkeling naar geslacht	<b>Y</b>	Opleiding en ontwikkeling (4.3), p. 26	Percentage medewerkers dat een functionerings- en/of beoordelingsgesprek heeft gehad.
<b>HR4</b>	Totaalaantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen	<b>Y</b>	Integriteit (4.2), p. 24-25	Geen gevallen van discriminatie.
<b>SO3</b>	Percentage van het personeel dat training in anticorruptie-beleid en -procedures van de organisatie heeft gevolgd	<b>Y</b>		Alle TBI-medewerkers hebben de TBI-Gedragscode bij indiensttreding moeten ondertekenen.
<b>SO4</b>	Maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van gevallen van corruptie	<b>Y</b>	Integriteit (4.2), p. 25	De genomen maatregelen zijn op hoofdlijnen benoemd.
<b>SO8</b>	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving	<b>Y</b>	Omgevingsbewustzijn en regelgeving (5.3), p. 40	



## Verklaring GRI toepassingsniveau check

GRI verklaart hierbij dat het verslag "Duurzaamheidsverslag 2012" van **TBI Holdings B.V.** aan GRI's Report Services is gepresenteerd, en dat er geconcludeerd is dat het rapport aan de eisen van toepassingsniveau C voldoet.

De GRI toepassingsniveaus communiceren in welke mate de inhoud van de G3.1 richtlijnen gebruikt zijn in de ingediende duurzaamheidsverslaglegging. De Check bevestigt dat de vereiste combinatie en aantal rapportageonderdelen voor het specifieke toepassingsniveau worden behandeld in de verslaglegging en dat de GRI inhoudsopgave een juiste weergave is van deze vereiste rapportageonderdelen, zoals deze gedefinieerd zijn in de GRI G3.1 richtlijnen. Voor methodologie, zie [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

De toepassingsniveaus geven geen mening over de duurzaamheidsprestaties van de desbetreffende organisatie en geven geen mening over de kwaliteit van de verslaglegging.

Amsterdam, 26 april 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nelmara Arbex".

Nelmara Arbex  
Adjunct President-Directeur  
Global Reporting Initiative



*Het Global Reporting Initiative (GRI) is een netwerkorganisatie die het voortouw heeft genomen in de ontwikkeling van 's wereld's meest gebruikte raamwerk voor duurzaamheidsverslaglegging en is voortdurend toegewijd aan verbetering en toepassing van dit raamwerk op wereldwijde schaal. De GRI richtlijnen beschrijven principes en indicatoren die organisaties kunnen gebruiken om hun prestaties op het gebied van economie, milieu en maatschappij te meten en te rapporteren.  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Disclaimer:** In het geval dat de betreffende verslaglegging externe links geeft, zoals naar audiovisueel materiaal, is het van belang te begrijpen dat dit Statement alleen van toepassing is op het ingediende materiaal aan GRI ten tijde van de Check op 19 april 2013. GRI geeft expliciet te kennen dat dit Statement niet kan worden gebruikt als er op een later tijdstip veranderingen zijn doorgevoerd aan.



# MAAK DE TOEKOMST



Als groep van ondernemingen is TBI gefocust op de toekomst. TBI bouwt immers niet alleen aan de toekomst; TBI maakt de toekomst. Gebouwen, woningen, tunnels en bruggen die generaties lang bijdragen aan de kwaliteit van werken, wonen en leven. Daarom beschouwen we duurzaamheid van essentieel belang. Zowel in de ontwikkeling als in de realisatie van projecten. **MAAK DE TOEKOMST**