

TBI en duurzaam ondernemen (anno 2013/2014)



Klikken voor een volgende pagina. Om terug te gaan klikken + shift.



Volledig verslag lezen op www.tbi.nl/duurzaam

TBI maakt de toekomst, dit noemen we **duurzaam ondernemerschap**. Dit vraagt een proactieve en klantgerichte houding van onze medewerkers. Samen maken we de leefomgeving veiliger, duurzamer en mooier.

Duurzaam raakt **ieder aspect van onze business**. Het raakt ons gedrag en werkomgeving, heeft impact op onze kosten, creëert nieuwe kansen én duurzaam helpt om een bijdrage te leveren aan de **langetermijndoelstellingen van onze klanten**.

We zien duurzaam ondernemerschap als het **fundament voor de toekomst, het biedt inspiratie en perspectief.**



Inleiding

TBI heeft de ambitie een toonaangevende speler op het gebied van duurzaam ondernemen te worden. Daarom is duurzaam ondernemerschap het leidende principe achter onze algemene strategie.

Over TBI

TBI vormt een netwerk 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.

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 met gezamenlijke normen, waarden en richtlijnen op het gebied van integriteit, veiligheid en duurzaamheid. Dankzij de decentrale concernstructuur staan TBI-ondernemingen dicht bij hun klanten waarmee vaak langetermijnklantrelaties worden onderhouden.

Onze huidige positie

TBI heeft sinds 2011 expliciet gewerkt aan het huis op orde brengen op het gebied van duurzaam ondernemen. In 2013 zijn belangrijke stappen voorwaarts gezet om duurzaam ondernemen een integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering.

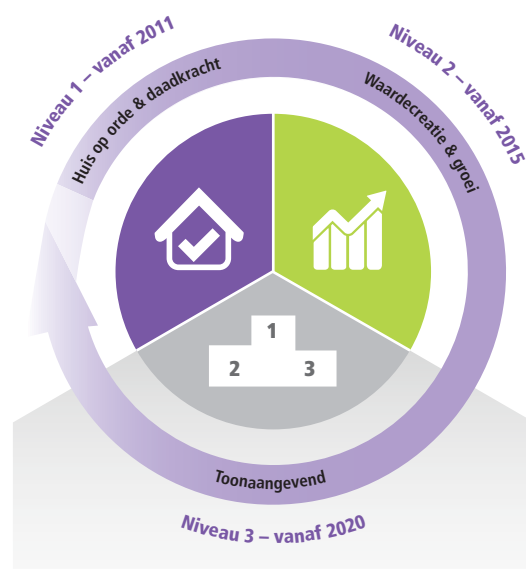
TBI beschikt anno 2013 onder andere over:

- een duurzaamheidsstrategie: vastgelegd in het Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen 2013 – 2015 en een dekkend raamwerk van KPI's voor alle materiële thema's;
- een operationeel kader: actieplannen op het gebied van duurzaamheid zijn een integraal onderdeel van de operationele plannen van TBI-ondernemingen en een goed functionerende organisatiestructuur;
- communicatie en rapportage: verificatie van het TBI Duurzaamheidsverslag 2013 (GRI 4.0), interne kwartaalrapportages en een actuele website.



Hiermee is de fase van het huis op orde brengen afgerond. Voor 2014 zal TBI hierop voortbouwen en de stap maken naar de volgende fase: duurzame waardecreatie. Hiervoor zien we de volgende uitdagingen:

- implementatie van duurzaamheid in onze projecten en contacten met klanten en leveranciers;
- inzichtelijk maken van de maatschappelijke waarde van onze activiteiten.



Vijf centrale principes

Onze grondhouding jegens duurzaam ondernemen hebben we vertaald in vijf centrale principes bedoeld voor onze medewerkers. Daarbij wil TBI met deze principes duidelijk maken wat onze stakeholders op het gebied van duurzaam ondernemen mogen verwachten van TBI.

TBI ziet duurzaam ondernemen als een *gezamenlijke verantwoordelijkheid*. Maatschappelijke vraagstukken vragen participatie van verschillende partijen. Daarom zoeken we actief de dialoog en samenwerking

met onze medewerkers, opdrachtgevers, partners, leveranciers en de maatschappij.

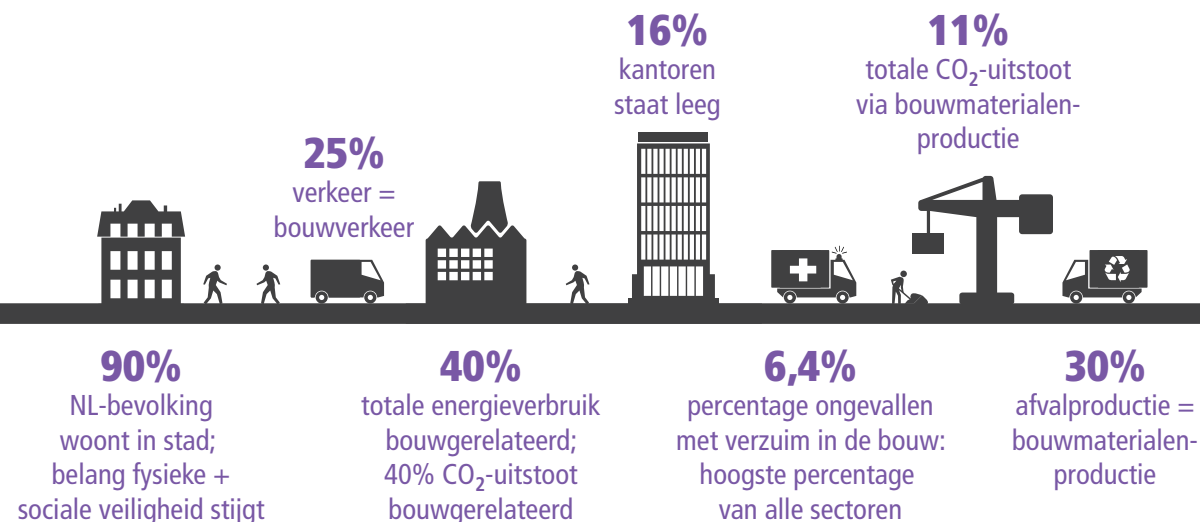
Wij werken hard aan het *reduceren van onze eigen impact* en footprint én die van onze opdrachtgevers. Hiervoor werken we continu aan optimalisatie van transport, bouw- en installatieprocessen, gebruik van (bouw)materialen en omgevingsmanagement.

Wij stellen de veiligheid van onze medewerkers alsook die van onze partners en de omgeving waarin wij werkzaam zijn

voorop. *Veilig werken voor iedereen; overal en altijd.*

TBI gaat *proactief in gesprek* met opdrachtgevers over de meest duurzame oplossing. Dit vraagt een proactieve en klantgerichte houding van onze medewerkers. We zien co-creatie daarbij als een belangrijke vorm.

Wij *werken samen aan innovaties* om onze klanten integrale en duurzame oplossingen te bieden.



Onze ambitie

Het is onze ambitie om als concern in 2020 toonaangevend te zijn in onze sector als het gaat over duurzaam ondernemen. Daarvoor willen we het positieve verschil maken op maatschappelijk relevante thema's in onze leefomgeving: denk aan energie-efficiëntie, veiligheid, bouwlogistiek en afval. TBI ziet het als groot concern ook als zijn verantwoordelijkheid om een substantiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven in de markten waarin wij opereren.

De veranderingen binnen onze maatschappelijke domeinen zijn groot. TBI ziet daarbij vier grote trends:

- 1 In demografisch opzicht zien we toenemende verstedelijking, individualisering, vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt.
- 2 Technologie maakt een waaier aan nieuwe ontwikkelingen mogelijk, via duurzame energie en alternatieve materialen maar ook door informatie- en communicatietechnologie.
- 3 Vernieuwing wordt in toenemende mate getoetst aan sociale waarden als leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit en transparantie.
- 4 Toenemende schaarste aan grondstoffen, wat ook doorwerkt in (inter)nationale wet- en regelgeving.

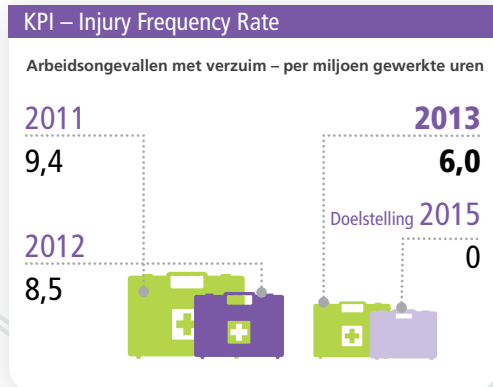


'De innovatiecultuur van TBI wordt bepaald door zijn decentrale concernstructuur. Medewerkers opereren dicht bij klanten en werken intensief samen met leveranciers.'



Duurzame innovatie

- Introductie TBI Innovatieprijs als platform voor vernieuwing
- Gebruik van het TBI Innovatiefonds (2,2 miljoen)
- Optimalisatie van ontwerp en realisatie met behulp van BIM, LEAN en System Engineering



Veiligheid & gezondheid

- Vaststelling en implementatie van concernbrede TBI-veiligheidsrichtlijn
- Ontwikkeling van een bedrijfseigen auditsysteem
- Ziekteverzuim van 4,2 procent waarbij 1,4 procent als gevolg van ongevallen

Veiligheids- en/of milieuprestaties onderdeel van de beoordeling

>70%

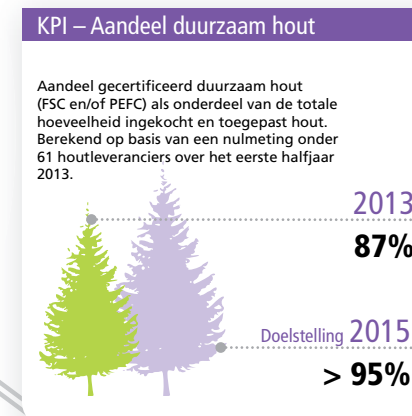
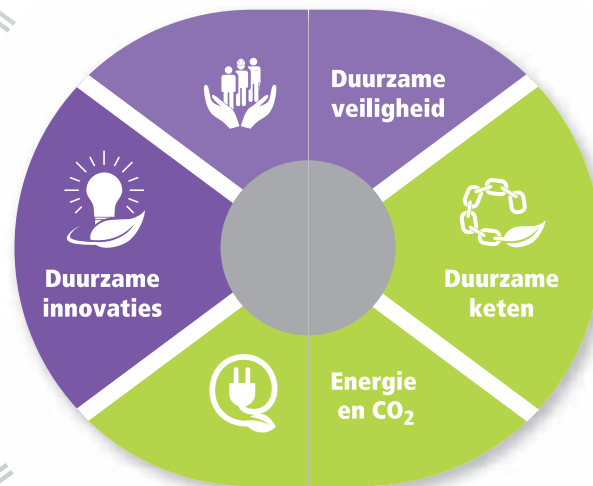
van de beoordeelde leveranciers

'TBI wil in samenwerking met zijn ketenpartners op een verantwoorde manier gebruikmaken van en omgaan met grondstoffen.'



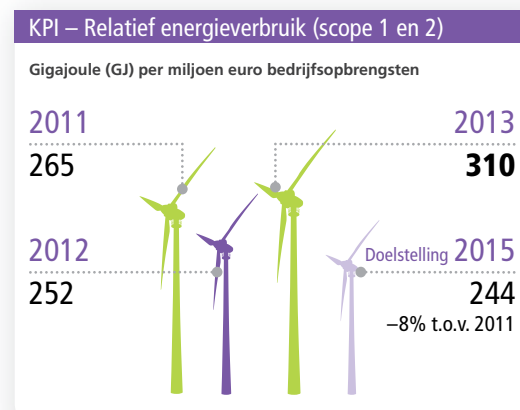
Duurzame keten

- Nieuw prestatiecontract voor verwerking bouwafval (TBI Bouw)
- Afvalscheidingspercentage van circa 60 procent voor TBI-groep
- Toepassen gecertificeerd duurzaam hout: > 80 procent FSC/PEFC
- Participatie Green Deal Circulair Inkopen



Energie & CO2

- Wagenpark verantwoordelijk voor > 60 procent van CO₂-emissies
- Leaseregeling gericht op energiezuinige voertuigen
- Inkoop van groene stroom (ook voor werk- en bouwplaatsen)
- CO₂-prestatieladder: alle TBI-ondernemingen minimaal op niveau 3 (uitgezonderd Synchroon en Groothuis Wonen)



Operationeel kader duurzaam ondernemen

TBI hanteert een decentrale concernstructuur met als motto zelfstandigheid in gebondenheid. Het ondernemerschap is bij TBI zo laag mogelijk in de organisatie verankerd, de mate van sturing vanuit TBI als holding is derhalve beperkt. Desondanks is TBI erin geslaagd om een effectief operationeel kader te creëren, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het concernniveau en de TBI-ondernemingen.

Concernniveau

Op concernniveau is het Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen 2013 – 2015 leidend. In dit plan zijn uitgangspunten, acties en inhoudelijke KPI's vastgelegd. Het meerjarenplan is het operationeel kader van de directie CR, de stuurgroep duurzaamheid en de Raad van Bestuur van TBI. De eindverantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen berust bij de voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI. Hij is tevens verantwoordelijk voor de samenhang tussen het Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen en de Strategische Agenda 2013 – 2015 en de doorvertaling in de Operationele plannen. De Raad van

Commissarissen bewaakt het ambitieniveau en ziet toe op de voortgang. De CR-directie adviseert de Raad van Bestuur over de invulling van het beleid en wordt daarbij ondersteund door de Stuurgroep Duurzaamheid.

Operationele inbedding

De operationele inbedding van duurzaam ondernemen binnen de TBI-ondernemingen vindt plaats via het Actieplan Duurzaam Ondernemen. Dit actieplan is onderdeel van het Operationeel Jaarplan. In de actieplannen vertalen de TBI-ondernemingen de ambities en doelstellingen uit het Meerjarenplan naar hun eigen organisatie en markt. De directies van de TBI-ondernemingen zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het Actieplan. TBI-ondernemingen rapporteren ieder kwartaal over enkele KPI's en de Raad van Bestuur van TBI bespreekt de resultaten met de directies tijdens kwartaalbijeenkomsten.

Het figuur hieronder toont hoe de organisatie is ingericht waarbij onderscheid wordt gemaakt in strategie- en beleidsvorming, implementatie en uitvoering en monitoring en rapportage.



Volgende stappen

In 2013 heeft TBI belangrijke stappen gezet om duurzaam ondernemen integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering. Door onder andere het vastgestelde Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen 2013 – 2015, actieplannen duurzaamheid en deze vorm van rapportage – geverifieerd en conform GRI 4 – is het huis op orde gebracht.

TBI staat nu voor de fase van waardecreatie door duurzaam ondernemen. Mede ingegeven door medewerkerspanels (zie figuur) zien we daarbij de volgende uitdagingen:

- implementatie van duurzaamheid in onze projecten en contacten met klanten en leveranciers (dialogo, tevredenheidsonderzoek, inschrijvingen en projectrealisatie);
- inzichtelijk maken van de maatschappelijke waarde van onze activiteiten; hiervoor zullen we onder andere de toepassing van circulaire economie en *true value* nader bekijken.

Voor nadere invulling van deze uitdagingen gaat TBI zoeken naar een vorm om lijnmanagers en/of project-

leiders te ondersteunen om duurzaamheid voor de markt en business te vertalen. Hiernaast ziet TBI zich – mede ingegeven door de lastige marktsituatie – gesteld voor nog enkele specifieke uitdagingen.

Veiligheid was in 2013 een van de expliciete prestatie-indicatoren binnen de bonusregelingen van directies. Het ging in dit geval specifiek over de IF-doelstelling van < 9.0. Het opnemen van deze doelstelling heeft naast andere maatregelen op het gebied van veiligheid ertoe geleid dat veiligheid extra aandacht heeft gekregen en dat de veiligheidsprestaties zijn verbeterd. Dit is een continu proces waarbij extra aandacht nodig is voor gedrag en cultuur, met als doel het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn en daarmee ook de -prestaties.

In de volgende fase van waardecreatie is vooral de financiering van duurzame projecten een uitdaging. De financiële voordelen van het toepassen van duurzame maatregelen in de woningbouw (nieuwbouw en renovatie) worden niet meegenomen in de beoordeling van de financieringsruimte. Dit vormt een barrière voor veel kopers om daadwerkelijk te kiezen voor duurzame woningen.



Materialiteitsanalyse

Met de opstart van duurzaam ondernemen binnen TBI is in 2011 een benchmark gedaan naar duurzaamheids-thema's en -prestaties van collega-(bouw)ondernemingen. Vervolgens zijn de belangrijkste stakeholder(groepen) van TBI en zijn ondernemingen geïdentificeerd op basis van een inventarisatie door de leden in de stuurgroep duurzaamheid en is een stakeholderanalyse uitgevoerd.

Op basis van de benchmark en de stakeholderanalyse heeft TBI in samenwerking met KPMG een materialiteitsanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn alle stakeholders via een desk research beschouwd en gescoord op voor hen relevante duurzaamheidsthema's. Dat resulteerde in eerste instantie in acht prioritaire thema's. Op basis van een interne discussie in de stuurgroep duurzaamheid is besloten daar nog drie thema's aan toe te voegen waarmee in totaal elf duurzaamheidsthema's zijn gekozen. Hiervoor zijn vervolgens specifieke doelstellingen geformuleerd waarover in het TBI Duurzaamheidsverslag 2011 is gerapporteerd.

In 2012 heeft TBI een verdiepingsslag gemaakt in zijn strategie op het gebied van duurzaam ondernemen.



Daarbij zijn vier van de elf thema's bestempeld als focusthema's: thema's waarvoor TBI tot 2015 extra ambitieus zal zijn en extra daadkracht zal tonen. De keuze voor de focusthema's is gebaseerd op onze eigen mogelijkheden om het positieve verschil te maken en onze eigen inschatting van de maatschappelijke urgentie. Daarnaast is vanwege de werkbaarheid besloten de thema's materialen & grondstoffen en duurzame toeleveringsketen samen te voegen tot één thema: duurzame keten. Het raamwerk is onderdeel van het Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen 2013 – 2015, dat in het voorjaar 2013 werd vastgesteld door de Raad van Bestuur van TBI.

Ter verificatie van de materiële thema's heeft TBI in 2013 een enquête over duurzaam ondernemen gehouden onder circa honderd stakeholders. De inventarisatie van actuele en relevante stakeholders is gedaan door de afzonderlijke directies van de TBI-ondernemingen. De resultaten bevestigen dat de vier gekozen focusthema's ook daadwerkelijk de meeste prioriteit hebben volgens onze stakeholders.

Enquête duurzaam ondernemen



TBI hield een enquête over duurzaam ondernemen onder bijna driehonderd stakeholders, verdeeld over de verschillende stakeholdergroepen: opdrachtgevers (publiek en privaat), leveranciers, NGO's en maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, adviesbureaus en brancheorganisaties. De inventarisatie van de enquêteresultaten werd gedaan door de directies van alle afzonderlijke TBI-ondernemingen. Van bijna honderd geënquêteerden werd een volledige reactie ontvangen. De respons was daarbij goed verdeeld over de verschillende types stakeholders en over de TBI-ondernemingen.

De uitkomsten van de korte online enquête, bestaande uit vier delen, hebben geleid tot de volgende resultaten en maatregelen.

- 1 De keuze voor de vier focusthema's is bevestigd maar wel is opgemerkt dat TBI extra aandacht mag hebben voor de thema's duurzame innovatie en duurzame keten. Mede daarom heeft TBI besloten tot de organisatie van de TBI Innovatieprijs 2013 en is een aantal extra KPI's voor duurzame keten bepaald.
- 2 TBI mag zich nadrukkelijker profileren op het gebied van duurzaam ondernemen: slechts 6 procent van de onder-vraagden vindt TBI minder goed presteren dan sectorgenoten. Mede daarom heeft TBI ervoor gekozen een uitgebreid profiel op de hernieuwde website te plaatsen en over te gaan tot sponsoring van de Dutch Green Building Week 2013.
- 3 TBI zou zich nadrukkelijker moeten profileren door de dialoog op te zoeken met derden, bijvoorbeeld door participatie in branchegerichte netwerken. Als eerste stap is een overzicht gemaakt van de posities van medewerkers van TBI in relevante netwerken.