



**TMG
WEET WAT
SPEELT IN
NEDERLAND**

Eindrapport STAKEHOLDERDIALOOG

TMG



Pieterstraat 11
3512 JT Utrecht
T +31 (0) 30 234 00 31
info@vbdo.nl
www.vbdo.nl

**TMG
VERBINDT
MERKEN
MET
MENSEN**



Eindrapport Stakeholderdialoog TMG

dinsdag 11 juni 2013

VBDO Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

Disclaimer

VBDO will assume no responsibility or legal liability for incorrect or misleading information provided by the sources used for this report.

THE DUTCH ASSOCIATION OF INVESTORS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Samenvatting

Stakeholderdialoog TMG 11 juni 2013

Op 11 juni 2013 heeft TMG met de verschillende stakeholders een dialoog gevoerd over haar duurzaamheidsbeleid. Deze ontmoeting is samen met de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) georganiseerd. Het doel van de dialoog was bespreking van de relevantie en de volledigheid van het huidige duurzaamheidsbeleid van TMG.

TMG hanteert het principe van 'People, Profit, Planet' en rapporteert in het jaarverslag over klimaatvoetafdruk, waterverbruik, afval en recycling. Een aantal thema's in het jaarverslag en op de website zijn:

- Transport & Distributie
- Kantoren & ICT
- Drukproces & Papier
- Duurzame Inkoop
- Mobiliteit Personeel
- Duurzame Berichtgeving

Tijdens de bijeenkomst waren onder meer aanwezig klanten, leveranciers, vertegenwoordigers van overheden en de universitaire wereld, consultants, belangengroeperingen en management van TMG. Deze stakeholdergroep ging in gesprek over de volgende thema's:

1. CO₂-emissie, water, afval en recycling
2. Drukpers, papier en digitalisering
3. Duurzaam transport
4. Duurzame inkoop/ketenbeheer
5. Duurzame berichtgeving
6. Diversiteit en 'People' management

Voorafgaand aan de stakeholderdialoog is aan de deelnemers gevraagd een enquête in te vullen. Hier werden deelnemers gevraagd om hun mening te geven over de relevantie van de huidige duurzaamheidsthema's van TMG en de ambitie van het bedrijf binnen deze thema's. Ook konden eventuele suggesties gedaan worden voor de verbetering van het duurzaamheidsbeleid binnen deze thema's. Een aantal belangrijke punten die aan bod kwamen bij de stakeholderdialoog waren:

- Ambieer klimaatneutraal te gaan werken
- Koppel persoonlijke (duurzame) doelen/KPI's aan remuneratie
- Draag uit dat papier een duurzame grondstof is
- Definieer een selectie van landen voor de productielocatie van PEFC papier
- Verduurzaam het transport(proces)
- Geef als werkgever richting aan milieubewustzijn van mensen
- Onderzoek mogelijkheden voor de Groene Telegraaf en duurzame berichtgeving.

Het concluderende advies luidde: Baken de duurzaamheids activiteiten van het bedrijf goed af. Gebruik hier ook een materialiteitsindex of analyse voor. Stel vervolgens KPI's/doelstellingen op. Het is belangrijk de achterliggende gedachten uit te leggen hoe je tot deze doelstellingen bent gekomen, niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de klanten van TMG. Het is goed om duurzame doelstellingen te koppelen aan de portemonnee van bestuurders en medewerkers van TMG. Verder is het goed als TMG over een half jaar kan laten zien wat er gebeurd is op het gebied van duurzaamheid naar aanleiding van deze stakeholderdialoog.

Eindrapport Stakeholderdialoog TMG

Samenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Duurzaamheid bij TMG	6
3. Terugkoppeling enquête resultaten	7
4. Resultaten dialoogrondes	8
5. Evaluatie stakeholderdialoog	12
6. Conclusie	13
7. Aanbevelingen	14
Bijlage 1: Uitnodiging	15
Bijlage 2: Deelnemerslijst	16
Bijlage 3: Lijst genodigden en status	17
Bijlage 4: Resultaten voorbereidende enquête	19
Bijlage 5: Evaluatieformulier TMG stakeholderdialoog	28
Bijlage 6: Evaluatie TMG Stakeholderdialoog 2013	29

1. Inleiding

Op 11 juni 2013 heeft TMG met de verschillende stakeholders een dialoog gevoerd over haar duurzaamheidsbeleid. Deze ontmoeting is samen met de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) georganiseerd. Het doel van de dialoog was bespreking van de relevantie en volledigheid van het huidige duurzaamheidsbeleid van TMG. Tijdens de bijeenkomst waren onder meer aanwezig klanten, leveranciers, vertegenwoordigers van overheden en de universitaire wereld, consultants, belangengroeperingen en management van TMG.

Na een welkomstwoord van Giuseppe van der Helm (directeur van de VBDO) en een introductieronde van de deelnemers, gaf Fred Arp (CFO van TMG) inzicht in de algemene strategie van het bedrijf. TMG richt zich op exploitatie van de volgende mediatypen: **print** (landelijke dagbladen: De Telegraaf, Sp!ts, Metro, regionale dagbladen zoals Noord-hollands- en Haarlems Dagblad en weekbladen zoals VROUW, Privé en Autovisie), **online** (bijvoorbeeld Telegraaf.nl en DFT.nl), **radio** (bijvoorbeeld Sky Radio en Radio Veronica) en **puzzels** (in Nederland via het merk Denksport). Overigens worden de strategische opties van de puzzelactiviteiten op dit moment onderzocht.

De verandering van offline naar online ofwel 'nieuwe media' blijft nog steeds gaande. Hierop inspelen en kostenbesparing blijven twee belangrijke punten. Duurzaamheid speelt daarbij ook een belangrijke rol.



2. Duurzaamheid bij TMG

Hans Elekan (Hoofd Investor Relations & Woordvoering van TMG) gaf tijdens de stakeholderdialoog inzicht in duurzaamheid bij TMG. Op het gebied van duurzaamheid is het bedrijf al lang actief (zo werden bijvoorbeeld de hoeveelheden afval al in de vorige eeuw geregistreerd en heeft TMG in de negentiger jaren ten zuidoosten van Amsterdam een bos met 800.000 bomen aangeboden aan de Nederlandse bevolking), maar het bedrijf trad hierover niet of nauwelijks naar buiten. Inmiddels is TMG meer extravert geworden, wat onder meer blijkt uit de uitgebreidere duurzaamheidspassage in het jaarverslag van 2012 (zie pagina 48 tot en met 51).

Het bedrijf zet -ook via deze stakeholderdialoog- verdere stappen in de communicatie met stakeholders over wat zij doet en wil op het gebied van duurzaamheid. Sinds 2010 wordt als onderdeel van het financiële jaarverslag gerapporteerd over de klimaatvoetafdruk conform scope 1 en 2 zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas Protocol, plus CO₂-emissies van zakelijke vliegreizen. In 2012 zijn daaraan toegevoegd rapportages volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative en het Carbon Disclosure Project. Ook aan de Transparantiebenchmark van de Nederlandse overheid wordt meegewerkt maar deze peiling wordt als steeds minder relevant ervaren.

TMG hanteert het principe van 'People, Profit, Planet' en rapporteert -naast over klimaatvoetafdruk, waterverbruik, afval en recycling- op dit moment over een aantal thema's in het jaarverslag en op de website:

- Transport & Distributie
- Kantoren & ICT
- Drukproces & Papier
- Duurzame Inkoop
- Mobiliteit Personeel
- Duurzame Berichtgeving

TMG heeft zich in het jaar 2010 ten doel gesteld om de CO₂-uitstoot in drie tot vijf jaar met 40% te reduceren. In 2012 werd deze doelstelling reeds nagenoeg gerealiseerd. Dit jaar is als nieuwe doelstelling toegevoegd om ten minste 90% van het ingekochte krantenpapier uit PEFC-gecertificeerd (of gelijkwaardig, zoals FSC) te laten bestaan. Deze laatste doelstelling is onderdeel gemaakt van de remuneratie van de Raad van Bestuur van TMG. TMG vindt in zijn algemeenheid dat er een goed begin is gemaakt met duurzaamheid, maar stelt ook dat er genoeg ruimte is voor verbetering.

3. Terugkoppeling enquêteresultaten

Voorafgaande aan de stakeholderdialoog is aan de deelnemers gevraagd een enquête in te vullen (resultaten zie bijlage 4). Hier werden deelnemers gevraagd hun mening te geven over de relevantie van de huidige duurzaamheidsthema's van TMG, de ambitie van het bedrijf binnen deze thema's, en eventuele suggesties voor de verbetering van het duurzaamheidsbeleid binnen de thema's.

De enquête is door ongeveer de helft van de deelnemers ingevuld. In het algemeen vinden de respondenten dat TMG een goede start heeft gemaakt op het gebied van duurzaamheid, zo is er in een relatief korte periode een forse vermindering van CO₂-uitstoot gerealiseerd. Er kunnen echter meer maatregelen op duurzaamheidsgebied getroffen worden, en een hogere mate van transparantie zou worden gewaardeerd. Ook zou TMG zich meer op de 'People'-kant kunnen richten. De duurzaamheidsthema's die reeds aan de orde zijn gesteld door TMG worden als relevant beschouwd.



4. Resultaten dialoogrondes

Tijdens de stakeholderdialoog zijn twee keer drie dialoogrondes georganiseerd, met elk een eigen thema. Deelnemers konden zelf kiezen aan welke dialoogronde ze deelnamen. Hieronder worden voor de zes inhoudelijke thema's de reacties besproken van deelnemers..

CO₂-emissie, water, afval en recycling

TMG produceert als mediabedrijf vooral indirect relatief veel CO₂-emissies door distributie van producten en het gebruik van grondstoffen zoals papier en water. Al neemt de impact af door een daling van de krantenoplagen (mede door opkomst van de digitale media).

Een deel van de elektriciteit van TMG wordt als groene stroom via Garanties van Oorsprong (GvO's) ingekocht. Dit betreft voor de helft stroom die is opgewekt uit biomassa in Nederland en voor de helft uit windenergie in Scandinavië. Stakeholders geven de voorkeur aan GvO's die voor 100% garanderen dat duurzame energie is opgewekt in Nederland en dat daarvoor recent nieuwe investeringen zijn gedaan. Vragen die tijdens deze dialoog centraal stonden waren o.a. welke nieuwe CO₂-reductiedoelen gesteld zouden moeten worden, en hoe TMG nog verder kan bijdragen aan investeringen in 'echte' duurzame energie en besparingen op water- en energieverbruik.

Inbreng stakeholders:

TMG zou zich als groot bedrijf ook op de grote duurzaamheidsissues moeten richten. TMG kan zich bijvoorbeeld gaan onderscheiden om klimaatneutraal te worden. Interne motivatie om duurzame doelstellingen te halen, kan worden bereikt door persoonlijke *key performance indicators* (KPI's) te koppelen aan de portemonnee van de werknemers. Bijvoorbeeld: wanneer je je niet houdt aan de *standards of engagement* voor inkopen, dan verlies je 10% van je maximale bonus. Bij Ahold werkte dit goed. Wanneer de stakeholders kijken naar duurzame energie, is er de mening dat TMG wellicht zelf energie kan gaan opwekken door middel van eigen windmolens en/of zonnepanelen. Dit kan kosten besparend werken en TMG uitstraling geven van een leading company op het gebied van duurzaamheid.

Volgens de stakeholders richt TMG zich nu ook nog te veel op alleen de 'Planet'-kant, en zou ze zich ook meer moeten richten op de 'People'-kant. Een voorbeeld daarbij is het opstellen van een doelstelling voor werkgelegenheid, ook in de toeleveringsketen.

Drukpers, papier en digitalisering

TMG koopt relatief veel papier in. Er zijn meerdere issues hieraan verbonden, met name als het gaat om houtkap en papierproductie:

- Er is een grens aan percentage gerecycled papier omdat papier maar zes tot zeven maal gerecycled kan worden.
- Nu wordt 40% gerecycled vanwege de kwaliteitstandaard die het papier moet hebben. Het is wenselijk om dit percentage omhoog te brengen om bomenkap tegen te gaan.
- In 2013 zal 90% van alle papier via een duurzaam keurmerk ingekocht worden (PEFC of gelijkwaardig, bijvoorbeeld FSC).
- Sommige milieuorganisaties, hebben de voorkeur voor FSC gekeurd papier in plaats van PEFC.

De vragen aan stakeholders waren:: wat vinden zij van 90% PEFC inkoop in relatie tot biodiversiteit en milieu? Hoe zou het percentage recycling nog omhoog kunnen? En hoe is het drukproces te verduurzamen?

Inbreng stakeholders:

Volgens een aantal stakeholders is imago van papier niet zo milieuvriendelijk. Echter, papier is natuurlijk een duurzame grondstof, dus dat moet je (als TMG zijnde) ook uitdragen. TMG kan door middel van goede communicatie proberen om het imago te veranderen, inspelend op de circular economy. Veel gebeurt al digitaal. Maar het is moeilijk aan te geven of dit duurzamer is, omdat de impact hiervan nog niet duidelijk is. TMG zou dit beter moeten onderzoeken.

Momenteel worden de papier restanten verbrand als biomassa, en gebruikt voor het maken van asfalt. TMG zou zich de vraag kunnen stellen of het een rol kan spelen om deze resten van het krantenpapier op een minder schadelijke manier te gebruiken. Een dilemma rondom recycling van papier is dat als je papier in Scandinavië produceert, je oud papier moet inzetten. Dat moet dan van het zuiden naar het noorden worden gebracht, en weer terug. De vraag is of dit uiteindelijk bijdraagt aan duurzaamheid.

Verdere kwesties werden eveneens aangekaart, met de vraag of TMG dit kan verbeteren:

Kan TMG haar watergebruik van haar drukkerijen terugdringen? Door middel van dry-printing? Kan TMG de restanten van de inkt recycleren? De inktleverancier geeft aan dat dit niet kan, echter misschien zijn er op dit gebied andere opties.

Als TMG kiest voor PEFC, dan is het wellicht goed om een selectie van landen te definiëren waar de voorkeur naar uitgaat wat betreft de productielocatie van het PEFC papier, zoals Scandinavië. Zo wordt kritiek van milieugroepen op het PEFC keurmerk (vooral gericht op bossen in ontwikkelingslanden) mogelijk ondervangen. Een van de stakeholders doet de suggestie te kijken naar een eco-label voor papier. Een eco-label is een meer volledige duurzame certificering.

Duurzaam transport

Het wegverkeer van TMG is geoptimaliseerd: de 600 geleasede personenauto's voldoen aan milieulabel A, B of C. Ook wordt er bij de krantendistributie samengewerkt met collega bedrijven om efficiëntie te verhogen. Volgende stappen zouden kunnen zijn:

- sanering van drukkerijen van de gezamenlijke krantenuitgevers en samenwerking (minder transport);
- leaseautobedrijven zouden (deels) OV-gebruik moeten vergoeden (NS business card), want hun auto's worden daardoor minder gebruikt (eindwaarde van de auto is winst van de leasemaatschappij);
- met vrachtwagens van de transporteurs (af drukkerij) wordt veelal al voldaan aan hogere milieueisen.

De vraag blijft echter altijd: Hoe kan het transport van drukkerij tot brievenbus nog duurzamer en energie zuiniger?

Inbreng stakeholders:

Is er wellicht bij de route optimalisatie nog een kans op verbetering? Wordt er ook gekeken naar duurzaamheid bij de inkoopvoorwaarden? Bijvoorbeeld bij een gelijk prijsaanbod van twee leveranciers, wordt er dan gekozen voor de meest duurzame leverancier?

In de Retail sector zit de winst niet in de heenrit, maar juist in de terugrit. Gaan de vrachtwagens waarmee de kranten naar de hubs gaan, leeg terug? TMG zou bijvoorbeeld geld kunnen vragen voor het vullen van de vrachtwagens wanneer



ze terug gaan, wellicht is het een optie om dat aan te bieden?

Er kan op dit moment een trend waargenomen worden op het gebied van digitale distributie, er zit veel ontwikkeling in de betaalmodellen. Het aandeel van de online krant zal steeds meer toenemen, waardoor de totale CO₂-intensiteit zal afnemen. Stimuleert TMG de digitale krant, zoals bijvoorbeeld het NRC Handelsblad dat doet?

Wat betreft de medewerkers van TMG en mobiliteit is het goed om de precieze bewegingen van de medewerkers te weten door middel van een mobiliteitsinventarisatie. Een idee is om de leasemaatschappij mee te laten betalen voor bijvoorbeeld OV-kaarten, waardoor de auto's meer stilstaan, en de auto meer waard is aan het einde van de leaseperiode. Een ander idee is private leasing.

Ook kan het aantal parkeerplekken van TMG terug gedrongen worden. Naast de mobiliteit per auto, wordt er natuurlijk ook gevlogen bij TMG. Het bedrijf zou dan kunnen letten op 'groen' vliegen (aanbieden van biobrandstof en/of CO₂-compensatie). Als laatste is het van belang dat de medewerkers meedelen in de besparingen. Zo zou TMG een soort interne competitie kunnen starten wie het minste brandstof verbruikt.

Duurzame inkoop/ketenbeheer

TMG heeft een gedragscode voor leveranciers opgesteld, maar er is nog veel te winnen bij duurzaam inkopen en het ketenbeheer met leveranciers. Welke kansen kunnen nog benut worden? Wat gebeurt er als belangrijke leveranciers niet willen tekenen?

Inbreng stakeholders:

Het is van groot belang om vast te stellen hoe internationaal de toeleveringsketen van TMG is. Een gedragscode is vooral in landen buiten Nederland van belang, en het lijkt mee te vallen hoe internationaal de keten van TMG is. Advies is om vooral niet alle leveranciers aan te spreken, maar om de meest kritische leveranciers (hotspots) te identificeren en monitoren. Vervolgens is het van belang om door middel van een intensivering van de reeds bestaande dialoog de duurzame relatie met de leveranciers verder te ontwikkelen. Ook kan het zinvol zijn om voor alle inkoop duurzame criteria te stellen. TMG zal zich moeten afvragen hoe sterk ze is als bedrijf. Is het niet beter om samen te werken op sectorniveau (bijvoorbeeld met of naar voorbeeld van de ICT sector)?

Een prestigeproject gerelateerd aan duurzaamheid kan helpen om duurzaamheid beter op de kaart te krijgen in de gehele keten (vooruit en achteruit).

Duurzame berichtgeving

Sinds een paar jaar heeft De Telegraaf als onderdeel van de weekendbijlage op de twee pagina's de Groene Telegraaf. Voor lezers en adverteerders kan deze bijlage wellicht nog interessanter gemaakt worden. Welke mogelijkheden heeft de TMG nog met betrekking tot de Groene Telegraaf? Zijn er andere manieren om als TMG bij te dragen aan duurzame berichtgeving, bijvoorbeeld door Sky Radio en andere TMG bedrijven/onderdelen?

Inbreng stakeholders:

TMG kan een belangrijke bijdrage leveren in het goed uitleggen van complexe zaken, bijvoorbeeld door een column waarin duurzaamheid heel toepasbaar gemaakt wordt. De Financiële Telegraaf is belangrijk en hierbij is het de moeite waard



om een perspectief van duurzaamheid in berichtgeving mee te nemen. Het is ook goed dit onderwerp niet alleen te benadrukken in de krant, maar in de andere media van TMG bedrijven/onderdelen. Zo hebben ook de radiozenders mogelijkheden voor commercials gericht op duurzaamheid. Online zou een woon-site over het besparen van energie een idee zijn, al dan niet gekoppeld aan jaap.nl. En wat te denken van een duurzame datingsite, bijvoorbeeld de Groene Relatie Planet? Autovisie is natuurlijk ook een belangrijk kanaal (duurzame auto's).

De Groene Telegraaf kan wellicht mediapartner worden van de Dutch Sustainable Growth Coalition, waarin zeven Nederlandse multinationals onder leiding van Jan Peter Balkenende samenwerken aan duurzame business modellen. Daarbij wordt duurzaamheid steeds belangrijker in de 'corporate' wereld (in plaats van alleen maar een 'linkse hobby'). TMG kan hier ook op inspelen. Het is een groeimarkt. Afgesproken wordt dat er een brainstormsessie komt over de Groene Telegraaf.

Diversiteit en 'People' management

In de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TMG zijn de vrouwen schaars. Wat kan TMG doen om de man/vrouw balans te versterken? Zijn er andere aspecten op het gebied van 'People' die TMG een duurzamer bedrijf kunnen maken? Sommige bedrijven experimenteren met *community involvement*. Is er aandacht voor zwakkere bevolkingsgroepen? Liggen er kansen voor TMG in ontwikkelingslanden?

Inbreng stakeholders:

TMG zou zich moeten richten op de bijdrage van de mensen aan het milieu (in het geheel). Als werkgever kan TMG richting geven aan milieubewustzijn (eigen leven).

TMG heeft als groot bedrijf ook een maatschappelijke rol, bijvoorbeeld wanneer gekeken wordt naar de werkgelegenheid in Nederland. Heeft TMG al doelstellingen op dit gebied? Hoe gaat TMG bijvoorbeeld om met ZZP'ers? TMG als bedrijf zou zich kunnen richten op bijvoorbeeld de instroom van jonge mensen, groepen met afstand tot de arbeidsmarkt, en de man/vrouw verhouding. Ook zijn de opleiding en ontwikkeling van werknemers belangrijk, evenals de algemene arbeidsomstandigheden, en het stimuleren van thuiswerken. Het verschilt per divisie van TMG welke onderwerpen van belang zijn, maar dit mag meer uitgesproken worden. Begin met een materialiteitsanalyse en laat zien wat belangrijk is. In de rol naar de lezer toe zou TMG eenmaal per jaar een 'Groen Boekje' kunnen uitbrengen. Ook kan je als TMG actief worden in landen waarin media vrijheid nog niet zo vanzelfsprekend is.



5. Evaluatie

Na afloop van de stakeholderdialoog vond een evaluatie plaats tussen TMG (Hans Elekan) en VBDO (Jerome Remmers, Christien Bosman). Hierbij zijn ook de resultaten besproken van de ingevulde evaluatieformulieren door deelnemers aan de dialoog (zie bijlage 5 en 6). Somme deelnemers vonden bijvoorbeeld dat meer klanten en medewerkers van TMG uitgenodigd hadden kunnen worden en dat voor het bespreken van de resultaten van de voorbereidende enquête meer tijd ingeruimd had kunnen worden.

De conclusie van TMG was dat de dialoog goed georganiseerd is en nuttig was voor TMG. De CFO, Fred Arp was zeer tevreden. Er was verbazing dat zoveel stakeholders zoveel tijd investeerden om constructief mee te denken met het duurzaamheidsbeleid van TMG.



6. Conclusie

CO₂-emissie, water, afval en recycling:

- Ambieer klimaatneutraal te gaan werken;
- Voer een materialiteitsindex uit;
- Koppel persoonlijke KPI's aan remuneratie;
- Kijk naar een verdienmodel voor duurzame energie.

Drukpers, papier en digitalisering:

- Draag uit dat papier een duurzame grondstof is;
- Onderzoek de impact van de digitale krant;
- Zoek een manier om resten van krantenpapier en inkt op een minder schadelijke manier te gebruiken;
- Definieer een selectie van landen voor de productielocatie van PEFC papier.

Duurzaam transport:

- Onderzoek de route optimalisatie voor distributie van kranten;
- Kijk naar duurzaamheid bij inkoopvoorwaarden;
- Zoek naar mogelijke joint ventures;
- Doe een mobiliteitsinventarisatie met betrekking tot de medewerkers;
- Laat de leasemaatschappij meebetalen aan OV-kaarten, of maak gebruik van private leasing en dring het aantal parkeerplekken terug;
- Laat medewerkers meedelen in de besparingen.

Duurzame inkoop/ketenbeheer:

- Richt de gedragscode meer op ethisch verantwoord gedrag;
- Ontwikkel de duurzame relatie met leveranciers en stel duurzame inkoop criteria;
- Werk samen op (internationaal) sectorniveau met andere bedrijven, met koplopers;

Duurzame berichtgeving:

- Neem duurzaamheid mee in de berichtgeving van de Financiële Telegraaf en de andere mediabedrijven van TMG;
- Houdt brainstormsessies voor de Groene Telegraaf;
- Overweeg een partnerschap met de Dutch Sustainable Growth Coalition, en organiseer een brainstormsessie met betrekking tot duurzame business modellen.

Diversiteit en 'People' management:

- Geef als werkgever richting aan milieubewustzijn van mensen;
- Ontwikkel doelstellingen op het gebied van maatschappelijke vraagstukken;
- Breng goed in kaart aan wie wat wordt uitbesteed;
- Doe een materialiteitsanalyse, koppel hier een stappenplan aan en benadruk deze in het jaarverslag;
- Organiseer een brainstorm sessie over het uitbrengen van een 'Groen Boekje'.



7. Aanbevelingen

De stakeholders hadden na deze bijeenkomst een algemeen advies voor TMG. Het advies was gebaseerd op de belangrijkste bevindingen van deze middag en diende als afsluitende boodschap. Het advies luidde dat TMG de duurzaamheids activiteiten van het bedrijf goed moet afbakenen. Hiervoor is het handig om een materialiteitsindex of analyse voor te gebruiken. Vervolgens is het van belang om de KPI's en doelstellingen op te stellen.

Voor medewerkers en voor de klanten van TMG is het belangrijk om de achterliggende gedachten hierachter uit te leggen. Hierdoor worden de KPI's en de doelstellingen een stuk helderder. De duurzame doelstellingen van het bedrijf kunnen gekoppeld worden aan de portemonnee van bestuurders en aan die van de medewerkers. Hierdoor zullen de duurzame doelstellingen vanzelf een belangrijker onderdeel vormen van TMG haar strategie.

Op ten duur zal duurzaamheid een groter geïntegreerd onderwerp van TMG worden. Als laatste aanbeveling, lieten de stakeholders weten dat het een goed idee is om als TMG zijnde, over een half jaar te laten zien wat er op het gebied van duurzaamheid gebeurt, naar aanleiding van deze stakeholderdialoog, bijvoorbeeld op de website van het bedrijf.



Bijlage 1: Uitnodiging



Datum: dinsdag 11 juni 2013
Tijd: van 09:00 tot 13:30 uur
Locatie: Hoofdkantoor TMG, Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam

De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) nodigt u namens de Raad van Bestuur van TMG van harte uit voor TMG's eerste multi stakeholderdialoog op 11 juni 2013.

Introductie TMG en Duurzaamheid

Als mediabedrijf dat midden in de samenleving staat, ondervindt TMG niet alleen groeiende behoefte aan duurzame berichtgeving bij mediaconsumenten, maar ook groeiende behoefte van andere belanghebbenden aan inzicht in zowel de economische als de sociale en milieugerelateerde effecten van de bedrijfsvoering.

TMG is ervan overtuigd dat een weloverwogen duurzaam beleid, naast vermindering van negatieve gevolgen voor de omgeving, leidt tot besparingen door efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, innovaties op operationeel, commercieel en redactioneel gebied, waardering van klanten en gemotiveerde medewerkers. TMG streeft dan ook actief naar het verkleinen van negatieve effecten van de bedrijfsvoering, bij gelijktijdige vergroting, waar mogelijk, van de positieve impact.

De tot nu gekozen richting wil TMG toetsen bij en overleggen met haar stakeholders. Daarom organiseert TMG in nauwe samenwerking met de VBDO voor de eerste maal een stakeholderdialoog over de eigen duurzaamheid. In de bijeenkomst komen aan de orde TMG's duurzaamheidsstrategie, -doelstellingen, -dilemma's en -aandachtsgebieden. TMG is daarbij vooral geïnteresseerd in uw mening en input. Daarnaast geeft de stakeholderdialoog u meer inzicht in wat de huidige en toekomstige activiteiten zijn van TMG op het gebied van duurzaamheid.

Programma

Het programma voor de middag ziet er als volgt uit:

09:00	Ontvangst genodigden met koffie en thee
09:30	Opening door Giuseppe van der Helm- VBDO directeur
10:00	Status duurzaamheid - Hans Elekan Hoofd IR & Woordvoering
10:15	Presentatie enquêteresultaten en introductie dialoogthema's
10:30	Dialoogronde 1
11:30	Pauze
11:45	Dialoogronde 2
12:45	Blik op de toekomst - Fred Arp CFO
13:00	Lunch

Aanmelden

Wij hopen dat u aanwezig bent op 11 juni om uw suggesties voor verbetering van de duurzaamheidsactiviteiten met TMG te delen. U kunt zich aanmelden via saskia.verbunt@vbdo.nl of 06 - 438 037 26.

Enquête

Om een voorlopig inzicht te krijgen in de mening van stakeholders stelt de VBDO een enquête op met een aantal vragen over de duurzaamheidsactiviteiten van TMG. De resultaten van de enquête dienen als startpunt van de stakeholdersdialoog. De enquête ontvangt u eind mei.

Meer informatie over de duurzaamheidsactiviteiten van TMG is te vinden in het TMG Jaarverslag over 2012 (pagina's 48 t/m 51) en/of via de website.

Bijlage 2: Deelnemerslijst

Naam

1. Reinier van Aken
2. Mark Beumer
3. Michel Coenen
4. Pieter Donker
5. Jochen Harkema
6. Marc Herberigs
7. Lukas Hoex
8. Ellen Hoogantink
9. Rosemarie Hordijk
10. Udeke Huiskamp
11. Ronny Janssens
12. Fokko Kroesen
13. Jacco Kroon
14. Harold Lepoeter
15. Jaap van der Meer
16. Lodewijk Salomons
17. Alice Schulingkamp
18. Alexandra van Selm
19. Daan Spaargaren
20. Jelmer Vierstra
21. Roland Waardenburg

Organisatie

- Xpring
DuurzaamBedrijfsleven
Terberg Leasing
Norske Skog
ING
Stimular
Polre Advisory
Agentschap NL
Universiteit Utrecht
Deloitte
Flint
KLM
Green April
Flint
IVAM UVA
Manroland Benelux N.V.

SER
Sustainalytics
Schuttelaar & Partners
Wolters Kluwer

Emailadres

- reinier@xpring.nl
mark@duurzaambedrijfsleven.nl
coenen@terbergleasing.nl
pieter.donker@norskeskog.com
Jochen.Harkema@mail.ing.nl
m.herberigs@stimular.nl
lukashoex@gmail.com
Ellen.hoogantink@agentschap.nl
R.M.Hordijk@uu.nl
uhoekamp@deloitte.nl
Ronny.Janssens@flintgrp.com
Fokko.Kroesen@klm.com
jacco.kroon@green-april.eu
harold.lepoeter@flintgrp.com
jvdmeer@ivam.uva.nl
L.Salomons@manrolandbenelux.nl
aliceinbrandland@hotmail.com
a.van.selm@ser.nl
daan.spaargaren@sustainalytics.com
JVierstra@schuttelaar.nl
roland.waardenburg@wolterskluwer.com

Interne stakeholders TMG

Naam

1. Fred Arp
2. Leendert van Bergeijk
3. Margreet Blaas
4. Dennis Blom
5. Ferdy Demmers
6. Hans Elekan
7. Jayne Forrester
8. John Hagens
9. Gemmie Hermens
10. Vanessa Stuy
11. Jetze Talsma
12. Frank Volmer

Functie

- CFO
l.van.bergeijk@tmg.nl
Sky Radio
CF&A
Distributie
Investor Relations
Inkoop
COR
HRM
CF&A
Drukkerij
Nieuws

Emailadres

- f.arp@tmg.nl

Margreet.Blaas@skyradio.nl
d.blom@tmg.nl
f.demmers@tmg.nl
j.elekan@tmg.nl
j.forrester@tmg.nl
jhagens@telegraaf.nl
g.hermens@tmg.nl
v.stuy@tmg.nl
j.talsma@tdg-groep.nl
f.volmer@tmg.nl

VBDO

Naam

1. Giuseppe van der Helm
2. Jerom Remmers
3. Saskia Verbunt
4. Christien Bosman
5. Liesbet Hanekroot

Functie

- Directeur
PM Duurzaam Ondernemen
PM Duurzaam Ondernemen
Project assistent
Project assistent

Emailadres

- giuseppe.vanderhelm@vbdo.nl
jerom.remmers@vbdo.nl
saskia.verbunt@vbdo.nl
christien.bosman@vbdo.nl
liesbethanekroot@hotmail.com

Afwezig

Naam

1. Rob Eijkelenkamp
2. Dhr. Zeddeman

Organisatie

- TMG (Nieuws en Print)
Terberg Leasing

Emailadres

- r.eijkelenkamp@tmg.nl
zeddeman@terbergleasing.nl

Bijlage 3: Lijst genodigden en status

<i>Financiële instellingen / Aandeelhouders</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Status</i>
ING Investment Office	Jochen Harkema	Uitgenodigd / Aanwezig
Triodos/ASN	via Pieter van der Graag en Rosl	Uitgenodigd / Verhinderd
Gert van de Paal	Rabobank	Uitgenodigd / Verhinderd
SNS	Arie Koorneef	Uitgenodigd / Verhinderd
<i>Service Providers</i>		
Sustainalytics	Daan Spaargaren	Uitgenodigd / Aanwezig
Deloitte	Udeke Huiskamp	Uitgenodigd / Aanwezig
RedtobeBlue	Alice Schulingkamp	Uitgenodigd / Aanwezig
Schuttelaar & Partners	Jelmer Vierstra	Uitgenodigd / Aanwezig
<i>Overheid</i>		
Ministerie van Economische Zaken	Karen Passier	Navraag
Gemeente Amsterdam	Jos de Bruijn	Uitgenodigd/Geen antwoord
Ministerie van Buitenlandse Zaken	Mathilde Teuben	Navraag
SER	Alexandra van Selm	Uitgenodigd/Aanwezig
AgentschapNL	Ellen Hoogantink	Uitgenodigd/Aanwezig
<i>Leveranciers</i>		
Norske Skog	Pieter Donker	Uitgenodigd / Aanwezig
Flint	Harold Lepoeter	Uitgenodigd / Aanwezig
Manroland Benelux N.V.	Lodewijk Salomons	Uitgenodigd / Aanwezig
Terberg Leasing	Michel Coenen	Uitgenodigd / Aanwezig
Green April	Jacco Kroon	Uitgenodigd / Aanwezig
<i>Klanten</i>		
Heineken	Michael Dickstein	Navraag
Pon	Raymond Gense	Uitgenodigd / Geen antwoord
KLM	Fokko Croesen	Uitgenodigd / Aanwezig
<i>Maatschappelijke instellingen / NGO's</i>		
Bits of Freedom		
WNF	Arzien Wels	Uitgenodigd / Verhinderd
PEFC	Johan Vlieger	Uitgenodigd / Geen antwoord
Milieudefensie	Hans Berkhuizen	Navraag
MVO Nederland	Jos Reinhoudt	Uitgenodigd / Verhinderd
Carbon Disclosure Project	Steven Tebbe	
SKAO	Brian Heikamp	Uitgenodigd / Verhinderd
Stimular	Marc Herberigs	Uitgenodigd / Aanwezig
Nudge	Pepijn Duijvestein	Uitgenodigd / Verhinderd
<i>Kennisinstellingen</i>		
Erasmus universiteit	Karen Maas	Uitgenodigd / Verhinderd
Erasmus Universiteit	Frank Wijen	Uitgenodigd / Verhinderd
Universiteit Utrecht	Rosemarie Hordijk	Uitgenodigd / Aanwezig
WUR	Gert Spaargaren	Uitgenodigd / Verhinderd
IVAM UvA	Jaap van der Meer	Uitgenodigd / Aanwezig
UU	Susanne Janssen	Uitgenodigd / Verhinderd
UU	Eggo Mueller	Uitgenodigd / Verhinderd
Universiteit Leiden	Jaap de Jong	Uitgenodigd / Verhinderd

Bijlage 3: Lijst genodigden en status

Sector

Wolters Kluwer Nederlandse UitgeversBond	Roland Waardenburg TMG contactpersoon?	Uitgenodigd/Aanwezig
---	---	----------------------

Overig

CNV	Karen en Eugene benaderd	Uitgenodigd / Geen antwoord
Columnist TMG/CEO Tendris	Ruud Koorstra	Uitgenodigd / Verhinderd
Maurits Groen	Communicatie bureau Maurits Groen	Uitgenodigd
Polre Advisory	Lukas Hoex	Uitgenodigd / Aanwezig
X spring	Herman Verhagen	Uitgenodigd / Aanwezig
Sita	Freddy Pelders	Navraag
DuurzaamBedrijfsleven	Mark Beumer	Uitgenodigd / Aanwezig
Green Metropole	Ilse van den Breemer	Uitgenodigd
New Energy Docks	Peter Dortwegt	Uitgenodigd
Van Gansewinkel	Florens Slob	Uitgenodigd

INTERN

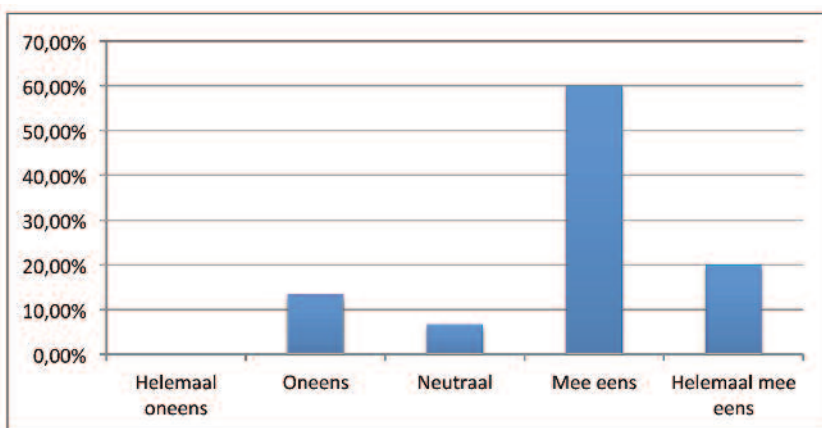
Medewerkers

intern - ceo	Cees van Steijn	Niet aanwezig
intern - cfo	Fred Arp	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - ir	Hans Elekan	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - inkoop	Jayne Forrester	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - drukkerij	Jetze Talsma	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - nieuws en print	Rob Eijkelenkamp	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - nieuws	Frank Volmer	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - distributie	Ferdy Demmers	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - HRM	Gemmie Hermens	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - COR	John Hagens	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - CF&A	Vaness Stuy	Uitgenodigd / Aanwezig
intern - CF&A	Dennis Blom	Uitgenodigd / Aanwezig

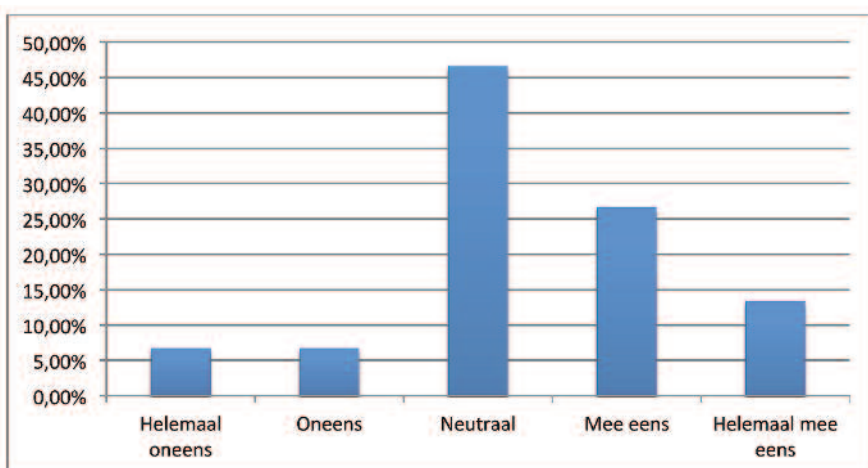
Bijlage 4: Resultaten voorbereidende enquête

Algemeen

- **Wat vindt u in zijn algemeenheid over hetgeen TMG tot nu toe gerealiseerd heeft op het gebied van duurzaamheid?**
 - + Goede start gemaakt
 - + In korte periode forse vermindering CO₂
 - Meer maatregelen, transparantie
 - Voornamelijk gericht op 'Planet'-kant, waar is de P van 'People'?
- **In hoeverre vindt u de doelstelling en de aanpak van het verminderen van de CO₂-uitstoot van TMG relevant voor haar duurzaamheidsbeleid?**



- **In hoeverre vindt u dat TMG ambitieus is door zichzelf het doel te stellen de CO₂-uitstoot te verminderen met 40% binnen 3-5 jaar?**



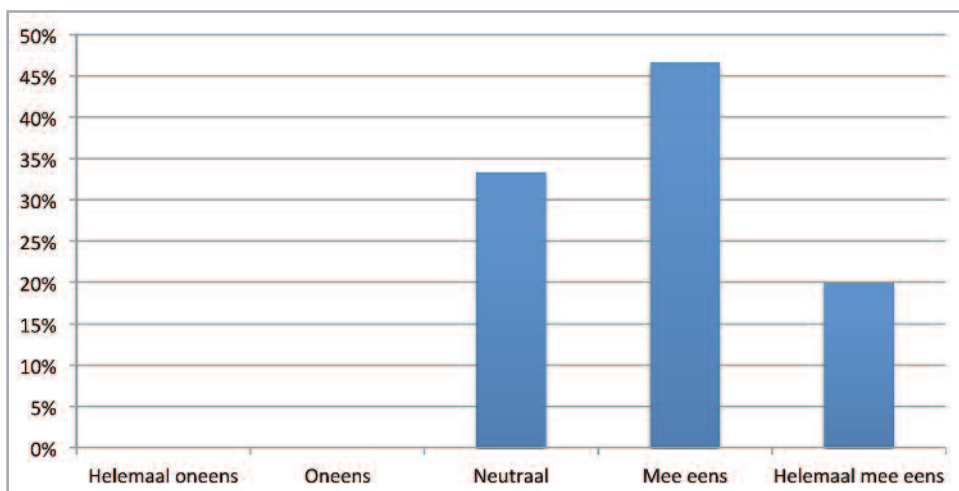
- **Suggesties voor de aanpak van het verminderen van de CO₂-uitstoot van TMG:**
 - Duurzame energie/ minder verbruik
 - Nog meer schone auto's
 - Relatieve, lange termijn doelen
 - Transport op gas
 - Benchmarken industriegenoten
 - Proces geïntegreerde maatregelen

• **Suggesties voor de algemene duurzaamheidsrapportage:**

- Materialiteitsanalyse
- Media sector supplement
- Benchmarks in media branche
- Verwijzing internationale MVO-richtlijnen
- GRI verslag verwerken in duurzaamheidsverslag
- Meer aandacht voor 'People'-kant
- Tabellen met doelstellingen en resultaten

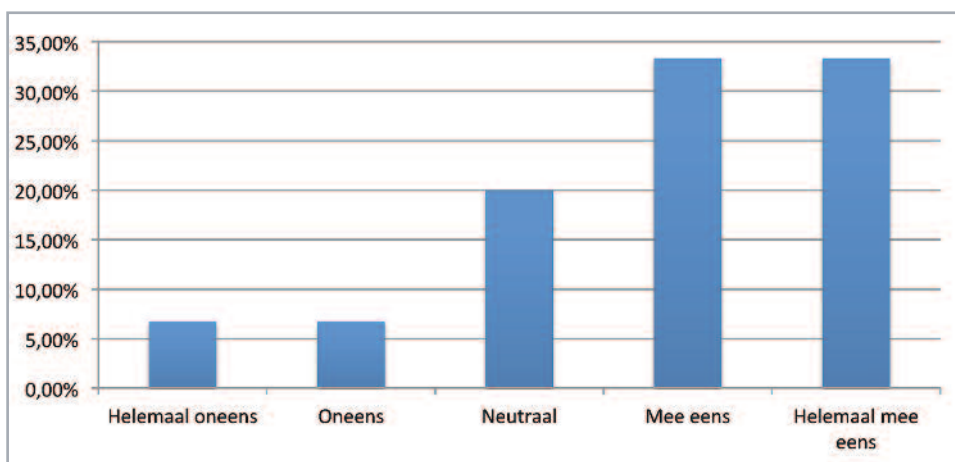
Emissiefactoren

- *In hoeverre vindt u de lijst die is opgesteld door de organisaties SKAO, Duurzame Logistiek en Stimular een relevante bron voor de emissiefactoren van TMG?*



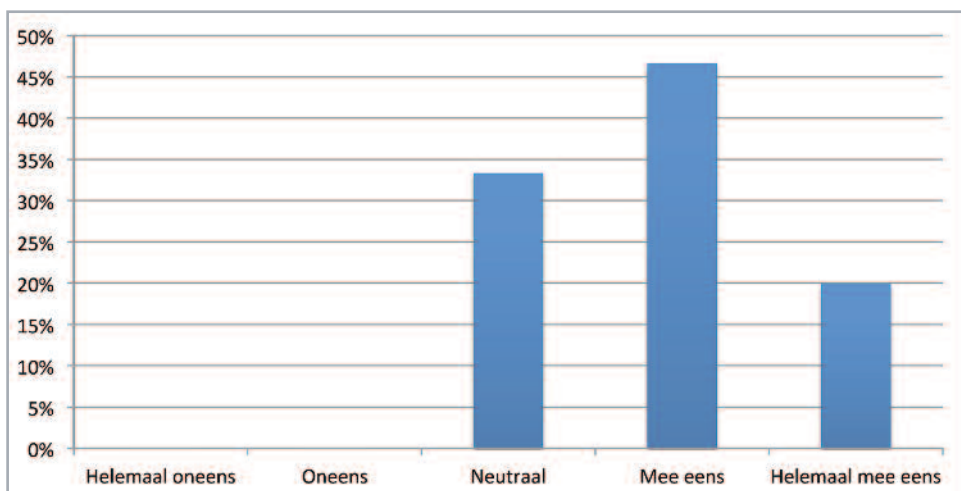
Klimaatvoetafdruk

- *In hoeverre vindt u de aankoop van Garanties van Oorsprong (GvO's) een goede manier om de elektriciteit van TMG te 'vergroenen'?*



Water, afval en recycling

- In hoeverre vindt u de onderwerpen Water, Afval en Recycling relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?

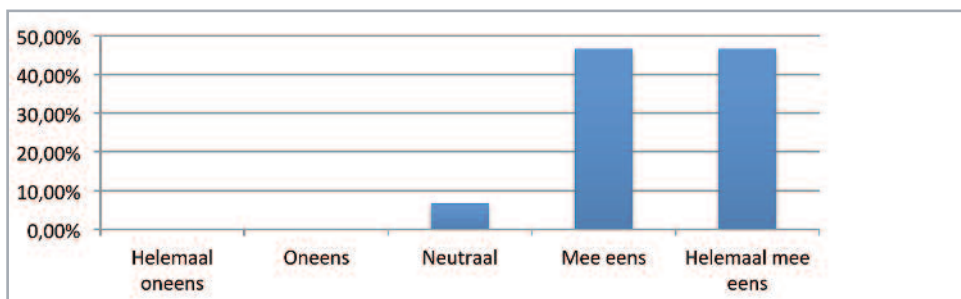


- **Suggesties:**

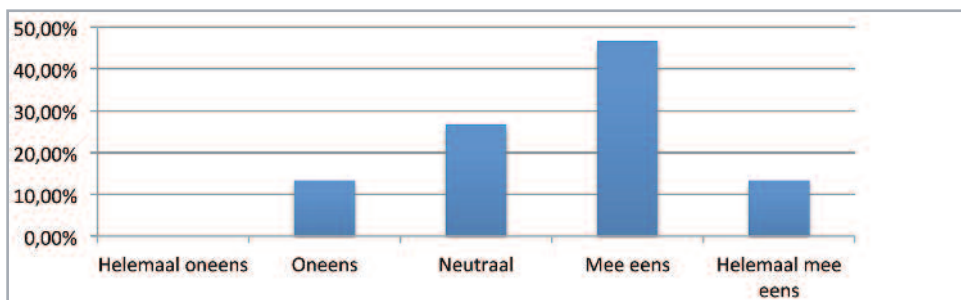
- Meer context, bijvoorbeeld relatieve doelstellingen, ambities, benchmark resultaten, rol in *circular economy*
- Water recycling
- Bij acquisities letten op MVO beleid
- Minder papiergebruik, kleurenprint, dubbelzijdig printen

Kantoren en ICT

- In hoeverre vindt u het thema Kantoren en ICT en de daaraan gerelateerde energy efficiency relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?



- *In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door het opstellen van een energie-efficiency plan?*

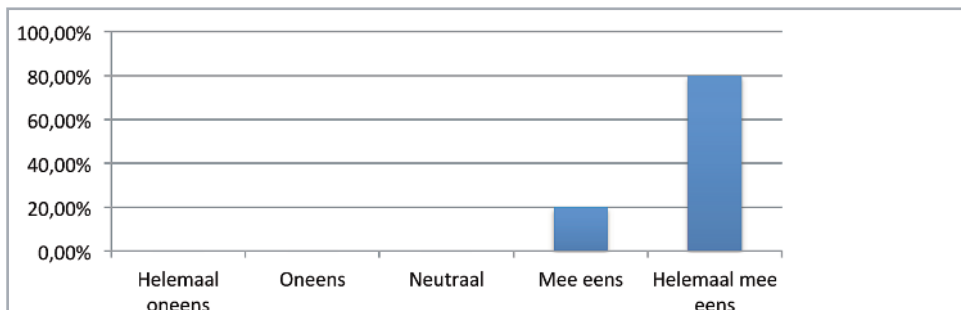


- **Suggesties:**

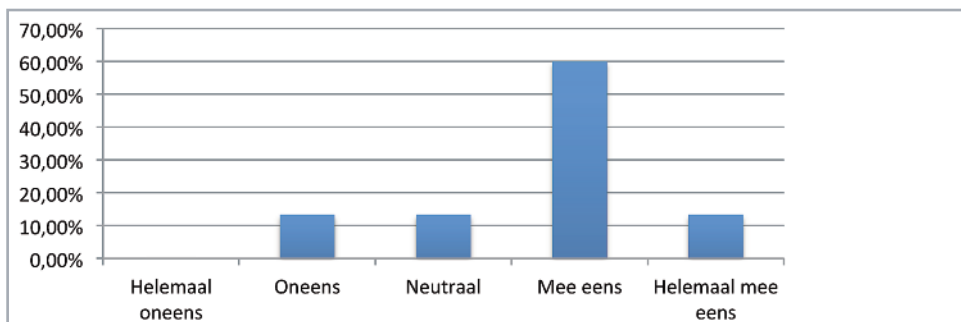
- Toepassing duurzame energie
- Toepassing nieuwe werken en 'Green IT'
- Sterk inzetten op datacenters
- Doelstellingen opstellen

Drukproces en papier

- *In hoeverre vindt u het Thema Drukproces en Papier relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?*



- *In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door het gebruik van PEFC gecertificeerd papier?*

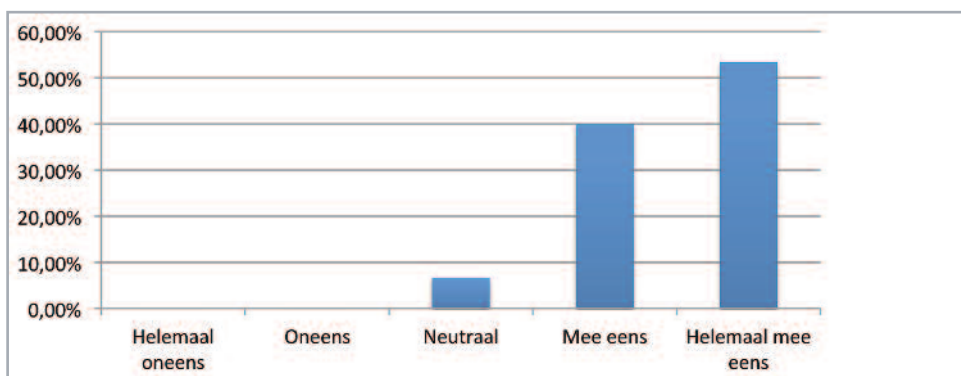


- **Suggesties:**

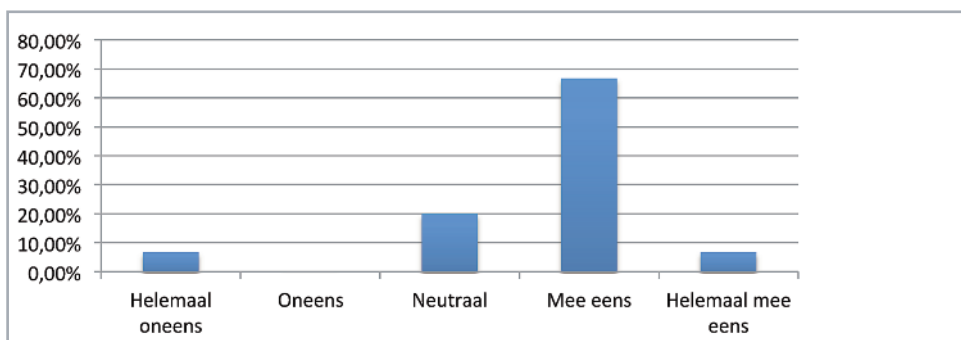
- Informatie of NWE personen voldoen aan BAT (waterless printing), informatie over inkt (VOC)
- Doelstelling verder verhogen
- Maximale focus op gerecycled papier (100%)
- Tabloid formaat
- Ook chemicaliën meewegen in beoordeling milieueffecten
- Planten van nieuwe bomen

Transport en distributie

- *In hoeverre vindt u het thema Transport en Distributie relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?*



- *In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door het vergroten van de papiervoorraad, routeoptimalisatie, en het combineren van vervoer?*

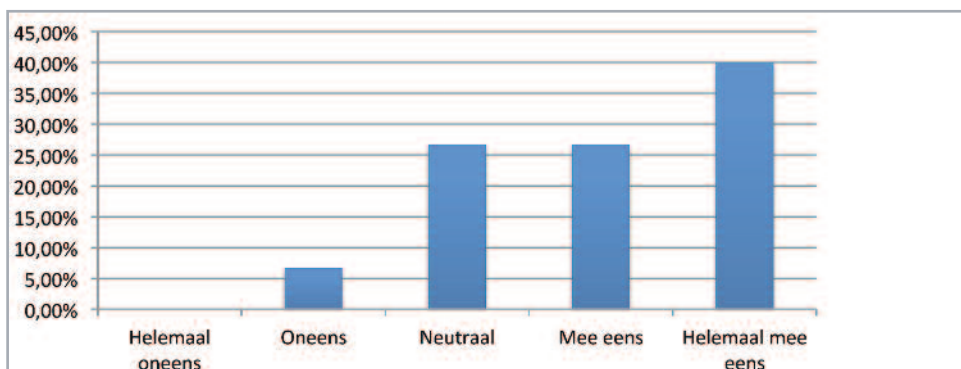


- **Suggesties:**

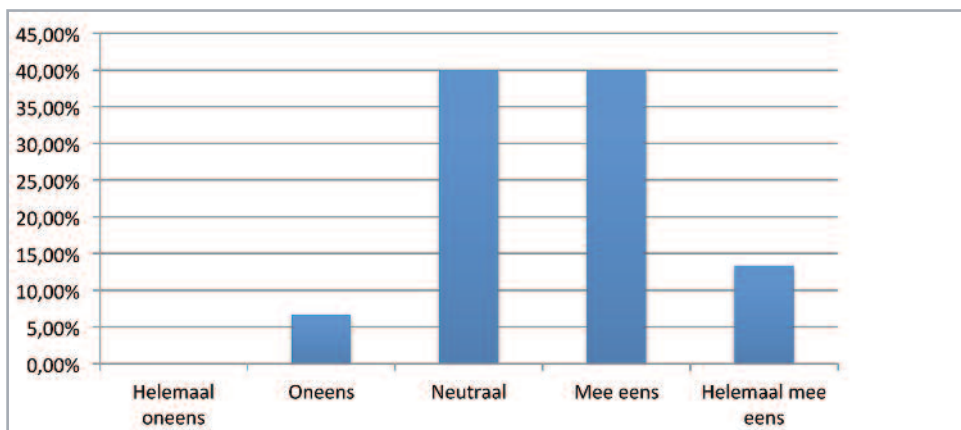
- Lean and Green certificatie
- Samenwerking met andere kranten
- Euro 5 vrachtwagens

Mobiliteit en personeel

- *In hoeverre vindt u het thema Mobiliteit en Personeel relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?*



- *In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door het verplichten van werknemers een auto te kiezen van de milieulabels A,B of C?*

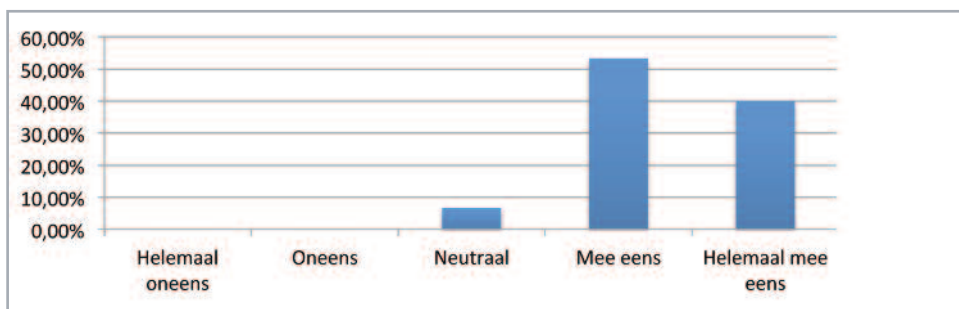


- **Suggesties:**

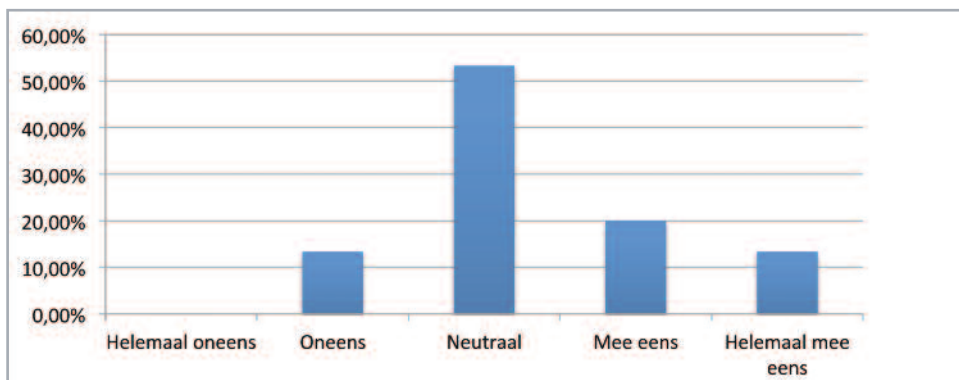
- KPI's tussen en met diverse interne afdelingen
- Poolauto's, 'pay for use', alternatieve brandstof (hybride, waterstof, elektrisch)
- Actieve inzet van rijderstrainingen
- Uitbannen auto's met label C
- Stimuleren openbaar vervoer/fietsen/telewerken

Duurzame inkoop

- In hoeverre vindt u het thema *Duurzame Inkoop* relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?

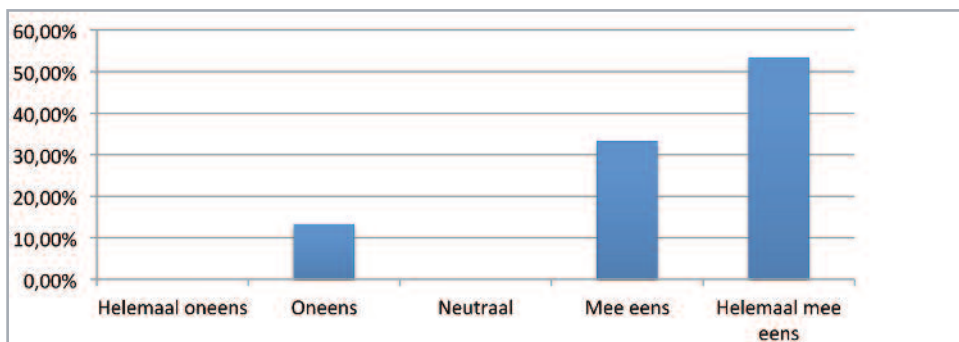


- In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door het bijvoegen van de Gedragscode van Leveranciers bij contracten?

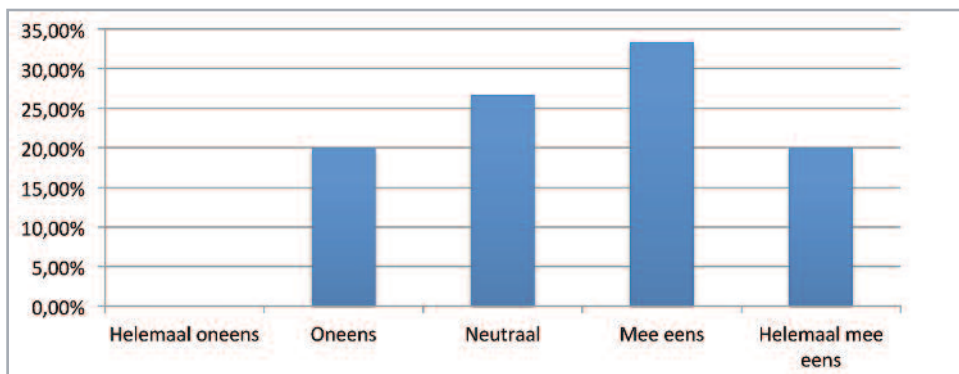


Duurzame berichtgeving

- In hoeverre vindt u het thema *Duurzame Berichtgeving* relevant voor het duurzaamheidsbeleid van TMG?



- *In hoeverre vindt u dat TMG een ambitieuze kijk heeft op dit thema door de introductie van de Groene Telegraaf?*



- **Suggesties:**
 - Nog meer uitdragen wat TMG zelf doet m.b.t. duurzaamheid
 - Ook aandacht naar bedrijven die op innovatieve manier met arbeidsomstandigheden omgaan
 - Internet en niet alleen op zaterdag
 - Meer integratie in het totale nieuws (TMG is meer dan alleen de krant)

Tenslotte

- ***Suggesties voor de thema's die TMG (nog niet) behandeld als onderdeel van haar duurzaamheidsbeleid:***
 - Code of conduct (media uitingen), beleid kwetsbare doelgroepen (informed decisionmaking)
 - Carbon footprint bij inkoop
 - Productiemiddelen zoals inkt, wasmiddelen en IPA
 - Gasverbruik
 - Social return
 - Relatie met ethiek in verslaglegging (wat wel/niet verslaan, aandacht voor mogelijk effect van verslaglegging, etc.)
 - Certificering van initiatieven (ISO14000, OHSAS18000)
 - Meer aandacht voor 'People'-kant
- ***Suggesties voor duurzaamheidsbeleid buiten milieu gerelateerde thema's:***
 - Duurzame inzetbaarheid medewerkers
 - Diversiteit vergroten
 - Coachen van krantenbedrijf in ontwikkelingsland
 - KPI's ten aanzien van 'People'-kant



Bijlage 5: Evaluatieformulier Telegraaf Media Groep stakeholderdialoog

U was aanwezig bij de stakeholderdialoog van TMG. Wij zijn u daar erg dankbaar voor en willen graag weten hoe u deze ochtend heeft ervaren. Daarom vragen wij u vriendelijk onderstaande vragen te beantwoorden. Deze input wordt meegenomen in de algehele evaluatie van de TMG stakeholderdialoog.

1. Hoe waardeert u de volgende zaken, op een schaal van 1 tot 10:

- a) Locatie
- b) Verzorging (catering)
- c) Opzet programma

Opmerking:

- 2. Over welke punten bent u het meest positief met betrekking tot deze stakeholderdialoog?
- 3. Wat heeft u en/of uw organisatie aan de stakeholderdialoog gehad?
- 4. Heeft u suggesties voor verbetering bij de herhaling van de stakeholderdialoog?
- 5. Wat is uw algemene indruk over de duurzaamheidsactiviteiten van TMG?
- 6. Is uw indruk over de duurzaamheidsactiviteiten van TMG veranderd nadat u de bijeenkomst heeft bijgewoond?
Zo ja, op welke punten? Zo nee, waarom niet?
- 7. Kunt u een quote aanleveren m.b.t. de stakeholderdialoog en/of de duurzaamheidsactiviteiten van TMG dat TMG zou kunnen gebruiken in haar externe verslaggeving?
- 8. Heeft u nog aanvullende opmerkingen over deze stakeholderdialoog?

Bijlage 6: Evaluatie stakeholderdialoog

Evaluatie TMG Stakeholderdialoog 2013

Locatie, verzorging (catering) en opzet programma

Over het algemeen zijn de deelnemers erg positief over de locatie, verzorging en de opzet van het programma van de stakeholderdialoog die plaatsvond op 11 juni 2013. Enkele suggesties voor een volgende stakeholderdialoog zijn een biologische lunch en het achterwegen laten van de intro van TMG.

Positieve punten van de stakeholderdialoog

Volgens de deelnemers was het een interessante ochtend die allemaal hetzelfde doel leken te hebben: het ondersteunen van TMG in hun MVO beleid. De open dialoog wordt als zeer positief ervaren, evenals de interactie vanuit de verschillende onderwerpen en potentiële verbeteringen tijdens de workshops. Ook heerst het idee dat TMG er ook daadwerkelijk iets mee gaat doen. Tegenstellend wat in het vorige kopje aangedragen werd, vond een van de deelnemers het juist goed dat er ook een inleiding op TMG werd gegeven.

Wat heeft de deelnemende organisatie er uit kunnen halen?

De deelnemers vonden het een leuke ervaring om bij de stakeholderdialoog aanwezig te zijn, waarbij nieuwe, interessante contacten zijn opgedaan. Ook was het inspirerend door het bieden van een verfrissende visie, van o.a. leveranciers, op bepaalde zaken. Zo kun je als bedrijf gewoon zeggen dat je voor betaalbare verduurzaming gaat. Een prima start om verder beleid te ontwikkelen op MVO-gebied.

Suggesties voor verbetering

De workshops zouden een gerichtere discussie kunnen omvatten, zo zouden de vragen specifiekere kunnen, en zouden er meer klanten en medewerkers van het bedrijf uitgenodigd kunnen worden. Ook zou er meer tijd uitgetrokken kunnen worden om de enquêteresultaten te presenteren, hierin zaten namelijk ook al tips en suggesties. De uitslagen van de enquête zouden ook gekoppeld kunnen worden aan de workshops. Daarbij kan er beter benadrukt kunnen worden wat er met de uitkomsten van de dialogen gedaan wordt.

Algemene indruk duurzaamheidsactiviteiten TMG

Het beleid staat op dit gebied nog in de kinderschoenen, maar de bereidheid tot verbeteren is aanwezig. Met betrekking tot ambitie zijn de meningen iets verdeeld, de een vindt dat er genoeg ambitie is (mede door de organisatie van de stakeholderdialoog), de ander zegt dat het ambitieuzer kan. Zo wordt bijvoorbeeld het goederenvervoer als uitstekend gezien, maar presteert TMG niet anders dan wettelijk verplicht op andere punten. De stakeholderdialoog heeft voor sommige wel bijgedragen aan nieuwe inzichten en het verduidelijken van het duurzaamheidsbeleid van TMG.



Quotes

- “Het was een heel constructieve ochtend. Ik ben blij dat TMG zich open stelt voor de stakeholders en wens hun veel succes bij de implementatie van duurzaamheid door de hele organisatie.”
- “TMG is ambitieus in haar duurzaamheidsgedachten.”
- “Als gezond verstandkrant zijn wij natuurlijk ook duurzaam!”
- “Samen duurzaam sterk.”

Aanvullende opmerkingen van deelnemers

- “Vaker doen!”
- “Goed dat jullie dit doen, ik ben er volgend jaar graag weer bij.”





VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling)
www.vbdo.nl | www.duurzaamaandeel.nl | www.goed-geld.nl | www.eurosif.org

Pieterstraat 11, 3512 JT Utrecht, T +31 (0) 30 234 00 31, info@vbdo.nl