

Twynstra Gudde

Duurzame resultaten behalen

Maatschappelijk jaarverslag 2012



Anders denken, gewoon doen



Inhoudsopgave

	Voorwoord	4
	<i>Duurzame resultaten behalen voor onze opdrachtgevers</i>	
1.	Missie en Visie	6
	<i>Een mooier en economisch sterker Nederland</i>	
2.	Organisatiestrategie	8
	<i>Wendbaar en ondernemend</i>	
	Interviews	10
	<i>Irene van Dorp, projectleider ecologie en economie in balans, provincie Groningen, Omgevingsmanagement in de Eemsdelta</i>	
	<i>Wander Blauw, lid Raad van Bestuur Zorgpartners Friesland, Fusietraject Zorgpartners Friesland</i>	
3.	MVO strategie	14
	<i>Concrete stappen in maatschappelijk verantwoord ondernemen</i>	
3.1	Verantwoord met kennis omgaan	16
3.2	Zorg voor medewerkers	18
3.3	Duurzaam op kantoor en onderweg	20
	Interviews	22
	<i>Bas Kiviet, toezichthouder De Nederlandsche Bank, Duurzaam resultaat halen bij De Nederlandsche Bank</i>	
	<i>Onno Zwart, directeur Greenpoint Duin- en Bollenstreek, Herstructurering Greenport Duin- en Bollenstreek</i>	
4.	Financiële resultaten	26
	<i>Een beter financieel resultaat door diverse marktactiviteiten en nieuw interne kostenreducties</i>	
4.1	Resultaat 2012	27
4.2	Geconsolideerde cijfers	28
5.	Aanvullende gegevens	30
5.1	Over dit verslag	31
5.2	Governance	32
5.3	GRI-tabel	33
5.4	Assurance-rapport PwC	35

Voorwoord

Duurzame resultaten behalen voor
onze opdrachtgevers



Twynstra Gudde heeft in 2012 veel werk verricht. We hebben talloze grote en kleine opdrachten uitgevoerd, voornamelijk in Nederland, maar ook in het buitenland, waaronder de ontwikkeling van nieuwe samenwerkingsverbanden, innovatieprojecten, leiderschapsprogramma's en complexe infrastructurele projecten.

Ook in 2012, bij aanhoudende economische tegenwind, hadden veel opdrachtgevers behoefte aan goed advies. Wij zijn in de gelegenheid geweest daarin te voorzien.

Met het werk hebben we een positief resultaat van 1,5 miljoen euro gehaald. Het is een resultaat waar we trots op zijn.

De internationale economische ontwikkelingen markeren een structurele verandering in de samenleving.

Publieke en private partijen nemen andere rollen ten opzichte van elkaar in. We hebben daarop ook onze rol herzien. We hebben onze organisatie beoordeeld zoals we gewend zijn te doen als we in opdracht een oplossing voor een complex vraagstuk zoeken: goed kijken, analyseren wat er precies aan de hand is, kijken waar zich kansen en bedreigingen voordoen, zoeken naar verbindingen en daar de juiste expertise op loslaten. De kracht zit in samenwerken. Als adviseurs weten we dat als geen ander.

Kanskaarten zijn onze deskundige en gedreven adviseurs, de breedte van de organisatie en onze sterke merknaam. We zijn een solide bureau met tevreden medewerkers. Zonder poespas stellen we duurzame resultaten voor onze opdrachtgevers voorop. Die kwaliteiten vormden de basis voor twee ingrepen. We hebben onze portfolio op een aantal punten vernieuwd en we hebben een ander organisatie-model geïntroduceerd. Doel is om daarmee scherper in te kunnen spelen op specifieke vragen die opdrachtgevers ons stellen. We zijn ook flexibeler geworden, zodat we daarmee beter kunnen meebewegen met snelle veranderingen bij onze opdrachtgevers.

Het resultaat van deze transitie is in alle opzichten positief. Terwijl we de rode cijfers van een jaar eerder weer zwart hebben gemaakt, is onze organisatie beter op een nieuwe toekomst voorbereid. Op basis van het vertrouwen van onze opdrachtgevers en met veel inzet van onze partners en medewerkers hebben we de transitie voor elkaar gekregen. Wij hebben daar zeer veel waardering voor.

De directie,
Ellen Peper, Carol Lemmens, Marcel de Rooij

1. Missie en visie

Een mooier en economisch
sterker Nederland



Nederland mooier en economisch sterker maken. Dat was, is en blijft de missie waar we iedere dag aan werken. Wij zien kansen, ook al liggen die niet (meer) voor het oprapen. Vraagstukken worden complexer en in tijden van economische onzekerheid groeien de bomen niet tot in de hemel. Toch is het ook in het afgelopen jaar gelukt om voor onze opdrachtgevers duurzame resultaten te bereiken. Dat doen we door scherp te analyseren, inzicht te bieden en de juiste verbindingen te leggen.

Blijvende urgentie

De kwalificaties 'mooi' en 'economisch sterk' zijn in onze optiek alleen van waarde als die ook duurzaam zijn. Dus als ons land over twintig, dertig jaar nog steeds mooi en economisch sterk is: een land waar mensen goed kunnen leven, wonen en werken. In de afgelopen jaren is het alleen maar urgenter geworden om aan dat ideaalbeeld te werken. Tegelijk lijkt het alsof de neiging om idealen los te laten, sterker is geworden. In alle sectoren van de samenleving zien we een voortdurende, toenemende financiële schaarste en een druk op investeringen. Wij leggen ons daar niet bij neer. Juist in tijden van schaarste zijn we gemotiveerd om er vol in te gaan.

'Het vertrouwen en de goodwill die we bij onze opdrachtgevers ervaren, stellen ons in staat de kansen voor een mooier en economisch sterker land te benutten'

Onze rol

In de beginjaren van de economische crisis was iedereen nog van oordeel dat er sprake was van een tijdelijke dip die met korte interventies kon worden overbrugd. Inmiddels is duidelijk dat de veranderingen structureel zijn. Overheden, burgers en marktpartijen zijn nog op zoek naar de antwoorden die daarbij passen. Tegen die achtergrond hebben ook wij als adviseurs onze rol opnieuw tegen het licht gehouden. Veel opgaven waar wij voor staan, vergen samenwerking en systeemverandering. Juist daar ligt onze toegevoegde waarde. De vraag van de opdrachtgever staat in ons werk centraal. We luisteren waar de behoefte ligt. We ontrafelen de vraag tot waar het in essentie om gaat en geven daarmee inzicht. Vervolgens beantwoorden we de vraag met adequate inbreng en juiste expertise. We leggen verbindingen tussen disciplines, belangen en stakeholders. Met de back-up van een brede portfolio creëren we een voor de opdrachtgever duurzaam werkend resultaat. Het vertrouwen en de goodwill die we bij onze opdrachtgevers ervaren, stellen ons in staat de kansen voor een mooier en economisch sterker land te benutten.

2. Organisatiestrategie

Wendbaar en ondernemend



Er blijft behoefte aan goed advies, ook in de samenleving anno nu. Onzekere omstandigheden vragen bij uitstek om slimme oplossingen waarin alle beschikbare expertise wordt meegenomen. Wij merken dat de vragen die aan ons worden gesteld, scherper worden: beter gearticuleerd, korter, sneller en tegelijk specialistischer. Opdrachtgevers doen meer met eigen mensen en vragen ons om specifieke aanvullingen. Co-creatie is een relatief nieuw verschijnsel.

Gericht op resultaat

Opdrachtgevers zijn in de afgelopen jaren aanzienlijk kritischer geworden bij het inhuren van adviseurs. We worden niet meer zozeer gevraagd om capaciteit te leveren; men wil vooraf weten wat ons werk hen oplevert. Dat past ons goed, want ook wij gaan voor een duurzaam werkend resultaat. In offertes geven wij daarom aan wat de opdrachtgever heeft, nadat onze adviseurs weer zijn vertrokken.

Voorbeelden: een fusietraject dat naar tevredenheid is afgerond, een nieuwe strategie die met succes is geïmplementeerd of een ontwikkelingsvisie die is geaccordeerd door de bevoegde instanties. Bij complexe vraagstukken is steeds vaker afstemming tussen meerdere private en publieke stakeholders nodig. Steeds vaker hebben we te maken met meerdere opdrachtgevers op één project. Het is onze taak om verbindingen te leggen en daardoor een omgeving te creëren waarin iedereen een blijvend voordeel kan behalen.

Portfolio in balans

Opdrachtgevers vragen meer flexibiliteit en onderscheidende toegevoegde waarde. Men besteedt minder uit en houdt meer in eigen hand. Soms helpen wij opdrachtgevers om hun medewerkers te trainen in de gevraagde expertise. Wij merken dat de vraag naar generalistische adviseurs afneemt, terwijl de vraag naar exclusieve expertise en niches juist groeit. De portfolio van Twynstra Gudde hebben we in dat verband kritisch bekeken. We blijven ons focussen op de thema's waar we van oudsher sterk in zijn: zorg, ruimtelijke investeringen, project- en programmamanagement, bouw, vastgoed en facility management. Daar hebben we een aantal nieuwe

diensten op het snijvlak van strategie, financiën en uitvoering aan toegevoegd. We hebben ook specialiteiten ontwikkeld op het gebied van water en op het werkkterrein van woningcorporaties en onderwijs. Daarnaast zetten we meer en meer in op samenwerking met specialisten van andere bureaus. We gaan allianties aan met partijen die expertise in huis hebben of diensten kunnen leveren, die wij niet of in mindere mate hebben. We participeren in verschillende (inter)nationale netwerken zoals de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) en het mondiaal opererende Cordence Worldwide. Ook langs die weg kunnen we voor de opdrachtgever meerwaarde creëren.

Organisatieverandering

We willen een vitale organisatie zijn en blijven en hebben in 2012 daarom onze interne organisatie aangepast zodat we optimaal in kunnen spelen op de veranderende vraag. De kernwoorden van die transitie zijn 'wendbaar' en 'ondernemend'. We combineren de flexibiliteit van ondernemerszin met de toegevoegde waarde van een bureau met een uitgebalanceerde portfolio. Onze adviesgroepen zijn compact en wendbaar en staan in direct contact met de klant. Ze zijn volledig verantwoordelijk voor 'hun' marktsegment. "Decentraal, tenzij..." is ons motto. Tegelijk staan de adviesgroepen er niet alleen voor. In de cultuur en de structuur van Twynstra Gudde is synergie binnen de organisatie gewaarborgd. Dwars over de diverse vakgebieden heen, ontstaat meerwaarde. Samen leveren we het maximale van ons bureau aan de opdrachtgever.



Omgevingsmanagement in

Partijen verbinden die soms loodrecht tegenover elkaar staan. Dat was de moeilijke opgave voor de provincie Groningen, die onder andere bezig is met vergunningverlening voor een kolencentrale in de Eemsdelta. Met de verbindende kracht van Twynstra Gudde is er een intentieverklaring tot stand gekomen waar alle betrokken partijen achter staan.

De provincie Groningen wilde de verdere ontwikkeling van de industrieterreinen in de Eemsdelta, dichtbij het kwetsbare Waddengebied, zo organiseren dat zowel overheden, milieuorganisaties als bedrijfsleven tevreden zouden zijn met het resultaat. “De maatschappij verandert en dat vraagt om een andere manier van samenwerken,” oordeelt Irene van Dorp: “Niet alles met procedures afdekken, maar met betrokken partijen en belanghebbenden een dialoog aangaan en er samen uit zien te komen.”

Twintig stakeholders

Twynstra Gudde werd gevraagd het proces te begeleiden omdat Groningen onder de indruk was van de ervaring die het bureau had opgedaan bij begeleiding van het planproces rond de Tweede Maasvlakte. Van Dorp: “We waren enthousiast over de manier om dergelijke ingewikkelde



*‘Voorbereiden tot in de puntjes,
dát heb ik geleerd van Twynstra Gudde’*

- Irene van Dorp, projectleider ‘Ecologie en economie in balans’, provincie Groningen

de Eemsdelta

vraagstukken via de methode van strategisch omgevingsmanagement aan te pakken. Partijen komen op die manier samen tot een gedragen besluit. Die werkwijze sloot perfect aan op onze vraag.” Bij de Eemsdelta waren meer dan twintig stakeholders betrokken. Twynstra Gudde zette een ervaren programmamanager in die wist dóór te pakken en een resultaat kon neerzetten. Van Dorp: “Voorbereiden tot in de puntjes, dat heb ik geleerd. Ik heb me verdiept in hun organisaties, hoe ze denken, wat ze willen, wat ze bereikt hebben. Het was soms lastig om te schakelen tussen analyseren en resultaten boeken. Beide capaciteiten heb je nodig. Doordat we jaren intensief aan dit project werkten, leerden we elkaar goed kennen. Er ontstond een bepaalde chemie, een manier van samenwerken die heel effectief is.”

Je helpt elkaar

Er zijn hobbels en valkuilen op het pad naar resultaat, maar je helpt elkaar er doorheen. Deskundigheid werd gedeeld, samen bepaalden we de strategie en gaandeweg kwam er een mooi en gedragen resultaat op tafel.” Uiteindelijk is de intentieverklaring ‘Ecologie en economie in balans’ door alle betrokken partijen getekend. Ook een volgende keer zou Van Dorp bij Twynstra Gudde aankloppen: “Aanbevelen? Natuurlijk praat ik over dit project met anderen en dan noem ik de goede ervaringen.”



Fusietraject Zorgpartners

Een ouderenzorggroep met veertien zorgcentra en twee ziekenhuisorganisaties met vier ziekenhuizen zijn gefuseerd tot één organisatie: Zorgpartners Friesland. Het doel van de fusie was om betere zorg aan te kunnen bieden in de regio. Twynstra Gudde heeft het fusieproject begeleid.

De fusie tussen een grote groep zorgaanbieders is een complex proces. De hulp van Twynstra Gudde werd ingeroepen om het fusietraject tussen de partijen te begeleiden. “We kwamen een paar hobbels tegen in het proces naar de fusie toe”, legt Wander Blaauw uit. “Zo was onze fusie een van de eerste in Nederland die onder een nieuw mededingingsregiem getoetst werd. Daarnaast was er veel discussie over de samenstelling van de nieuwe Raad van Toezicht.” Deze factoren vertraagden het proces. De hulp van Twynstra Gudde was onmisbaar om de fusie op koers te houden. “Onze verwachtingen van Twynstra Gudde waren hooggespannen, maar die zijn helemaal waargemaakt”, oordeelt Blaauw.

Ervaren

Blaauw is lovend over de inzet van de adviseur die namens



‘Je merkt dat er een heel bureau achter staat’

- Wander Blaauw, lid Raad van Bestuur Zorgpartners Friesland

Friesland

Twynstra Gudde de leiding had over het project: “Hij was zeer ervaren met samenwerkingstrajecten in de ziekenhuiswereld. Maar ik zeg erbij dat hij een team dirigeerde dat net zo intensief aan het fusietraject werkte als hijzelf. Je merkt dat er een bureau achter staat.” Voor Blaauw was het maatgevend dat de medisch specialisten positief waren over het hele traject: “Er zijn goede afspraken gemaakt, met respect voor bestaande samenwerkingsverbanden tussen maatschappen en geen gedwongen fusies voor de medisch specialisten. Daar was aandacht voor. Natuurlijk waren er af en toe meningsverschillen. Maar daar zijn we steeds goed uitgekomen.”

Even bellen


Blaauw heeft Twynstra Gudde na zijn positieve ervaringen al meerdere keren bij collega’s aanbevolen: “We hebben niets

dan goede ervaringen, dus aanbevelen is voor ons vanzelfsprekend. En nu we zelf een ander fusietraject ingaan, dachten we meteen: even Twynstra Gudde bellen, dan komt het goed.”



3. MVO strategie

Concrete stappen in maatschappelijk
verantwoord ondernemen



Nederland mooier en economisch sterker maken. Dat doen we niet alleen met onze adviesverlening aan opdrachtgevers; het is ook de ondernemingscode waaraan we ons gedrag toetsen. *Practice what you preach*. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is ons vak en onze dagelijkse werkelijkheid. Dat uit zich in de manier waarop wij omgaan met onze kennis, onze mensen en onze productiemiddelen.

Over vijftig jaar

Volgend jaar bestaat Twynstra Gudde vijftig jaar. Al een halve eeuw ondersteunen wij overheden, bedrijven en instellingen met advies en management. Dat willen we over een halve eeuw nog steeds kunnen doen. Dat impliceert dat we verantwoord moeten omgaan met de omgeving waarin we opereren: opdrachtgevers, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij als geheel. We moeten de bronnen waaruit we putten, duurzaam in stand houden. Dat besef is in alle geledingen van ons bureau verantwoord.

‘We moeten de bronnen waaruit we putten, duurzaam in stand houden’

Transparantie

Opdrachtgevers worden steeds kritischer in hun inkoopbeleid. Ook ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij juichen dat toe en werken daarom graag mee aan transparantie. In dit hoofdstuk laten we op hoofdlijnen zien hoe wij in onze dagelijkse bedrijfsvoering invulling geven aan het begrip duurzaamheid. In hoofdstuk 5 van dit verslag staat hoe we in detail volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) verantwoording afleggen.

Governance

De directie van Twynstra Gudde is verantwoordelijk voor het MVO-beleid. Zij delegeert een groot deel van de uitvoering ervan aan het Shared Service Center dat binnen Twynstra Gudde de meeste facilitaire zaken verricht. Een aantal medewerkers van het Shared Service Center komt minimaal zesmaal per jaar bijeen om te bespreken wat de voortgang op de diverse MVO-thema's is en hoe we daarover verantwoording afleggen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Net als in voorgaande jaren hebben we ook in 2012 een deel van onze adviestijd gedoneerd aan maatschappelijke projecten die daarvoor zelf de middelen niet hebben. Zo hebben we het Amersfoortse theater De Flint om niet geholpen bij strategieontwikkeling. We hebben Dierenbescherming Nederland huisvestingsadvies gegeven. De organisatie One-Planet hebben we geholpen bij de herontwikkeling van hun huisvesting. Ook zijn we als adviseur aangesloten bij Sport & Zaken, een initiatief van NOC-NSF. In dat verband ondersteunen we sportverenigingen bij organisatievragen.

3.1 Verantwoord met kennis omgaan

Kennis is onze corebusiness. Onze opdrachtgevers stellen ons in staat om op dat punt voortdurend verder te reiken. Maatschappelijk verantwoord met die kennis omgaan, betekent voor ons ook dat we die kennis delen.

Kennisbank

In 2012 hebben we onze Kennisbank (www.twynstraguddekennisbank.nl) vernieuwd. Hierdoor is onze kennis voor iedereen gemakkelijker toegankelijk geworden. De Kennisbank is onder meer bereikbaar via een nieuwe app die we vorig jaar hebben gelanceerd. Dat was een succes: in enkele maanden was deze al 3.175 keer gedownload. In september stond hij op nummer 1 in de beste business top-5 apps van het *Financieele Dagblad*.

Publicaties

Adviseurs van Twynstra Gudde hebben in 2012 acht boeken gepubliceerd over thema's variërend van verandermanagement tot gaming. Deze acht boeken bevatten veel kennis en ervaring op adviesterreinen waar we hebben gewerkt. Daarnaast hebben we bijgedragen aan 153 publicaties in vakbladen.

Bijeenkomsten

Twynstra Gudde organiseert regelmatig rondetafelbijeenkomsten, congressen, workshops, seminars en open podia. We willen daarmee sparren en onze kennis toetsen, maar evenzeer onze kennis delen. Veel bijeenkomsten organiseren we in onze vestiging in Den Haag, dichtbij veel van onze opdrachtgevers.



7

promovendi



3

lectoraten



2

hoogleraren

3.175
downloads
managementwijzer

153
publicaties
in 2012

Kennisleiderschap

Onderwerp		2011	2012
Kennisleiderschap	Kennisdocenten	7 promovendi 3 lectoraten 2 hoogleraren	7 promovendi 3 lectoraten 2 hoogleraren
	Publicaties	231	153
	Nieuwe boeken uitgegeven	3	8

Uitgegeven boeken in 2012

1. Leren samenwerken tussen organisaties, *Kaats, E. / Opheij, W.*
2. Essenties van verandermanagement, *Vink, M.J. / Witte, M. de / Jonker, J.*
3. Tussen de regels, *Moor, M.*
4. Risicomanagement voor projecten, *Well-Stam, D. van / Lindenaar, F. / Kinderen, S. van / Bunt, B.P. van den*
5. Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers, *Ruijters, M. / Simons, R.J.*
6. Transparantie, icoon van een dolende overheid, *Scholtes, E.*
7. Gaming: organisatieverandering met spelsimulaties, *Caluwé, L. / Stoppelenburg, A.*
8. Drie, vormgeven aan organisatieontwikkeling, *Ruijters, M. / Veldkamp, I.*

3.2 Zorg voor medewerkers

Duurzaam resultaat behalen voor onze opdrachtgevers moet hand in hand gaan met een duurzame zorg voor onze mensen qua gezondheid en arbeidsvreugd. We willen dat onze medewerkers kunnen groeien in hun ontwikkeling. Mensen die goed in hun vel zitten, zijn nu eenmaal betere adviseurs. We plegen op niemand roofbouw en we geven iedereen kansen verder te komen.

Vitaliteit

Vitaliteitsbeleid werd in 2012 een vast onderdeel van onze bedrijfsgezondheidszorg. Hiervoor is een adviseur Vitaliteit en Verzuim aangesteld. Onderdeel van het beleid is Fit 20+: een fitnessprogramma waarbij medewerkers in korte sessies en onder begeleiding van een personal trainer werken aan hun gezondheid. Vorig jaar zijn we met dit programma als pilot begonnen. In 2013 wordt het programma voor meer mensen opengesteld. In 2012 is ook een pilot yoga/mindfulness gestart. Verder konden medewerkers voor het derde jaar op rij kosteloos een griepvrij halen. Vijftig medewerkers hebben hiervan gebruik gemaakt.

Tevredenheid

Twynstra Gudde staat op een eervolle zesde plaats in de ranking voor beste werkgevers van 2012. Dat blijkt uit de resultaten van een onderzoek van SatisAction in samenwerking met NRC Carrière (zie www.nrccarriere.nl/bwo). In het onderzoek is gekeken naar werknemerstevredenheid en arbeidsvoorwaarden. Eén van onze projecten die goed scoren is Mama Coaching: jonge vaders of moeders krijgen

begeleiding bij het vinden van een nieuwe balans tussen werk en ouderschap.

Ontwikkeling

De medewerkers van Twynstra Gudde hebben de drive om zichzelf voortdurend te ontwikkelen. Wij ondersteunen hen daarin. Reflecteren op eigen gedrag is een basishouding van onze mensen. Uiteindelijk leidt dat tot groei.

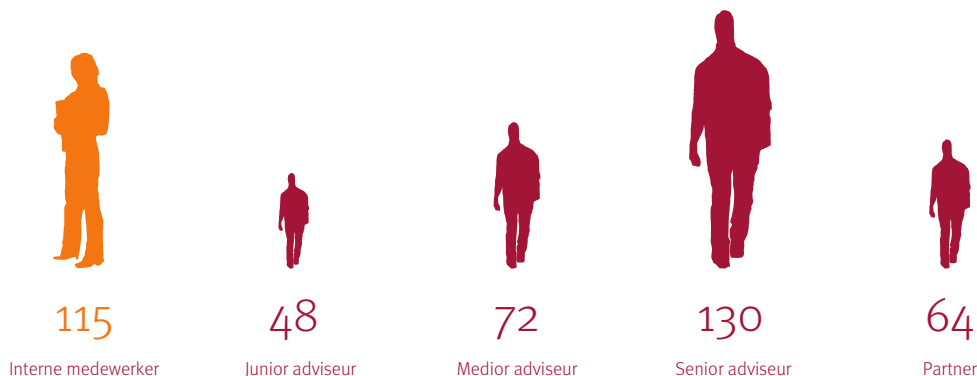
In 2012 hebben onze medewerkers gemiddeld één dag scholing gevolgd via de Twynstra Gudde Corporate University (TCU). Als gevolg van interne bezuinigingen is dat helaas minder dan vorig jaar. Adviseurs en (project)managers die recent bij Twynstra Gudde zijn komen werken, kunnen een TOP-training volgen. Twintig nieuwe medewerkers hebben dat gedaan; vijf meer dan in 2011.

Zes high potentials hebben het TG-leiderschapsprogramma in het Franse Montélimar gevolgd. Verder zijn we in 2012 begonnen met een professionaliseringstraject voor secretaresses bestaande uit persoonlijke ontwikkeling en een gezamenlijke opleiding.

Opleiding en betrokkenheid 2012

Onderwerp		2011	2012
Opleiding	Via TCU	1,6 dagen per mw	1,0 dagen per mw
	TOP-trainingen	15 mw's	20 mw's
	Investering in externe opleiding (in € per mw)	€1.049,00	€1.215,00
Betrokkenheid	Alumninetwerk	710	731
	TG LinkedIn-leden	972	1319
	TG LinkedIn-collega's	418	417

Verdeling functieschaal 2012*



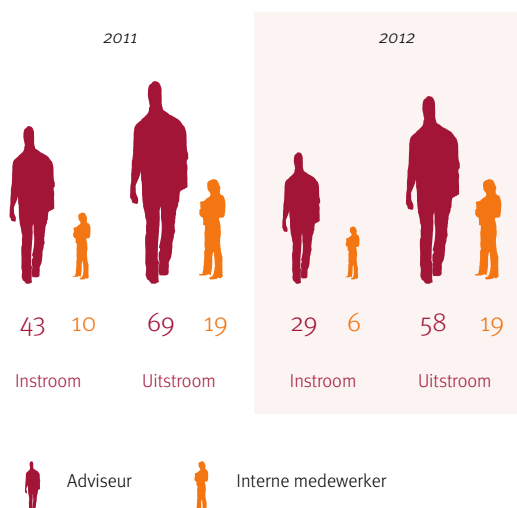
Uitstroom

In 2012 hebben we van 77 medewerkers afscheid genomen. Iets minder dan een jaar eerder. Voor een deel is de uitstroom het gevolg van veranderingen in de organisatie. Anderen zijn vertrokken om een volgende stap in hun carrière te zetten. Wij houden met ex-collega's contact, onder meer via ons almaar groeiende alumninetwerk.

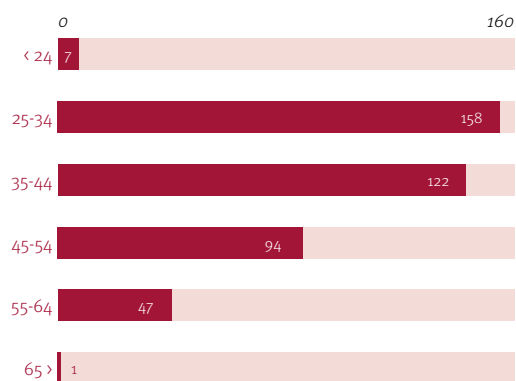
Instroom

In 2012 zijn 35 nieuwe medewerkers aangetrokken, voor het merendeel voor specialistische functies. Jonge adviseurs kunnen een driejarig werk-leertraject volgen waarin zij op de werkplek door senioren van ons bureau worden gecoacht. Medewerkers van opdrachtgevers hebben we ervaringsstage aangeboden en negentien studenten van diverse opleidingen hebben in het afgelopen jaar bij ons stage gelopen.

Instroom/Uitstroom 2011/2012*



Leeftijdsofbouw 2012*



* De peildatum voor de informatie over medewerkers is medio 2012

3.3 Duurzaamheid op kantoor en onderweg

Als adviesbureau is onze ecologische footprint niet groot. Niettemin willen we doen wat mogelijk is om de impact van ons werken op het ecosysteem verder te beperken. Mobiliteit is de meest bepalende factor.

Mobiliteit

Mobiliteit veroorzaakt meer dan de helft van onze CO₂-emissie. Wij bevorderen daarom het gebruik van openbaar vervoer. Ons kantoor in Amersfoort staat om die reden pal naast het station. Het kantoor

in Den Haag hebben we in gebruik genomen omdat veel van onze opdrachtgevers in de Randstad zijn gevestigd. Bij besprekingen en congressen spaart dat tijd en kilometers. Onze adviseurs beschikken

Duurzaam op kantoor en onderweg

Onderwerp		2011	2012
Bedrijfsvoering	Papierverbruik (Kg)		
	Centraal	5.117	5.380
	Decentraal	10.132	9.148
<i>Energie Amersfoort en Den Haag</i>			
	m ³ gas	217.840	217.061
	KWh elektra	1.627.604	1.520.927
	m ³ water	9.207	9.088
Catering	Biologisch	11,6%	13,0%
Mobiliteit	Totaal km's	9.888.780	9.188.250
	Km per leaseauto	29.431	31.185
	Treinkm's Business Card	1.509.101	1.006.105
	Trajectkaarten	48	33
	Conference calls (minuten)	11.766	11.772
	Deelnemers conference calls	1373	1371
	Videoconference*	58	27
	Mobiel dataverkeer** (incl. <i>Always online</i>)	-	1.933 Gb
	Always online	1.188 Gb	953 Gb
	CO₂	CO ₂ Business Card	58.854 kg
	CO ₂ lease	1.516.693 kg	1.635.773 kg

* Aantal videoconferenties 2011 wijkt af door een gedeeltelijke dubbeltelling in dat jaar. (Kantoren Amersfoort en Den Haag)

** In 2011 hanteerden we always online als indicator, hierdoor is geen exacte datavergelijking met 2012 mogelijk.

over een NS-Business Card zodat ze gemakkelijk kunnen kiezen voor openbaar vervoer. Het aantal virtuele ontmoetingen via elektronische kanalen is, gerelateerd aan het aantal medewerkers, toegenomen. Desalniettemin is het aantal treinkilometers ten opzichte van 2011 gedaald en is het autogebruik naar verhouding gestegen. Om milieuvriendelijk autogebruik te bevorderen, hebben we in de parkeergarage van ons Amersfoortse kantoor vier laadpunten voor elektrische auto's gerealiseerd, zowel voor bezoekers als voor medewerkers.

'We doen wat mogelijk is om de impact van ons werken op het ecosysteem verder te beperken'

Gebouwen

Het energiegebruik in onze gebouwen is door ons moeilijk te beïnvloeden, aangezien we de panden niet in eigendom hebben. We kunnen daardoor maar beperkt investeren in structurele energiebesparing. Niettemin hebben we in ons kantoor in Den Haag een aantal maatregelen getroffen zoals energiezuinige verlichting met LED-lampen, spaarlampen en bewegingsmelders, een verbeterde verwarmingsinstallatie en tijdschakelaars op diverse apparaten.

Overige productiemiddelen

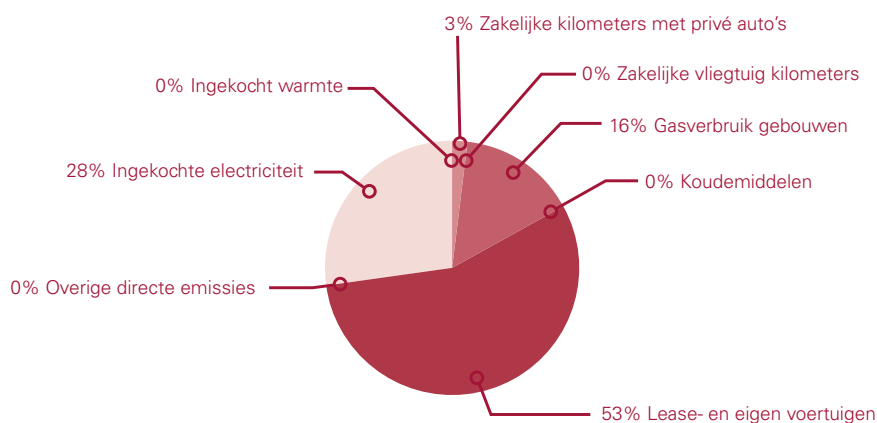
Een aantal andere maatregelen hebben we uitgesteld, waaronder het verder beperken van papiergebruik door het digitaal archiveren van HR-dossiers en het uitbreiden van het aandeel biologische producten in ons restaurant. Die keuze is gemaakt op basis van de beperkt mogelijke milieuwinst in relatie tot de kosten en de impact op de organisatie.

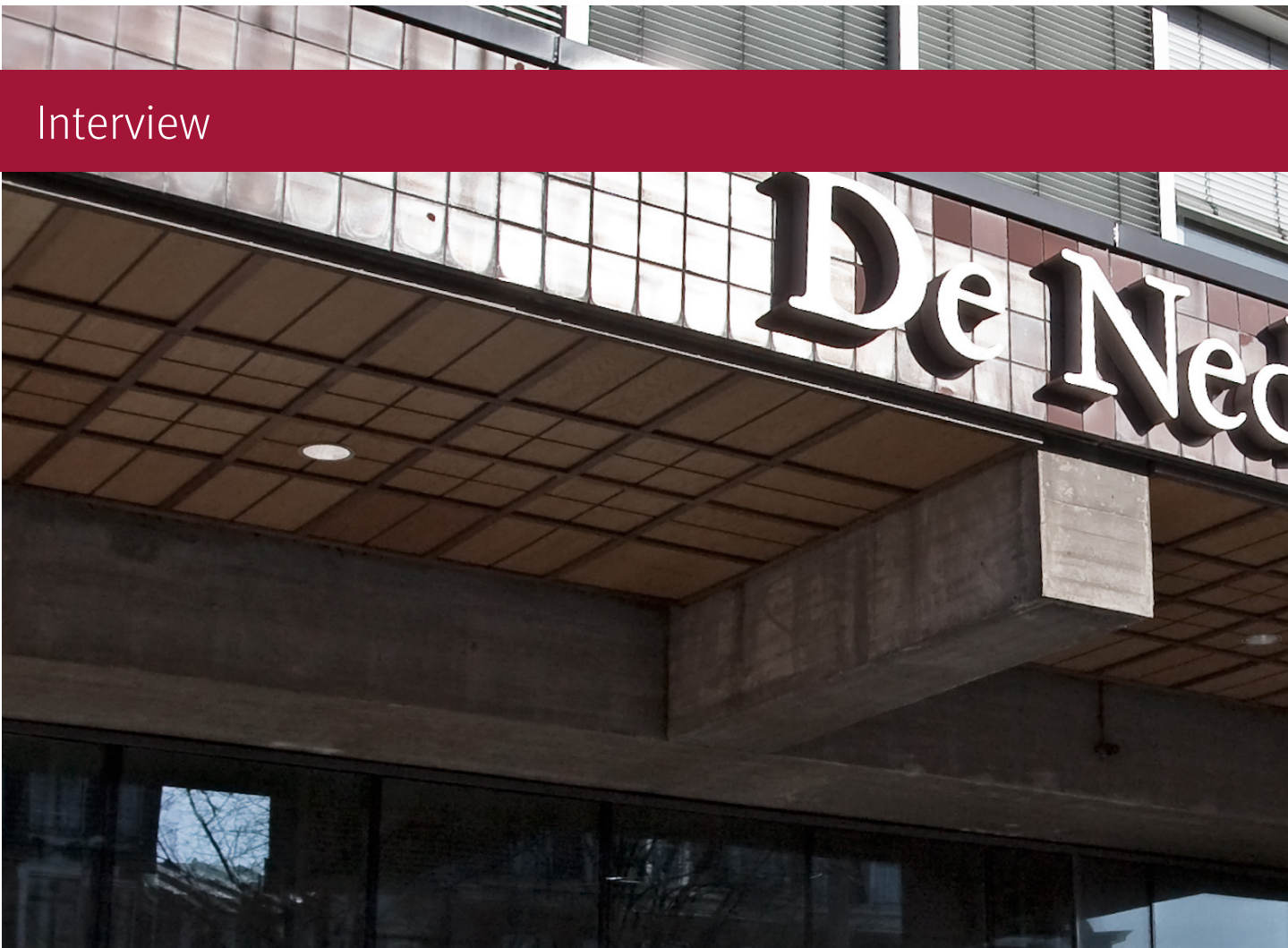
CO₂-footprint

Twynstra Gudde is lid van het netwerk U15: een groep beeldbepalende werkgevers in de provincie Utrecht. Binnen dit netwerk is afgesproken om per bedrijf een CO₂-footprint te maken waarin de CO₂-emissies staan die worden veroorzaakt door gebouwen en mobiliteit. In 2012 is die footprint voor het eerst ook voor Twynstra Gudde gemaakt.

De totale emissie was in 2012 2.456 ton (scope 1 en 2). Dat komt neer op 6.297 kg per fte en 52 kg per 1.000 euro omzet. Hierbij is uitgegaan van 25% privégebruik van de lease-auto's. In 2013 maken we volgens dezelfde methodiek weer een footprint, zodat een vergelijking mogelijk is, ook met andere ondernemingen binnen en buiten de U15.

CO₂ footprint (scope 1 en 2) 2012





Duurzaam resultaat halen

“De adviseur wist wat voor focus nodig was om een dergelijk groot project te realiseren”, zegt Bas Kiviet. Hij is toezichthouder bij De Nederlandsche Bank (DNB) en was verantwoordelijk voor het programmabureau dat de toezichtaanpak van DNB moest verbeteren.

“De financiële wereld ontwikkelt zich snel, wat betekent dat ook het toezicht op de financiële instellingen continu verbeterd moet worden. Onder invloed van de financiële crisis nam het aantal verbeterideeën sterk toe. Deze ideeën werden door DNB in eerste instantie in individuele projecten opgepakt, maar uiteindelijk zijn er ook grote programma’s opgestart om eerst onze toezichtorganisatie en vervolgens onze toezichtaanpak integraal te herzien. Bij de openbare aanbesteding om het op onze toezichtaanpak gerichte programma te begeleiden, kwam Twynstra Gudde als eerste uit de bus met de beste prijs/kwaliteitsverhouding,” zegt Bas Kiviet.

Op een beheerste manier

“Het was een pittig programma en de ondersteuning van Twynstra Gudde hard nodig”, vervolgt hij. “De adviseur



‘Het was heel concreet wat aan ondersteuning werd geboden’

- Bas Kiviet, toezichthouder De Nederlandsche Bank

bij De Nederlandsche Bank

zorgde als lid van het programmabureau voor project- en procesondersteuning. Hij was onmisbaar om tot resultaat te komen. In de eerste plaats hadden we gewoon behoefte aan extra capaciteit, omdat we onze winkel moesten verbouwen terwijl de wereld - bij wijze van spreken - in brand stond. Maar het werd ons ook steeds duidelijker dat we zelf over onvoldoende veranderkundige- en projectmanagementkennis beschikten. Onze oude toezichtorganisatie werkte over het algemeen niet projectmatig, en zeker bij zo'n groot programma was dat wel degelijk noodzakelijk. De consultant heeft ons geholpen om het hele proces in behapbare stukjes te knippen en heeft rust gebracht in de aansturing."

Hij vervolgt zijn verhaal: "Twynstra Gudde fungeerde als 'smeerolie' om de processen te versoepelen. Het was ook heel concreet wat aan ondersteuning werd geboden, zoals

mensen aan hun afspraken houden, rapportages maken, deadlines bewaken, continu scherp zijn op al genomen besluiten. Vanwege de crisis zijn medewerkers van DNB extra druk met hun normale bezigheden en loop je het gevaar dat een dergelijk groot project toch versloft. Juist die constante aanwezigheid van Twynstra Gudde was fijn, zij bewaakten het proces. Dat leidt tot resultaat."

Moelijk om je plek te veroveren

"Ik was aangenaam verrast door de persoonlijke eigenschappen en het doorzettingsvermogen van de TG-adviseur. DNB is best een weerbarstige organisatie met slimme mensen en het is in het begin moeilijk om je plek te veroveren. Dat is hem gelukt. Dat blijkt ook uit het feit dat hij nogmaals is teruggekomen voor een ander project", besluit hij.



Herstructurering Greenport

“Een hechte en langdurige werkrelatie”. Zo typeert Onno Zwart de ondersteuning die hij van Twynstra Gudde heeft ervaren bij ontwikkeling van de Greenport Duin- en Bollenstreek. Dit gebied in Zuid-Holland, met de Keukenhof als vlaggendrager, wordt geherstructureerd, met respect voor mens en milieu. Twynstra Gudde is er sinds 2008 bij betrokken.

Omdat Twynstra Gudde in het verleden in het kader van andere projecten kennis had opgedaan rondom de Greenport Duin- en Bollenstreek, is het bureau ook gevraagd om de herstructureringsvisie op te stellen en de uitvoering ervan te begeleiden, zegt Onno Zwart: “Voor ons was het logisch weer bij Twynstra Gudde aan te kloppen. Wij willen de opgebouwde kennis en ervaring behouden. We hechten waarde aan een langdurige werkrelatie.”

Breed pakket

De adviseurs van Twynstra Gudde hebben een breed pakket ingebracht: planontwikkeling, grondexploitatie, financieel management en projectleiding. Zwart: “Dat doen ze uiterst kundig. Het zijn met recht toppers: heel kundig en professioneel, maar ook bevlogen en gecommitted aan onze organisatie. De combinatie van deskundigheid en betrok-



‘Kundig en professioneel, maar ook bevlogen en gecommiteerd aan onze organisatie’

- Onno Zwart, directeur Greenport Duin- en Bollenstreek

Duin- en Bollenstreek

kenheid die ze tonen, maakt het verschil. Het zijn bovendien multitalenten met verstand van financiële zaken, van processen en van politiek-bestuurlijke gevoeligheden. Ze zijn ook civieltechnisch ingesteld en als ik wil, zetten ze ook nog een website in elkaar. Ze hebben een helicopterview, overzicht, denken drie stappen vooruit. Met een dergelijk team kun je de wereld aan.”

Pragmatisch

Zijn er nog verbeterpunten? “Dat vind ik oprecht een moeilijke vraag. Ik ben altijd kritisch en had vroeger een ander beeld. Van een bureau waar veel met modellen werd gewerkt, wat nogal theoretisch overkwam. Mijn beeld is door de praktijkervaring helemaal gekanteld. Ik werk met mensen die pragmatisch zijn.”

Zou hij in een volgend project weer voor Twynstra Gudde kiezen? “In ieder geval wel voor dezelfde mensen. Ik zoek goede mensen, het bureau maakt me niet zoveel uit. Aan de andere kant, als het zo ter sprake komt, beveel ik Twynstra Gudde wel aan.”

4. Financiële resultaten

Een beter financieel resultaat door diverse marktactiviteiten en nieuwe interne kostenreducties

4.1 Resultaat 2012

Omzet

De geconsolideerde omzet van de Twynstra Gudde Holding BV is in 2012 uitgekomen op ruim € 47,0 mln. en is daarmee circa 8% lager dan 2011 (€ 50,9 mln). Deze afname kan verklaard worden door lagere omzetten bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers BV en Twynstra Gudde Interim Management BV. Omzet van The Bridge Business Innovators BV en Adviestalent waren vergelijkbaar met 2011.



Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat (EBIT) steeg van -/€ 0,7 mln. in 2011 naar € 2,1 mln. in 2012. De substantieel lagere afschrijvingskosten, zowel materieel als immaterieel, als een overig lager kostenniveau zijn bepalend geweest voor dit resultaat.



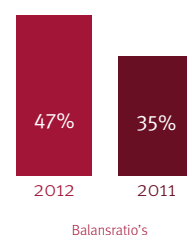
Afschrijvingen

In 2012 bedroegen de afschrijvingen op de materiële vaste activa € 0,5 mln.; een daling van circa 20% ten opzichte van 2011. Afschrijvingskosten op de immateriële vaste activa waren nihil als gevolg van de volledige impairment van de goodwill van Core Counsellors BV in 2011.



Balansratio's

Het balanstotaal van Twynstra Gudde Holding BV komt uit op € 14,1 mln. Als gevolg van het positieve resultaat 2012 en de toevoeging ervan aan het vermogen van de vennootschap, stijgt de solvabiliteit van circa 35% per eind 2011 naar ruim 47% in 2012.



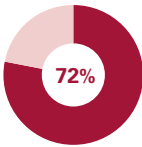
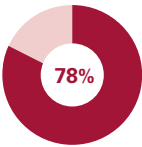
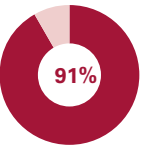





Kasstroom

Een intensief kasstroom management is met name in economisch lastige tijden van groot belang. Op Twynstra Gudde niveau, steeg de operationele kasstroom van € 0,1 mln. over 2011 naar € 2,0 mln. over 2012. Deze toename wordt enerzijds veroorzaakt door een stijging van het bedrijfsresultaat maar anderzijds deels geremd door de daling van de omzet.



4.2 Geconsolideerde cijfers (x € 1.000)

Resultaat

	2012	2011	2010	2009
Netto omzet	47.041	50.975	59.314	65.048
in % van omzet 2009				
Bedrijfslasten	44.927	51.697	56.975	61.604
Bedrijfsresultaat	2.114	722-	2.339	3.444
Financiële baten en lasten	125-	47-	77-	139-
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belasting	1.989	769-	2.262	3.305
Marge op de omzet in %				
Resultaat na belasting	1.518	781-	1.498	2.519

Balans

	31-12-2012	31-12-2011
Vaste activa	990	1.387
Vlottende activa	13.146	13.130
Totaal	14.136	14.517
Groepsvermogen	6.648	5.109
Voorzieningen	281	167
Langlopende schulden	384	1.584
Kortlopende schulden	6.823	7.657
Totaal	14.136	14.517

Horizontaal toezicht

Eind april 2012 is er een convenant met de Belastingdienst ondertekend in het kader van Horizontaal toezicht. Periodiek zijn er overleggen met de fiscus rondom fiscale aangelegenheden.

Samenvattend

2012 is naar omstandigheden een redelijk jaar geweest. De diverse marktactiviteiten en nieuwe interne kostenreducties, hebben voor een duidelijk beter financieel resultaat gezorgd.

De financiële overzichten in dit hoofdstuk bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Het kennisnemen van de samengevatte financiële overzichten kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Twynstra Gudde Holding B.V.

Vooruitzichten 2013

De eerste resultaten 2013 laten vooralsnog geen herstel van de marktvraag zien. Dat geldt in grote mate voor de markt rijksoverheid maar daarnaast in beperkte mate ook voor de markt bedrijfsleven. De verwachting voor 2013 is een nagenoeg gelijk omzetniveau als dat van 2012; structureel lagere kosten kunnen dan voor een toename van het bedrijfsresultaat zorgen.

5. Aanvullende gegevens



5.1 Over dit verslag

Dit verslag heeft betrekking op alle activiteiten van Twynstra Gudde van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2012. Als gegevens betrekking hebben op een andere periode, of als gegevens uit het verleden zijn bijgesteld, staat dit expliciet in de tekst.

Stakeholders

Onze activiteiten hebben invloed op de markt waarin wij opereren en daarmee op onze stakeholders: opdrachtgevers, huidige en toekomstige medewerkers, studenten en onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties, aandeelhouders, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Met hen hebben wij regelmatig, op individuele basis, contact om onze rol verder in te kunnen vullen.

Wij schrijven regelmatig in op aanbestedingen bij bestaande of potentiële opdrachtgevers. Aanbestedende diensten stellen eisen aan hun leveranciers op het gebied van MVO. Via ons Tenderoffice zijn wij goed op de hoogte van deze eisen en die hebben wij dan ook ter harte genomen bij de inrichting van onze maatschappelijke verslaggeving.

In dit verslag zijn vier interviews met opdrachtgevers opgenomen. In die interviews hebben wij hen gevraagd naar hun klantervaringen met Twynstra Gudde.

Informatiesystemen

De informatie voor dit verslag is verzameld in verschillende onderdelen van de organisatie. Onze verslaggevingscriteria hebben inherente beperkingen. In enkele gevallen zijn conversiefactoren gebruikt of was volledige brondocumentatie niet voorhanden. Daardoor werden sommige indicatoren gecalculeerd (CO₂), geschat of geëxtrapoleerd op basis van gemeenten data. Waar van toepassing wordt dit toegelicht in het verslag.

Voor de gegevens ten behoeve van paragraaf 3.3 (Duurzaam op kantoor en onderweg) hebben we gebruik gemaakt van de gegevens zoals aangeleverd door onze toeleveranciers.

De informatie in dit verslag heeft betrekking op Twynstra Gudde Holding B.V. en op haar deelnemingen, waarin Twynstra Gudde meer dan 50% zeggenschap heeft.

De Sustainability Reporting Guidelines van de Global Reporting Initiative (GRI) uit 2006 vormen het uitgangspunt voor dit verslag. De GRI-tabel is te vinden op pagina 33. De GRI-tabel geeft weer welke onderwerpen zijn opgenomen in het verslag en verwijst eventueel naar andere bronnen. Voor de GRI-richtlijnen zijn diverse toepassingsniveaus mogelijk. Ons toepassingsniveau is C+. Wij verzorgen de vereiste profielinformatie, een overzicht van de managementbenadering en ten minste 10 performance indicators.

De gegevens in dit verslag zijn beoordeeld door PwC. Het assurance-rapport is opgenomen in paragraaf 5.4 van dit verslag.

5.2 Governance

In 2012 is de voltallige Raad van Commissarissen viermaal bijeengekomen, waaronder een overleg met de externe accountant en de Ondernemingsraad. Naast deze formele vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in verband met de financiële positie van de onderneming in de huidige marktomstandigheden, voortdurend met de directie in dialoog gestaan. De Raad van Commissarissen heeft in het kader van de totstandkoming van het in 2012 ingevoerde nieuwe ondernemingsmodel, onder meer in werkgroepverband, regelmatig contacten onderhouden, met zowel de leden van de directie als de partners/aandeelhouders van de onderneming.

Na een redelijke start in 2012 met een winstgevend eerste half jaar, zijn de omzet en winstgevendheid van de onderneming met name in de zomermaanden onder druk komen te staan. Dankzij de realisatie van een redelijk 4e kwartaal en een strakke sturing op kosten, heeft Twynstra Gudde in het boekjaar 2012 een positief resultaat gerealiseerd. Dit stemt de Raad van Commissarissen tot tevredenheid gezien de huidige moeilijke marktomstandigheden, de ontwikkelingen in de branche en de transitie die de onderneming in 2012 heeft doorgevoerd naar een nieuw ondernemingsmodel.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2012 gewijzigd met het terugtreden van achtereenvolgens Ton Stam en Karin Laglas. In de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 29 november 2012 is het profiel van de Raad van Commissarissen goedgekeurd en bestaat de Raad van Commissarissen van Twynstra Gudde uit drie representanten uit de dominante markten van Twynstra Gudde. Per ultimo 2012 is een vacature ontstaan voor een commissaris uit het bedrijfsleven. Naar verwachting zal in de loop van 2013 in deze vacature kunnen worden voorzien.

5.3 GRI-tabel

De Sustainability Reporting Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI) vormen het uitgangspunt voor dit verslag. Voor deze richtlijnen zijn diverse toepassingsniveaus mogelijk. Ons toepassingsniveau is C+. In de volgende tabel staat waar in het verslag of op onze website over de betreffende onderwerpen is gerapporteerd.

	Strategie en analyse	Verwijzing/toelichting	Pagina	
1.1	Verklaring van de directie	Woord van de directie	5	●

	Organisatieprofiel	Verwijzing/toelichting	Pagina	
2.1	Naam van de organisatie	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		●
2.2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	www.tg.nl/over-twynstra-gudde		●
2.3	Operationele structuur	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		●
2.4	Locatie van het hoofdkantoor	www.tg.nl/contact		●
2.5	Aantal landen met vestiging	www.tg.nl/contact		●
2.6	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		●
2.7	Markten	www.tg.nl/over-twynstra-gudde		●
2.8	Bedrijfsomvang	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		●
2.9	Organisatieveranderingen	Hoofdstuk 2	9	●
2.10	Onderscheidingen	Hoofdstuk 3	18	●

	Verslagparameters	Verwijzing/toelichting	Pagina	
3.1	Verslagperiode	Hoofdstuk 5	31	●
3.2	Datum van het meest recente verslag	Hoofdstuk 5	31	●
3.3	Verslaggevingscyclus	Hoofdstuk 5	31	●
3.4	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Colofon	37	●
3.5	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Hoofdstuk 3 en hoofdstuk 5	15, 31	●
3.6	Afbakening van het verslag	Hoofdstuk 5	31	●
3.7	Eventuele specifieke beperkingen voor de reikwijdte of afbakening van het verslag	Hoofdstuk 5	31	●
3.8	Basis voor verslaggeving over samenwerkingsverbanden	Hoofdstuk 5	31	●
3.9	Technieken en berekeningsgrondslagen voor gegevensmetingen	Hoofdstuk 5	31	●
3.10	Eventuele herformuleringen van eerder verstrekte informatie	Hoofdstuk 5, geen veranderingen	31	●

Legenda

- Volledig gerapporteerd
- ◐ Gedeeltelijk gerapporteerd

	Verslagparamaters	Verwijzing/toelichting	Pagina	
3.11	Significante veranderingen t.o.v. vorige verslagperiodes	Hoofdstuk 5, geen veranderingen	31	●
3.12	Standaardonderdelen van de informatievoorziening	Deze GRI-index	33	●
3.13	Beleid externe assurance	Hoofdstuk 5	31	●

	Bestuur, verplichtingen en betrokkenheid	Verwijzing/toelichting	Pagina	
4.1	Bestuursstructuur van de organisatie	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		●
4.2	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	www.tg.nl/raad-van-commissarissen		●
4.3	Onafhankelijkheid hoogste bestuursorgaan	www.tg.nl/raad-van-commissarissen		●
4.4	Mechanismen voor aandeelhouders en medewerkers	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/onze-organisatie		◐
4.6	Processen die waarborgen dat strijdige belangen worden vermeden	www.tg.nl/over-twynstra-gudde/gedragscode		●
4.14	Lijst van groepen belanghebbenden	Hoofdstuk 5	31	●
4.15	Inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Hoofdstuk 5	31	◐
4.16	Benadering van het betrekken van belanghebbenden	Interviews met opdrachtgevers	10-13, 22-25	◐

	Economische prestatie-indicatoren	Verwijzing/toelichting	Pagina	
EC 1	Directe economische waarden	Hoofdstuk 4	27-29	●

	Milieu prestatie-indicatoren	Verwijzing/toelichting	Pagina	
EN 4	Indirect energieverbruik	Hoofdstuk 3	20-21	●
EN 16	Emissie van broeikasgassen	Hoofdstuk 3	20-21	◐
EN 26	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen	Hoofdstuk 3	20-21	◐
EN 29	Milieugevolgen van het transport	Hoofdstuk 3	20-21	◐

	Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk	Verwijzing/toelichting	Pagina	
LA 1	Profiel personeelsbestand	Hoofdstuk 3	18-19	●
LA 2	Personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio	Hoofdstuk 3	19	◐
LA 8	Counseling en trainingsprogramma's in het kader van verzuimpreventie	Hoofdstuk 3	18	●
LA 10	Gemiddeld aantal uren aan opleidingen en trainingen	Hoofdstuk 3	18	●
LA 11	Programma's voor competentie management en levenslang leren	Hoofdstuk 3	18	◐

5.4 Assurance-rapport

Aan de Directie van Twynstra Gudde Holding B.V.

Rapport betreffende het maatschappelijk jaarverslag

Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben het maatschappelijk jaarverslag (hierna: het 'Verslag') over 2012 van Twynstra Gudde Holding B.V. te Amersfoort (hierna: 'Twynstra Gudde') beoordeeld. In dit Verslag legt Twynstra Gudde verantwoording af over de maatschappelijke prestaties in 2012.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid op basis van werkzaamheden die minder diepgaand zijn dan bij een controleopdracht. De mate van zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van controlewerkzaamheden.

Wij geven geen zekerheid bij de vooronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag, zoals doelstellingen, verwachtingen en ambities.

De Directie van Twynstra Gudde is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag. Wij zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van een assurance-rapport inzake het Verslag.

Verslaggevingscriteria

Twynstra Gudde heeft verslaggevingscriteria ontwikkeld die zijn gebaseerd op de G3 Richtlijnen van het Global Reporting Initiative ('GRI'). Deze criteria kunnen inherente beperkingen bevatten die de betrouwbaarheid van de informatie kunnen beïnvloeden. Dit is adequaat toegelicht in het Verslag op pagina 31. Wij achten de verslaggevingscriteria relevant en geschikt voor ons onderzoek.

Reikwijdte en werkzaamheden

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3410N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Onze uitgevoerde werkzaamheden hebben in hoofdzaak bestaan uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid van Twynstra Gudde en de consistente toepassing hiervan, in relatie tot de informatiebehoeften van stakeholders;
- het beoordelen van de systemen en processen voor dataverzameling en de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in het Verslag;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd;

- het beoordelen of de financiële cijfers in dit Verslag op juiste wijze zijn ontleend aan de jaarrekening 2012 van Twynstra Gudde;
- het evalueren van het algehele beeld van het Verslag in lijn met Twynstra Gudde's verslaggevingscriteria;
- het beoordelen van het toepassingsniveau volgens de G3 Richtlijnen van GRI.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Conclusie

Op grond van ons onderzoek hebben wij geen reden te concluderen dat het Verslag geen, in alle van materieel belang zijnde opzichten, betrouwbare en toereikende weergave bevat van het beleid van Twynstra Gudde ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen, alsmede van de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar, in overeenstemming met de verslaggevingscriteria van Twynstra Gudde.

Amsterdam, 25 juni 2013
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. F. S. van der Ploeg RA

Colofon

Tekst	Henk Bouwmeester
Redactie	Ellen Blok, Patricia de Broekert, Marianne Ellens, Mark Pel, Frits Stinkens, Ruben Westendorp
Ontwerp	Siger Smit (Marketing en Communicatie Twynstra Gudde)
Fotografie	Wiep van Apeldoorn, Istockphoto, Marketing en Communicatie Twynstra Gudde

Contact

Bent u naar aanleiding van dit verslag geïnteresseerd in onze activiteiten, of wilt u uw mening over dit verslag met ons delen? Neem dan contact met ons op via Patricia de Broekert, pbr@tg.nl

Amersfoort
Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
033 - 467 77 77

Den Haag
Herengracht 9
2511 EG Den Haag
070 - 304 74 20

www.twynstragudde.nl

ROA | Ingeschreven in het
kwaliteitsregister
organisatieadvies

Cordence
WORLDWIDE | Member of the
Cordence Worldwide
Partnership

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*