

Communication On Progress of Thieme Group The years 2007-2008

Contact for more information:

Thieme Group (Thieme GrafiMedia Groep)

Irenka van den Hout

Delftweg 58B

NL-2289 AL Rijswijk

The Netherlands

T: + 31 15 215 10 31

ivandenhout@thiemegroep.nl

[3.1 – 3.4]

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord.....	3
1. Strategie en profiel	4
1.1. Profiel.....	4
1.2. Visie	5
1.3. Missie	6
1.4. Strategie.....	6
1.5. Business lines	8
1.6. Statuten	9
1.7. Wijzigingen organisatiestructuur.....	10
2. People.....	12
2.1. Personeelsbeleid	12
2.2. Personeelsbestand	14
2.3. Mobiliteitsmanagement.....	17
2.4. Evaluatie personeelsdoelstellingen 2007-2008.....	20
3. Planet	22
3.1. Speerpunten	22
3.2. Milieubeleid.....	23
3.3. Resultaten milieubeleid	25
3.4. Praktijkvoordeel MVO	32
3.5. Evaluatie milieudoelstellingen 2007-2008.....	34
4. Profit/Prosperity.....	36
4.1. Certificeringen.....	36
4.2. Bedrijfseconomisch beleid.....	38
4.3. inkoopstrategie	40
4.4. Informatietechnologie.....	40
4.5. Evaluatie bedrijfseconomische doelstellingen 2007-2008.....	44
5. Stakeholders	46
5.1. Medewerkers	46
5.2. Klanten.....	48
5.3. Overheid en branchevereniging.....	49
5.4. Leveranciers	50
5.5. Educatieve instellingen	52
5.6. Maatschappelijke instellingen	54
6. Prestatie-indicatoren	56
6.1. People.....	56
6.2. Planet.....	57
6.3. Profit/Prosperity	58
BIJLAGEN	62
Bijlage 1 Producten en diensten van Thieme Grafimedia Groep	62
Bijlage 2 IPA-percentages per pers	66

Voorwoord

Rijswijk, augustus 2009

Thieme Grafimedia Groep voelt zich als Nederlands marktleider op het gebied van vellenoffset en printing-on-demand verantwoordelijk voor haar omgeving en wil deze op een goede manier achterlaten voor volgende generaties. Daartoe voert Thieme een zeer actief milieubeleid en worden continu verbeteringen doorgevoerd in haar productieproces. Thieme ondersteunt tevens de filosofie van Forest Stewardship Council (FSC), de Raad voor Goed Bosbeheer. In dit kader past ook Thieme's groepsbrede onderschrijving van het United Nations Global Compact, het internationale programma dat zich richt op het waarborgen van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Thieme neemt deze onderschrijving serieus en laat door middel van deze Communication On Progress (COP) weten welke vorderingen zij de afgelopen twee jaar op deze gebieden heeft gemaakt.

Geheel in lijn met de Nederlandse traditie van caritas verricht Thieme liefdadigheid in materiële en immateriële zin. Zo heeft Thieme een meerjarige groepsbrede overeenkomst met het Nederlandse Rode Kruis. Medewerkers en relaties van Thieme worden actief bij deze samenwerking betrokken. Als Thieme staan we midden in de Nederlandse maatschappij. Aan die rol wil Thieme serieus invulling geven door hier op sociaal gebied een bijdrage te leveren. Door de Roparun te sponsoren bijvoorbeeld. Op lokaal niveau worden verschillende goede doelen ondersteund door de afzonderlijke Thieme-bedrijven. Ook wordt op verschillende locaties binnen de groep samengewerkt met sociale werkplaatsen.

De komende jaren zal Thieme de balans blijven bewaken tussen dat wat noodzakelijk is en dat wat financieel gezien verstandig is op het gebied van duurzaamheid. We moeten ons continu afvragen hoe ver we kunnen maar ook moeten gaan. Iedereen binnen Thieme moet op duurzame bedrijfsvoering aangesproken kunnen worden. Het begint bij relatief 'kleine' dingen: het licht en de verwarming uitdoen als je het pand verlaat.

Management op het gebied van kwaliteit, arbozaken en milieu (KAM-management) staat bij Thieme aan de basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Internationaal wordt MVO ook wel aangeduid met drie P's: People, Planet, Profit. Deze drie P's staan niet op zichzelf, maar zijn aan elkaar verbonden. Samen vormen zij het hart van een duurzame onderneming. Dit document neemt de drie P's daarom als leidraad en bespreekt per P de vorderingen van Thieme in de jaren 2007 en 2008. De gecursiveerde codes tussen haakjes die her en der in de tekst staan, verwijzen naar de Global Reporting Initiative Guidelines (GRI's), die betrekking hebben op het besproken onderwerp. Een overzicht van de GRI's is opgenomen in paragraaf 6.4.

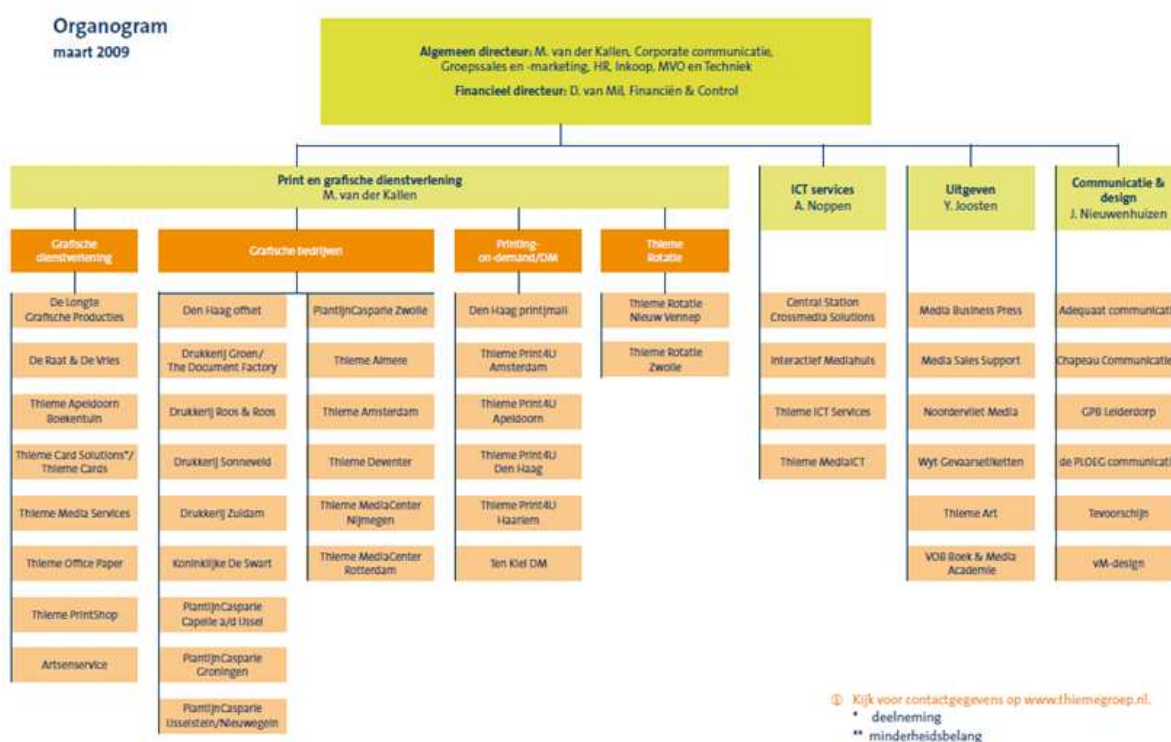
Graag wil ik Jens Koppe, student aan de Hogeschool Rotterdam, bedanken die veel van het voor deze COP benodigde onderzoek heeft verricht. Nog dit jaar zal de verzamelde informatie worden gepubliceerd in Thieme's eerste duurzaamheidsverslag.

Mark van der Kallen, algemeen directeur Thieme Grafimedia Groep [1.1, 3.5 – 3.8]

1. Strategie en profiel

1.1. Profiel

Thieme Grafimedia Groep, één van de grootste spelers op de Nederlandse grafimediemarkt, biedt totaaloplossingen voor complexe communicatievraagstukken. De vier business lines, Print & grafische dienstverlening, Uitgeven, ICT services en Communicatie & design, zijn samen goed voor een jaaromzet van ruim €200 miljoen. Op het gebied van vellenoffset en printing-on-demand is de groep in Nederland marktleider. Ook is de groep actief op het gebied van heatset- en smalbaanrotatie. Thieme Grafimedia Groep heeft meer dan 1.400 mensen in dienst. Een klein team van specialisten in de holding in Rijswijk vervult een dienstverlenende en coördinerende rol ten behoeve van de hele groep. [2.1/2.8/4.1]



Figuur 1 - Organogram Thieme Grafimedia Groep

1.2. Visie

1.2.1. De markt

De grafische industrie is zeer concurrerend, niet alleen in Nederland maar in geheel Europa. De kosten van energie, arbeid, materialen en diensten stijgen, terwijl de concurrentie onverminderd hoog blijft. Het marktaandeel van Thieme is circa 10% in vellenoffset in Nederland en is daarmee marktleider. De totale omzet in de grafimediabranche bedraagt circa €7,6 miljard in Nederland (*bron: KVGGO, Grafimedia in Cijfers, 2008*).

Het aantal drukkerijbedrijven is in Nederland tussen 2003 en 2007 met circa 20% afgenomen, het aantal grafische medewerkers met circa 15%. Gekwalificeerd productiepersoneel daalt in aantal vanwege de vergrijzing enerzijds en de lage instroom van schoolverlatende drukkers en nabewerkers op de grafimediemarkt anderzijds. De frequentie van communiceren neemt echter toe, net als de behoefte aan gepersonaliseerde communicatie, crossmediale en elektronische informatieverbreiding. Het aandeel papier in de communicatiemix neemt af. [\[2.5/2.7/EC2\]](#)

1.2.2. De positie van Thieme

Bedrijven kunnen in deze markt overeind blijven door zich te specialiseren in nicheproducten of door een compleet pakket van papieren en digitale communicatiediensten aan te bieden. Thieme GrafiMedia Groep doet het laatste. Met vier business lines, die intensief met elkaar samenwerken maar elk hun eigen specialisme hebben, levert de groep full-servicecommunicatieconcepten. Daarnaast begeleidt Thieme haar klanten bij het efficiënter inrichten van hun communicatieprocessen om extra toegevoegde waarde te bieden. Thieme GrafiMedia Groep combineert daarbij lokaal ondernemerschap met de kracht van samenwerking in een grote groep. Thieme GrafiMedia Groep heeft een resultaatgerichte, pragmatische en no-nonsensebedrijfscultuur waarbij ondernemerschap hoog in het vaandel staat. Het nemen van eigen initiatieven gaat boven foutloos opereren. Medewerkers gaan op een informele manier met elkaar om. De drie kernwaarden van Thieme GrafiMedia Groep zijn: **resultaatgericht**, **vernieuwend** en **vertrouwen**.

Waarom resultaatgericht? - Wij werken bij Thieme doelgericht samen, zowel binnen als buiten de groep. Ons streven: enthousiaste klanten en medewerkers.

Waarom vernieuwend? - Binnen Thieme willen wij continu onze prestaties verbeteren. Hiervoor zetten wij moderne middelen en technologie in. Vernieuwingen moeten leiden tot aanwijsbare voordelen voor onze klanten en vormen een structureel onderdeel van ons succes.

Waarom vertrouwen? - Thieme GrafiMedia Groep is een relatiegestuurde organisatie. Onderling vertrouwen is daarbij van essentieel belang. Vertrouwen is echter nooit vanzelfsprekend. Daarom bewaken wij voortdurend de hiervoor noodzakelijke randvoorwaarden: open communicatie en transparantie.

1.3. Missie

Thieme GrafiMedia Groep is in Nederland marktleider in vellenoffset en printing-on-demand en breidt haar dienstenpakket steeds verder uit met communicatie- en mediadiensten. Thieme staat opdrachtgevers als kwaliteitsbewuste partner terzijde bij het realiseren van efficiënte communicatieoplossingen en wil de beste dienstverlener in de grafimediabranche zijn.

1.4. Strategie

Thieme GrafiMedia Groep richt zich de komende jaren op groei van omzet en resultaat, het verbeteren van haar dienstverlening en het optimaliseren van haar bedrijfsprocessen. Thieme streeft daarbij naar een goede balans tussen winst, zorg voor het milieu en maatschappelijke betrokkenheid. Thieme beseft dat haar succes afhankelijk is van gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers. Onderzoek heeft afdoende uitgewezen dat een goed bedrijfsresultaat altijd samen gaat met enthousiaste klanten, tevreden medewerkers en een groot innovatief vermogen. De jaarlijks door Thieme georganiseerde onderzoeken naar medewerkers- en klanttevredenheid (MTO en KTO) vormen dan ook een belangrijke richtlijn voor het ondernemen van gerichte acties ter verbetering van deze randvoorwaarden.

1.4.1. Marktpositie

Thieme GrafiMedia Groep wil haar positie van totaalaanbieder en marktleider op het gebied van vellenoffset en printing-on-demand behouden. Thieme wil dat realiseren door omzetgroei bij de bestaande groepsbedrijven en met het huidige machinepark.

1.4.2. Bedrijfsstructuur

Thieme GrafiMedia Groep blijft voorwaarden scheppen voor het samenhangend functioneren van de tot de groep behorende bedrijven in een sterk veranderende markt. Een klein team van specialisten in de holding vervult een dienstverlenende en coördinerende rol ten behoeve van de hele groep. De indeling in business lines werkt op dit moment naar tevredenheid. Als aanvulling op de bestaande structuur is per 1 januari 2009 een horizontale laag toegevoegd van vijf business line overschrijdende thema's: 'klantmanagement', 'productportfoliomanagement', 'back-office optimalisatie', 'systeem- en procesoptimalisatie' en 'warehousing & logistiek'. De voorheen gehanteerde regiostructuur zal per 1 januari 2009 worden vervangen door clusters van samenwerkende bedrijven. Transparantie en eenvoud in de procesgang zijn belangrijke uitgangspunten bij de uitrol van het front- en back-officeconcept binnen de business line Print en grafische dienstverlening. Deze uitrol moet leiden tot optimalisatie van de interne processen van zowel de grafische dienstverleners als de grafische bedrijven binnen de groep. [2.3]

1.4.3. Customer intimacy

De bedrijven van Thieme GrafiMedia Groep streven in hun dienstverlening naar het opbouwen van een langdurige en hechte relatie met hun klanten. Thieme helpt haar klanten bij het efficiënter inrichten van hun communicatieprocessen. Daarmee gaat Thieme verder dan haar concurrenten. Bij alle bedrijven en in verschillende bedrijfsoverschrijdende PMC-teams (product-marktcombinaties) wordt kennis over specifieke

doelgroepen gedeeld, een gezamenlijke marktbenadering bepaald en worden producten en diensten ontwikkeld. Cross-selling speelt daarbij een belangrijke rol. Thieme heeft zowel lokaal opererende kleine bedrijven als grote (inter)nationale organisaties als klant. Thieme is en blijft een zeer actieve aanbieder bij (inter)nationale tender- en aanbestedingsprocedures. [2.5/2.7]

1.4.4. Compleet pakket

Thieme GrafiMedia Groep onderscheidt zich van haar concurrenten door de breedte van haar dienstverlening en door haar dienstenpakket steeds verder uit te breiden met communicatie- en mediadiensten. Binnen de business line Print en grafische dienstverlening wordt niet alleen vellenoffset en printing-on-demand aangeboden maar ook heatset- en smalbaanrotatie en business services zoals facilitaire dienstverlening, detachering, outsourcing en overname van activiteiten zoals postkamer- of reproactiviteiten. De diensten van de business lines ICT Services, Uitgeven en Communicatie & design en de samenwerking met mediabureau Kobalt vormen daarop een uitstekende aanvulling. Thieme werkt voortdurend aan productinnovatie en streeft ernaar elke klant meerdere diensten te leveren. Een overzicht van alle producten en diensten van Thieme is opgenomen in bijlage 1. [2.2]

1.4.5. Operational excellence

Als reactie op de concurrerende marktsituatie combineert Thieme de concurrentiestrategie customer intimacy in de front-offices met operational excellence in de front- en back-offices (*Treacy en Wiersema, 1995*), het verhogen van de efficiency en de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Thieme streeft daarbij naar het gebruik van één business line overschrijdend managementinformatiesysteem binnen de groep zodat kennis gedeeld en processen kunnen worden geoptimaliseerd. Een optimale capaciteitsbenutting in de productiebedrijven, van zowel persen als afwerkingsapparatuur, moet de kostprijs reduceren. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan nieuwe technologie, optimalisatie van de workflow, uniformiteit en standaardisatie van processen en verlaging van transactie- en logistieke kosten. Thieme streeft er continu naar zo veel mogelijk werk binnen de groep te houden. Door afwerking intern te laten plaatsvinden, daalt de kostprijs en stijgt de toegevoegde waarde. Door (proces)automatisering, van calculatie tot afwerking, wil Thieme de komende jaren de geplande omzetgroei realiseren met de huidige capaciteit aan mensen en middelen, verkorting van de doorlooptijd en verlaging van de kans op fouten. Noodzakelijke externe inkoop geschiedt zo veel mogelijk via preferred suppliers.

1.4.6. Raad van Commissarissen

Thieme GrafiMedia Groep heeft een driekoppige Raad van Commissarissen. Deze komt jaarlijks meerdere malen in vergadering met de groepsdirectie bijeen. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de groepsdirectie. In 2008 is, naast de bespreking van de algemene gang van zaken, in het bijzonder ingegaan op een aantal specifieke onderwerpen, zoals de gevolgen van de kredietcrisis voor Thieme GrafiMedia Groep, de samenstelling en de geografische spreiding van de Thieme-bedrijven, de wijze van organiseren en de mogelijkheden tot verdere rationalisering van de productielocaties. De grafische dienstverlening is verder ontwikkeld, mede met behulp van de steeds uitbreidende mogelijkheden op ICT-

gebied. Daar waar er zorgen waren over de economische ontwikkeling en de gevolgen daarvan voor enkele bedrijven, is op initiatief van de Raad van Commissarissen ook tussentijds vergaderd met de directie.

[4.2 - 4.4]

1.4.7. Corporate Governance

De eisen die gesteld worden aan een adequate Corporate Governance en de Code Tabaksblad zijn bij Thieme Grafimedia Groep, voor zover relevant geacht, verwerkt in afspraken tussen de Raad van Commissarissen en de groepsdirectie. De voor de groep relevante punten en de toetsing daarvan zijn geïntegreerd in het beleid en vastgelegd in afspraken met alle directeuren en een aantal medewerkers. Medewerkers van Thieme Grafimedia kunnen bij eventuele klachten en vragen terecht bij hun vertrouwenspersoon.

1.5. Business lines

Thieme Grafimedia Groep heeft haar bedrijven ondergebracht in vier business lines: Print en grafische dienstverlening, ICT services, Uitgeven en Communicatie & design. Een klein team van specialisten bij de holding vervult een dienstverlenende en coördinerende rol ten behoeve van de gehele groep. De holding schept voorwaarden voor het samenhangend functioneren van de tot de groep behorende bedrijven in een sterk veranderende markt. Figuur 1 bevat een duidelijk overzicht van alle Thieme-bedrijven. In bijlage 1 is een overzicht van al Thieme's producten en diensten opgenomen.

3.5.1. Print en grafische dienstverlening

	2007	2008
Gemiddeld aantal werknemers	1.119 (FTE's)	1.211 (FTE's inclusief holding)
Omzet	€ 177 miljoen	€ 194 miljoen
EBITDA	€ 13,1 miljoen	€ 13,3 miljoen

De business line Print en grafische dienstverlening legt haar focus op zowel klanten als een efficiënte hoogwaardige productie. Dit vindt zijn weerslag in een organisatiestructuur waarin 'Grafische dienstverlening' en 'Grafische bedrijven' naast elkaar staan. Grafische bedrijven combineren productiefaciliteiten en een breed aanbod van diensten. Bedrijven uit de groeiende tak 'Grafische dienstverlening' bieden het hele scala van groepsdiensten en -producten aan en kunnen die, indien nodig, ook buiten de groep laten produceren. Klanten kiezen zelf het Thieme-bedrijf waardoor ze willen worden bediend. Binnen de business line Print en grafische dienstverlening werkte Thieme in 2008 met drie merken: Thieme Grafimedia Groep, PlantijnCasparie en Den Haag media groep. Binnen Thieme Grafimedia Groep worden verschillende labels gebruikt: Thieme Rotatie, Thieme Print4U en Thieme Office Paper.

1.5.2. ICT services

	2007	2008
Gemiddeld aantal werknemers	46 (FTE's)	53 (FTE's)
Omzet	€ 4,4 miljoen	€ 4,3 miljoen
EBITDA	€ 0,4 miljoen	€ 0,3 miljoen

De business line ICT service bestaat uit de bedrijven Central Station Crossmedia Solutions, Interactief Mediahuis, Thieme ICT Services en Thieme MediaICT.

Central Station Crossmedia Solutions automatiseert complexe publicatieprocessen voor uitgeverijen en corporate organisaties. Het bedrijf stelt zijn relaties in staat om op ieder gewenst moment, via ieder gewenst medium, met iedere gewenste doelgroep te communiceren. Doelstellingen daarbij zijn kostenreductie, het minimaliseren van foutkansen, kortere doorlooptijden en output naar meerdere media.

Het in Den Haag gevestigde Interactief Mediahuis bouwt websites, webportals en webshops voor diverse non-profitorganisaties en branches, waaronder vastgoed, retail, zakelijk dienstverlening, automotieve en uitgeverijen. Daarnaast creëert Interactief Mediahuis online-opmaakapplicaties en bestelapplicaties voor drukwerk. Vanuit Deventer verzorgt Thieme MediaICT het digitaliseren van tekst en beeld, het redigeren van teksten, de conversie van het ene naar het andere dataformaat en de opmaak van allerhande pagina's.

Thieme ICT Services is het IT managed services-bedrijf voor heel Thieme GrafiMedia Groep. Het beheert de inrichting en veiligheid van Thieme's infrastructuur en richt zich op gebruikers-, netwerk- en configuratiebeheer.

1.5.3. Uitgeven

	2007	2008
Gemiddeld aantal werknemers	76 (FTE's)	74 (FTE's)
Omzet	€ 9,7 miljoen	€ 11,5 miljoen
EBITDA	€ 0,8 miljoen	€ 0,9 miljoen

De business line Uitgeven bestaat uit de bedrijven Media Business Press, Media Sales Support, Noordervliet Media, VOB/Boekacademie en Wyt Gevaarsetiketten. Samen worden deze bedrijven ook wel het MediaCluster van Thieme GrafiMedia Groep genoemd.

1.5.4. Communicatie & design

	2007	2008
Gemiddeld aantal werknemers	30 (FTE's)	29 (FTE's) (excl. GPB en Chapeau)
Omzet	€ 3,7 miljoen	€ 4,3 miljoen
EBITDA	€ 0,4 miljoen	€ 0,3 miljoen

'Mooi werk werkt!' is het credo van de vier bedrijven van de business line Communicatie & design: Adequaat communicatie, de PLOEG communicatie, vM-design en Tevoorschijn. Daarnaast heeft Thieme door de overname van Den Haag media groep een minderheidsbelang van 49% in Chapeau Communicatie. In lijn met de strategie van Thieme GrafiMedia Groep zijn de bedrijven van de business line Communicatie & design verspreid over Nederland: Adequaat communicatie en vM-design zijn gevestigd in Delft, de PLOEG communicatie in Deventer en Tevoorschijn in Dordrecht. Gefundeerd op een zelfstandige regionale basis en met een eigen accent bieden de genoemde bedrijven vanuit een conceptuele benadering de volgende diensten: communicatieadvies, -concept, -begeleiding, vormgeving/ontwerp, tekst/copy en studio/dtp.

1.6. Statuten

In deze Communication On Progress worden handelsnamen en statutaire namen gehanteerd. De indicatoren van financiële aard hebben betrekking op de onderstaande groepsmaatschappijen. Tabel 1 geeft zicht op de belangen van de vennootschap in de groepsmaatschappijen (betreft middellijke belangen tenzij met een *

aangegeven). Meer informatie over de organisatiestructuur en het bestuur is terug te vinden in het jaarverslag 2008. [2.6/3.6/3.8]

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel in het geplaatst kapitaal
Thieme Beheer B.V.*	Nijmegen	100%
Koninklijke Drukkerij G.J. Thieme B.V. (TMC Nijmegen/Roos en Roos)	Nijmegen	100%
Thieme Deventer & Apeldoorn B.V. (incl. Twente)	Deventer	100%
Drukkerij de Raat en de Vries B.V.	Amsterdam	100%
Drukkerij Groen B.V.	Leiden	100%
The Document Factory B.V.	Leiden	100%
Thieme Amsterdam B.V.	Amsterdam	100%
Thieme Vastgoed B.V.	Amsterdam	100%
De Longte Dordrecht B.V.	Dordrecht	100%
Drukkerij Sonneveld B.V.	's-Gravenzande	100%
Adrepek Handelsonderneming B.V.	's-Gravenhage	100%
Central Station Crossmedia Solutions B.V. i.o. (opgericht 2009)	Amersfoort	100%
De Ploeg Communicatie B.V.	Deventer	100%
Den Haag Offset Beheer B.V.	Rijswijk	100%
Den Haag Offset B.V.	Rijswijk	100%
Den Haag Print Facilities B.V.	Rijswijk	100%
Tele Direct Mail Rijswijk B.V.	Rijswijk	100%
Den Haag Data Dynamics B.V.	Rijswijk	100%
Grafisch Productie Bureau B.V.	Leiderdorp	100%
Kenniscentrum Boekenvak B.V. (VOB/Boekacademie)	Amsterdam	100%
Koninklijke Drukkerij De Swart B.V.	's-Gravenhage	100%
Media Business Press B.V.	Rotterdam	100%
Media Sales Support B.V.	Rotterdam	100%
Noordervliet Media B.V. (resterende 52% verworven van Maja Media B.V.)	Houten	100%
PlantijnCasparie Beheer B.V.*	Almere	100%
PlantijnCasparie Almere B.V.	Almere	100%
PlantijnCasparie Capelle a/d IJssel B.V.	Capelle a/d IJssel	100%
PlantijnCasparie Den Haag B.V.	's-Gravenhage	100%
PlantijnCasparie Groningen B.V.	Groningen	100%
PlantijnCasparie IJsselstein B.V.	IJsselstein	100%
PlantijnCasparie Nieuwegein (= onderdeel van PC IJsselstein B.V.)	Nieuwegein	n.v.t.
PlantijnCasparie Zwolle B.V.	Zwolle	100%
Ten Klei DM B.V. (opgericht 2008)	Purmerend	100%
Thieme Art B.V. (opgericht 2008)	Deventer	100%
Thieme Communicatie & Design B.V. (Adequaat en vM-design)	Delft	100%
Thieme ICT Services B.V. (Interactief Mediahuis en Hardware Services)	's-Gravenzande	100%
Thieme Media Services B.V.	Delft	100%
Thieme MediaICT B.V.	Deventer	100%
Thieme MediaCenter Rotterdam B.V.	Rotterdam	100%
Thieme Paper Management B.V. (Thieme Office Paper)	Delft	100%
Thieme Print4U Apeldoorn B.V.	Apeldoorn	100%
Thieme Print4U Den Haag B.V.	Den Haag	100%
Thieme Print4U Amsterdam B.V.	Amsterdam	100%
Thieme Rotatie B.V. (opgericht januari 2007)	Nieuw Vennep	100%
Thieme Rotatie Zwolle B.V. (opgericht april 2007)	Zwolle	100%
Simonis Grafische Bedrijven B.V. (geen activiteiten)	's-Gravenzande	100%
Zuidam & Zonen B.V.	Rijswijk	100%

Tabel 1 - Statutaire organisaties Thieme Grafimedia Groep

1.7. Wijzigingen organisatiestructuur

Begin 2009 is de organisatiestructuur van Thieme Grafimedia Groep veranderd. Wijzigingen in de organisatie zullen niet resulteren in significante veranderingen van de reikwijdte, de afbakening of de meetmethoden die voor deze Communication On Progress (COP) zijn toegepast. Dit is tenslotte de eerste COP van Thieme. [2.9/3.10/3.11]

1.7.1. Groei door overname 2007-2008

Thieme GrafiMedia Groep wil groeien door overnames en door autonome groei om in Nederland de positie van totaalaanbieder en markteider op het gebied van vellenoffset en printing-on-demand te behouden. Thieme staat open voor overname van productiecapaciteit in het buitenland. Er wordt daar met name gekeken naar handelsdrukwerk, 50x70 drukwerk en print omdat daar concreet behoefte aan is aan klantzijde. Ook de overname van arbeidsintensieve afwerkingcapaciteit in lagelonenlanden behoort tot de mogelijkheden omdat daar kostenvoordelen te behalen zijn. In Tabel 2 is een overzicht opgenomen van de overnames die Thieme in de verslagperiode heeft gedaan.

2007	2008
Boekentuin	Den Haag Offset Beheer B.V. inclusief:
Argo Druk	<ul style="list-style-type: none">• Den Haag Offset B.V.• Den Haag Print Facilities B.V.• Tele Direct Mail Rijswijk B.V.• Den Haag Data Dynamics B.V.• Zuidam & Zonen B.V.• Chapeau Communicatie B.V. (49%)
Document Factory	Adrepak Handelsonderneming B.V.
Artsenservice	

Tabel 2 - Overnames in verslagperiode

2. People

De optimale dienstverlening en onderscheidende waarde van Thieme GrafiMedia Groep worden primair gevormd door de competenties van haar medewerkers. Competentiemanagement is dan ook een van de speerpunten van HR-beleid van Thieme. Tegen de achtergrond van een gespannen arbeidsmarkt wordt daarnaast steeds meer aandacht gegeven aan het inspireren en motiveren van medewerkers. Personeelsplanning voor de middellange termijn en het inzetten van effectieve wervingsinstrumenten zijn daarbij belangrijke aandachtsgebieden. Ook verzuimbegeleiding staat hoog op de agenda. Door middel van de Thieme Academy zal Thieme blijven investeren in opleiding en ontwikkeling van haar medewerkers.

2.1. Personeelsbeleid

Thieme GrafiMedia Groep heeft de zorg en veiligheid van het personeel hoog in het vaandel staan. Het personeels- en organisatiebeleid van Thieme is opgenomen in het P&O-handboek en vertegenwoordigt de 'P' van 'people'. Het P&O-handboek bevat interne procedures voor het P&O-beleid, regelingen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en het arbozorgsysteem en het mobiliteitsplan. Het waarborgen van het personeels- en organisatiebeleid valt onder de verantwoordelijkheid van de stafafdeling Human Resource (HR). Het P&O-beleid van Thieme is niet gecertificeerd volgens richtlijnen als die van OHSAS 18000, een norm voor veiligheids- en gezondheidsmanagement. Het waarborgen, evalueren, actualiseren en verbeteren van het P&O-handboek valt onder de verantwoordelijkheid van Thieme's HR-directeur.

P&O-handboek [LA4/HR1/HR3/HR4/HR5/HR6/HR7]

Het P&O-handboek van Thieme GrafiMedia Groep geeft vorm aan het personeelsbeleid op operationeel niveau in de vorm van de interne procedures 'Personeel en Organisatie' (P&O) en 'Arbo'. In Tabel 3 zijn alle procedures opgenomen die in het P&O-handboek worden beschreven. Verschillende procedures voor P&O en Arbo waarborgen de sociale aspecten van Thieme's MVO-beleid. Zo maakt het antidiscriminatiebeleid deel uit van het huisreglement. Voorwaardenscheppende maatregelen die volgen uit wet- en regelgeving, zoals de Arbowet, borgen de veiligheid van Thieme's medewerkers.

Procedures P&O-handboek

Procedures P&O	Procedures Arbo
<ul style="list-style-type: none">• Procedure gebruik en beheer handboek• Algemeen huisreglement• Functiedocumenten• Functiewaardering• Functionerings- en beoordelingsgesprekken• Gedragscode elektronische communicatiemiddelen• Individuele klachtenregeling• Instellingsbesluit PVT/OR• Personeelsontwikkeling• Personeelsdossiers en gegevensbestanden• Personeelsplanning• Selectie• Werving	<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsongeschiktheid (ziekteverzuimprotocol)• Bedrijfs hulpverlener• Preventiemedewerker• Risico-inventarisatie & Evaluatie• Arbomelding (bijna)ongevallen en bijzondere situatie• Persoonlijke beschermingsmiddelen• Procedure vergoeding beeldschermbrillen

Tabel 3 - P&O-handboek Thieme GrafiMedia Groep

Verantwoord omgaan met medewerkers

Thieme Grafimedia Groep is zich bewust van het feit dat verantwoord omgaan met medewerkers noodzakelijk is om de bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken. Een van de drie kernwaarden van de organisatie is 'vertrouwen'. Dit vertrouwen dient niet alleen klant- en/of maatschappijgericht te zijn. Het vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen de organisatie en medewerkers is een aspect dat continu moet worden gewaarborgd. Thieme maakt daarom gebruik van een vertrouwenspersoon. Door middel van het P&O-handboek en de wettelijk verplichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) werkt Thieme aan verantwoord omgaan met medewerkers.

Vertrouwenspersoon

Sinds 2005 is binnen Thieme breed bekend dat een van de leden van de Raad van Commissarissen beschikbaar is als vertrouwenspersoon en meedenkt over onderwerpen als zorgvuldigheid en integriteit. Voor Thieme Grafimedia Groep treedt de heer P. Turken op als vertrouwenspersoon. In de verslagperiode is er één melding geweest. Net als in 2006 is, na onderzoek, gebleken dat er geen sprake was van gebrek aan integriteit. Het ging om arbeidsomstandigheden die niet aan de standaard voldeden. Tijdens het onderzoek is het gemelde probleem in overleg tussen de melder en de betrokken leidinggevende opgelost.

Medezeggenschap

Thieme Grafimedia Groep streeft ernaar de medezeggenschapsbevoegdheden zoveel mogelijk decentraal in te vullen. Wanneer binnen een Thieme-onderneming meer dan vijftig werknemers werkzaam zijn, is het verplicht een ondernemingsraad in te stellen. In overleg met de groepsdirectie worden afspraken gemaakt over de totstandkoming van hogere medezeggenschaporganen.

CAO's en arbeidsrelatie [LA3/LA4/LA15/HR5]

De positie van Thieme-medewerkers wordt collectief vastgelegd in CAO's. Naast een CAO voor de grafimedia zijn er meerdere CAO's voor de uitgeverij. Circa tweederde van de medewerkers van de business line Print en grafische dienstverlening wordt vertegenwoordigd door de collectieve arbeidsovereenkomst grafimedia. Voor de uitgeverij zijn er drie CAO's afgesloten, te weten de CAO voor het boek- en tijdschriftenuitgeverijbedrijf, de CAO voor journalisten en de CAO voor uitgeverijen.

De grafimedia-CAO en de tot de CAO behorende fondsbepalingen, te weten het Algemeen Sociaal Fonds (ASF), het Spaarloonfonds en het Fonds Werktijdvermindering Oudere Werknemers (FWG), zijn met ingang van 9 juni 2008 algemeen verbindend verklaard. Aangezien de algemeen verbindend verklaring (avv) niet met terugwerkende kracht wordt verleend loopt de avv-periode voor de grafimedia-CAO van 9 juni 2008 tot en met 31 januari 2010 (*Koninklijke Verbond Grafische Ondernemingen (KVGGO), 20 juni 2008*).

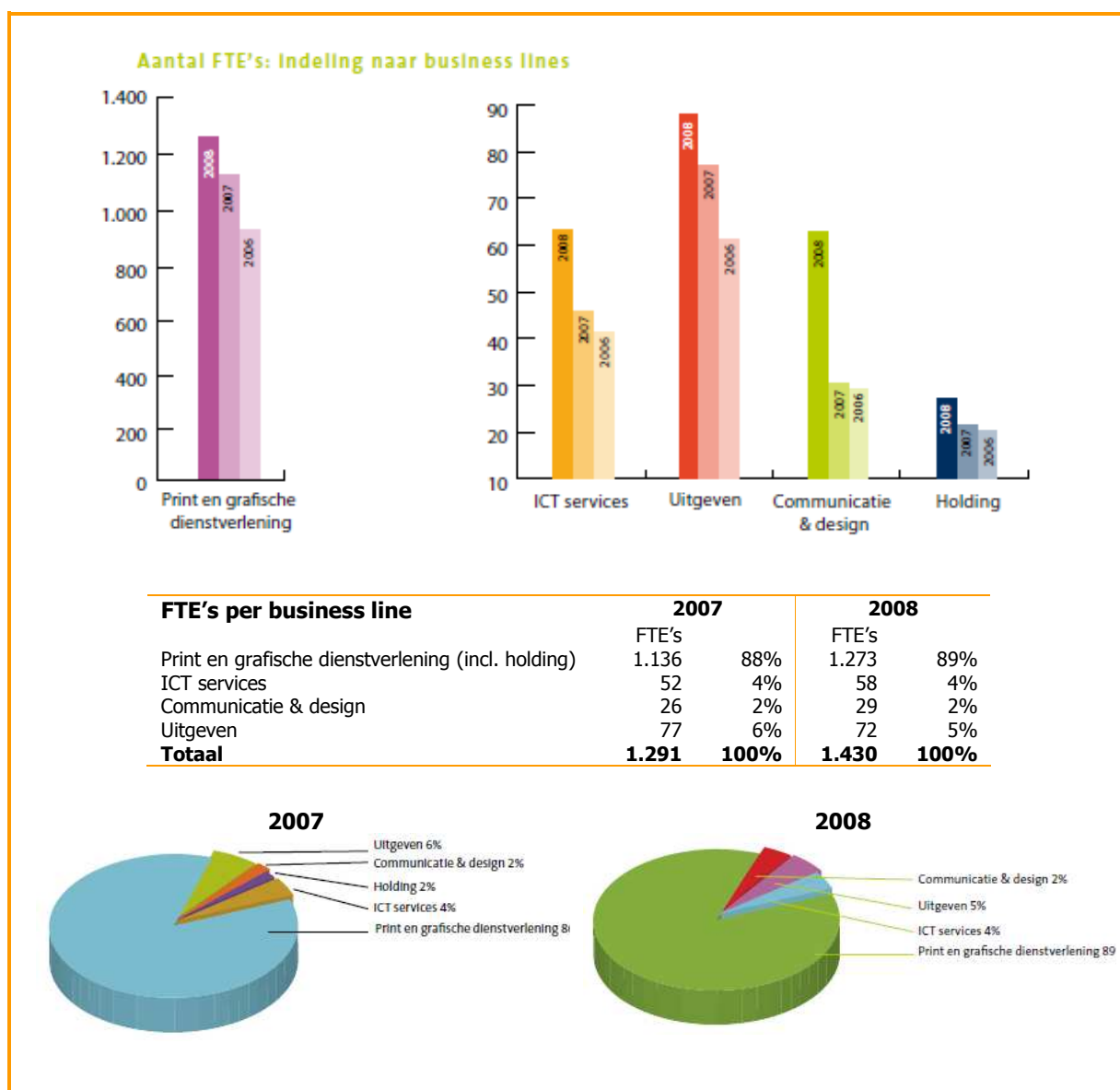
Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) [LA5/LA14]

De brancheorganisatie KVGGO heeft voor de grafische branche de RI&E Grafimedia opgesteld. De bij wet verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie levert een bedrijfspecifiek overzicht van arborisico's en een actieplan deze planmatig weg te werken. Thieme-bedrijven met minder dan 25 medewerkers zijn niet verplicht om de RI&E extern te laten toetsen. De grotere Thieme-bedrijven volstaan met een toets door de eigen

preventiemedewerker indien deze een brancheopleiding heeft gevolgd. Indien een preventiemedewerker ontbreekt wordt de RI&E uitgevoerd door een externe partij. Meer informatie over het werk van de preventiemedewerker en de arbeidsomstandigheden in de grafimedia is terug te vinden op www.arbografimedia.nl

2.2. Personeelsbestand

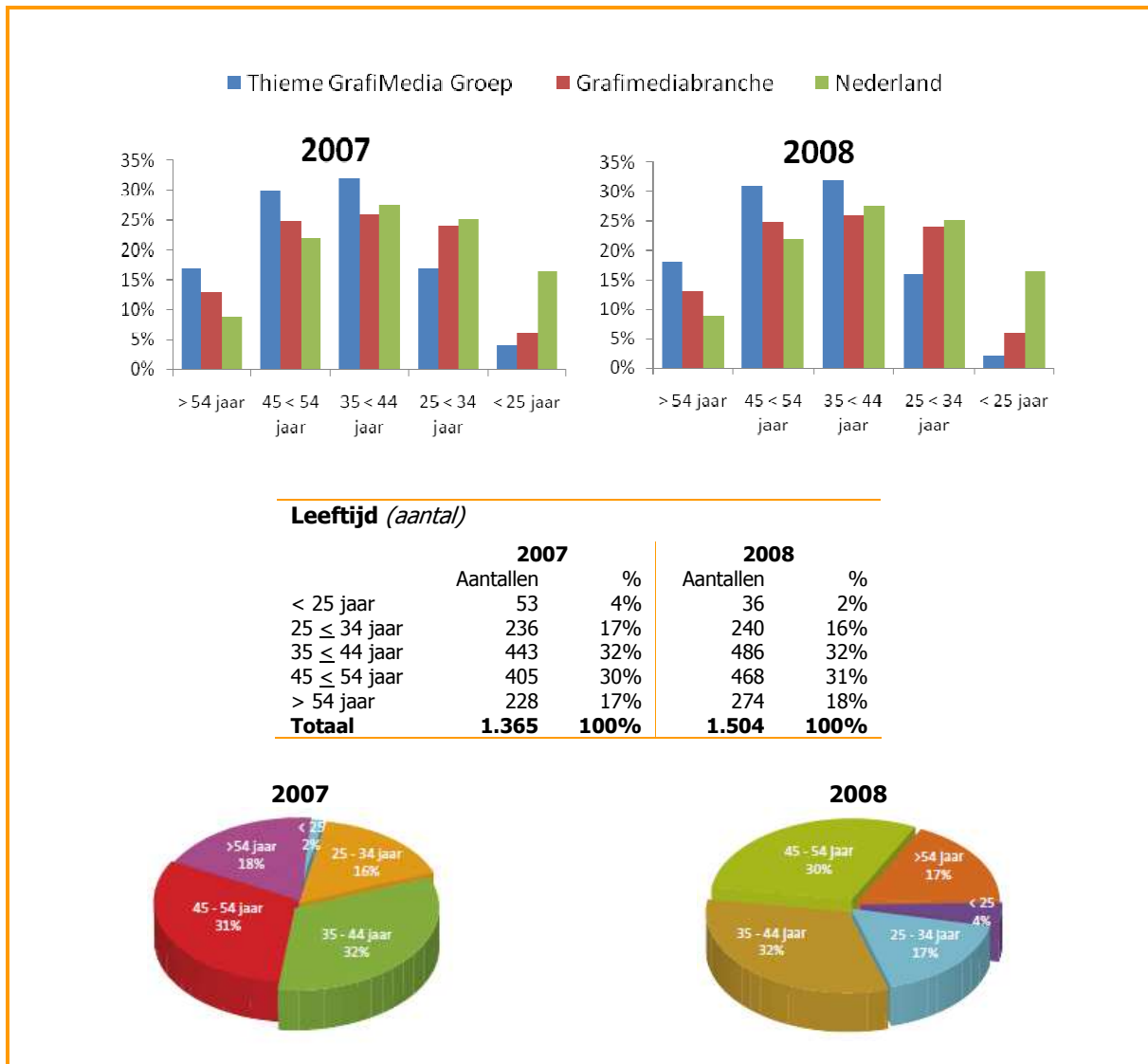
Ook in 2008 heeft de trend van personele groei binnen Thieme Grafimedia Groep zich voortgezet. Het aantal medewerkers ultimo jaar nam met 10% toe van 1.365 (1.291 FTE's) tot 1.504 (1.430 FTE's). Deze groei is vooral het gevolg van een aantal overnames. Daar staat tegenover dat in 2008 op een aantal locaties organisatieaanpassingen werden doorgevoerd, waarmee in totaal ruim vijftig arbeidsplaatsen kwamen te vervallen. [LA1/LA2]



Tabel 4 - Personeelsverdeling tussen de business lines

2.2.1. Personeelsverhoudingen

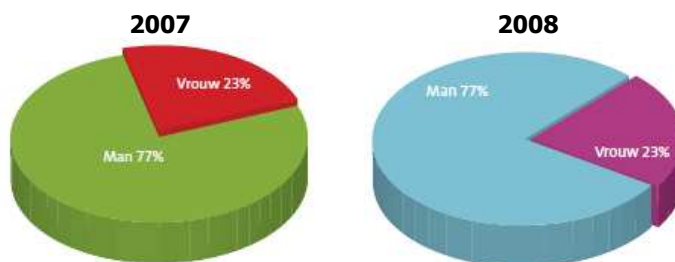
In de grafimediabranche werken, ten opzichte van de Nederlandse bevolking, minder jongeren tot 25 jaar en meer ouderen boven de 50 jaar. Er is sprake van een grotere mate van vergrijzing in het personeelsbestand van Thieme GrafiMedia Groep ten opzichte van de branche en Nederland. Het aantal jongeren tot 25 jaar in het personeelsbestand van Thieme neemt procentueel af.



Figuur 2 - leeftijdsverhouding 2007-2008 (bron CBS, GBF en KVGO)

Manvrouwverdeling (aantal)

	2007		2008	
	Aantallen	%	Aantallen	%
Vrouw	304	23%	345	23%
Man	1.061	77%	1.159	77%
Totaal	1.365	100%	1.504	100%



Figuur 3 - manvrouwverhoudingen 2007-2008

Lengte dienstverband (aantal)

	2007		2008	
	Aantallen	%	Aantallen	%
< 2 jaar	371	27%	432	29%
2 ≤ 5 jaar	215	16%	250	17%
6 ≤ 10 jaar	265	19%	264	19%
11 ≤ 20 jaar	265	19%	286	19%
21 ≤ 30 jaar	149	11%	145	10%
> 30 jaar	100	7%	107	7%
Totaal	1.365	100%	1.504	100%



Figuur 4 - Lengte dienstverband 2007-2008

2.3. Mobiliteitsmanagement

Onder mobiliteitsmanagement vallen verschillende procedures en activiteiten om de mobiliteit van de medewerkers in de organisatie te stimuleren. Hierbij staan instroom (werving en selectie), doorstroom (loopbaanbegeleiding, opleidingstrajecten en verlof- en verzuimbegeleiding) en uitstroom (ontslagprocedures) van personeel centraal. [LA12]

2.3.1. Werving en selectie

Net als in de rest van de branche nam het aantal openstaande vacatures bij Thieme GrafiMedia Groep in 2007 fors toe. Gemiddeld stonden er 26 vacatures open, waarbij de maanden juli en augustus een piek lieten zien van 38. Vooral vacatures voor de functies drukker, nabewerker en relatiemanager bleken lastig te vervullen.

Sinds het vierde kwartaal van 2007 wordt bijgehouden binnen hoeveel tijd en op welke manier vacatures worden ingevuld. Het bleek dat in dat jaar de meeste vacatures werden ingevuld vanuit het bestaande netwerk van bedrijven en collega's. Langs deze weg werd in 2007 ruim 45% van de vacatures ingevuld. Het KVGGO wist al eerder te melden dat bedrijven die succesvol zijn op het gebied van werving veelal hun eigen netwerk goed benutten. Een andere belangrijke bron van kandidaten is internet. Ongeveer 20% van de kandidaten heeft in 2007 op een vacature gereageerd via één van de websites die Thieme GrafiMedia Groep inzet voor werving. In 2007 waren dit, naast www.thiemegroep.nl en www.plantjincasparie.nl, een groot aantal vacaturesites waarop intermediairs gericht vacatures plaatsen.

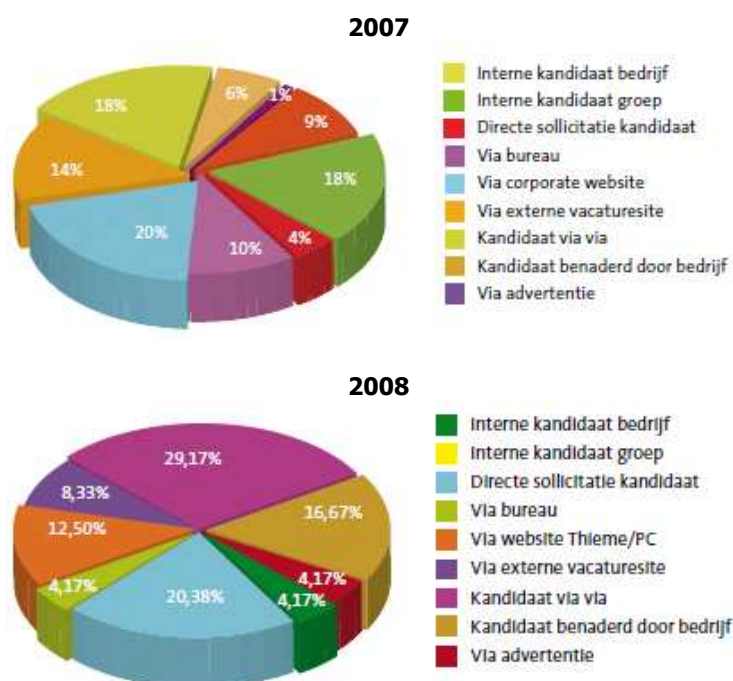
2008 liet een forse toename van het aantal geregistreerde vacatures zien. Er was sprake van 104 geregistreerde vacatures (exclusief de vervallen vacatures). Opvallend is dat circa 27% van de vacatures werd opgevuld door interne kandidaten uit het eigen bedrijf (9%) of door interne kandidaten binnen de groep (18%). Het is duidelijk dat het beleid van Thieme om meer doorgroei van medewerkers binnen de groep te realiseren zijn vruchten begint af te werpen. Ook de corporate website van Thieme deed het goed met 20%, evenals het 'via via'-netwerk (16%). In totaal werd 47% van alle vacatures uiteindelijk vervuld door interne kandidaten, eigen 'via via'-netwerken en open sollicitaties. Deze cijfers passen in de markttrend dat werving via eigen, persoonlijke netwerken het effectiefst is.

Uitstroom, doorstroom en instroom van medewerkers 2007 en 2008 (in aantallen)

Stand ultimo 2006			1.100
Uit dienst 2007 incl. stagiair(e)s		- 299	
Uit dienst 2007 excl. stagiair(e)s		- 179	
Verloop	0,145		
Stand ultimo 2007			1.365
Uit dienst 2008 incl. stagiair(e)s		- 289	
Uit dienst 2008 excl. stagiair(e)s		- 188	
Verloop	0,131		
Stand ultimo 2008			1.504

Tabel 5 - Verloop personeelsbestand

Invullingswijze vacatures	2007		2008	
	Aantallen	%	Aantallen	%
Interne kandidaat bedrijf	1	4,2%	9	8,7%
Interne kandidaat groep			19	18,3%
Directe sollicitatie kandidaat	5	20,4%	4	3,9%
Via bureau	1	4,2%	10	9,6%
Via website Thieme/PC	3	12,5%	21	20,2%
Via externe vacaturesite	2	8,3%	15	14,4%
Kandidaat via via	7	29,2%	19	18,3%
Kandidaat benaderd door bedrijf	4	16,7%	6	5,8%
Via advertentie	1	4,2%	1	1,0%
	24	100%	104	100%



Figuur 5 - Invullingswijze vacatures 2007-2008

2.3.2. Loopbaanbegeleiding en opleidingstrajecten

Thieme Grafimedia Groep zet al haar expertise en marktkennis in ten dienste van haar klanten. Zij wil als toonaangevende leverancier en producent van communicatieoplossingen vooroplopen. Thieme bouwt in de eigen organisatie aan initiatief, flexibiliteit, creativiteit, samenwerking en verantwoordelijkheid voor de totstandkoming van haar producten en diensten. Om dit proces te kunnen verbeteren, zal Thieme niet alleen optimaal gebruik moeten maken van de aanwezige talenten en capaciteiten van haar medewerkers maar hen ook moeten opleiden en trainen. [LA16 / LA17]

- Externe opleidingen

De externe opleidingen die worden gevolgd moeten altijd voortkomen uit het persoonlijke opleidingsplan, het ondernemings- of het ouderenbeleid van Thieme. Voor externe cursussen en

opleidingen wordt een opleidingsovereenkomst gemaakt volgens de richtlijnen die zijn opgenomen in het P&O-handboek.

- Interne opleidingen

Naast alle externe opleidingen moet er ook worden stilgestaan bij de mogelijkheden van interne opleidingen. Deze worden aangeboden door de Thieme Academy. Deze interne opleidingen kunnen worden ingevuld door iemand met specifieke technische, commerciële of andere kennis of het eigen management. Naast diverse vak- en managementcursussen organiseert de Thieme Academy een management development- (MD) programma. De medewerkers die in aanmerking komen voor het programma zijn high-potentials en managers. Het MD-programma kan als voorbereiding dienen voor de ontwikkeling naar of verbreding van een managementfunctie.

Thieme Academy

Thieme Grafimedia Groep wil graag gezien worden als 'ulThieme' werkgever door haar medewerkers de mogelijkheid te bieden te groeien, zowel als individu als in hun professionele rol. De Thieme Academy heeft het ontwikkelen van medewerkers, het aantrekken (en behouden) van goede medewerkers en het bijdragen aan de Thieme-cultuur als doelstellingen.



World Class Manufacturing

Het invoeren van World Class Manufacturing (WCM) is een uitwerking van de organisatiestrategie 'operational excellence'. In dit programma staan het verhogen van de efficiency en de kwaliteit van bedrijfsprocessen centraal. WCM sluit aan op het speerpunt competentie management uit het HR-beleid en op de doelstellingen van de Thieme Academy doordat medewerkers een gemeenschappelijk doel voor ogen krijgen door educatie op gebied van procesoptimalisatie. Voor Thieme geldt dat de productiemedewerkers (van de afdelingen Prepress, Press en Afwerking) van grafische bedrijven in print en grafische dienstverlening worden opgeleid. Zo krijgen zij een totaalbeeld van het productieproces en kunnen concurrentievoordelen worden behaald.

Binnen Thieme Grafimedia Groep zijn in 2008 in samenwerking met het kennisinstituut GOC verschillende WCM-trajecten gestart: CGO1: Competentie Gericht Opleiden, en DK110, een deelkwalificatie. In totaal hebben in de verslagperiode 249 medewerkers deelgenomen aan deze trajecten. De volgende Thieme-bedrijven hebben gebruikgemaakt van WCM: Thieme Almere, PlantijnCasparie Nieuwegein, PlantijnCasparie IJsselstein, PlantijnCasparie Zwolle, Thieme Rotatie Nieuw Vennep, Thieme Rotatie Zwolle, Drukkerij Roos en Roos, Thieme Media Center Rotterdam en Thieme Media Center Nijmegen.

2.3.3. Verzuimbegeleiding

Gezondheid en veiligheid Thieme Grafimedia Groep bewaakt en monitort door middel van de RI&E de gezondheid en de veiligheid van haar medewerkers. Er is geen officiële commissie aangesteld waar zowel de directie als werknemers in zijn vertegenwoordigt. *[LA6]*

Arbozorg Naast de wettelijke voorgeschreven werknemersvoorzieningen biedt Thieme korting aan op de zorgverzekering door middel van een collectief. In 2007 werd door vrijwel alle Thieme-bedrijven samengewerkt met één arbodienstverlener. Het overgrote deel van de bedrijven koos voor het 'eigenregiemodel'. Dit betekent dat de dienstverlening beperkt bleef en dat het management zelf de verzuimbegeleiding ter hand nam. Ter ondersteuning verzorgde Thieme Academy voor de overige leidinggevenden een training verzuimmanagement. Een jaar later werd besloten de arbozorg niet meer bij een reguliere arbodienstverlener neer te leggen, maar rechtstreeks met een netwerk van bedrijfsartsen samen te werken. Hoewel Thieme met een ziekteverzuim van 5,47% in 2008 zeker niet slecht scoort (het branchegemiddelde in 2008 is circa 7%), is de verwachting dat deze vorm van samenwerking, die zich kenmerkt door zeer korte lijnen, directe communicatie en een sterkere betrokkenheid van de bedrijfsarts bij de organisatie, tot betere resultaten moet leiden in het beheersen van het ziekteverzuim.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van Thieme Grafimedia Groep bedroeg 5,39% in 2007 en 5,47% in 2008. De doelstelling om groepsbreed onder de 4,5% uit te komen, werd daarmee niet gehaald. Ruim 30% van de bedrijven kende een aanzienlijk hoger verzuim dan de beoogde 4,5%, met uitschieters tot 10%. In 2008 werd het verzuim in de bedrijven met een bovenmatig ziekteverzuim nader geanalyseerd en werd per bedrijf een plan van aanpak opgesteld. Het totaal aantal verloren dagen naar aanleiding van ziekteverzuim bedroeg 21.956 in 2007 en 24.372 in 2008 (bron: Meatis verzuimrapportage Thieme Grafimedia Groep). In 2007 en 2008 vond geen verzuim plaats als gevolg van bedrijfsongevallen. [LA7]

2.4. Evaluatie personeelsdoelstellingen 2007-2008

De stafafdeling HR heeft verschillende doelstellingen geformuleerd. Deze zijn opgenomen in tabel 6. De doelstellingen - het ontwikkelen van medewerkers, aantrekken (en behouden) van goede medewerkers en het leveren van een bijdrage aan (het creëren van) de Thieme-cultuur - zijn helaas niet meetbaar. Doelstellingen die betrekking hebben op het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk 5.

<u>Evaluatie personeelsdoelstellingen 2007-2008</u>		
	<u>Ziekteverzuim</u>	
I	Het ziekteverzuim mag niet meer dan 5% van alle contractuele uren zijn zowel in 2007 als 2008	X
	<u>Werving en selectie</u>	
II	Het monitoren van de wervings- en selectieactiviteiten	✓
	<u>Medewerkerstevredenheidsonderzoek</u>	
III	Zowel in 2007 als in 2008 uitvoeren van een groepsbreed medewerkerstevredenheidsonderzoek	✓
	<u>Competentiemanagement</u>	
IV	Invoeren van competentie management binnen de groep en opstellen van groepsbreed competentiehandboek	X

Tabel 6 - Evaluatie personeelsdoelstellingen 2007-2008

Toelichting op de niet-behaalde doelstellingen

Het ziekteverzuim van Thieme bedroeg 5,39% in 2007 en 5,47% in 2008. Hiermee heeft Thieme Grafimedia Groep haar doelstelling van 4,5% niet behaald. In verhouding tot het branchegemiddelde van 7% in 2008, gemeten door het KVGO, scoort Thieme echter relatief goed. Dit neemt niet weg dat er sturing zal plaatsvinden om het ziekteverzuim groepsbreed terug te brengen. Ondanks het feit dat in 2008 is gekozen voor een andere zorgverlener (Meatis) heeft er geen reductie plaatsgevonden. Eind 2008 is daarom besloten over te stappen naar een andere vorm van arbozorg, namelijk rechtstreekse samenwerking met bedrijfsartsen, met als doel het ziekteverzuim groepsbreed te reduceren.

Het doel om competentie management in te voeren binnen de groep en om een groepsbreed competentiehandboek op te stellen is in 2008 niet behaald. Nog niet alle Thieme-bedrijven hebben functieprofielen met functiebeschrijvingen opgesteld. Met name het koppelen van milieucompetenties bij milieurelevante functies is nog niet groepsbreed gewaarborgd. In 2009 zal er groepsbreed gecontroleerd worden op aanwezigheid van milieucompetenties in milieurelevante functies. Indien afwezig, zullen deze worden toegevoegd. Bovendien zal ervoor worden gezorgd dat de benodigde milieukennis (van bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen) die specifiek voor een bedrijf van toepassing is, staat vermeld in het personeelsreglement van het desbetreffende bedrijf. Hier kan naar verwezen worden vanuit de milieucompetentie in de functiebeschrijvingen.

3. Planet

Het milieumanagementsysteem van Thieme GrafiMedia Groep vertegenwoordigt de 'P' van 'Planet' in de drie P's. Thieme beschouwt zorg voor ons milieu als een even vanzelfsprekend als belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Zoals u eerder in deze COP hebt kunnen lezen zijn de activiteiten van Thieme GrafiMedia Groep ondergebracht in vier business lines: Print en grafische dienstverlening, ICT Services, Uitgeven en Communicatie & design. Het zwaartepunt van de milieuzorg binnen Thieme ligt op Print en grafische dienstverlening omdat deze business line grafische bedrijven omvat. Dat zijn de bedrijven waar milieuaspecten in het bijzonder spelen. Dit is tevens de grootste business line van Thieme GrafiMedia Groep. Binnen de business line Print en grafische dienstverlening is onderscheid gemaakt tussen grafische dienstverlening, grafische bedrijven, printing-on-demand/DM en Thieme Rotatie.

3.1. Speerpunten

De speerpunten in het MVO-beleid op milieugebied zijn: het gebruik van het FSC-keurmerk en bedrijfsvoering volgens de richtlijnen van ISO 14001. Op deze manier wil Thieme schadelijke gevolgen voor het milieu reduceren. Hieronder worden dit keurmerk en deze richtlijnen toegelicht.

ISO-certificeringen - Het groepsmanagementsysteem van Thieme GrafiMedia Groep is gecertificeerd voor zowel ISO 9001-2000 als ISO 14001. ISO 9001-2000 gaat over de standaardisatie van processen die bijdragen aan de transparantie van de organisatie. ISO 14001 is de internationaal geaccepteerde norm die aangeeft waaraan een goed milieumanagementsysteem moet voldoen, een systeem waarin structureel aandacht wordt besteed aan milieu binnen de bedrijfsvoering. Hierbij staan het voldoen aan wet- en regelgeving, de beheersing van milieurisico's en het streven naar permanente verbetering van de milieuprestaties centraal. Binnen Thieme vinden certificeringen via de preferred supplier BSI Management System B.V.

FSC - Grafische productieprocessen en strenge milieueisen gaan hand in hand. Thieme GrafiMedia Groep voldoet aan deze eisen en gaat zelfs een stapje verder. Het bedrijf ondersteunt actief de filosofie van de Forest Stewardship Council (FSC), de Raad voor Goed Bosbeheer. Dit betekent dat het hout voor het papier uit verantwoord beheerde bossen komt, met als bewijs, indien gewenst, het FSC-logo op het drukwerk van Thieme's klanten.

Thieme Office Paper - Ook de eigen papierlijn van Thieme, Thieme Office Paper (TOP), komt verantwoord tot stand. Het wordt met respect voor het milieu op de modernste papiermachines vervaardigd. Het papier is afkomstig uit duurzame productiebossen. Voor iedere gekapte boom worden meerdere teruggeplaatst. TOP is echter (nog) niet FSC-gecertificeerd. Dit is een doelstelling voor 2009.



Figuur 6 – Logo's ISO, FSC en TOP

3.2. Milieubeleid

Het milieubeleid van Thieme Grafimedia Groep is vastgelegd in een groepsmanagementsysteem. Voor het waarborgen, evalueren, actualiseren en verbeteren van processen werkt Thieme met het PDCA-model (Plan-Do-Check-Act-model). De relevante milieuaspecten binnen de activiteiten van Thieme worden vastgesteld door Thieme's KAM-manager en de coördinator Groepsinkoop, eventueel in samenspraak met de KAM-coördinatoren van de verschillende Thieme-bedrijven. Per aspect wordt aangegeven tot welke milieueffecten een onderwerp leidt binnen een bedrijfsproces: **[EN1/EN4/EN5/EN11/EN15]**

- Uitputting (*grond- en hulpstoffen, water en energie*)
- Verontreiniging (*afvalwater, lucht, bodem en afvalstoffen*)
- Verstoring (*geurhinder, geluidshinder en trillingen, biodiversiteit*)
- Risico's (*van stoffen, transport, opslag en bewerkingen*)

Elk onderwerp krijgt per effect een waarde. Uit deze waarde wordt het gemiddelde berekend. Dit gemiddelde bepaalt het milieubelang van het onderwerp. Hoe hoger de waarde hoe groter het milieubelang. De onderwerpen worden gesorteerd op belang. De KAM-manager bepaalt in overleg met de coördinator Groepsinkoop en de directeur Print en grafische bedrijven de milieudoelstellingen voor Thieme op basis van het milieuaspectenregister. De KAM-manager controleert jaarlijks en muteert, indien noodzakelijk, het milieuaspectenregister. De milieubelangen met de hoogste waardering zijn in het MVO-beleid opgenomen als prestatie-indicator. In het hoofdstuk Milieu worden onder andere de volgende prestatie-indicatoren beschreven:

- Energieverbruik (*uitputting*)
- Isopropylalcohol (IPA) (*verontreiniging*)
- Wasmiddelenverbruik (*verontreiniging*)
- Gevaarlijk afval (*verontreiniging*)

Voor de belangrijkste milieuaspecten zal altijd een milieudoelstelling worden opgesteld. De overige aspecten worden jaarlijks geëvalueerd met behulp van de stoffenadministratie en de incidentenregistraties van de bedrijven. De stoffenadministratie is een overzicht in het groepsmanagementsysteem waarin het gebruik van milieugevaarlijke stoffen en de productie van (recyclebaar) afval binnen Thieme Grafimedia Groep worden bijgehouden.

3.2.1. Convenanten

Milieubeleidsovereenkomst

De overheid heeft met de grafische branche een milieuconvenant afgesloten. In samenwerking met verschillende grafische organisaties en het Koninklijk Verbond voor Grafische Ondernemingen (KVGGO) is de milieubeleidsovereenkomst opgesteld. De huidige overeenkomst loopt van 1993 tot en met 2010. Om een indruk te geven van de reikwijdte van de afspraken in het convenant is de inhoud als volgt samengevat:

Het convenant bevat afspraken over het gebruik van bepaalde schoonmaakmiddelen (wasmiddelen) en andere vluchtige hulpstoffen en het reduceren van het volumepercentage Isopropylalcohol (IPA), maatregelen op het gebied van gevaarlijk (bedrijfs)afval, voorschriften voor de opslag van gevaarlijke stoffen en maatregelen om het risico van bodemverontreiniging te beperken.

In de wet- en regelgeving over de reductie van emissie van vluchtige organische stoffen (VOS) in de branche heeft de overheid, vanwege internationale afspraken (Kyoto), extra reductie-eisen gesteld van 35% tot 2010. Thieme GrafiMedia Groep acht deze eisen nog altijd realistisch en stelt als interne eis aan het maximale volumepercentage IPA niet de wettelijk verplichte 8% maar 5% voor het gehele machinepark.

Papiervezelconvenant III

Papiervezels uit oud papier vormen een waardevolle herwinbare grondstof voor hergebruik. Het is belangrijk dat deze herwinning wordt gestimuleerd. In 1998 is het eerste Papiervezelconvenant gesloten tussen organisaties van producenten, gebruikers en handelaren die op dit gebied werkzaam zijn, en de gemeenten. Inmiddels is een opvolger, het Papiervezelconvenant III, van kracht.

Doel van het Papiervezelconvenant is het in stand houden van het Nederlandse inzamelsysteem. Dit bestaat uit een fijnmazig systeem van vrijwilligersorganisaties (met name scholen, kerken en verenigingen) en professionele inzamelaars. Om te voorkomen dat dit wegvalt in tijden waarin de oudpapieropbrengsten niet rendabel zijn, garanderen de gemeenten inzamelaars een minimumprijs waardoor de continuïteit van inzameling wordt gewaarborgd. De gemeenten betalen in het kader van deze 'vangnetconstructie' het vastgestelde tekort per kilogram uit aan de oudpapieronderneming en declareren dit vervolgens bij het Verwijderingsfonds. Het voor subsidiëring benodigde geld wordt via de afvalbeheersbijdrage geïnd. Voordeel van deze methodiek is dat in ons land, anders dan in het buitenland veelal het geval is, geen sprake is van een permanente bijdrage. Vanaf 1 oktober 2008 tot en met 31 maart 2009 wordt de afvalbeheersbijdrage weer geheven. De laatste keer dat deze werd geheven was in 2004.

Wetten en vergunningen

Thieme GrafiMedia Groep heeft te maken met de overheid via wetten en de daarmee samenhangende vergunningen. Elk Thieme-bedrijf moet beschikken over een vergunning in het kader van de Wet milieubeheer, waarvoor de plaatselijke gemeente het bevoegd gezag is. De milieubeleidsovereenkomst omvat zaken die zijn opgenomen in de Wet milieubeheer. De Wet milieubeheer heeft verschillende miliewetten voor aanvragen van vergunningen vervangen, zoals de vergunningen op het gebied van de Hinderwet, de Wet geluidshinder, de Afvalstoffenwet, de Wet Chemische afvalstoffen en de Wet luchtverontreiniging. In het

groepsmanagementsysteem is een overzicht geplaatst van relevante wet- en regelgeving. Jaarlijks worden alle vergunningeisen gecontroleerd door middel van een interne audit.

3.3. Kernpunten milieubeleid

Het milieubeleid van Thieme GrafiMedia Groep bevat een zevental kernpunten. Deze zijn opgenomen in tabel 7.

Thieme GrafiMedia Groep:

1. zal zich actief inzetten bij het zoeken naar minder milieubelastende bedrijfsprocessen.
2. geeft binnen haar mogelijkheden de voorkeur aan die papierleveranciers die kunnen garanderen ten behoeve van het door hen geproduceerde papier geen hout uit oerbossen in te zetten, met een voorkeur voor die papierleveranciers die actief deelnemen aan een algemeen geldend certificeringprogramma inzake duurzaam ecologisch bosbeheer (FSC of PEFC).
3. zal zich inzetten om eventuele nadelige bijeffecten van haar producten, verpakkingen of diensten te elimineren of tot het uiterste te beperken. Niet alleen bijeffecten die betrekking hebben op het milieu, maar ook op gezondheid en welzijn.
4. committeert zich aan wet- en regelgeving en doet waar mogelijk meer dan wat wettelijk verplicht is. Bij alle vrijwillige maatregelen zullen de inspanningen in een gezonde relatie tot het te behalen nut staan. Daarbij zullen vooral de milieumaatregelen die ook effect sorteren op gebieden als veiligheid, gezondheid, welzijn, kwaliteit en efficiency, prioriteit krijgen.
5. zal binnen haar organisatie zorgdragen voor de vereiste voorlichting aan alle medewerkers.
6. communiceert middels de vestigingen regelmatig met de gemeentelijke overheden ten aanzien van het voldoen aan de eisen uit de Wet milieubeheervergunning.
7. probeert transport tot een minimum te beperken door te streven naar een volledig interne productie en indien transport wordt ingezet dit zoveel mogelijk te laten verlopen via combinatievervoer.

Tabel 7 - Kernpunten Thieme's milieubeleid

3.3. Resultaten milieubeleid

In Tabel 8 zijn voorbeelden opgenomen van methodes en maatregelen waarmee Thieme GrafiMedia Groep invulling geeft aan haar milieubeleid. Thieme maakt hierbij gebruik van innovaties en technieken om het productieproces te optimaliseren en nadelige effecten op het milieu te beperken.

- Thieme zal zich actief inzetten bij het zoeken naar minder milieubelastende bedrijfsprocessen.
- Nieuwe persen worden op verzoek van Thieme geleverd met alcoholvrije systemen. Afname testen worden altijd IPA-vrij uitgevoerd.
- Proefname met IPA-vrij drukken op basis van een niet-chemische methode (bijvoorbeeld Greenflow™).
- Nieuwe persen maken gebruik van (op)schakelbare volumepompen die alleen maximaal energie verbruiken wanneer nodig en draaien altijd vanuit minimale behoefte en dus lager gebruik.
- Voor de oude persen wordt geïnvesteerd in vochtwaterfiltratiesystemen, waarbij het watergebruik rondom de drukpersen circa zes- tot achtmaal lager wordt. Nieuw aangeschafte drukpersen worden standaard met deze systemen uitgerust.
- Investering in plaatontwikkelssystemen op chemievrije basis.
- Afvalstoffen die vrijkomen bij de plaatproductie worden geneutraliseerd, zodat geen gevaarlijk afval meer ontstaat.
- Gebruik van bio-inkt (op basis van plantaardige oliën) als standaard fullcolour inkt, waardoor er geen beroep wordt gedaan op uitputbare grondstoffen.
- Investering in colourmanagementsystemen, die onder andere zorgen voor een sterke reductie van de hoeveelheid inschiet.

Tabel 8 - Voorbeelden invulling milieubeleid

Afbakening

Gedurende de verslagperiode is de organisatie van Thieme GrafiMedia Groep in beweging geweest. Er zijn nieuwe bedrijven aan de groep toegevoegd en er zijn verschuivingen geweest van het productieapparaat. In het kader van procesoptimalisatie is de verdeling in front- en back-offices ingevoerd, waardoor de aangeleverde milieugegevens niet goed te vergelijken zijn met voorgaande jaren. De resultaten van de stoffenadministratie van diverse Thieme-bedrijven zijn daarom niet meegenomen bij de performance- indicatoren. Ook was een aantal Thieme-bedrijven, ondanks een ISO-certificering, gedurende de verslagperiode nog niet aangesloten op het groepsmanagementsysteem. De gegevens van die bedrijven sluiten daardoor niet aan op Thieme's informatiebehoefte voor deze Communication On Progress en haar eerste duurzaamheidsverslag. Uit Tabel 9 is op te maken voor welke Thieme-bedrijven de milieu-indicatoren niet kunnen worden aangegeven voor de verslagperiode en waarom.

Drukkerij Groen	Geen ISO-certificeringen (ISO 9001-2000/ISO 14001-2004)
De Raat en De Vries	Wijziging van back naar front-office
Roos en Roos	Geen ISO-certificering (ISO 14001-2004)
PlantijnCasparie Nieuwegein	Wijziging van grafisch bedrijf naar grafische dienstverlening
Den Haag offset	Niet aangesloten op het groepsmanagementsysteem
PC Groningen	Geen ISO certificeringen (ISO 9001-2001/ISO 14001-2004)
Drukkerij Zuidam	Geen volledige boekjaren beschikbaar door overname in 2008
TR Nieuw Vennep	Geen ISO certificeringen (ISO 9001-2001/ISO 14001-2004)
TR Zwolle	Geen ISO certificeringen (ISO 9001-2001/ISO 14001-2004)

Tabel 9 – Grafische Thieme-bedrijven die de stoffenadministratie niet hebben bijgehouden

3.3.1. Energieverbruik

In 2008 heeft Thieme GrafiMedia Groep de eerste stappen gezet om groepsbreed het Energie Prestatie Advies (EPA) in te voeren. Dit betekent dat per Thieme-bedrijf een adviesrapport op maat wordt opgesteld dat energiebesparende mogelijkheden voorstelt. Hiermee kan elk bedrijf individueel zijn bijdrage leveren aan optimalisatie van het energieverbruik. Dit moet uiteindelijk resulteren in vermindering van uitputting van fossiele brandstoffen. [\[EN3/EN17\]](#)

	Energieverbruik (kWh)		Aantal machine-uren		Energieverbruik/ machine-uren	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Thieme Amsterdam	1.583.066	1.606.187	27.418	22.934	58	70
Koninklijke De Swart	1.044.344	1.162.531	16.669	16.146	63	72
Drukkerij Sonneveld	565.573	523.382	16.880	18.971	34	28
Thieme Deventer	793.127	856.151	29.969	32.183	26	27
PC Almere	2.011.650	1.976.836	44.956	47.130	45	42
PC IJsselstein	459.000	374.375	14.195	8.434	32	44
TMC Rotterdam	1.600.000	1.823.634	47.135	43.006	34	42
PC Den Haag	533.640	500.000	8.179	7.582	65	66
PC Capelle	1.769.170	1.801.108	26.851	27.792	66	65
PC Zwolle	1.400.000	1.400.000	26.332	26.305	53	53
TMC Nijmegen	2.451.570	1.998.992	31.216	28.717	79	70
Totaal	14.211.140	14.023.196	289.800	279.200	49	50

Tabel 10 – Prestatie-indicator energieverbruik t.o.v. machine-uren

3.3.2. IPA-reductie (reductie oplosmiddelen)

Reduceren van VOS-emissies

VOS-emissies zijn emissies van vluchtige organische stoffen die schadelijk zijn voor mens en milieu. Thieme GrafiMedia Groep volgt de Europese richtlijnen die beschreven staan in het Oplosmiddelenbesluit (richtlijnen CenterNovem). Een belangrijke indicator in de grafische industrie is IPA. IPA staat voor Isopropylalcohol. Dit middel wordt gebruikt in het drukproces om een zo vlak mogelijk oppervlak te creëren op de druk-/persplaten. Op de plaat staat de afbeelding en/of de tekst waar de inkt op wordt geperst. Een vlakke oppervlakte zorgt voor een zuivere en hoogwaardige afdruk. Bij wet is bepaald dat 8% toevoeging van IPA het maximum is. Thieme hanteert zelf de norm van 5%, indien technisch haalbaar. In bijlage 10.1 is een overzicht opgenomen van het percentage IPA-toevoeging per pers. Hierbij moet worden vermeld dat Thieme groepsbreed ruimschoots (4,3% in 2007 en 3,9% in 2008) voldoet aan de eisen maar dat enkele persen boven de wettelijke norm uitkomen. In het arboconvenant Grafimedia staat vermeld dat organisaties verplicht zijn IPA-vrije persen aan te schaffen als zij overgaan tot aankoop van een nieuwe pers. Binnen Thieme worden persen die boven de wettelijke norm (8%) uitkomen, vervangen door IPA-vrije persen na afloop van de afschrijvingsperiode.

	IPA (kg)		Aantal torendruks (x100.000)		IPA/aantal torendruks (x100.000)	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Thieme Amsterdam	6.960	4.940	20.811	17.949	0,33	0,28
Koninklijke De Swart	2.963	1.615	8.103	6.139	0,37	0,26

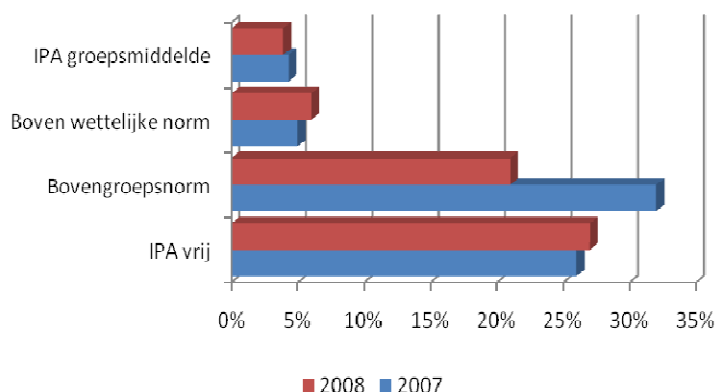
Drukkerij Sonneveld	3.180	2.800	8.298	10.658	0,38	0,26
Thieme Deventer	5.365	4.790	6.304	6.703	0,85	0,71
PC Almere	3.200	3.225	20.355	19.442	0,16	0,17
PC IJsselstein	1.180	1.235	2.519	2.562	0,47	0,48
TMC Rotterdam	725	800	15.724	9.884	0,05	0,08
PC Den Haag	550	750	4.684	5.179	0,12	0,14
PC Capelle	5.040	6.090	13.923	13.357	0,36	0,46
PC Zwolle	4.920	5.100	6.668	7.232	0,74	0,71
TMC Nijmegen	2.160	1.680	15.525	10.784	0,14	0,16
Totaal	36.243	33.025	117.367	109.889	0,29	0,30

Tabel 11 – Prestatie-indicator IPA ten opzichte van aantal torendruks

IPA-vrij drukken

In Figuur 7 zijn de kengetallen opgenomen van het IPA-gebruik in kilogrammen van diverse Thieme-bedrijven. Houd bij het lezen hiervan in het achterhoofd dat van een aantal Thieme-bedrijven de gegevens niet bekend zijn. In 2008 werd groepsbreed 27% IPA-vrij gedrukt. In 2007 was dat nog 26%. Deze verbetering is gerealiseerd door investeringen in nieuwe IPA-vrije persen. Ondanks deze verbetering is de doelstelling niet behaald; niet elke pers voldoet aan de wettelijke eisen.

IsoPropylAlcohol (IPA) indicatoren



Figuur 7 – IPA-kengetallen

3.3.3. Wasmiddelenverbruik

In het drukproces wordt gebruikgemaakt van wasmiddelen voor het schoonmaken en het onderhoud van de persen. Daarbij worden verschillende wasmiddelen gebruikt die in verschillende categorieën vallen. Zo zijn K1- en K2-wasmiddelen schadelijker voor het milieu dan K3-wasmiddelen. De wet en regelgeving stelt als eis dat het gebruik van K1- en K2-wasmiddelen niet meer mag bedragen dan 5% van de totale hoeveelheid wasmiddelenverbruik. Thieme Grafimedia Groep voldoet niet alleen aan deze wettelijke eis maar heeft tevens een reductie van 5% in 2007 tot 2,6% in 2008 gerealiseerd. Tabel 12 geeft het verbruik van wasmiddelen binnen de groep weer. De verhoudingen tussen het verbruik van K1- en K2-wasmiddelen ten opzichte van het totale verbruik aan wasmiddelen worden weergegeven in Tabel 13.

	K1-+ K2-wasmiddelen verbruik		K3-wasmiddelen verbruik		Totaal wasmiddelenverbruik	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Thieme Amsterdam	1.140	0	5.250	4.240	6.390	4.240
Koninklijke De Swart	135	0	6.360	9.997	6.495	9.997
Drukkerij Sonneveld	-	410	-	836	-	1.246
Thieme Deventer	279	127	2.868	4.630	3.147	4.757
PC Almere	70	65	20.885	19.170	20.955	19.235
PC IJsselstein	20	40	2.525	1.940	2.545	1.980
TMC Rotterdam	375	30	13.365	11.680	13.740	11.710
PC Den Haag	105	93	1.805	1.700	1.910	1.793
PC Capelle	1.050	840	4.010	4.175	5.060	5.015
PC Zwolle	90	135	7.340	5.930	7.430	6.065
TMC Nijmegen	860	0	17.620	5.265	18.480	5.265
Totaal	4.124	1.740	82.028	66.563	86.152	68.303

Tabel 12 – Prestatie-indicator wasmiddelenverbruik

	K1+ K2/Totaal wasmiddelen		Totaal wasmiddelen/torendruks (x100.000)		Totaal wasmiddelen/machine- uren	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Thieme Amsterdam	21,7%	0,0%	0,31	0,24	0,23	0,18
Koninklijke De Swart	2,1%	0,0%	0,96	1,63	0,39	0,62
Drukkerij Sonneveld	-	49,0%	-	0,12	-	0,07
Thieme Deventer	9,7%	2,7%	0,50	0,71	0,11	0,15
PC Almere	0,3%	0,3%	1,03	0,99	0,47	0,41
PC IJsselstein	0,8%	2,1%	1,01	0,77	0,18	0,23
TMC Rotterdam	2,8%	0,3%	1,44	1,18	0,29	0,27
PC Den Haag	5,8%	5,5%	0,41	0,35	0,23	0,24
PC Capelle	26,2%	20,1%	0,36	0,38	0,19	0,18
PC Zwolle	1,2%	2,3%	1,11	0,84	0,28	0,23
TMC Nijmegen	4,9%	0,0%	1,06	0,49	0,59	0,18
Totaal	5,0%	2,6%	0,73	0,62	0,30	0,24

Tabel 13 - Vervolg prestatie-indicator wasmiddelenverbruik

De voordelen van het reduceren van het verbruik van oplosmiddelen liggen in het terugdringen van de verontreiniging van het milieu en het verbeteren van de werkomstandigheden van het personeel door minder blootstelling aan vluchtige stoffen. Tevens worden de eisen aan ventilatie (Arbowet) minder zwaar doordat minder gebruik wordt gemaakt van vluchtige stoffen. Thieme voldoet aan de eisen ten aanzien van ventilatie door middel van de ISO 14001-certificering en de afgegeven milieuvergunningen van diverse gemeenten.

3.3.4. Gevaarlijk afval

Thieme Grafimedia Groep biedt haar bedrijfsafval gescheiden aan en volgt hierbij de richtlijnen van ISO 14001-2004. Gecertificeerde preferred suppliers verzamelen en verwerken het gevaarlijk afval. Daar waar mogelijk wordt gerecycled, zoals de aluminium CTF-/CTP-platen. Bij het gevaarlijk afval wordt onderscheid gemaakt tussen 'afval drukkerij' (lak, spoelwater, wasmiddelen, inkt en oliën), 'afval CTF/CTP' en 'overig gevaarlijk afval'. Door de productieprocessen te optimaliseren en te standaardiseren werkt Thieme steeds efficiënter en minder belastend voor het milieu. **[EN2]**

	Gevaarlijk afval		Aantal torendruks (x100.000)		Gevaarlijk afval/aantal torendruks (x100.000)	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Thieme Amsterdam	15.059	9.471	20.811	17.949	0,72	0,53
Koninklijke De Swart	14.373	14.477	6.783	6.139	2,12	2,36
Drukkerij Sonneveld	1.730	1.956	8.298	10.658	0,21	0,18
Thieme Deventer	42	49	6.304	6.703	0,01	0,01
PC Almere	39.563	33.170	20.355	19.442	1,94	1,71
PC IJsselstein	3.466	4.292	2.519	2.562	1,38	1,68
TMC Rotterdam	1.825	12.443	9.548	9.884	0,19	1,26
PC Den Haag	8.863	5.670	4.684	5.179	1,89	1,09
PC Capelle	3.443	1.086	13.923	13.357	0,25	0,08
PC Zwolle	24.145	25.257	6.668	7.232	3,62	3,49
TMC Nijmegen	30.324	12.581	17.474	10.784	1,74	1,17
Totaal	142.833	120.425	117.367	109.889	1,22	1,10

Tabel 14 – Prestatie-indicator gevaarlijk afval ten opzichte van aantal torendruks

Opschakelbare volumepompen

Thieme Grafimedia Groep maakt steeds meer gebruik van opschakelbare volumepompen om de capaciteit van de persen af te stemmen op de order. Daar waar een order minder capaciteit vraagt dan een pers kan bieden door keuze van bijvoorbeeld ioplage, gebruik van inkt en vernis is het niet noodzakelijk de pers op het maximum te laten draaien. Hierdoor wordt het energieverbruik gereduceerd. Het gebruik van opschakelbare volumepompen in het drukproces leidt tot een aanzienlijke energiereductie. Thieme heeft ondanks het gebruik van deze innovatie het energieverbruik per machine-uur niet weten te reduceren. De ratio's van het energieverbruik per machine-uur bedroegen 49 in 2007 en 50 in 2008, zoals blijkt uit figuur 14 op pagina 58. In 2008 is een start gemaakt met het onderzoek naar verdere energiebesparende maatregelen. Zo zijn eind 2008 bij vier Thieme-bedrijven Energie-Prestatie-Advies plus (EPA-plus) pilots gestart.

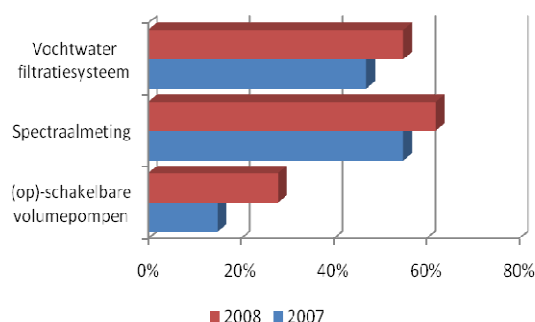
Vochtwaterfiltratiesystemen

In het drukproces wordt gebruikgemaakt van vochtwater om de inkt te scheiden van plaatdelen die onbedrukt moeten blijven. Om een goed resultaat te krijgen worden vochttoevoegingsmiddelen gebruikt. Het gebruikte vochtwater bevat pigmenten, aromaten, papier- en vulstoffen, maar ook IPA. Deze substanties verstoren het drukproces ernstig. Te grote hoeveelheden leiden tot afwijkingen en misdrukken. Door het regelmatig meten van de pH-waarde en de geleidbaarheid van het vochtwater wordt de kwaliteit gewaarborgd.

Een vochtwaterfiltratiesysteem filtert het proceswater waardoor een langere standtijd van vochtwater wordt gerealiseerd. Ook wordt het vochtwater stabiel; het krijgt een lagere pH-waarde en een betere geleidbaarheid. Hierdoor is het vochtwater schoner en minder vervuילend. De langere standtijd betekent dat de productietijd van de drukpers toeneemt. Tevens vindt er besparing van IPA plaats doordat dit in lagere hoeveelheden wordt toegevoegd. Mede door het steeds vaker invoeren van vochtwaterfiltratiesystemen is het mogelijk de norm van 5% IPA-toevoeging te hanteren en niet op het wettelijke maximum van 8% te gaan zitten.

Het overtollige vochtwater kan gescheiden van het reguliere afval worden aangeboden of op de reguliere manier worden afgevoerd doordat de pH-waarde van het vochtwater is verlaagd. De keuze is afhankelijk van de wet en regelgeving in betreffende gemeente.

Milieu relevante indicatoren



Figuur 8 – Milieurelevante indicatoren

Chemievrije plaatontwikkeling

In het drukproces wordt gebruikgemaakt van aluminium drukplaten waarop de opdracht wordt geponst. De inkt vloeit door deze platen heen op het papier. Steeds vaker maakt Thieme Grafimedia Groep gebruik van chemievrije plaatontwikkeling. Met het afzien van chemicaliën voor de productie van platen wordt het milieu gespaard.

Bij de traditionele CTF/CTP-plaatontwikkeling wordt gebruikgemaakt van speciale reinigingsmiddelen en plaatontwikkelaars. Dit is een verzameling van andere chemicaliën die aan het eind van het proces als spoelwater worden opgevangen. Dit spoelwater wordt, als gevaarlijk afval, gescheiden aangeboden. Bij chemievrije plaatontwikkeling wordt onder andere geen gom verbruikt, waardoor het mogelijk is het spoelwater op reguliere wijze af te voeren. Bij chemievrije plaatontwikkeling wordt de hoeveelheid spoelwater bovendien gereduceerd met circa 15%, afhankelijk van het type machine.

Wat is CTF/CTP?

De categorie CTF/CTP bij gevaarlijk afval heeft betrekking op de plaatontwikkeling in het drukproces. Daarbij wordt zowel gebruikgemaakt van CTF als CTP. Beide technieken zijn efficiënter, milieuvriendelijker en kwalitatief beter dan plaatontwikkeling via een kopieerraam. Maar wat is CTF en CTP? CTF staat voor Computer To Film en CTP staat voor Computer To Plate. Dit zijn technieken die het mogelijk maken om de digitale opmaak direct over te brengen op de drukplaat door middel van een laser. De opmaak wordt weergegeven op de aluminium drukplaat waarna er minuscule gaatjes worden geponst, waar de inkt op het papier terecht moet komen. Hierbij worden verschillende chemicaliën gebruikt om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken.

Efficiency- en kostenvoordelen

- In het CTF-/CTP-drukproces wordt een stap overgeslagen in vergelijking met de traditionele wijze van plaatontwikkeling via een kopieerraam. De opmaak wordt direct geprojecteerd op de plaat. Dit leidt tot efficiëntere productie.
- Dankzij CTF/CTP ontstaan kortere insteltijden op de pers. Voor lage oplagen leidt dit tot een lagere kostprijs per order.

Kwaliteitsvoordelen

- De plaatontwikkeling wordt bij CTF/CTP in een gesloten systeem geproduceerd, waardoor er geen stofdeeltjes op de plaat terechtkomen. Tevens wordt door deze techniek het beeld direct belicht, waardoor het scherper is.
- Doordat er één stap wordt overgeslagen in het productieproces is de betrouwbaarheid van de kwaliteit groter en kunnen faalkosten worden gereduceerd.

Milieuverbeteringen

- De milieubelastende chemie van het kopieerraam wordt geëlimineerd.
- De reductie van faalkosten leidt tot vermindering van de hoeveelheid afval en de daarbij behorende inschiet.

Kader 1 - Vormen van plaatontwikkeling in drukproces

Colourmanagement

Binnen Thieme Grafimedia Groep zijn twee bedrijven gecertificeerd volgens de norm ISO 12647: Thieme Almere en PlantijnCasparie Capelle. Deze norm stelt eisen aan de procescontrole en het drukproces. In Almere en Capelle a/d IJssel wordt het drukproces efficiënt en volgens de richtlijnen ingericht. Zo wordt de kleurproblematiek ten gevolge van proefdrukken en herdrukken gereduceerd.

Waarom een colourmanagementsysteem?

Om te voldoen aan de behoefte aan standaardisatie en voorspelbaarheid van de kwaliteit binnen het drukproces is colourmanagement een steeds belangrijker instrument. Een colourmanagementsysteem bestaat uit verschillende stappen. Om tijdens de prepress inzicht te verkrijgen in de juistheid van een digitaal bestand maakt men gebruik van contractproeven. Deze proeven maken, voorafgaand aan het uiteindelijke drukproces, zichtbaar hoe het product er in de gedrukte versie uit zal gaan zien in vorm en kleur. Daarvoor drukt men, onder standaardcondities, met de productiepers een testvorm op een aantal substraten: gesatineerde, matte, houthoudende en sterk zuigende papiersoorten. Vervolgens wordt de gedrukte testvorm ingemeten door een spectraalmeter, waarbij het gedrag van inkt op papier wordt opgeslagen in een kleurprofiel. Afhankelijk van de door de klant gewenste papiersoort wordt aan het bestand een kleurprofiel gekoppeld, waarna het uiteindelijke drukresultaat te zien is op de contractproef. De klant is dan in staat het uiteindelijke drukresultaat te beoordelen voordat er wordt gedrukt.

Kader 2 - Waarom een colourmanagementsysteem?

3.4. Praktijkvoordeel MVO

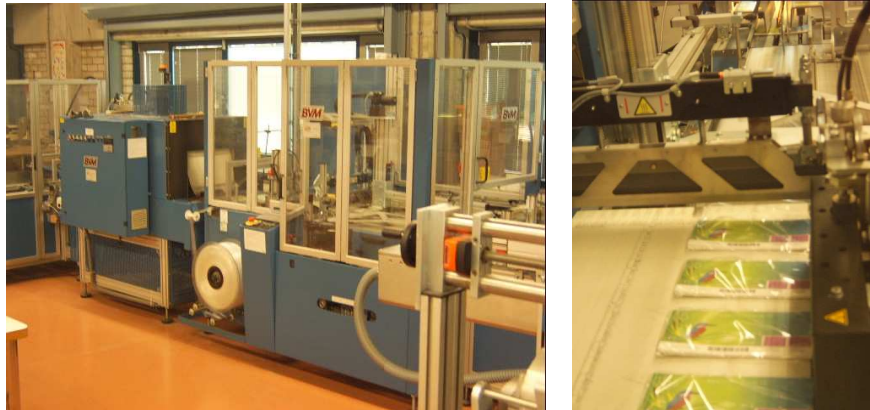
Ter ondersteuning van het milieubeleid op operationeel niveau is de volgende casus opgenomen waarin de milieuaspecten worden beschreven die spelen in het beveiligddrukwerkproces. In het proces van beveiligd drukwerk, denk daarbij aan waardecheques en giftcards, worden vanwege de relatief hoge mate van verontreiniging, veel milieubesparende methodes toegepast.

Maatschappelijk verantwoord beveiligd drukken

De klanten die van Thieme Amsterdam beveiligd drukwerk afnemen, hebben samen met hun leverancier gekozen voor een beveiligd concept. Daarvan is drukwerk een onderdeel. Om namaak te voorkomen worden diverse moeilijk te imiteren componenten aan het drukwerk toegevoegd. Iedere klant kiest voor een berekenbaar ondernemersrisico. Zijn keuze bepaalt de mogelijkheden van maatschappelijk verantwoord beveiligd drukken. Thieme Amsterdam is in het bezit van het certificaat CSA-14641. De hoge eisen die die norm stelt aan beveiligd druk- en printwerk combineert Thieme Amsterdam met diverse efficiency- en recyclingmogelijkheden.

Als we ons beperken tot documenten die op papier worden gedrukt (Thieme Amsterdam produceert ook plastic giftcards), dan komen we diverse beveiligingsmogelijkheden tegen. Voor dit soort beveiligd drukwerk wordt gebruikgemaakt van uniek papier, vaak voorzien van een specifiek watermerk en andere moeilijk te imiteren onderdelen. Om papier een watermerk te geven, moet de papiermachine voorzien zijn van een egoutteur. De keuze voor de papierleverancier wordt daarmee beperkt tot papierfabrieken die hun egoutteur voor hun opdrachtgever achter slot en grendel bewaren. Beveiliging is ook mogelijk door met speciale inkt te drukken. Deze zijn slechts voor enkele producten verkrijgbaar. Het gedrukte beeld is ook een onderdeel van de beveiliging. De documenten worden vervolgens voorzien van unieke gegevens, zoals nummers, persoonsgegevens en echtheidskenmerken. Ieder document kan daardoor worden gevolgd tot en met de verpakking waar de documenten in terechtkomen. Hiervoor gebruikt Thieme Amsterdam een unieke machine, die door middel van cameracontroles het proces beheerst en stuurt. Het verpakkingsgedeelte is onderdeel van deze machine. Ieder pakje met beveiligde documenten kan optimaal worden ingepakt, met zo weinig mogelijk materialen. Zo worden cadeaubonnen ingepakt op een kartonnetje in krimpfolie, twee materialen die afzonderlijk zijn te recyclen. Het teveel aan krimpfolie wordt automatisch uit het verpakkingsproces gehaald en opgerold. Dit materiaal is 100% zuivere stof dat voor recycling wordt aangeboden.

Bij beveiligde documenten in een pakje is een inhoudsopgave een must. Dat wordt mogelijk gemaakt door een unieke barcode aan ieder pakje documenten te koppelen. De inhoudsopgave wordt met een minuscule hoeveelheid inkt op de krimpfolie geprint na het lezen van deze unieke barcode. De hoeveelheid inkt is zo klein dat het recyclen van de krimpfolie daar geen nadelig effect van ondervindt. Zou dat met een zelfklevend etiket worden opgelost, dan geldt de krimpfolie met etiket als een restproduct. In afvalstromen worden restproducten verbrand, hetgeen tot koolwaterstoffen leidt. Bij Thieme Amsterdam wordt dat bewust voorkomen!



Casus 1 – Maatschappelijk verantwoord beveiligd drukken

3.5. Evaluatie milieudoelstellingen 2007-2008

De doelstellingen van Thieme GrafiMedia Groep op het gebied van milieuzorg worden jaarlijks opgesteld. De procesprestaties die betrekking hebben op de milieudoelstellingen worden periodiek gemeten. Per kwartaal dient een verbeterrapportage te worden opgesteld.

Evaluatie milieudoelstellingen 2007-2008

I	Alle ISO-gecertificeerde vestigingen scheiden hun kantoorafvalstromen.	✓
II	In 2008 zal het aantal kg gevaarlijk afval groepsbreed verminderd zijn met 10% ten opzichte van 2007, gecorrigeerd voor het aantal torendruks.	✓
III	De wettelijke eisen met betrekking tot VOS-emissie (vluchtige organische stoffen) zullen nauwlettend in de gaten worden gehouden en blijvend worden gerespecteerd.	
	- Voor de IPA-dosering (isopropylalcohol) per drukpers wordt een maximum aangehouden van 5% in plaats van het wettelijk toegestane maximum van 8%, mits technisch haalbaar.	✓
	- Het aandeel K1- en K2-wasmiddelen dat wordt gebruikt voor persreiniging wordt actief teruggedrongen en zal niet meer bedragen dan 5% van de totale hoeveelheid wasmiddelen.	✓
IV	Oude drukpersen dienen te zijn uitgerust met een vochtwaterfiltratiesysteem, mits dit bedrijfseconomisch verantwoord is.	✓
VI	Door toepassing van energiezuinigheid zal het elektriciteitsverbruik (ten opzichte van productie-uren) dalen ten opzichte van het niveau van 2007 en 2008.	✗
VII	De mogelijkheden van drukken op FSC-papier wordt actief gepromoot binnen het klantenbestand van Thieme GrafiMedia Groep.	✓
VIII	De kennis over milieuzorg onder de medewerkers zal continu worden vergroot door middel van nieuwsbrieven en andere informatie (vanuit de holding en de bedrijven).	✓

Tabel 15 - Evaluatie van milieudoelstellingen 2007-2008

Toelichting op niet-behaalde doelstellingen

Thieme GrafiMedia Groep is er niet in geslaagd het energieverbruik ten opzichte van het totaal aantal machine-uren terug te dringen. De ratio van het energieverbruik per machine-uur bedroeg 49 in 2007 en 50 in 2008. Zie hoofdstuk 6 voor meer informatie over prestatie-indicatoren. Eind 2008 is een start gemaakt met onderzoek naar energiebesparende maatregelen.

4. Profit/Prosperity

Het bedrijfseconomische beleid van Thieme Grafimedia Groep met betrekking tot het thema 'profit/prosperity' is vastgelegd in Thieme's kwaliteitsbeleid, gecertificeerd volgens de norm ISO 9001. Kwaliteit van de bedrijfsprocessen komt ten goede aan de eigen organisatie (economische winst) maar ook aan de samenleving (maatschappelijke winst). Het beheersen en optimaliseren van de kwaliteit van de bedrijfsprocessen helpen bij het creëren van onderscheidend vermogen. Dit is onderdeel van de door Thieme gekozen strategieën 'operational excellence' en 'customer intimacy'. De volgende aspecten staan centraal in het kwaliteitsbeleid van Thieme: de behoefte van de klant begrijpen, voldoen aan de eisen van de klant en streven naar het overtreffen van de verwachtingen van de klant.

4.1. Certificeringen

Het kwaliteitsbeleid van Thieme Grafimedia Groep is gericht op het handhaven en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Thieme wil een hoge en constante kwaliteit voor klanten waarborgen. Om dit te kunnen bereiken dienen alle Thieme-bedrijven de status 'ISO-gecertificeerd' te bereiken en te behouden. Thieme maakt gebruik van een groepsmanagementsysteem dat op milieu- en kwaliteitsnormen is gecertificeerd. Het doel is om groepsbreed meer bedrijven aan te sluiten. Naast de kwaliteitsnorm ISO 9001 en de milieunorm ISO 14000 voert Thieme groepsbreed drukstandaardisatie door volgens de richtlijnen van ISO 12647. Op deze wijze kunnen klanten vertrouwen op een consistente kwaliteit en herhaalbaar kleurresultaat bij productie door verschillende Thieme-bedrijven.

Grafische bedrijven - 2008						
	ISO 9001	ISO 14001	FSC	ISO 12647	CWA 14641	GMS
Drukkerij Roos en Roos	✓		✓			
Drukkerij Groen/The Document Factory	✓	✓				✓
Drukkerij Sonneveld	✓	✓	✓			✓
Koninklijke De Swart	✓	✓	✓			✓
Thieme Amsterdam	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Thieme Deventer	✓	✓	✓	!		✓
TMC Nijmegen	!		✓			
TMC Rotterdam	✓	✓	✓			✓
Thieme Almere	✓	✓	✓	✓		✓
PC Capelle a/d IJssel	✓	✓	✓	✓		✓
PC Groningen						
PC IJsselstein/Nieuwegein	!	✓	✓	✓		✓
PC Zwolle	✓	✓	✓	✓		
Den Haag Offset	✓	✓	✓			
Drukkerij Zuidam		✓				
Totaal	9	9	12	3	1	8

Tabel 16 - Certificaten van Thieme's grafische bedrijven 2008

Printing-on-demand/DM – 2008

	ISO 9001	FSC	GMS
Den Haag Print/mail	!		
Thieme Print4U Amsterdam	!		
Thieme Print4U Apeldoorn	✓	!	✓
Thieme Print4U Den Haag	!		
Thieme Print4U Haarlem	!		
Ten Klei DM			
Totaal	0	0	

Tabel 17 - Certificaten van Thieme's Printing-on-demand/DM-bedrijven 2008

Thieme Rotatie – 2008

	ISO 9001	ISO 14001	FSC	GMS
Thieme Rotatie Nieuw Vennep	!			
Thieme Rotatie Zwolle	!			
Totaal	0	0	0	0

Tabel 18 - Certificaten van Thieme Rotatie 2008

Grafische dienstverlening – 2008

	ISO 9001	FSC	GMS
De Longte Grafische Producties			
De Raat & De Vries	✓	✓	
Thieme Apeldoorn Boekentuin	✓	✓	
Thieme Card Solutions/Thieme Cards			
Thieme Media Services	✓	✓	
Thieme Office Paper			
Thieme PrintShop			
Artsenservice			
Totaal	2	3	0

Tabel 19 - Certificaten van Thieme's grafische dienstverleners 2008

Legenda tabel 17 tot met 20

✓ = Gecertificeerd

✓ = In het certificeringsproces

! = Doel 2009

ISO 9001	Is de norm die eisen stelt aan kwaliteitsmanagement en de manier waarop een bedrijf met kwaliteitsbeleid omgaat
ISO 14001	Is de norm die eisen stelt aan milieumanagement en de manier waarop een bedrijf met milieubeleid omgaat
FSC	Forest Stewardship Council
ISO 12647	Is een specifieke norm gericht op de grafische branche die eisen stelt aan het procescontrole en het drukproces
ISO 14641	De norm die eisen stelt aan beveiligd druk- en printwerk
GMS	Groepsmanagementsysteem

Tabel 20 – Legenda

4.2. Bedrijfseconomisch beleid

De vraag naar de producten en diensten van Thieme GrafiMedia Groep hangt af van economische ontwikkelingen, die op hun beurt de reclame-uitgaven, marketingbudgetten en organisatielasten van klanten beïnvloeden. Na jaren van daling en stagnatie en twee jaar van marktherstel, is mede als gevolg van de kredietcrisis sinds medio 2008 sprake van een daling van het papierverbruik en afname van de vraag naar grafimediaproducten.

De grafische markt maakt een moeilijke periode door. De kosten van energie, arbeid, materialen en diensten stijgen terwijl de concurrentie onverminderd goot blijft. Bulkproducties vinden hun weg naar lagelonenlanden in Oost-Europa of Azië. Door de brede toepassing van de digitalisering betreden ook nieuwe, niet-grafische bedrijven de traditionele grafische markt. Internet en multimediatoepassingen concurreren met grafische producten. De strategie van Thieme is erop gericht om met de levering van een breed dienstenaanbod meer omzet te verkrijgen uit het leveren van communicatieoplossingen en minder uit uitsluitend drukwerk. Hierbij speelt benchmarking van financiële rapportages in de groep een grote rol.

Om de financiële stromen in de organisatie zo goed mogelijk te waarborgen worden er frequent rapportages gemaakt. Hierdoor is het mogelijk te sturen op economische ontwikkelingen en hierop adequaat te reageren. Jaarlijks wordt er een voorstel gedaan over de rapportagecyclus. Hierin wordt besproken wat wanneer aan wie wordt gerapporteerd. Thieme hanteert de volgende systematiek:

-
- Wekelijks wordt een weekoverzicht gemaakt van de gefactureerde omzet en bezettingen.
 - Maandelijks wordt een maandrapportage gemaakt die de resultatenrekening, de balans, de directietoelichting en diverse overzichten bevat.
 - Driemaal per jaar wordt een prognose opgesteld op basis van de maandrapportages.
 - Jaarlijks wordt een consolidatieset opgesteld die wordt gecontroleerd door externe accountants.
 - Jaarlijks worden een jaarrekening opgesteld.
 - De gerealiseerde cijfers worden continu gemonitord. Deze worden getoetst aan de hand van begrote cijfers en resultaten uit voorgaande jaren. Er wordt een verschillenanalyse opgesteld waaraan actiepunten zijn verbonden.
-

Tabel 21 - Systematiek financiële rapportages

De organisatiestructuur van Thieme vraagt om benchmarking. Alle drukkerijen worden door middel van de financiële rapportage maar ook door middel van milieurapportages getoetst aan budgetten en aan andere bedrijven. Benchmarking van alle drukkerijen is een speerpunt in Thieme's bedrijfseconomische beleid, waarbij voortdurend kritisch wordt gekeken naar afwijkingen van de benchmarks. Om tot rendementsverbetering te komen, hanteert Thieme strategische doelstellingen.

4.2.1 Omzet en resultaten 2007-2008

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening				
	2007		2008	
	€ .000	%	€ .000	%
Omzet	197.393	100,0%	214.117	100,0%
Kosten van grond- en hulpstoffen	49.881		52.185	
Kosten van uitbesteed werk en andere directe externe koste	40.089		42.925	
Directe kosten	89.970	45,6%	95.110	44,4%
Toegevoegde waarde	107.423	54,4%	119.007	56,6%
	107.423	100,0%	119.007	100,0%
Lonen en salarissen	49.579	46,2%	54.934	46,2%
Sociale lasten	11.161	10,4%	13.326	11,2%
Uitzendkrachten	1.807	1,7%	2.716	2,3%
Gerealiseerde herwaarderingen	(226)	-0,2%	(49)	0,0%
Overige bedrijfskosten	31.216	29,1%	33.636	28,2%
Bijzondere baten en lasten	(876)	-0,7%	(401)	-0,4%
Bedrijfslasten	92.661	86,3%	104.162	87,5%
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)	14.762	13,7%	14.845	12,5%
Afschrijvingen op materiële vaste activa	7.959	7,4%	8.551	7,2%
Bedrijfsresultaat voor afschrijving IVA (EBITA)	6.803	6,3%	6.294	5,3%
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	203	0,2%	203	0,2%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	6.600	6,1%	6.091	5,1%
Financiële baten en lasten	(3.276)	-3,0%	(4.231)	-3,5%
Resultaat voor belastingen	3.324	3,1%	1.860	1,6%
Belastingen over het resultaat	(963)	-0,9%	(392)	-0,4%
Resultaat deelnemingen	-	0,0%	(30)	0,0%
Resultaat na belastingen	2.361	2,2%	1.438	1,2%

Overige kengetallen

	€ .000	#/%	€ .000	#/%
Gemiddeld aantal FTE's		1.236		1.367
Eigen vermogen	13.777		13.540	
Rendement op eigen vermogen		18,7%		10,5%
Geïnvesteed vermogen	69.093		77.169	
Rendement op geïnvesteed vermogen		10,8%		8,3%

Tabel 22 - Financiële en overige kengetallen

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en overige kengetallen zijn terug te vinden in de uitgebreide versies van de jaarverslagen van 2007 en 2008. Deze zijn te downloaden op www.thiemegroep.nl.

[\[EC1/EC3/EC5/EC6/EC7/EC8\]](#)

Jaarrekeningen 2007-2008

Informatie over onderstaande punten is terug te vinden in het jaarverslagen van 2007 en 2008:

- Geconsolideerde jaarrekening
 - o Geconsolideerde balans
 - o Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
 - o Geconsolideerd kasstroomoverzicht
 - o Toelichting op de geconsolideerde balans, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en het geconsolideerde kasstroomoverzicht
- Enkelvoudige jaarrekening
 - o Enkelvoudige balans
 - o Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
 - o Toelichting op de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening

4.3. inkoopstrategie

De inkoopvisie van Thieme GrafiMedia Groep is afgeleid van de algemene visie en kernwaarden van de groep. Centrale thema's en ontwikkelingen die daarin genoemd worden, zijn:

- Thieme is een kwaliteitsbewuste partner: de groep biedt hoogwaardige oplossingen voor complexe communicatievraagstukken.
- Thieme heeft een ketenbenadering: van communicatieconcept tot distributie en fulfillment.
- De markt waarin Thieme opereert, wordt gekenmerkt door constante verandering: bijvoorbeeld het toenemende belang van elektronische communicatiemiddelen.
- Thieme's kernwaarden: resultaatgericht, vernieuwend en vertrouwen.

Andere belangrijke ontwikkelingen zijn dat er zowel aan klant- als leverancierszijde sprake is van een toenemend aantal samenwerkingsverbanden cq. partnerschappen. Achterliggende argumenten om samen te werken zijn vaak:

- Het creëren cq. optimaal benutten van schaalgroottevoordeel;
- Het vergroten van de grip op de keten (voor- of achterwaartse ketenintegratie);
- De toenemende complexiteit (door sneller, moeilijker, breder, verdergaande digitale integratie).

Uiteindelijk doel van deze samenwerkingen is altijd het vergroten van de marktmacht van de eigen partij. Thieme GrafiMedia Groep is zich bewust van deze ontwikkelingen en anticipeert daarop door op haar beurt samenwerkingsverbanden aan te gaan om de marktbalans te herstellen. Bijvoorbeeld door deel uit te maken van inkoopcombinatie P7. Ook een structurele versterking van de interne samenwerking valt hieronder. Betere benutting van de eigen capaciteit is een speerpunt van de groep. Daar zijn nog de nodige financiële voordelen te behalen.

4.4. Informatietechnologie

Thieme GrafiMedia Groep is constant alert op verbeteringen en optimalisatie van processen. Een voorbeeld hiervan is het programma PISA. Dat staat voor Professionaliseren, Integreeren, Standaardiseren en

Automatiseren. Het programma streeft naar 'operational excellence' en naar het leveren van een bijdrage aan verbetering van de dienstverlening. In paragraaf 4.4.1. Casus: Flexibiliteit en klantgerichtheid zijn twee casussen opgenomen die de flexibiliteit en klantgerichtheid van Thieme beschrijven.

Combineren van managementinformatiesystemen

De bedrijfsprocessen van Thieme Grafimedia Groep worden ondersteund door X-gram. X-gram is een ERP-programma (Enterprise Resource Planning) dat verschillende afdelingsprocessen met elkaar verbindt en optimaliseert. Figuur 9 - X-gram – ERP-software geeft hier een schematische weergave van. Thieme maakt ook gebruik van Job Definition Format-software (Jdf). Job Definition Format is software die ingegeven informatie uit een eerder proces hergebruikt voor een volgend proces, bijvoorbeeld voor het automatisch instellen van een machine. Hierdoor wordt het proces beter voorspelbaar. Het gebruik van Jdf vereenvoudigt de 'tracking & tracing' van een order. Ook wordt het eenvoudiger de samenwerking met partners in de keten, zoals binders, te optimaliseren en komt er een (nog) grotere focus op de leverdatum. Thieme Grafimedia Groep heeft zitting genomen in een werkgroep met als doel Jdf door leveranciers van Management Informatie Systemen (MIS) in de grafische branche in te laten voeren.



Figuur 9 - X-gram – ERP-software

Workflowoptimalisatie

Binnen Thieme Grafimedia Groep wordt momenteel overgeschakeld op de workflowsystemen van Artwork (Odstar) en Kodak (Prinergy). De nieuwe versies zijn in 2007 geïmplementeerd. Beide systemen zijn uiterst flexibel inzetbaar en richten zich op het automatiseren van processen rondom de aanlevering en verwerking van digitale bestanden. Deze digitale bestanden worden vervolgens verwerkt op de Computer To Plate-systemen.

In het kader van verdere op- en uitbouw van de samenwerking tussen front- en back-office is het van belang dat digitale data, aangeleverd door de klant of een front-office, worden gecontroleerd, gecorrigeerd en geproefd. Vervolgens dient een gecertificeerde pagina-PDF te worden uitgeleverd aan de back-offices.

Inmiddels zijn een aantal systemen via Jdf gekoppeld aan het Xgram-MIS-systeem waardoor informatie over manuren, materiaal en verwerkingstijden automatisch in de nacalculatie wordt verwerkt.

Met uitgeverij Reed is gesproken over de optimalisatie van de digitale samenwerking en aanlevering door middel van E-commerce-applicaties. Op termijn gaan alle bedrijven van Thieme Grafimedia Groep gebruikmaken van de applicatie Insite. Door middel van deze applicatie zal de klant voortaan het gehele prepresstraject overnemen waarna een certified PDF wordt uitgeleverd die, zonder tussenkomst van de frontoffice, direct naar de CTP-installaties van de back-office wordt geleid. Hierdoor kan een enorme efficiencyslag worden gemaakt.

4.4.1. Casus: Flexibiliteit en klantgerichtheid

Ter verduidelijking van het inzetten van standaardisatie en optimalisering van bedrijfsprocessen ten gunste van de klant zijn er twee casussen opgesteld. De twee casussen geven voorbeelden van de flexibiliteit van Thieme aan de hand van de werkwijze bij snel wisselende actualiteiten, zoals dat het geval is bij de productie van weekpakketten POS-materiaal (Point of Sales) van retailer C1000 en de productie van het magazine van de Sociale Verzekeringsbank.

C1000

C1000, onderdeel van Schuitema, is een landelijk opererende retailorganisatie met ongeveer vijfhonderd winkels van verschillende generaties. De retailmarkt is zeer in beweging en Schuitema was op zoek naar oplossingen om het totale proces van het POS-materiaal te optimaliseren, waarbij de time-to-market, de verkorting van het gehele productieproces een hoge prioriteit had. Dit betekende dat alle disciplines zoals creatie, ontwikkeling en productie binnen een webbasedapplicatie moesten kunnen werken. Een eis was ook oplossingen te bieden voor het onnodig verspreiden van POS-materiaal naar de winkels.

Thieme Grafimedia Groep heeft daartoe voor C1000 een applicatie ontwikkeld waarmee alle vestigingen pakketten met POS-materialen, zoals prijskaarten, displaymateriaal, posters en andere winkelbenodigdheden, wekelijks kunnen bestellen. Tot en met zondagavond kan de individuele vestiging zijn bestelling van het POS-materiaal door middel van deze webbasedapplicatie invoeren.

De inhoud van het POS-materiaal, zoals samenstelling en prijzen, kan indien nodig nog tot maandagochtend door de centrale marketingafdeling van C1000 gemuteerd worden.

Op deze manier kan C1000 adequaat inspelen op de zeer concurrerende (prijs)markt. Thieme Grafimedia Groep verzorgt zowel het druk- als het printwerk en assembleert in haar vestiging in Apeldoorn deze weekpakketten. Het POS-materiaal wordt geproduceerd op looproute van de individuele vestiging.

Woensdag worden de vijfhonderd weekpakketten door een landelijk opererende logistieke dienstverlener opgehaald en donderdags worden ze gedistribueerd.

Door toepassing van deze methodiek heeft C1000 haar time-to-market verkort van drie weken naar vier dagen, waardoor haar concurrentiekracht is toegenomen. Tevens geeft dit een besparing van kosten van onnodig POS-

materiaal, het milieu en personeelskosten in de vestigingen.

Met C1000 is een Service Level Agreement gesloten waarin gedetailleerd alle eisen voor zowel Thieme GrafiMedia Groep als C1000 zijn opgenomen. Belangrijk onderdeel is het handelen bij calamiteiten (prijsoorlog). Daartoe is een plan opgesteld dat inhoudt dat binnen 24 uur, ook in het weekend, gereageerd kan worden op bijzondere marktomstandigheden.

Casus 2 - C1000, productie POS-materiaal

De Sociale Verzekeringsbank

De Sociale Verzekeringsbank is een zelfstandig bestuursorgaan dat regelingen uitvoert voor onder andere de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Justitie en de Belastingdienst. De wetten die worden uitgevoerd door de SVB, zijn onder andere de AOW, de AKW en de ANW. In 2003 keerde de SVB ongeveer € 26 miljard euro uit aan ruim 4,6 miljoen klanten in binnen- en buitenland. Met vierduizend medewerkers, verspreid over twaalf vestigingen in Nederland en diverse vestigingen in het buitenland, is de SVB een grote en complexe organisatie.

De Sociale Verzekeringsbank heeft in 2003 en 2008 door middel van een Europese aanbesteding haar drukwerk uitbesteed. Thieme GrafiMedia Groep is hiervoor geselecteerd. Een belangrijke factor bij deze selectie was de breedte van het communicatietraject dat Thieme kan bieden. Voor twee miljoen AOW'ers wordt het magazine 'Uw AOW/ANW' vervaardigd. Tweemaal per jaar geeft de SVB haar klanten voorlichting over de laatste stand van zaken en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de AOW en ANW. De productie van het magazine wordt in zijn geheel verzorgd door Thieme GrafiMedia Groep, dat participeert in of verantwoordelijk is voor de volgende multidisciplinaire activiteiten:

- het meedenken met de opdrachtgever over de te communiceren onderwerpen;
- het participeren in de redactievergaderingen;
- het schrijven van de teksten;
- het verzorgen van de fotografie;
- het opmaken van het tijdschrift;
- het drukken van het tijdschrift;
- het afwerken van het tijdschrift; en
- het verzendklaar maken van het tijdschrift

De SVB is opdrachtgever en heeft verschillende medewerkers die de productie vanuit SVB aansturen. Echter, er is sprake van één projectleider die alle disciplines aanstuurt. Bij Thieme GrafiMedia Groep is er eenzelfde structuur. Verschillende medewerkers van Thieme GrafiMedia Groep participeren in de projectgroep, waarvan de projectleider het aanspreekpunt is voor de opdrachtgever. Onder controle en aansturing van beide projectleiders van beide organisaties wordt er, indien de inhoudelijkheid van het specifieke onderdeel daar om vraagt, rechtstreeks contact onderhouden tussen beide organisaties. Bijvoorbeeld redactieleden hebben direct overleg over de inhoud, echter wel onder aansturing van hun eigen projectleider.

Actualiteit

Op het laatste moment kunnen de te communiceren bedragen over bijvoorbeeld de AOW nog wijzigen. Thieme GrafiMedia Groep is hierop zeer goed voorbereid. Tot aan de deadline staat de gehele productie startklaar en tot op het laatste moment is er de gelegenheid voor de SVB de bedragen te wijzigen. Het voordeel voor de SVB is dat van de acht benodigde disciplines c.q. partijen om dit tijdschrift te produceren er slechts één aanspreekpunt is, namelijk de projectleider.

Casus 3 - Sociale Verzekeringsbank, productie magazine

Voor de hierboven geschetste casus is door de beide projectleiders een Service Level Agreement opgesteld. In dit document staat omschreven wat de factoren tijd, budget en kwaliteit inhouden. Afspraken over planning worden vooraf gemaakt en vastgelegd. Het budget wordt afgestemd en de projectleider van Thieme GrafiMedia Groep is verantwoordelijk voor de bewaking hiervan. Op basis van wijzigingen van de opdrachtgever communiceert de projectleider van Thieme tijdig eventuele budgetwijzigingen. De normen ten aanzien van de kwaliteit worden met elkaar afgesproken en vastgelegd in hetzelfde Service Level Agreement (SLA). Indien er afwijkingen zijn, wordt dit direct teruggekoppeld door de projectleider aan de opdrachtgever.

4.5. Evaluatie bedrijfseconomische doelstellingen 2007-2008

<u>Evaluatie bedrijfseconomische doelstellingen 2007-2008</u>		
<u>Doelstellingen begroting</u>		
I	Een begroting van een totaalomzet voor 2008 van €206 miljoen. Dit komt neer op een autonome groei van +6% ten opzichte van de begroting van 2007.	✓
II	Het resultaat voor belastingen is begroot op + €7 miljoen. Dit is met +3,5% van de omzet nog altijd onder de doelstelling van Thieme voor de middellange termijn, maar wel een aanzienlijke verbetering ten opzichte van het verwachte resultaat in 2007 (1,5%).	✓
<u>Doelstellingen investeringen</u>		
III	De in 2007 door investeringen en overnames toegenomen schulden in 2008 met circa € 10 miljoen terugbrengen.	✗
IV	Een maximumbegroting van €10 miljoen aan investeringen in 2008.	✗
<u>Faalkosten</u>		
V	De faalkosten mogen niet meer dan 1,5% van de productiewaarde zijn, zowel in 2007 als 2008.	✓
<u>Klachten van klanten</u>		
VI	Het aantal klachten van klanten mag niet meer dan 2% van het totaal aantal orders zijn, zowel in 2007 als 2008.	✓
<u>Leveranciersfouten</u>		
VII	Het aantal leveranciersfouten mag niet meer dan 2% van het totaal aantal orders betreffen, zowel in 2007 als 2008.	✓

Tabel 23 - Evaluatie van bedrijfseconomische doelstellingen 2007-2008

Toelichting niet-behaalde doelstellingen

De door overnames en investeringen toegenomen schuld in 2008 is niet met € 10 miljoen teruggebracht, mede doordat er onvoorzien circa € 3 miljoen extra aan investeringen is uitgegeven. De teruglopende resultaten in het laatste kwartaal van 2008 hebben ervoor gezorgd dat de aflossingen van schulden zijn teruggelopen. Hierdoor is de haalbaarheid van doelstelling III niet realistisch.

In 2008 is het Thieme GrafiMedia Groep niet gelukt een maximum van € 10 miljoen aan investeringen te begroten. Hiermee is doelstelling IV niet behaald. De reden hiervoor is dat door de vele overnames onverwacht meer investeringen noodzakelijk waren. Deze investeringen zijn grotendeels investeringen in productieprocessen. In de begroting van 2008 was een bedrag van circa € 13 miljoen toegewezen voor investeringen.

5. Stakeholders

De dialoog met stakeholders (belanghebbenden) bij een organisatie is essentieel om een verbeterproces tot stand te brengen, niet alleen met belanghebbenden in de eigen organisatie maar vooral ook buiten de organisatie. Van nature hebben organisaties overleg met hun stakeholders om samen te werken, om problemen de wereld uit te helpen, om meer winst te behalen en om besparingen te realiseren. In het kader van duurzaamheid is het van belang deze dialoog te stimuleren.

Stakeholders van Thieme GrafiMedia Groep

Thieme GrafiMedia Groep is continu in dialoog met diverse stakeholders. De jaarlijks terugkerende klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken zijn twee middelen waarmee Thieme in dialoog treedt met haar opdrachtgevers en haar medewerkers. Op basis van het resultaat van deze onderzoeken kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. De dialoog met leveranciers heeft geleid tot het opstellen van een gedragscode om duurzaamheid in de keten te waarborgen. Daarnaast zijn er verschillende samenwerkingsverbanden met leveranciers. Het invoeren van een gedragscode gaat verder dan wordt verplicht in de ISO-normen (ISO 9001 en 14001). Daarin wordt gevraagd de selectie en beoordelingen van leveranciers te specificeren op basis van een aantal criteria. Een overzicht van deze criteria is onderdeel van het groepsmanagementsysteem. Binnen de business line Print en grafische dienstverlening hanteert Thieme GrafiMedia Groep de Leveringsvoorwaarden voor de Grafische Industrie, opgesteld door de branchevereniging Koninklijke Vereniging voor Grafische Ondernemers (KVGGO). De dialogen met de volgende stakeholders worden in dit hoofdstuk toegelicht: **[4.14/4.15]**

- Medewerkers
- Klanten
- Overheid en brancheverenigingen
- Leveranciers
- Educatieve instellingen
- Maatschappelijke instellingen

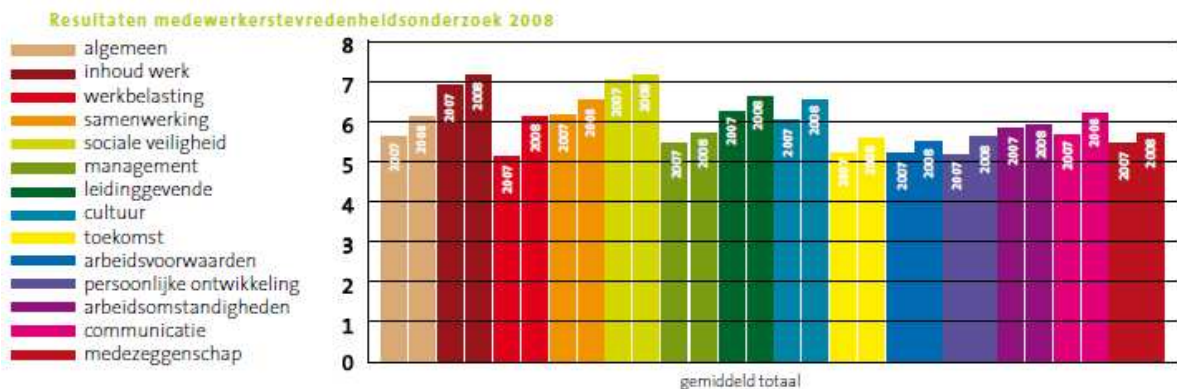
5.1. Medewerkers

Thieme GrafiMedia Groep voert door middel van het jaarlijks terugkerende medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) een continue dialoog met haar medewerkers. Dankzij dit onderzoek kan een objectief oordeel worden geveld over de tevredenheid van de medewerkers van de verschillende ondernemingen binnen de groep. Ook helpt het onderzoek bij het beantwoorden van de vraag of Thieme op weg is om één van de beste werkgevers van Nederland te worden. Het MTO voor 2009 zal worden aangesloten bij een initiatief van Effectory en VKbanen, dat jaarlijks onderzoek doet naar 'de beste werkgever van Nederland'.

In juni 2008 voerde Thieme voor de tweede keer het MTO uit. In Tabel 24 zijn de resultaten van het onderzoek kort samengevat. Het responspercentage was 41%, een verbetering ten opzichte van 2007 (36,8%), maar nog steeds minder dan de gewenste 60%. De responspercentages van de ondernemingen variëren van 12% tot 94%. Drie ondernemingen waarbij het aantal respondenten te laag was (<3%) zijn buiten beschouwing gelaten. Wanneer we de algemene tevredenheid bekijken, zien we dat Thieme zich heeft verbeterd van een 5,9 naar een 6,3.

- + *Over het algemeen zijn we tevreden over de inhoud van ons werk en doen we ons werk met plezier.*
- + *We voelen ons betrokken bij de werkzaamheden en zijn tevreden over de verantwoordelijkheden die we hebben. De werkdruk is acceptabeler dan vorig jaar, hoewel nog steeds net onder gemiddeld.*
- + *De werksfeer is goed. We worden door onze collega's met respect behandeld.*
- *We zijn nog niet geheel tevreden over het management van het bedrijf; de daadkracht is onvoldoende en we hebben niet altijd vertrouwen in de besluiten die het MT neemt. De directe leidinggevenden worden over het algemeen wel goed beoordeeld.*
- *De communicatie binnen het bedrijf lijkt iets verbeterd ten opzichte van vorig jaar. De resultaten zijn echter tegenstrijdig en verdienen ook komend jaar weer de nodige aandacht.*
- *We vinden de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling te beperkt. Er is meer behoefte aan trainings- en opleidingsmogelijkheden.*

Tabel 24 - Evaluatie van de MTO-resultaten, 2008



Figuur 10 - Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek (schaal 0-10)

Alle directeurs hebben een rapport ontvangen met uitgebreide analyse van de resultaten. Op basis van deze analyse is een aantal conclusies geformuleerd voor Thieme Grafimedia Groep in zijn geheel en de bedrijven

afzonderlijk. De verantwoordelijkheid voor een gedetailleerde analyse van de resultaten per onderneming ligt bij de ondernemingen zelf.

5.2. Klanten

Jaarlijks organiseert de holding van Thieme GrafiMedia Groep een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) dat wordt gehouden onder de klanten van de verschillende Thieme-bedrijven. Door de bredere opzet van de vragenlijst van het KTO 2008 en extra informatie, zoals concerncodes en omzetwaarden die aan de database zijn gekoppeld, is het resultaat van het onderzoek dit jaar extra interessant te noemen. In het kader van transparantie zijn zowel positieve als negatieve bevindingen beschreven. Het responspercentage van het onderzoek is 28%. Dit is 2% minder dan vorig jaar, maar overtreft wel de doelstelling van 25%.

Resultaten

Kijkend naar de gemiddelde tevredenheid heeft Thieme GrafiMedia Groep zich verbeterd met 0,3 punt naar een 6,9. Een positieve ontwikkeling is dat circa 75% van de bedrijven beter scoort ten opzichte van vorig jaar. Helaas scoren de business lines Communicatie & design, Uitgeven en ICT services, net als vorig jaar, onder het gemiddelde.

-
- + Er is redelijk tot goed inzicht verkregen in de gemiddelde klanttevredenheid per bedrijf.
 - Verbeterpunt ten behoeve van volgend jaar is de steekproef per bedrijf. Een aantal bedrijven heeft een te kleine steekproef ingeleverd, waardoor de betrouwbaarheid van de conclusies van de onderzoekresultaten voor deze bedrijven onvoldoende is.
 - De juistheid van de NAW-gegevens (e-mailadressen) dient door de bedrijven verbeterd te worden. Daarnaast heeft een aantal bedrijven een zeer laag responspercentage. Voor volgend jaar kan een actie worden ingezet om de klant op het onderzoek voor te bereiden, zodat per bedrijf een representatief responspercentage kan worden gewaarborgd.

 - + Er is goed inzicht verkregen in het belang (prioriteit) dat de klant hecht aan de verschillende gemeten aspecten, doordat het onderzoek dit jaar is aangepast. Er konden drie prioriteiten worden ingegeven. Echter, de meest voor de hand liggende aspecten, op het gebied van prijs en kwaliteit, konden niet worden gekozen. Hierdoor is beter inzicht verkregen in wat de klant echt belangrijk vindt (onderscheidende kenmerken), naast de standaardisen.

 - + Er is redelijk tot goed inzicht verkregen in de tevredenheid per omzet- en marktsegment.
 - Een verbeterpunt is dat een klein deel van de bedrijven geen (volledige) informatie over de behaalde omzet per klant en/of de betreffende (groeps)branchecode kon verstrekken.

 - + Er is een goed beeld verkregen van de dienstenafname en de dienstenbehoefte van de klant. Vorig jaar zijn de commerciële kansen op dit vlak na het onderzoek niet benut. Hierop zal het komende jaar beter
-

worden gestuurd, zodat in ieder geval het uiterste is gedaan om deze waardevolle informatie om te zetten in toegevoegde waarde voor de groep.

- + Er is een redelijk beeld gekregen van het empathisch vermogen van de sales- en relatiemanagers ten opzichte van de klant. Onduidelijk is of dit subonderzoek van het KTO ook volgend jaar terug zal komen.

Tabel 25 - Evaluatie van KTO-resultaten 2008

In de analyse van omzetsegment versus dienstenafname zien we een verband tussen de gemiddelde tevredenheid en de afname van diensten binnen Thieme GrafiMedia Groep en de afname van diensten bij een andere aanbieder. De conclusie is: hoe meer diensten een klant afneemt binnen Thieme GrafiMedia Groep en in verhouding weinig bij andere aanbieders, hoe hoger de gemiddelde tevredenheid is.

De informatie die is te halen uit de uitkomsten van het KTO biedt kansen om het aandeel in eenzelfde dienst te vergroten, danwel om leverancier te worden van meerdere diensten. Kortom, de klant biedt de mogelijkheid zijn leverancier meer verantwoordelijkheid te laten nemen binnen haar organisatie. Cross- en deepselling tot aan single suppliership biedt de mogelijkheid totaaloplossingen aan te bieden die niet (meer) onder de noemer van commodity goods kunnen worden weggezet. Dit biedt dan tevens de mogelijkheid voor margeverbetering en, zoals net is geconcludeerd, een hogere tevredenheid.

5.3. Overheid en branchevereniging

De dialoog tussen de (de)centrale overheid en Thieme GrafiMedia Groep loopt normaliter via de branchevereniging, de Koninklijke Vereniging voor de Grafische Industrie (KVGO). Met betrekking tot wet- en regelgeving op het gebied van het milieu in de grafische industrie in Nederland is er een convenant gesloten tussen de overheid en de KVGO, de MilieuBeleidsOvereenkomst (MBO). De MBO omvat zaken die zijn opgenomen in de Wet milieubeheer. De Wet milieubeheer heeft verschillende milieuwetten voor aanvragen van vergunningen vervangen: vergunningen op het gebied van de Hinderwet, de Wet geluidshinder, de Afvalstoffenwet, de Wet chemische afvalstoffen en de Wet luchtverontreiniging. In het groepsmanagementsysteem van Thieme is een overzicht opgenomen van relevante wet- en regelgeving. Alle Thieme-bedrijven van de business line Print en grafische dienstverlening zijn lid van de KVGO. In dialoog treden met de branchevereniging is van groot belang, omdat deze organisatie een grote bron van informatie vormt.



Figuur 11- Logo branchevereniging KVGO

5.4. Leveranciers

Hoewel Thieme GrafiMedia Groep de grootste vellenoffsetgroep in Nederland is, beschikt zelfs Thieme niet altijd over voldoende schaalgrootte om passend tegenwicht te bieden aan ontwikkelingen aan leverancierszijde. Indien nodig tracht Thieme daarom samenwerkingsverbanden aan te gaan om de balans zo veel mogelijk te herstellen. Een dergelijke onbalans tussen inkoopersmacht en leveranciersmacht doet zich bijvoorbeeld voor op het gebied van papier. De laatste jaren is sprake geweest van de nodige fusies tussen en van voorwaartse integratie door papierfabrikanten. Om hiertegen een vuist te kunnen maken heeft Thieme GrafiMedia Groep samen met enkele andere grote marktpartijen de inkoopcombinatie Coöperatieve P7 opgericht. Het is niet uitgesloten dat de werkzaamheden van P7 zich op termijn uitbreiden naar andere inkoopgebieden. Zover is het echter nog niet. Een ander voorbeeld van samenwerking om inkoopvoordeel te genereren is de Stichting Energie Inkoop (gelieerd aan de KVG), waaraan Thieme een bestuurslid levert.

Papierleveranciers

Uit Tabel 28 is op te maken hoeveel papier in de verslagperiode door Thieme GrafiMedia Groep is afgenomen bij welke papierleveranciers of inkoopcombinaties.

Totaal ingekocht papier 2007

	Kilogram	Euro
Bührmann-Ubbens	2.206.681 kg	€ 3.105.771
ModoVanGelder	2.704.917 kg	€ 2.977.530
P7	20.077.092 kg	€ 22.692.518
Proost en Brandt	2.653.520 kg	€ 3.224.269
Schneider Papier	531.342 kg	€ 679.823
Totaal	28.173.552 kg	€ 32.679.911

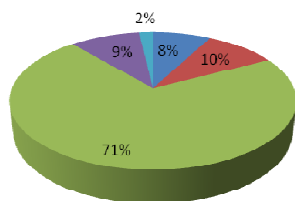
Tabel 26 - Totaal ingekocht papier 2007, bron: Preferred suppliers

Totaal ingekocht papier 2008

	Kilogram	Euro
Bührmann-Ubbens	1.838.188 kg	€ 2.435.026
ModoVanGelder	2.272.500 kg	€ 2.548.165
P7	20.684.153 kg	€ 25.560.047
Proost en Brandt	2.301.685 kg	€ 2.626.732
Schneider Papier	0 kg	€ 0
Totaal	27.096.526 kg	€ 32.679.911

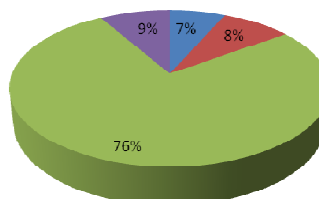
Tabel 27 - Totaal ingekocht papier 2008, bron: Preferred suppliers

Papierleveranciers 2007



■ Bührmann-Ubbens ■ ModoVanGelder ■ P7
■ Proost en Brandt ■ Schneider Papier

Papierleveranciers 2008



■ Bührmann-Ubbens ■ ModoVanGelder ■ P7 ■ Proost en Brandt

Recycling

In het op 1 januari 2006 in werking getreden 'Besluit beheer verpakkingen en papier en karton' is vastgelegd dat minimaal 75% van alle toepassingen van papier en karton, of het nu om verpakkingen of om grafische toepassingen gaat, moet worden ingezameld en hergebruikt. De papier- en kartonindustrie garandeert dat sinds deze datum al het gescheiden ingezamelde oud papier onder alle marktomstandigheden wordt afgenomen en herverwerkt. Dit komt erop neer dat meer dan twintig miljoen kg papier wordt gerecycled.

[EN15]

Stichting Energie Inkoop

Thieme Grafimedia Groep koopt, net als de andere leden van de KVGGO, haar energie (elektriciteit en gas) centraal in via de Stichting Energie Inkoop (SEI), hetgeen schaalvoordelen oplevert. In november 2008 heeft de SEI op initiatief van Thieme voor de aangesloten KVGGO-leden een nieuw energiecontract afgesloten met leverancier RWE, waarin wordt gegarandeerd dat alle geleverde energie groen is. Daarnaast gaan de SEI en RWE strategisch samenwerken. De duurzaamheid van het opwekken van energie en het gebruik van energie binnen bedrijven staan daarbij centraal. In samenwerking met RWE gaat de SEI de mogelijkheden onderzoeken voor het zelf opwekken van energie. Te denken valt aan het opzetten van een eigen windmolenpark, maar ook aan warmtekrachtkoppeling bij de deelnemende ondernemingen.

Thieme heeft als doelstelling voor 2009 om verbeteringen door te voeren in de energiezorg. Het reduceren van de ratio energieverbruik per machine-uur zal door het invoeren van het Energie Prestatie Advies (EPA) moeten worden gerealiseerd. De SEI biedt samen met de energiepartner RWE energiebesparingsprogramma's aan waarmee Thieme haar doelstellingen kan realiseren.

Gedragscodes leveranciers

Thieme Grafimedia Groep heeft in nauw overleg met haar preferred suppliers een gedragscode opgesteld. Hierin zijn afspraken opgenomen met betrekking tot rechtmatig, ethisch en verantwoord gedrag. De gedragscode is opgebouwd op basis van de tien principes van het United Nations Global Compact. In de gedragscode voor leveranciers zijn volgende aspecten opgenomen: [HR1/HR2/HR3/HR4/HR6/HR7]

- Wet- en regelgeving
- Mensenrechten
- Arbeidsomstandigheden *(gezondheid en veiligheid, vergoeding en werktijden)*
- Onderdrukking en intimidatie *(vereniging, dwangarbeid, kinderarbeid, antidiscriminatie en vergeldingsmaatregelen)*
- Bescherming van het milieu
- Anticorruptie *(anticorruptiemaatregelen)*
- Praktische aspecten *(onderaanneming, publicatie, toezicht en naleving)*

5.5. Educatieve instellingen

Erkende leerbedrijven

Veel Thieme-bedrijven zijn opgenomen in het register van erkende leerbedrijven. Dit betekent dat Thieme Grafimedia Groep stageplaatsen biedt aan leerlingen van verschillende opleidingen en niveaus, voor zowel beroepsbegeleidende leerweg (BBL) als de beroepsopleidende leerweg (BOL). [LA9]

Koninklijke De Swart – Beste grafische leerbedrijf van Nederland

Begin 2008 werd Koninklijke De Swart uitgeroepen tot het beste leerbedrijf in de branche door GrafimediaMasters, een initiatief van Kenniscentrum GOC, Grafisch Lyceum Rotterdam, De Eindhovense School, MediaCollege Amsterdam en Grafisch Lyceum Utrecht. Een jaar eerder werd een van de medewerkers van deze drukkerij genomineerd voor beste praktijkbegeleider. Jan van Gent, directeur van Koninklijke De Swart, vertelt welke inspanningen zijn bedrijf al jaren verricht op het gebied van opleiden en personeelsmanagement.

Jan, wat heeft Koninklijke De Swart als bedrijf gedaan om genomineerd te worden voor de eretitels Beste Praktijkbegeleider (2007) en Beste Leerbedrijf (2008)?

De afgelopen tien jaar is bijna jaarlijks een leerling-drukker met een opleiding gestart bij Koninklijke De Swart. De ondersteuning van een praktijkbegeleider is daarbij heel belangrijk. Eén van onze drukkers, Saskia Reissenweber, bereidt als gediplomeerd begeleider de leerling-drukkers voor aan de pers en controleert of zij hun schoolopdrachten hebben gemaakt. Ook grijpt zij in bij achterstand. Saskia is enorm enthousiast over het vak en dat werkt stimulerend.

Daarnaast vinden er regelmatig snuffelstages plaats bij Koninklijke De Swart. Het gaat daarbij om leerlingen van een middelbare school die moeite hebben met het kiezen van een beroep. Zij lopen dan gedurende één of twee dagen mee met alle afdelingen.

Projectstages zijn ook mogelijk. In dat geval komt er een leerling van bijvoorbeeld de Haagse Hogeschool een paar maanden bij ons intern een onderzoek doen. Zo zijn bij Koninklijke De Swart de interne logistiek en de milieuprestaties onderzocht. Een andere leerling heeft bekeken of wij het vervoer in eigen hand moesten houden of beter konden uitbesteden.

Een heel bijzondere samenwerking met een opleidingsinstituut was Het Grafisch Plan. In september 2007 startte Koninklijke De Swart dit project samen met Arjen Hoogland Ideeën en het Segbroek College uit Den Haag. Met subsidie van Senter Novem (Beroepsonderwijs in Bedrijf) is er op de school een lokaal ingericht met vijf Apple-computers. Leerlingen van de MAVO-examenklas hebben daar voor klanten van Koninklijke De Swart grafische ontwerpen gemaakt. Daarvoor hebben zij deze klanten ook daadwerkelijk bezocht en van hen een briefing ontvangen. Onze klanten waren erg verrast door de kwaliteit van de ontwerpen. Zeker drie van de vijf zullen het ontwerp ook daadwerkelijk gaan gebruiken. Het Kenniscentrum GOC komt elk jaar kijken of wij de titel 'erkend leerbedrijf' nog verdienen.

Klopt het dat één van de stages Koninklijke De Swart een besparing van 10.000 gulden heeft opgeleverd?

Twee studentes economie hebben in 2003 onderzocht hoe Koninklijke De Swart het beste kon omgaan met het magazijn voor gereed product. Zij hebben daarvoor het hele logistieke proces en het voorraadbeheer van ons bedrijf onder de loep genomen. Ik heb toen met de dames afgesproken dat als zij een besparing wisten te realiseren van 10.000 gulden, zij elk 1.000 gulden zouden krijgen en daarna voor een half jaar twee dagen per week in dienst zouden mogen komen om het proces goed in de organisatie in te bedden. En zo is het gebeurd. Er wordt nog steeds volgens die procedure gewerkt.

Wat onderscheidt Koninklijke De Swart als werkgever van andere grafische bedrijven?

Ik denk dat Koninklijke De Swart een goed personeelsbeleid heeft. We hebben een goede ondernemingsraad en voeren onderling goed overleg. Bij Koninklijke De Swart hechten wij aan open communicatie; in onze tweewekelijkse interne nieuwsbrief 'Swart op Wit' spelen wij open kaart over onze cijfers en productieresultaten. Daarnaast hebben wij oog voor menselijke zaken. Zo worden zieken niet alleen door directe collega's bezocht maar ook door de directie. Ook vutters en gepensioneerden blijven bij het bedrijf betrokken door middel van de nieuwsbrief. Zij gaan mee met het personeelsuitje en komen naar de kerstborrel.

Wat doet Koninklijke De Swart om goed grafisch personeel in huis te halen en binnen te houden?

Soms melden nieuwe medewerkers zich spontaan aan, soms komen zij binnen via een medewerker. Ook beveelt het Grafisch Lyceum ons aan in het kader van de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Alle 24 leerling-drukkers die bij Koninklijke De Swart zijn opgeleid, werken nog steeds voor het bedrijf. Op één na; hij kon niet tegen de nachtdienst. Zeer tegen zijn zin is hij bij ons weggegaan.

Om goed personeel binnen te houden, is het belangrijk duidelijk de mogelijkheden voor te spiegelen. Wat kun je bereiken bij goed presteren? 'Good housekeeping' is ook van essentieel belang. Ik bedoel daarmee: een goede sfeer creëren, tijdig waardering uitspreken, eerlijk zijn - ook als een medewerker het niet in zich heeft -, beloftes nakomen en zorgen voor een goede werkomgeving. Dat laatste betekent: een goede werkplek en een luchtverversingsinstallatie op kantoor en regelmatig schrobben en dweilen in de productieomgeving. De pompen staan bij ons in een aparte ruimte en alle productiemedewerkers hebben oorplasticen tegen geluidsoverlast, die elke zes maanden worden gecontroleerd en schoongemaakt.

Jan, vertel eens over de 'Taskforce jeugdwerkloosheid'? Wat wil de Koninklijke De Swart met deelname aan het programma 'Yorin The Job' bereiken?

De Taskforce Jeugdwerkloosheid was actief tussen 2003 en eind juni 2007. Zij stimuleerden en ondersteunden werkgevers, opleidingen en gemeenten om optimaal samen te werken aan één doel: jongeren een kans geven op de arbeidsmarkt. In het tv-programma Yorin The Job werden in dat kader zes jongeren gevolgd in hun zoektocht naar werk. Koninklijke De Swart werd benaderd door Kenniscentrum GOC om hieraan mee te doen. De doelstelling van het programma sprak ons zeer aan. Daarom heeft een van de deelnemers aan het programma hier een dag mogen snuffelen. Hij was zo enthousiast dat wij hem de kans hebben geboden hier aan een interne opleiding te beginnen. Na drie maanden gooide hij helaas de handdoek in de ring, ondanks de psychologische begeleiding die hem door het programma werd aangeboden. Heel jammer. Het drukken van een boek over de Taskforce was een leuke bijkomstigheid.

Heb je nog tips voor collega's van andere Thieme-bedrijven als het gaat om succesvol werven en behouden van personeel? Wat moeten zij vooral wel doen en wat vooral niet?

Probeer niet te veel te willen doen. De balans tussen bedrijfseconomische en sociale zaken moet goed zijn. We moeten op maatschappelijk gebied onze verantwoordelijkheden nemen zonder daarin door te schieten. Streef naar een open cultuur en kom je afspraken na. En breng een cursus in het kader van competentie management niet als een straf maar als een cadeautje.



Een trotse Jan van Gent, directeur van Koninklijke De Swart.

Casus 4 – KDS, beste grafische leerbedrijf van Nederland

Thieme Medialab

Thieme Grafimedia Groep en het cluster Media aan de Maas van Hogeschool Rotterdam werken samen in de vorm van Thieme Medialab. Media aan de Maas omvat de opleidingen Grafimediotechnologie, Communication & Multimedia Design en Communicatie Digitale Media. Thieme Medialab is een satelliet van het leerwerkbedrijf

van de hogeschool waarin derde- en vierdejaars studenten onder begeleiding van docenten en medewerkers van Thieme multidisciplinaire projecten uitvoeren.

In Thieme Medialab wordt gewerkt aan onderzoek, conceptontwikkeling en realisatie van prototypes. Begin maart 2007 zijn de eerste projecten van start gegaan, waaronder de ontwikkeling van een portaal voor de in- en verkoop van moderne kunst.

Mark van der Kallen, algemeen directeur van Thieme Grafimedia Groep: 'De samenwerking met Hogeschool Rotterdam past in het beleid van Thieme om te investeren in de opleiding van bestaande en potentiële werknemers. In dat kader is ook de Thieme Academy opgericht, een permanent trainings- en educatieprogramma.'

Elsiemiek Heins, instituutsdirecteur van Hogeschool Rotterdam: 'Het onderwijs op de Hogeschool Rotterdam is nauw verweven met de stedelijke en regionale ontwikkelingen in de regio Rotterdam. In een voortdurende wisselwerking delen wij kennis, kunde en ervaring met het bedrijfsleven, instellingen en overheid. De oprichting van Thieme Medialab is daar een mooi voorbeeld van.'

Thieme-bedrijven Interactief Mediahuis en Thieme ICT Services bieden onderdak aan Thieme Medialab. Dit initiatief heeft een capaciteit van negen werkplekken. **[LA9]**

5.6. Maatschappelijke instellingen

De maatschappelijke betrokkenheid van Thieme Grafimedia Groep gaat verder dan alleen het sponsoren van maatschappelijke instellingen. Thieme wil goede doelen niet alleen steunen met financiële middelen, maar ook haar medewerkers en relaties actief betrekken bij maatschappelijke projecten. Dat is volgens Thieme pas echt maatschappelijk verantwoord ondernemen. Thieme werkt bijvoorbeeld samen met de hieronder beschreven maatschappelijke instellingen.

Stichting Roparun

In 2009 doet voor de tweede keer een team van Thieme Grafimedia Groep mee aan de Roparun, een evenement waarbij in estafette de 530 kilometer tussen Parijs en Rotterdam rennend of fietsend worden afgelegd. Met deze sportieve prestatie wordt geld opgehaald voor mensen met kanker. Het motto is: 'Leven toevoegen aan de dagen, waar geen dagen meer kunnen worden toegevoegd aan het leven.' Thieme vormt deze keer een team samen met mediabureau Kobalt, dat eind 2007 door de aandeelhouders van Thieme werd overgenomen. Zie voor meer informatie www.thiemekobaltteam.nl.

Mark van der Kallen, algemeen directeur van Thieme Grafimedia Groep: 'Sinds de overname van Kobalt streven Thieme en Kobalt naar een vorm van samenwerking die het onafhankelijke karakter van Kobalt als mediabureau niet in de weg staat. Een gezamenlijk sportief evenement is een leuke manier om elkaar beter te leren kennen.'

Marceline Beijer, CEO van Kobalt, voegt daaraan toe: 'Deelname aan Roparun sluit aan bij de gezamenlijke kernwaarde van Thieme en Kobalt: resultaatgericht. Ook het ondernemerschap van de medewerkers wordt aangesproken doordat zij zelf initiatieven moeten ontplooiën voor de verkoop van loten en sponsorwerving.'

Het Nederlandse Rode Kruis

Sinds eind 2007 is Thieme GrafiMedia Groep de grafimediapartner van het Nederlandse Rode Kruis. Naast een zakelijke samenwerking zal Thieme het Nederlandse Rode Kruis ondersteunen door middel van fondsenwervende activiteiten waarbij medewerkers en relaties worden betrokken. In de verslagperiode heeft Thieme op meerdere manieren haar medewerking aan het Nederlandse Rode Kruis verleend. Tijdens de nationale collecte van Het Rode Kruis in juni 2008 zijn verschillende bedrijfsdirecteuren van Thieme langs de deuren gegaan om geld in te zamelen en in september organiseerde Thieme tijdens haar relatiedagen een loterij ten bate van Het Rode Kruis. Voor 2009 staat de organisatie van het Rode Kruis Golftoernooi op de planning.

Sponsoring

De afzonderlijke Thieme-bedrijven ondersteunen op lokaal en regionaal niveau verschillende goede doelen, zoals KWF Kankerbestrijding, AMREF Flying Doctors, Right To Play, verschillende Ronald McDonald-huizen, het Nederlands Filmfestival, de Deventer Boekenmarkt, Stichting Plons, Emma Kinderziekenhuis, Stichting Wedstrijdzeilen Gehandicapt en verschillende lokale sportverenigingen. Er is sprake van zowel contante giften als het gratis of tegen korting opmaken en/of drukken van bijvoorbeeld magazine, flyers, visitekaartjes en briefpapier.

Sociale werkplaats

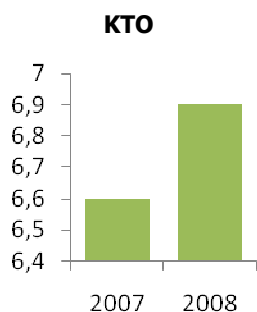
Verschiede Thieme-bedrijven besteden de afwerking van producten uit aan sociale werkplaatsen. Dit gebeurt niet alleen vanuit bedrijfseconomisch perspectief, maar vloeit ook steeds vaker voort uit de wens van klanten, voornamelijk van gemeentelijke instellingen. Bij Den Haag print/mail zijn verschillende werknemers afkomstig van een sociale werkplaats.

6. Prestatie-indicatoren

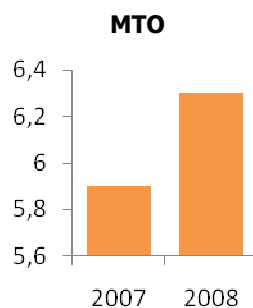
Thieme Grafimedia Groep hanteert verschillende indicatoren om haar prestaties te meten. Deze zijn in te delen in de categorieën People, Planet en Profit, de pijlers van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De prestaties worden gemeten door verschillende stafafdelingen van de organisatie. Thieme stuurt in haar beleid op deze prestatie-indicatoren.

6.1. People

De prestatie-indicatoren op het gebied van People zijn algemene rapportcijfers die te herleiden zijn uit de jaarlijks uitgevoerde klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken (KTO en MTO).



Figuur 12 – rapportcijfer KTO (schaal 0-10)

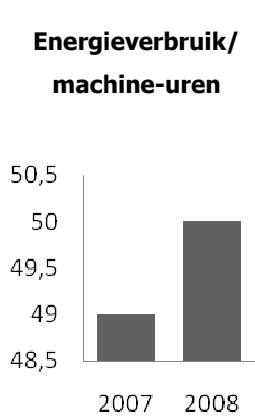


Figuur 13 – Rapportcijfer MTO (schaal 0-10)

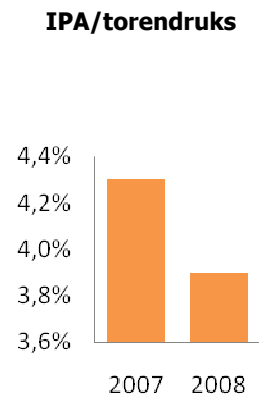
	2007	2008
KTO-rapportcijfer	6,6	6,9
MTO-rapportcijfer	5,9	6,3

6.2. Planet

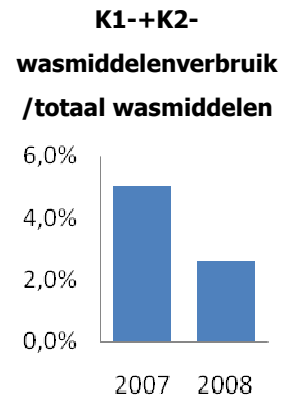
De in deze paragraaf opgenomen Planet-gerelateerde ratio's en percentages zijn gebaseerd op de stoffenadministratie van Thieme Grafimedia Groep. Een toelichting op de milieuprestatie-indicatoren is terug te vinden in paragraaf 3.3. Resultaten milieubeleid



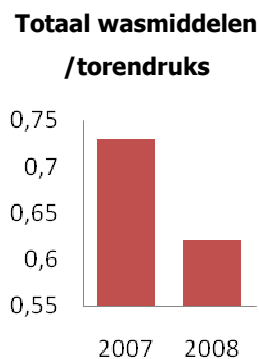
*Figuur 14 – Energieverbruik (kWh)/
machine-uren (ratio)*



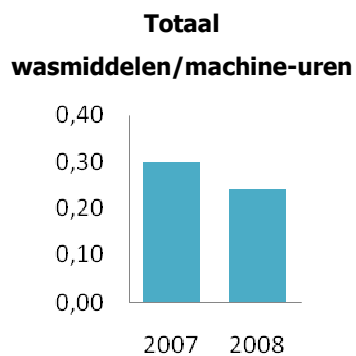
*Figuur 15 – IPA/torendruks
(groepsbreed, percentage)*



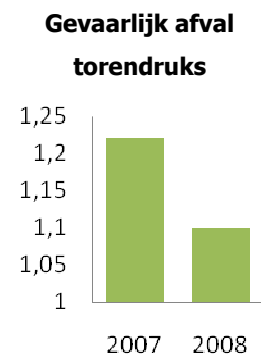
*Figuur 16 – K1- + K2-
wasmiddelenverbruik/totaal
wasmiddelen (percentage)*



*Figuur 17 – Totaal wasmiddelen
(kg)/torendruks (ratio)*



*Figuur 18 – Totaal
wasmiddelen/machine-uren (ratio)*

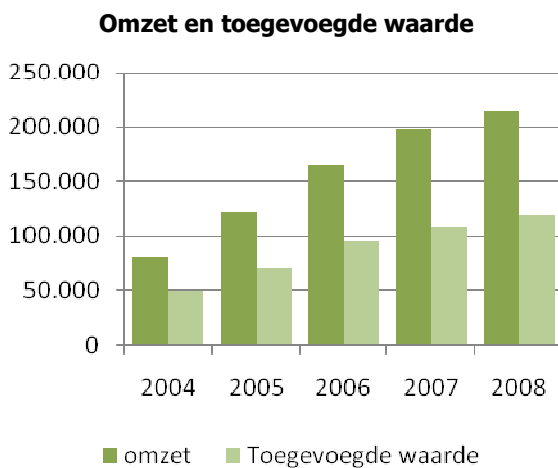


*Figuur 19 – Gevaarlijk afval
(kg)/torendruks (ratio)*

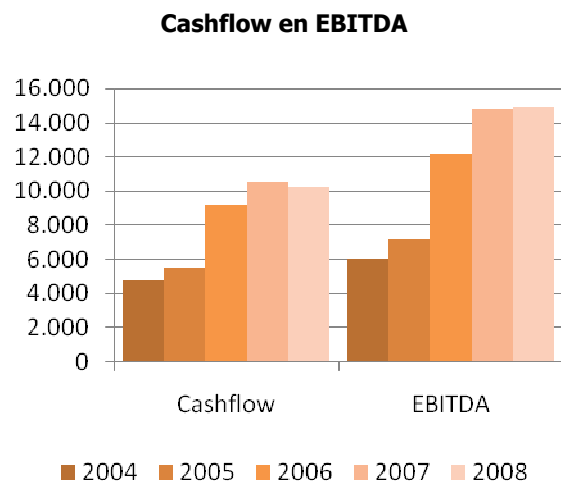
	2007	2008
Energieverbruik/machine-uren	49	50
IPA/aantal torendruks (groepsbreed)	4,3%	3,9%
K1- + K2-wasmiddelenverbruik/totaal wasmiddelen	5,0%	2,6%
Totaal wasmiddelen/torendruks	0,73	0,62
Totaal wasmiddelen/machine-uren	0,30	0,24
Gevaarlijk afval/aantal torendruks	1,22	1,10

6.3. Profit/Prosperity

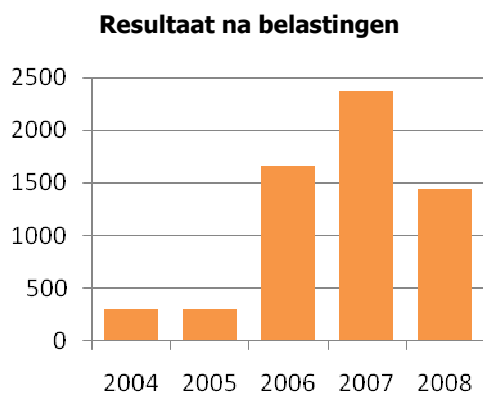
De grafische branche is van oudsher kapitaal- en arbeidsintensief. Daarnaast worden de laatste jaren gekenmerkt door overcapaciteit en prijsdruk. Mede hierdoor is een belangrijk deel van de grafische bedrijven verlieslatend. De markt vraagt complete communicatieoplossingen (dus: brede dienstverlening), kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Hoge klanttevredenheid en voldoende 'new business' zijn een voorwaarde voor succesvol opereren nu en in de toekomst. Door integraties van bedrijven en activiteiten en een betere bezetting van machines kan de kostprijs laag blijven en kan efficiënt worden geproduceerd en winst worden gemaakt. Dit vereist wel voldoende investeringen in machines en mensen. Daarom is voldoende groei in omzet en met name toegevoegde waarde (=marge) nodig om schaalvoordelen te realiseren en voldoende cashflow om aan verplichtingen te voldoen. Alleen indien aan het voorafgaande wordt voldaan, ontstaan ruimte en vertrouwen bij financiers om nieuwe toekomstgerichte investeringen aan te gaan. Een beoordeling op solvabiliteit is in dit kader niet relevant. Ook balansstanden voorafgaand aan het laatste jaar en zelfs resultaten van twee tot drie jaar oud zijn niet relevant. Thieme Grafimedia Groep moet daarom financieel worden beoordeeld op groei, cashflow (resultaat plus afschrijvingen) en EBITDA (resultaat plus afschrijvingen en rente).



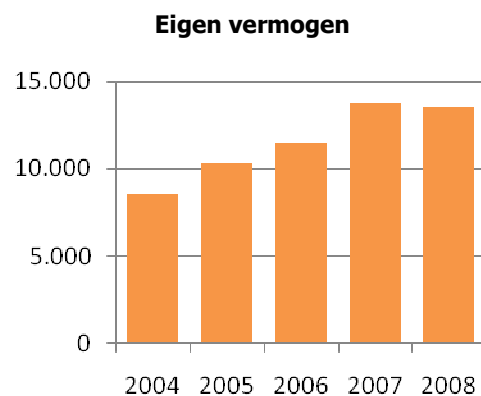
Figuur 20 – Thieme's omzet en toegevoegde waarde (groepsbreed)



Figuur 21 – Thieme's cashflow en EBITDA (groepsbreed)



Figuur 22 – Thieme's resultaat na belastingen (groepsbreed)



Figuur 23 – Thieme's eigen vermogen (groepsbreed)

	2004	2005	2006	2007	2008
	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)	(€.000)
Groei					
Omzet	80.156	121.476	163.928	197.393	214.117
Groei	8,2%	51,5%	34,9%	20,4%	7,8%
Toegevoegde waarde	49.255	69.942	95.288	107.423	119.007
Groei	6,6%	42,0%	36,2%	54,6%	56,6%
Cashflow					
Cashflow	4.734	5.480	9.176	10.523	10.192
Cashflow in % toegevoegde waarde	9,6%	7,8%	9,6%	9,8%	-2,6
EBITDA					
EBITDA	6.025	7.163	12.184	14.762	14.845
EBITDA in % toegevoegde waarde	12,2%	10,2%	12,8%	13,7%	0,6%
Resultaat na belastingen					
Resultaat na belastingen	299	306	1.660	2.361	1.438
Resultaat in % omzet	0,4%	0,3%	1,0%	1,2%	0,7%
Eigen vermogen	8.574	10.294	11.479	13.777	13.540
Resultaat in % eigen vermogen	3,5%	3,0%	14,5%	17,1%	10,5%

Tabel 28 – Thieme's bedrijfseconomische prestatie-indicatoren

[EC1/EC2]

6.4. GRI G3 index

De prestatie-indicatoren van Thieme Grafimedia Groep worden elk jaar verzameld en gerapporteerd. De gebruikte GRI-indicatoren, richtlijnen en handleiding zullen elk jaar worden herzien. Op deze wijze verwerkt Thieme de meest actuele richtlijnen, handleidingen en GRI-indicatoren van zowel Global Reporting Initiative als United Nations Global Compact in haar Communication On Progress (COP). Thieme heeft op basis van de richtlijnen en de GRI G3 index haar COP geclassificeerd op level C. Dit zal gevalideerd moeten worden door Global Reporting Initiative. Tabel 30 bevat een overzicht van alle GRI-indicatoren die in deze COP aan de orde komen. [3.1 – 3.4]

Report Application Level		C	C+	B	B+	A	A+
Standard Disclosures	G3 Profile Disclosures OUTPUT	Report on: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Report on all criteria listed for Level C plus: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		Same as requirement for Level B	
	G3 Management Approach Disclosures OUTPUT	Not Required	Report Externally Assured	Management Approach Disclosures for each Indicator Category	Report Externally Assured	Management Approach Disclosures for each Indicator Category	Report Externally Assured
	G3 Performance Indicators & Sector Supplement Performance Indicators OUTPUT	Report on a minimum of 10 Performance Indicators, including at least one from each of: Economic, Social and Environmental.		Report on a minimum of 20 Performance Indicators, at least one from each of Economic, Environmental, Human rights, Labor, Society, Product Reponsibility.		Report on each core G3 and Sector Supplement* Indicator with due regard to the Materiality Principle by either: a) reporting on the Indicator or b) explaining the reason for its omission.	

*Sector supplement in final version

Figuur 24 - GRI G3 index

[3.12]

Indicator	Onderwerp	Pagina
Strategie en analyse		
1.1	Intentieverklaring	3
Organisatieprofiel		
2.1	Naam van de organisatie	4
2.2	Voornaamste merken, producten en diensten	7
2.3	Operationele structuur	6
2.4	Locatie hoofdkantoor	4
2.5	Landen	7
2.6	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	10
2.7	Afzetmarkten	7
2.8	Omvang van de organisatie	4
2.9	Significante veranderingen	11
Verslagparameters		
3.1 - 3.4	Verslaggeving en contactpersoon	1
Reikwijdte en afbakening		
3.5 - 3.8	Proces voor bepalen inhoud	3,10
3.10 - 3.11	Significante veranderingen	11
GRI en Assurance		
3.12	GRI-inhoudsopgave	62
Bestuursstructuur en managementsystemen		
4.1 - 4.4	Bestuursstructuur	4,8
Belanghebbenden		
4.14 - 4.15	Lijst en selectie van belanghebbenden	47

Indicator	Onderwerp	Pagina
Economische indicatoren		
EC1 - EC2	Economische prestaties: Klanten	40 / 61
EC3	Economische prestaties: Leveranciers	40
EC5	Economische prestaties: Werknemers	40
EC6 - EC7	Economische prestaties: Kapitaalverstrekkers	40
EC8	Economische prestaties: Publieke sector	40
Milieu indicatoren		
EN1 - EN2	Grondstoffen	24 / 30
EN3 - EN4	Energie	25, 28
EN5	Water	24
EN11	Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	24
EN14 - EN15	Producten, diensten	24 / 52
EN17	Energie	28
Sociale indicatoren: Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk		
LA1 - LA2	Werkgelegenheid	15
LA3 - LA4	Verhouding tussen werkgever en werknemer	14
LA5 - LA7	Gezondheid en veiligheid	14 / 20 / 21
LA9	Opleiding en onderwijs	53 / 55
LA12	Werkgelegenheid	18
LA14 - LA15	Gezondheid en veiligheid	14
LA16 - LA17	Opleidingen en onderwijs	19
Sociale indicatoren: Mensenrechten		
HR1 - HR3	Strategie en beheer	13 / 52
HR4	Verbod op discriminatie	13 / 52
HR5	Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen	14
HR6	Kinderarbeid	13 / 52
HR7	Gedwongen en verplichte arbeid	13 / 52

Tabel 30 – Door Thieme gebruikte GRI-indicatoren

BIJLAGEN

Bijlage 1 Producten en diensten van Thieme GrafiMedia Groep

Print en grafische dienstverlening

Drukken

- * Acceptgiro's
- * Agenda's
- * Beveiligd drukwerk
- * (Kunst)boeken
- * Brochures
- * Catalogi
- * Digitaal drukwerk
- * Drukwerkservice voor de medische sector (onder andere receptenboekjes en verwijsbrieven)
- * DTP
- * (Gevaars)etiketten
- * Handelsdrukwerk(huisstijl en organisatiedrukwerk)
- * Jaarverslagen (www.hetjaarverslag.nu)
- * (Plastic) klanten- en cadeaukaarten
- * Kalenders
- * Posters
- * Prijslijsten
- * Promotioneel drukwerk
- * Reisgidsen
- * Rotatiedrukwerk (heatset & smalbaan)
- * Showmappen
- * Tijdschriften en periodieken

Fulfilment, warehousing en logistiek

- * Afwerking
- * Distributie
- * Responsverwerking
- * Sealen
- * Telemarketing
- * Verzendklare magazines
- * Warehousing (online)

Printing-on-demand

- * Abonnementenbeheer
- * Beveiligd en waardeprintwerk
- * Crossmediale DM-oplossingen
- * Databasemanagement
- * Digitaal printen
- * Direct mail
- * Direct marketing
- * Geïndividualiseerde DM

- * Transpromo
- * Variabel dataprinten
- * Web-to-print

Uitgeven

Vakinformatie

- * Abonnementenwerving en -beheer
- * Advertentieacquisitie off en online
- * Blad- en projectmanagement
- * Cursusontwikkeling en onderwijs
- * Detachering
- * Elektronische uitgaven (conceptontwikkeling, implementatie, realisatie en exploitatie)
- * Event/congresontwikkeling en -realisatie
- * Financiële en managementinformatie/-rapportage
- * Marketing (marktonderzoek, marketingondersteuning en statistische rapportages van off- en onlineproducten/diensten)
- * Multimediale redactionele concepten
- * Productie(coördinatie en begeleiding)
- * Titelexploitatie en budgetbewaking
- * Uitgeefrealisatie en -advies

Boeken

- * Specialisme: cultuur, kunst en geschiedenis (Thieme Art en Uitgeverij De Nieuwe Haagsche)
- * Bookazines
- * Cadeauboeken
- * Jaarboeken/almanakken (www.jaarboeken.nl)
- * Jubileumboeken
- * Uitgaven in eigen beheer(www.boekuitgevers.nl)

ICT services

- * Automatische opmaak
- * Consulting
- * Content management
- * Catalog publishing systems
- * Databases/beeldbanken
- * Databaseconsultancy
- * Databasemarketing
- * Databasepublishing
- * Datawarehousing
- * DTP
- * Digital signage
- * Documentmanagement
- * Electronic Account System: Online bestelportal EASY™
- * E-catalogues
- * Electronic Publishing/cross media publishing
- * E-mail marketing
- * E-nieuwsbrieven

- * ICT-dienstverlening
- * Marketing operation management
- * Marketing resource management
- * Media asset management
- * Narrowcasting
- * Onlineklanttevredenheidsonderzoek
- * Online Translation Manager
- * Online opmaak van brochures
- * Packaging design automatisering
- * Preflight en workflowautomatisering
- * Redactieautomatisering
- * Softwareontwikkeling
- * User interface design
- * Variabele dataprintingautomatisering
- * Webdesign en websites
- * Webshops inclusief payment
- * Web to print
- * XML/SGML/DTD-dienstverlening
- * Zoekmachine-/Google-optimalisatie

Communicatie & design

- * Brainstormsessies
- * Brochures
- * Campagnes
- * Cd-roms
- * Communicatie- en PR-advies
- * Communicatiemanagement
- * Communicatieprojecten magazines
- * Coördinatie van advertentieplaatsingen
- * Copy en redactie
- * DTP
- * Folders
- * Fotografie
- * Huisstijlen
- * Marktonderzoek
- * Nieuwsbrieven
- * On- en offlinerelevatiemedia
- * Open dagen en evenementen expositiestands
- * Realisatie
- * Strategie en conceptontwikkeling
- * Vormgeving en opmaak
- * Websites en contentbeheer

Overige dienstverlening

- * Business services

- o Detachering
- o Facilitaire dienstverlening
- o Outsourcing
- o Overname van repro en postkameractiviteiten

- * Card Solutions (de dienstverlening bestaat uit een digitaal systeem voor het beheer en het verwerken van winkelketen-overstijgende elektronische cadeaukaarten. Gebruik van deze kaarten kan op:

- o PINterminals (legaal gebruik op basis van contract)
- o Nieuwe generatie kassa(systemen)
- o Websites

- * Fidentity™ (een-op-een communicatie voor de financiële markt)

Bijlage 2 IPA-percentages per pers

2007			2008		
Bedrijf	Pers	IPA	Bedrijf	Pers	IPA
Drukkerij Groen	R 704	0,0%	Drukkerij Groen	R 704	0,0%
Drukkerij Groen	R 705	4,0%	Drukkerij Groen	R 705	5,0%
PC Nieuwegein	SM 52-2	7,0%	Drukkerij Groen	SM 52-2	8,0%
PC Nieuwegein	SM 52-2	7,0%	PC Nieuwegein	SM 52-2	7,0%
PC Nieuwegein	SM 52-4	7,0%	PC Nieuwegein	SM 52-2	7,0%
De Raat en De Vries	SM 52-2	10,0%	PC Nieuwegein	SM 52-4	7,0%
De Raat en De Vries	SM 52-4	8,0%	De Raat en De Vries	SM 52-2	7,0%
De Raat en De Vries	cd 74-4	6,0%	De Raat en De Vries	cd 74-4	4,0%
De Raat en De Vries	cd 74-5	6,0%	De Raat en De Vries	cd 74-5	5,0%
Thieme Amsterdam	KBA 105-4	0,0%	Thieme Amsterdam	KBA 105-4	0,0%
Thieme Amsterdam	KBA 102-4 - 2/2	3,0%	Thieme Amsterdam	KBA 102-5 L	3,0%
Thieme Amsterdam	KBA 102-5 L	3,0%	Thieme Amsterdam	KBA 102-6 L	3,0%
Thieme Amsterdam	KBA 102-6 L	3,0%	PC IJsselstein	SM 52-4	6,0%
PC IJsselstein	SM 52-4	6,0%	PC IJsselstein	R 302	4,0%
PC IJsselstein	R 302	5,0%	PC IJsselstein	R 304	0,0%
PC IJsselstein	R 304	0,0%	PC IJsselstein	Komori 5	0,0%
PC IJsselstein	R 305	0,0%	PC Almere	SM 102-4 - 2/2	0,0%
PC Almere	SM 102-4 - 2/2	0,0%	PC Almere	CD 102-4	8,0%
PC Almere	CD 102-4	5,5%	PC Almere	SP 102-2 - 1/1	0,0%
PC Almere	SP 102-2 - 1/1	0,0%	PC Almere	CD 102-5	0,0%
PC Almere	CD 102-5	0,0%	Thieme Deventer	SM 52-2	6,0%
Thieme Deventer	SM 52-2	8,0%	Thieme Deventer	SM 52-4	5,0%
Thieme Deventer	SM 52-4	8,0%	Thieme Deventer	SM 74-5	3,0%
Thieme Deventer	SM 74-5	6,0%	Thieme Deventer	CD 74-5	1,5%
Thieme Deventer	CD 74-5	5,0%	Thieme Deventer	SM 74-4 L	4,0%
Thieme Deventer	SM 74-4 L	5,0%	Thieme Deventer	SM 74-2	5,0%
Thieme Deventer	SM 74-2	6,0%	Roos en Roos	SM 52-2	6,0%
Roos en Roos	SM 52-2	6,0%	Roos en Roos	SM 74-2	2,0%
Roos en Roos	SM 74-2	2,5%	Roos en Roos	Komori 5 L	0,0%
Roos en Roos	SM 74-4	0,0%	TMC Nijmegen	Komori 5	0,0%
TMC Nijmegen	CD 74-5	0,0%	TMC Nijmegen	R 705 L	0,0%
TMC Nijmegen	R 705 L	0,0%	TMC Nijmegen	Komori 4/4	0,0%
TMC Nijmegen	R 708	0,0%	TMC Nijmegen	R 702	3,0%
TMC Nijmegen	R 702	4,0%	TMC Rotterdam	CD 102-4	5,0%
TMC Rotterdam	CD 102-4	5,0%	TMC Rotterdam	CD 102-4	5,0%
TMC Rotterdam	CD 102-4	5,0%	TMC Rotterdam	KBA 105-5	0,0%
TMC Rotterdam	KBA 105-5	0,0%	PC Capelle	KBA 102-4	0,0%
PC Capelle	KBA 102-4	3,5%	PC Capelle	KBA 102-4 L	4,0%
PC Capelle	KBA 102-4 L	3,5%	PC Capelle	CD 74-5 L	4,0%
PC Capelle	CD 74-5 L	3,5%	PC Capelle	KBA 102-6 L	4,0%
PC Capelle	KBA 102-6 L	3,5%	Drukkerij Sonneveld	SM 52-2	5,0%
PC Den Haag	KBA 102-4	0,0%	Drukkerij Sonneveld	SM 52-4	5,0%
PC Den Haag	KBA 105-4 L	2,5%	Drukkerij Sonneveld	SM 52-4	5,0%
PC Den Haag	SM 74-4	1,5%	Drukkerij Sonneveld	Web (rotatie)	10,0%
Drukkerij Sonneveld	SM 52-2	8,0%	Drukkerij Sonneveld	Gazelle (rotatie)	9,0%
Drukkerij Sonneveld	SM 52-4	8,0%	Drukkerij Sonneveld	Hak (rotatie)	6,0%
Drukkerij Sonneveld	SM 52-4	8,0%	Drukkerij Sonneveld	Optie (rotatie)	10,0%
Drukkerij Sonneveld	Web (rotatie)	10,0%	PC Groningen	Komori 5	0,0%

Drukkerij Sonneveld	Gazelle (rotatie)	10,0%	PC Groningen	SM 52-2	8,0%
Drukkerij Sonneveld	Hak (rotatie)	8,0%	PC Zwolle	R 302	4,0%
Drukkerij Sonneveld	Optie (rotatie)	10,0%	PC Zwolle	R 304	4,0%
PC Groningen	Komori 5	0,0%	PC Zwolle	R 704 - 2/2	0,0%
PC Groningen	SM 52-2	8,0%	PC Zwolle	R 705	4,5%
PC Zwolle	R 302	4,5%	Den Haag Offset	R704	5,5%
PC Zwolle	R 304	4,5%	Den Haag Offset	XL 5 L	4,8%
PC Zwolle	R 704	4,2%	Den Haag Offset	SM 102-4 - 2/2	6,5%
PC Zwolle	R 705	4,5%	Den Haag Offset	SM 102-2 - 1/1	7,0%
Koninklijke De Swart	SM 52-2	5,0%	Den Haag Offset	SM 74-4	6,0%
Koninklijke De Swart	CD 74-5 L	6,0%	PC Den Haag	KBA 102-4	0,0%
Koninklijke De Swart	R 702	6,0%	PC Den Haag	KBA 105-4 L	2,5%
Koninklijke De Swart	R704	0,0%	Koninklijke De Swart	SM 52-2	5,0%
Koninklijke De Swart	R 704 - 2/2	0,0%	Koninklijke De Swart	CD 74-5 L	5,0%
	Gemiddelde/totalen	4,3%	Koninklijke De Swart	R 702	6,0%
			Koninklijke De Swart	R704	0,0%
				Gemiddelde/totalen	3,9%
Percentage boven wettelijke norm (8%)	6%		Percentage boven wettelijke norm (8%)	5%	
Percentage boven groepsnorm (5%)	32%		Percentage boven groepsnorm (5%)	21%	
IPA vrij	26%		IPA vrij	27%	

Tabel 29 – IPA-emissies