



Thuis in digitale transformatie

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Kerncijfers 2025	6
1. Profiel Hoppenbrouwers	7
2. Waardecreatiemodel	11
3. Onze omgeving en organisatie	14
Trends en ontwikkelingen	21
4. Waardeketen	25
Toelichting op de waardeketen	25
5. Strategie en voortgang	28
Aantrekkelijke werkgever	29
Autoriteit als system integrator	32
Beste partner voor klanten	35
Milieubewuste technisch dienstverlener	38
Ondernemende en wendbare organisatie	41
6. ESG ambities en doelen	44
7. Risicomanagement	49
Risico's per ESRS thema	51
Environment	56
Social	57
Governance	59
8. Verslag Raad van Commissarissen 2025	63
9. Toelichting jaarrekening	67
Duurzaamheidsverslag	71
10. Sustainability statements	72
11. Stakeholdersdialoog	74
12. Environment	81
Klimaatverandering	82
Circulariteit	90
13. Social	96
Eigen personeel	97
Werknemers in de waardeketen	110
Invloed op consumenten en eindgebruikers	112

14. Governance	115
Zakelijke structuur	116
Zakelijk gedrag	122

Voorwoord



In 2025 hebben we opnieuw laten zien dat groei en maatschappelijke verantwoordelijkheid bij Hoppenbrouwers hand in hand gaan. Onze bijdrage aan de energietransitie, de verduurzaming van woningen, infrastructuur en bedrijfsgebouwen én de ontwikkeling van vakmensen vormt de kern in alles wat we doen.

De wereld om ons heen verandert snel. Klimaatverandering, netcongestie, watertekort en woningnood raken consumenten én ondernemers. Juist in die realiteit kiezen wij voor focus en denken in mogelijkheden. Waar anderen obstakels zien, kijken wij naar wat wél kan: het ontwikkelen en toepassen van slimme technische oplossingen.

Externe factoren zoals stikstofregels en beperkte netcapaciteit vertragen het groeitempo van utiliteit, woningbouw en verduurzaming. Tegelijkertijd laten ze zien hoe belangrijk creativiteit en vakmanschap zijn. Bij onze nieuwe vestigingen in Deurne en Dongen ontwikkelden we slimme technische systemen die functioneren met slechts 80A aansluiting, waar we eerst uit gingen van 630A.

Voor mij zijn dit tastbare voorbeelden van hoe wij kijken naar vooruitgang: niet denken in beperkingen, maar in mogelijkheden. Die denkwijze dragen we dagelijks uit. Of het nu gaat om woningbouw, utiliteit of industrie, we denken actief mee in oplossingen voor netcongestie, energiemanagement en toekomstbestendige installaties. Zo maken we onze ervaring direct waardevol voor anderen en helpen we klanten vooruit in de energietransitie.

Financieel resultaat

Dit jaar zagen we in delen van onze markten een voorzichtig herstel. Ondanks de uitdagingen realiseerden we een mooie groei van 10% met een omzet van 396 miljoen euro in 2025. De omzetgroei werd 6% autonoom gerealiseerd en 4% door overnames. Daarmee laten we zien dat we niet alleen veerkrachtig zijn, maar ook wendbaar in een veranderend speelveld.

Branchecijfers van [Techniek Nederland](#) tonen een stijgend installatievolume in de woningbouw. Ook binnen Hoppenbrouwers zien we deze ontwikkeling. Met de overname van A&B Electrotechniek hebben we onze positie in deze markt verder versterkt. In de utiliteit bleef de markt vrijwel vlak, mede door vertragingen in vergunningstrajecten en beperkte netcapaciteit.

In de industrie- en watersector bleven we investeren in automatisering, energiemanagement en procesoptimalisatie. Deze projecten versterken de betrouwbaarheid van vitale infrastructuur en dragen direct bij aan de verduurzaming. Dat resulteerde in een stevige omzetstijging. Het zijn ontwikkelingen waar ik trots op ben. Ze laten zien dat onze kennis en inzet op de plekken terechtkomen waar het er écht toe doet. Met de aansluiting van het engineeringsteam van Yellax hebben we bovendien onze expertise verder verdiept.

De consumentenmarkt blijft een belangrijke groeimotor ondanks de uitdagingen. Steeds meer huishoudens investeren in thuisbatterijen om minder afhankelijk te zijn van een overbelast net. Tegelijkertijd lopen we tegen uitdagingen aan in de elektrificatie. De verkoop van warmtepompen komt minder snel op gang dan verwacht en de technische installaties in woningen worden steeds complexer.

We bouwen aan een Hoppenbrouwers met landelijke dekking. Met de overnames van Yellax, A&B Electrotechniek, Ecensy, Centragas van Galen en Pobezin hebben we onze marktpositie verder versterkt. Deze uitbreidingen vergroten de slagkracht van onze business units, waardoor we klanten in het hele land sneller, sterker en met diepere specialistische kennis kunnen ondersteunen. Onze groei kwam niet alleen door overnames, maar juist ook uit autonome ontwikkeling: door scherp te sturen op samenwerking tussen business units, het realiseren van rendement binnen teams en de toenemende vraag naar duurzame installaties.

Digitalisering en innovatie

We investeren in slimme technologieën en datagedreven oplossingen die ons werk efficiënter, veiliger en toekomstbestendiger maken. Binnen Hoppenbrouwers werken we aan de integratie van software en data in al onze processen. Om deze digitale transformatie te versterken, is prof. dr. Jos van Hillegersberg dit jaar toegetreden tot onze Raad van Commissarissen. Als directeur van [JADS](#) brengt hij waardevolle kennis mee. Zijn expertise op het gebied van bedrijfsinformatiesystemen, data science, innovatieve ICT-oplossingen helpt ons bij het versterken van onze innovatiekracht. Ook de samenwerking met JADS speelt daarin een belangrijke rol.

Voor klanten vertalen we deze innovatie naar praktische toepassingen. Met onze eigen [energiemanager](#) maken we gebouwen slimmer en energiezuiniger. Organisaties krijgen daarmee grip op hun energieverbruik, juist in tijden van netcongestie. We passen deze oplossing toe in onze eigen panden, én bij klanten. Niet voor niets bereikten we hiermee de finale van de Cobouw Digitalisering Award. Daarnaast blijven we investeren in smart-building-oplossingen en AI-toepassingen die data vertalen naar inzicht en actie.

Duurzaam ondernemen

Vier jaar geleden hebben we onze duurzaamheidsagenda opgesteld. Die volgen we consequent. Stap voor stap verduurzamen we onze eigen panden. Na de vestigingen in Deurne en Dongen is nu ook Breda volledig voorbereid op een toekomst zonder gas, met slimme energiesystemen, zonnepanelen en batterijopslag.

Daarnaast is inmiddels 65% van ons wagenpark geëlektrificeerd en dragen onze projecten actief bij aan CO₂-reductie. We doen dit niet alleen om onze eigen footprint te verkleinen, maar ook om onze klanten te kunnen blijven bedienen binnen de aankomende zero-emissiezones.

Duurzaamheid zit in hoe we werken. Wat we intern leren, passen we direct toe in projecten. Tegelijkertijd blijven we kritisch op ons eigen handelen. Zo gebruiken we bij cv-ketelonderhoud voor particulieren uitsluitend refurbished onderdelen en kiezen we in onze projecten steeds vaker voor circulaire alternatieven voor veelgebruikte componenten. Daarmee maken we duurzaamheid zichtbaar én toepasbaar in ons dagelijks werk.

Samen vooruit – visie 2030

Onze ambitie richting 2030 gaat verder dan cijfers alleen. Natuurlijk streven we naar een omzet van één miljard euro, maar voor mij gaat die ambitie vooral over betekenis. Als familiebedrijf willen we een goede werkgever zijn, een gezonde en wendbare organisatie én een betrokken partner voor klanten en regio's.

Tegelijkertijd zien we dat de markt onder spanning staat. De toenemende vraag naar overnames zorgt voor een dynamisch speelveld, waarin de aankoop van bedrijven steeds uitdagender en kostbaarder wordt. Toch blijft onze ambitie overeind.

Ik nodig je uit dit verslag te lezen, om samen te bouwen aan een toekomst waarin techniek niet alleen slimmer is, maar ook duurzamer en menselijker.

Henny de Haas

CEO Hoppenbrouwers

Kerncijfers 2025

Organisatie



396
mln omzet



38,3%
solvabiliteit



3,4%
winst na belasting



8
betaaltermijn aan leveranciers

Milieu



31%
co₂-reductie t.o.v. 2024



4,5%
circulaire inkoop



5
trede co₂-Prestatieladder



65%
elektrificatie wagenpark

Mensen



2.279
medewerkers (317 vrouwen,
1.961 mannen, 1 non-binair)



5
overnames



82
vrouwen in een technische
functie



284
zij-instromers



165.444
scholingsuren



7,8
medewerkerstevredenheid



4,1%
ziekteverzuim



5,23
veiligheid (IF)



3
trede SCL niveau

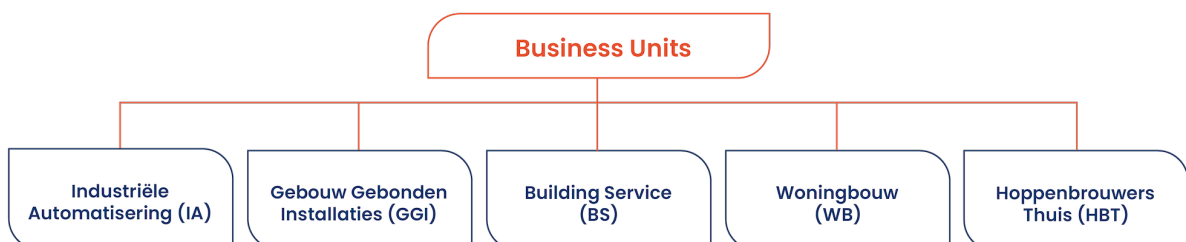
1. Profiel Hoppenbrouwers



Hoppenbrouwers bestaat 108 jaar. Als familiebedrijf met eenentwintig vestigingen verspreid over heel Nederland, ontwerpen, installeren en onderhouden we technische installaties voor mens en maatschappij. We realiseren renovatie- en onderhoudsprojecten, projecten gericht op duurzame energieopwekking en energiemangement, slimme implementaties van gebouwtechnologie en geïntegreerde automatiseringssystemen. Om juist met techniek een samenleving te helpen creëren, waar iedereen de beschikking heeft over de essentiële zaken die het leven waard maken. Want techniek is leven.

Over Hoppenbrouwers

Hoppenbrouwers werkt met een marktgerichte organisatiestructuur met vijf business units:



Sterker lokaal, slimmer landelijk

Door onze lokale vestigingen verder te laten groeien binnen hun regio's, blijven we stevig geworteld in de lokale markt. Tegelijkertijd zorgt de marktgerichte focus op landelijk niveau voor intensievere samenwerking tussen business units en vestigingen. Zo benutten we kennis, capaciteit en innovatiekracht optimaal binnen het hele Hoppenbrouwers-netwerk.

Bouwen aan duurzame groei

Met deze organisatievorm creëren we een solide basis om onze ambitieuze groei doelstelling van 1 miljard euro omzet in 2030 te realiseren. We bouwen verder aan een sterk, landelijk verbonden netwerk dat innovatie, vakmanschap en samenwerking combineert.

Onze oplossingen

Hoppenbrouwers bundelt een breed scala aan technische oplossingen en expertises:

Onze oplossingen

Elektrotechniek
Werktuigbouwkunde
Industriële Automatisering
Beveiliging
Sprinkler

Technisch Beheer
Energie
Industrial Cyber Security
Modulair bouwen

Deze diversiteit aan kennis en vakgebieden stelt ons in staat integrale en toekomstbestendige oplossingen te bieden aan onze klanten van woning tot industrie, van lokaal project tot landelijke samenwerking.

Bedrijfsfilosofie

Stilstaan komt bij Hoppenbrouwers niet voor. Techniek verandert continu en daardoor groeit en ontwikkelt ons bedrijf iedere dag. Onze medewerkers groeien en ontwikkelen met ons mee. Onze bedrijfsfilosofie geeft ons houvast in deze groei.

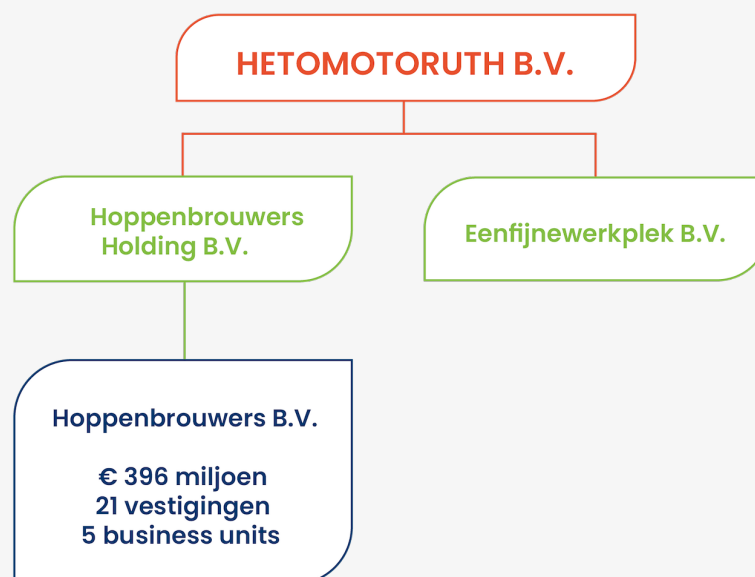
1. We werken vanuit **lokaal betrokken** en **autonome vestigingen**. Zo zijn we aantrekkelijk voor lokale medewerkers, klanten en scholen.
2. We werken binnen de vestiging met **zelfsturende teams** die **regionaal samenwerken**. Het werken in onze organisatie blijft op deze manier kleinschalig en persoonlijk.
3. Elk team heeft een **eigen specialisme** binnen een bepaalde discipline en werkt zelfstandig, van begin tot eind, aan eigen opdrachten. We bieden zo een **groot aanbod** aan technische specialismen.
4. Door het **ondernemerschap** in de teams te leggen, weten collega's hoe het gaat en werk je alsof het je eigen onderneming is. We zijn transparant en gul met informatie zodat dit jou helpt om projecten op de goede manier te managen.
5. We zijn een **efficiënte** en **overzichtelijke organisatie**. Doordat we randzaken, zoals administratie, centraal geregeld hebben, kan het team de focus houden op datgene wat belangrijk is: de klant goed bedienen en het vak bedrijven.

6. We geloven in **autonomie**. Autonomie kan alleen maar functioneren als we goede afspraken met elkaar maken. Het zou kunnen aanvoelen als bureaucratie, maar regels zijn nodig om op een soepele manier met elkaar te kunnen samenwerken.
7. We staan als Hoppenbrouwers nooit stil. We moeten kritisch naar onszelf blijven, en constant blijven **verbeteren**, **vernieuwen** en **blijven luisteren** naar de klanten en medewerkers. Dat is uiteindelijk gewoon ondernemen. En dat doen we samen.

Familiebedrijf

De aandelen van Hoppenbrouwers zijn volledig in bezit van familie de Haas. We geloven in een betere samenwerking door alle vestigingen vanuit één B.V. te laten opereren. De activiteiten zijn met name geconcentreerd in Zuid-Nederland en nemen ieder jaar toe richting het noorden van het land. We werken vanuit eenentwintig vestigingen, te weten: Afferden, Almelo, Arnhem, Barendrecht, Best, Breda, Deurne, Den Bosch, Dongen, Haarlem, Heesch, Hoogeveen, Middelharnis, Nieuwerkerk aan den IJssel, Schijndel, Sittard, Udenhout, Utrecht, Veendam, Veenendaal en Zuid-Beijerland.

Juridische structuur



CSRD implementatie

We hebben belangrijke stappen gezet op weg naar de duurzaamheidsvereisten onder de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). We hebben in 2024 onze dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en materiële onderwerpen geïdentificeerd en getoetst bij onze stakeholders. Vanuit dat uitgangspunt definiëren we ons beleid verder formuleren we KPI's. Naast de focus op verantwoording en compliance rond duurzaamheid, hebben we ook actief gewerkt aan maatregelen die verduurzaming daadwerkelijk bevorderen, want dat is uiteindelijk het belangrijkste doel.

Begin 2025 werd duidelijk dat vanuit Europa wijzigingen zouden komen rondom de verplichte CSRD-wetgeving, waarmee wij juist onze bestaande duurzaamheidsverslaglegging meer in lijn wilden brengen. Vanuit onze intrinsieke motivatie en bedrijfsstrategie hebben we ervoor gekozen om door te gaan met CSRD en het rapporteren op Environment, Social en Governance in dit jaarverslag. Nu verschillende vereisten worden losgelaten, nemen we wel de vrijheid om meer in te zetten op de onderdelen die voor ons meerwaarde hebben en bijdragen aan de verdere verduurzaming van ons bedrijf. Een aantal zaken laten wij dus los, waaronder de formele accountantscontrole. We willen als bedrijf koploper blijven in onze sector en daarom zetten wij onze inspanningen door en communiceren wij de inzichten pro-actief met andere partijen in onze waardeketen.

2. Waardecreatiemodel

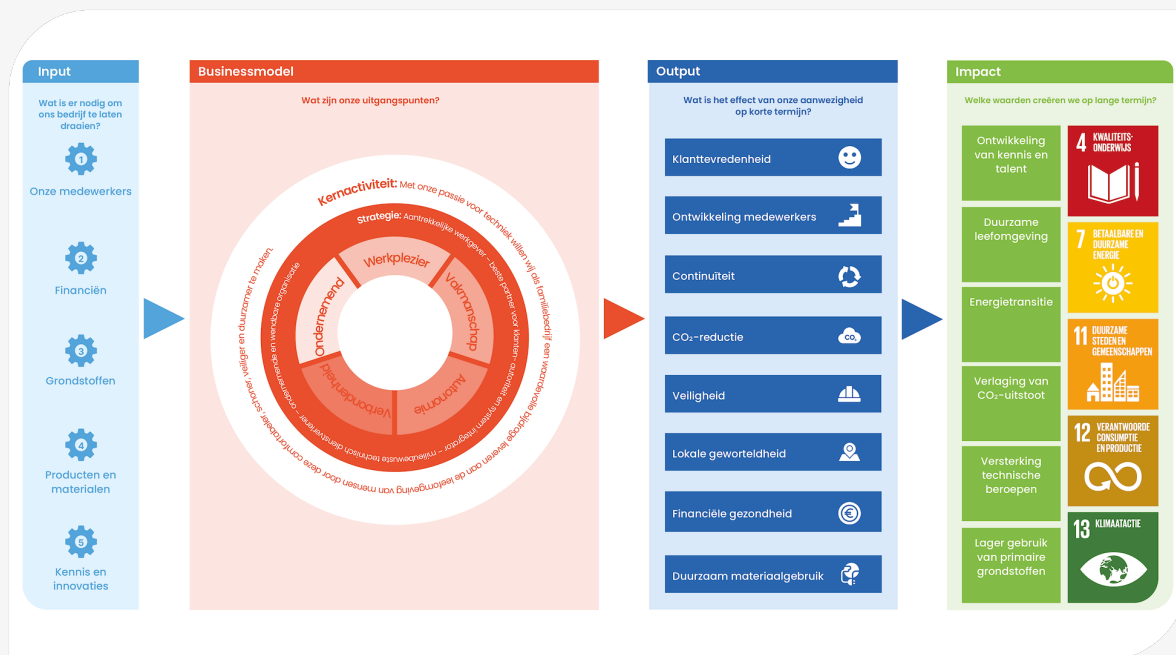


Duurzaamheid zit bij Hoppenbrouwers in het DNA. Als familiebedrijf denken we niet in jaren, maar in generaties. We voelen een diepe verantwoordelijkheid om ons bedrijf succesvol te laten groeien, op een manier die de wereld beter achterlaat voor de generaties na ons. Vanuit onze familiewaarden en onze rol als technisch dienstverlener voelen we een sterke verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een duurzame toekomst. We willen niet alleen de schade aan de planeet beperken, maar juist een positieve impact maken.

Kernwaarden

Binnen Hoppenbrouwers vinden wij het belangrijk dat al onze medewerkers met plezier aan het werk zijn. Wij geloven namelijk dat mensen die zich goed voelen, beter presteren en ons bedrijf laten groeien. Onze kernwaarden zijn hiervoor het uitgangspunt:

- **Werkplezier:** doen wat je leuk vindt en waar je goed in bent.
- **Vakmanschap:** onze passie voor techniek en onze vakkennis zorgen samen voor ongekennde vakkundigheid.
- **Autonomie:** eigenaarschap vormt de basis voor ondernemerschap en zorgt voor toewijding.
- **Verbondenheid:** sfeer, fijne collega's, samenwerking en teamgevoel dragen bij aan betrokkenheid en werkplezier.
- **Ondernemend:** kansen zien en pakken wordt gestimuleerd. Groei - op wat voor manier dan ook - moedigen we aan.



Missie en visie

Onze missie is om de beste partner voor medewerkers, klanten en scholen te zijn. De beste willen en kunnen zijn, dat kan alleen als we beginnen bij onze medewerkers. Zij zijn het kloppend hart van Hoppenbrouwers. De mensen die het waarmaken staan bij ons voorop. Onze medewerkers zijn de basis van ons succes.

Met onze passie voor techniek willen we als familiebedrijf een waardevolle bijdrage leveren aan de leefomgeving van mensen door deze comfortabeler, schoner, veiliger en duurzamer te maken. Omdat techniek leven is.

Visie 2030

We hebben ambitie en we willen vooruit. Niet alleen ons bedrijf verandert, de wereld om ons heen ook. De maatschappij staat voor grote uitdagingen: klimaatverandering, energietransitie, krapte op de arbeidsmarkt en de snelle groei en omvang van technologische ontwikkelingen. Als familiebedrijf willen we hier een waardevolle bijdrage aan leveren. Dat vraagt om een duidelijke langetermijnvisie. Een langetermijnvisie die richting geeft en die ons het gevoel geeft dat we op de juiste manier met de toekomst bezig zijn. Onze strategische pijlers voor 2030 zijn:

- **Aantrekkelijke werkgever:** onze familiecultuur biedt een aantrekkelijke werkomgeving om te leren en te groeien.
- **Beste partner voor klanten:** overal waar de klant ons treft, krijgt de klant een 9+ klantbeleving.
- **Autoriteit als system integrator:** in 2030 zijn onze processen volledig gedigitaliseerd, datagedreven en voorspellend ingericht.
- **Milieubewuste technisch dienstverlener:** In 2030 is onze impact op het milieu geminimaliseerd door CO2-neutraal te opereren in directe emissies (scope 1 en 2), de helft van onze inkoop circulair te maken, en onze klanten te helpen hun duurzame ambities te realiseren.

- **Ondernemende en wendbare organisatie:** in 2030 zijn we een ondernemende en wendbare organisatie die lokaal geworteld is. Dankzij ons landelijk dekkend netwerk blijven we kennis bundelen en dicht bij onze klanten opereren.

Onze focus ligt op het creëren van een klantbeleving waarin iedereen zich begrepen en gehoord voelt. We verdiepen ons daarom in elke stap van de klantreis en kijken niet alleen naar hoe we elk contactmoment soepel kunnen laten verlopen, maar ook naar wat onze klanten echt belangrijk vinden. Door goed te luisteren naar hun wensen en behoeften, willen we een persoonlijke en betrokken ervaring bieden die hun verwachtingen overtreft.

3. Onze omgeving en organisatie



Ons familiebedrijf groeit en verandert mee met de markt. Met een scherpe strategie, sterke structuur en slimme innovaties spelen we in op nieuwe kansen en uitdagingen. Zo blijven we een betrouwbare partner voor klanten en een aantrekkelijke werkgever voor talent.

Bedrijfsmodel

De teams opereren vanuit hun eigen vestiging, waardoor ze verbonden blijven met de collega's van die locatie. Klanten hebben er veel profijt van, vooral degenen die landelijk opereren. De klant komt altijd op de juiste plek in de organisatie terecht, ongeacht waar die binnenkomt. De business units binnen Hoppenbrouwers worden beoordeeld op basis van belangrijke prestatie indicatoren KPI's, waaronder in- en uitstroom van medewerkers, omzet, rendement, projectaudits, banksaldo's en betalingsgedrag. Deze KPI's geven inzicht in personeelsverloop, financiële prestaties, projectkwaliteit en liquiditeitspositie. Door deze indicatoren te monitoren, kunnen trends worden geanalyseerd en actiepunten worden vastgesteld om de prestaties te verbeteren en strategische doelen te behalen. Deze strategische transformatie is nodig en belangrijk, want zo kunnen we onze diensten blijven optimaliseren en verder bouwen aan de landelijke dekking. De balans tussen lokale verantwoordelijkheid en landelijke samenwerking in de business units zorgt voor een scherpere focus en een verlaging van operationele risico's. Ook maakt het de integratie van overnamevestigingen gemakkelijker en bevordert het de samenwerking en kennisdeling tussen vestigingen en teams.

Duurzame activiteiten per business unit



Hoppenbrouwers Industriële Automatisering (IA):

Binnen de industriële automatisering ligt de nadruk op de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van cruciale processen. We beschermen de productieprocessen van opdrachtgevers door slimme automatisering, elektrificatie en doordachte procesbesturing toe te passen. Daarmee worden energie en grondstoffen efficiënter benut en blijft de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd.

Digitalisering speelt hierbij een steeds grotere rol. Datagedreven oplossingen bieden beter inzicht in processen en ondersteunen een stabiele en beheersbare aansturing van installaties. In industriële omgevingen helpen we klanten bij het inrichten van monitoring- en besturingssystemen die bijdragen aan een betrouwbare procesvoering en een toekomstbestendige inrichting van hun installaties.

Door de verdere digitalisering en automatisering neemt ook het belang van veiligheid en beveiliging toe. Strengere wet- en regelgeving rondom digitale veiligheid binnen operationele technologie (OT) vraagt om zorgvuldige inrichting en beheer van systemen. Het veilig functioneren van processen vraagt daarbij om aandacht voor zowel hardware als software.

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van industriële automatisering. Met het milieu-impactrapport geven we opdrachtgevers inzicht in de CO₂-footprint die vrijkomt tijdens de realisatie van projecten. Daarmee ondersteunen we hen bij het inzichtelijk maken van hun scope-3-emissies, voor het deel waarin wij verantwoordelijk zijn voor installaties en automatisering. In de watersector richten de werkzaamheden zich daarnaast op energiezuinige drinkwaterproductie, duurzame afvalwaterzuivering en het slim inzetten van data om waterkwaliteit en energieverbruik te verbeteren.

Binnen de watersector werken we actief samen met partners aan het ontwikkelen van een standaard voor de renovatie van zuiveringen. Deze aanpak draagt bij aan meer efficiëntie en beheersbaarheid bij het vernieuwen van elektrotechnische installaties en procesautomatisering. Daarnaast zijn we betrokken bij samenwerkingen zoals alliantie Zuiver, waarin partijen gezamenlijk optrekken om de bredere opgaven in de waterketen aan te pakken.



Gebouw Gebonden Installaties (GGI)

Binnen Gebouw Gebonden Installaties werken we aan het verduurzamen en toekomstbestendig maken van uiteenlopende gebouwen, zoals ziekenhuizen, onderwijslocaties en distributiecentra. Zowel bij nieuwbouw als bij renovatieprojecten neemt de complexiteit van energievoorziening en gebouwbeheer toe. We realiseren en optimaliseren installaties met aandacht voor energieprestaties, comfort en betrouwbaarheid, zodat gebouwen beter voorbereid zijn op veranderende eisen en intensief gebruik.

Energiemanagement speelt hierin een steeds belangrijkere rol. We ontwerpen, realiseren en integreren energiemanager- en gebouwbeheersystemen die zorgen voor een samenhangende aansturing van installaties binnen het gebouw. Daarmee ondersteunen we organisaties bij het beheersen van energieverbruik, het omgaan met piekbelasting en het beter benutten van beschikbare capaciteit, passend bij de functie en het gebruik van het gebouw.

Om deze energiesturing goed te kunnen volgen en duiden, is binnen deze business unit de Energiemanager ontwikkeld: een digitaal dashboard waarin data uit verschillende installaties en assets samenkomt, zoals klimaatinstallaties, laadpalen, batterijen en energiemeters. De Energiemanager maakt inzichtelijk hoe energie binnen een gebouw wordt gebruikt en hoe verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden. Dit overzicht ondersteunt het dagelijkse beheer en vormt een basis voor monitoring en rapportage, onder meer in het kader van GACS en CSRD

De context waarin we werken verandert. Wet- en regelgeving wordt complexer en de eisen aan energieprestaties van gebouwen nemen toe. Daardoor verschuift onze rol steeds vaker van uitvoerend installateur naar energieregisseur en sparringpartner in het ontwerp- en bouwproces. Door vroeg betrokken te zijn in bouwteams en ontwerpfases ondersteunen we opdrachtgevers bij het maken van technische keuzes die vandaag passen en ook morgen uitvoerbaar blijven.



Building Service (BS)

Een belangrijk aandachtsgebied binnen Building Service is het verduurzamen van installaties. We ondersteunen klanten bij het aanpassen en optimaliseren van bestaande systemen om deze energiezuiniger te maken. Daarbij passen we steeds meer, en waar mogelijk, circulaire materialen en producten toe. Zo sluiten technische oplossingen beter aan op zowel milieudoelstellingen als de toenemende vraag naar toekomstbestendige gebouwen.

Daarnaast ondersteunen we klanten die door netcongestie worden beperkt in de uitbreiding of verduurzaming van hun organisatie. Samen wordt gezocht naar oplossingen om de beschikbare energiec capaciteit slimmer te benutten en installaties zo in te richten dat ze ook op langere termijn betrouwbaar en duurzaam kunnen functioneren.

Ook op het gebied van onderhoud en beheer wordt gewerkt aan verdere professionalisering. Binnen Building Service worden stappen gezet richting predictive maintenance. Door data te combineren met technische kennis ontstaat geleidelijk meer inzicht in het functioneren en de belasting van installaties. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om onderhoud steeds beter af te stemmen op de praktijk, met als doel storingen te voorkomen en processen te beschermen. Predictive maintenance is daarmee een groeipad, waarin ervaring, data en techniek stap voor stap samenkomen.

De nauwe samenwerking tussen Building Service en de business unit Gebouw Gebonden Installaties vormt een belangrijke basis. Na oplevering van projecten wordt het onderhoud en beheer van installaties overgedragen aan Building Service, waardoor kennis van ontwerp en uitvoering behouden blijft. Dit draagt bij aan een stabiele exploitatie van installaties en biedt klanten continuïteit gedurende de gehele levensduur van hun gebouw.



Woningbouw (WB)

Nederland staat voor een grote woningbouwopgave, terwijl ruimte, capaciteit en beschikbare energie onder druk staan. Binnen deze context dragen we bij aan zowel de versnelling van nieuwbouw als aan het toekomstbestendig maken van bestaande woningen, met oplossingen die passen binnen de praktijk van vandaag.

De manier van bouwen verandert. We werken binnen Woningbouw steeds vaker met prefab en modulaire installatietechniek. Door installaties grotendeels vooraf te assembleren, creëren we meer voorspelbaarheid in planning en kwaliteit en verkleinen we de afhankelijkheid van werkzaamheden op de bouwplaats. Dit draagt bij aan een efficiëntere uitvoering en helpt om materiaalgebruik en faalkosten te beperken.

Duurzaamheid speelt hierin een groeiende rol. Bij de keuze voor materialen en installaties kijken we, binnen de kaders van het project en de opdrachtgever, steeds vaker naar energie-efficiëntie, hergebruik en levensduur. Kwaliteit gaat daarbij verder dan voldoen aan wet- en regelgeving en richt zich op comfortabele, gezonde en energiezuinige woningen, waaronder ook zorgwoningen.

Woningcorporaties staan voor de opgave om hun vastgoed te verduurzamen en de energielasten voor bewoners beheersbaar te houden. We ondersteunen hen met praktische en schaalbare oplossingen, zoals hybride en all-electric installaties, warmtepompen, zonnepanelen en slimme regeltechniek. De focus ligt op uitvoerbare stappen die bijdragen aan een toekomstbestendige woningvoorraad.



Hoppenbrouwers Thuis (HBT)

Hoppenbrouwers Thuis is de particuliere tak van de organisatie en richt zich volledig op thuistechniek. Vanuit deze business unit ondersteunen we consumenten met oplossingen die bijdragen aan een duurzamer, comfortabeler en toekomstbestendig thuis. Het product portfolio bestaat uit zeven kernproducten: cv-ketels, warmtepompen, zonnepanelen, airconditioningsystemen, groepenkasten, laadpalen en thuisbatterijen. Deze installaties spelen een belangrijke rol in het verlagen van het energieverbruik, het verduurzamen van woningen en het vergroten van de zelfvoorzienendheid van huishoudens.

Door consumenten te begeleiden bij het maken van passende keuzes in techniek, helpt Hoppenbrouwers Thuis huishoudens stap voor stap te verduurzamen. Daarbij gaat het niet alleen om de overstap naar duurzame energiebronnen, maar ook om een goede samenhang tussen installaties, veilig gebruik en langdurige betrouwbaarheid. Zo dragen technische oplossingen bij aan het verminderen van CO₂-uitstoot én aan een stabiele energievoorziening in en rond de woning.

De Hoppenbrouwers Academy speelt hierin een belangrijke rol. Door nieuwe medewerkers en zij-instromers op te leiden tot specialisten in thuistechniek wordt structureel geïnvesteerd in vakmanschap en kwaliteit. Goed opgeleide monteurs zorgen voor installaties die correct worden aangelegd en onderhouden, wat de levensduur verlengt en onnodig energie- en materiaalgebruik voorkomt. Daarmee draagt opleiding en kennisdeling direct bij aan duurzame prestaties in de praktijk.

Ook op het gebied van circulariteit worden binnen Hoppenbrouwers Thuis concrete stappen gezet. Sinds januari worden bij particuliere onderhoudscontracten standaard gereviseerde onderdelen toegepast. Deze bewuste keuze vermindert het gebruik van nieuwe grondstoffen en verlengt de levensduur van bestaande componenten. De overstap vroeg om een andere manier van werken en denken, maar laat zien dat circulariteit en kwaliteit goed samengaan binnen de dagelijkse praktijk van onderhoud en service aan huis.

Trends en ontwikkelingen

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt blijft een grote uitdaging. Vooral in technische beroepen is er een tekort aan gekwalificeerd personeel. En dat terwijl er tegelijkertijd een groeiende vraag is naar duurzaamheidsgerichte kennis en vaardigheden. Dit tekort leidt tot hogere kosten en langere doorlooptijden voor projecten. Daarnaast neemt de werkdruk voor bestaande medewerkers toe.

Hoppenbrouwers doet daarom veel om jeugd en andere doelgroepen enthousiast te maken voor de techniek en omscholing naar techniek mogelijk te maken. Door zij-instromers en BBL-studenten (beroepsbegeleidende leerweg) in de Hoppenbrouwers Academy slimmer, versneld en verkort op te leiden, spelen we beter in op de huidige ontwikkelingen en behoefte van de arbeidsmarkt. Dit zorgt voor efficiëntere instroom en voor een verlaagde werkdruk binnen de teams. Ook het continu investeren en bijscholen van de huidige medewerkers zorgt ervoor dat we slimmer kunnen werken. Zo blijft er ruimte om meer collega's intern door te laten groeien naar andere functies. We werken aan een nieuw digitaal talentenkompas die dit ondersteunt door loopbaanpaden inzichtelijker te maken en medewerkers eerder en gericht te helpen bij hun ontwikkeling.

Ontwikkelingen rondom zzp'ers

In 2025 hebben we ons beleid rondom zzp'ers verder aangescherpt, zodat we voldoen aan de wetgeving én recht doen aan de praktijk in onze verschillende business units. Iedere situatie vraagt om maatwerk: de manier van samenwerken in woningbouw is immers anders dan in Industriële Automatisering of Gebouw Gebonden Installaties. Door per opdracht zorgvuldig te beoordelen wat passend is, behouden we de flexibiliteit en kwaliteit die zelfstandigen ons brengen.

Energietransitie

De energietransitie blijft een van de grootste maatschappelijke opgaven van deze tijd. De noodzaak om CO₂-uitstoot te verminderen en sneller over te schakelen op duurzame energiebronnen wordt alleen maar urgenter. Tegelijkertijd maakt netcongestie de overgang complexer. Netcongestie vraagt om investeringen in slimme energiemanagementoplossingen, zoals energieopslag, curtailment en dynamic load balancing. Tegelijkertijd biedt het kansen om bij te dragen aan innovatieve technologieën die de energietransitie versnellen. Onze eigen locaties in Deurne en Dongen, waar we deze oplossingen toepassen, fungeren als inspirerende praktijkvoorbeelden voor klanten en partners.

Onze rol verschuift steeds meer van uitvoerend installateur naar strategisch adviseur. Door vroeg betrokken te zijn bij projecten, kunnen we klanten begeleiden bij het realiseren van hun duurzaamheidsdoelen en helpen met integrale oplossingen die aansluiten op de eisen van vandaag én voorbereid zijn op de toekomst.

De ontwikkelingen in wet- en regelgeving, zoals de Europese Green Deal en de verplichtingen uit de CSRD, zorgen ervoor dat duurzaamheid meetbaar en concreet wordt. Bedrijven willen niet alleen energie besparen, maar ook hun impact aantoonbaar verkleinen.

In de consumentenmarkt verandert het speelveld. De afbouw van subsidies en de salderingsregeling beïnvloeden de vraag naar traditionele producten zoals zonnepanelen en warmtepompen. Tegelijk groeit de behoefte aan innovatieve oplossingen zoals energieopslag, dynamisch energiebeheer en slimme combinaties van systemen. Deze verschuiving biedt kansen om klanten te helpen hun energieverbruik efficiënter te organiseren.

Watercongestie

De druk op de drinkwatervoorziening neemt toe en vormt een groeiende uitdaging voor de samenleving én het bedrijfsleven. Door economische groei en klimaatverandering stijgt de vraag naar drinkwater, terwijl de beschikbaarheid van schone bronnen afneemt. Het RIVM waarschuwt dat er zonder maatregelen vanaf 2030 tekorten dreigen.

Voor bedrijven betekent dit strengere vergunningsvoorwaarden, hogere kosten en een grotere noodzaak om waterverbruik te reduceren. Als technisch dienstverlener helpt Hoppenbrouwers organisaties om hiermee om te gaan. We implementeren waterbesparende technologieën, adviseren over circulaire wateroplossingen en ondersteunen klanten bij het integreren van duurzaam waterbeheer in hun processen.

Economische ontwikkelingen

Hoewel de inflatie en rente het afgelopen jaar stabiliseerden, blijven ze van invloed op de bouwsector als het gaat om besluitvorming over investeringen. Kostenefficiëntie en duurzaamheid worden belangrijker. Innovatieve bouwmethoden zoals modulaire en circulaire bouw, bieden mogelijkheden om kosten te beheersen en meer flexibiliteit te creëren.

In de installatiesector zet schaalvergroting onverminderd door. Grote bedrijven zoeken via strategische overnames naar groei, toegang tot nieuwe technologieën en oplossingen voor personeelstekorten. Ook private equity blijft een actieve speler in deze markt. Met een proactieve overnamestrategie positioneert Hoppenbrouwers zich sterk binnen deze consolidatiegolf.

Daarnaast brengt de cao in de technische sector hogere lonen, meer flexibiliteit en betere arbeidsvoorwaarden. Dat maakt de sector aantrekkelijker voor technisch talent, maar vraagt ook om scherpte in kostenbeheersing. Hoppenbrouwers speelt hierop in door te blijven investeren in innovatie, automatisering en digitalisering. Zo versterken we onze efficiëntie en beschermen we onze marges, zonder concessies te doen aan kwaliteit of goed werkgeverschap.

Vooruitkijken in een sector vol kansen



Foto: Mark Harbers, Voorzitter Techniek Nederland

De technieksector staat aan de vooravond van opnieuw een jaar vol dynamiek en verandering. Als voorzitter van Techniek Nederland zie ik dagelijks hoe groot de rol is die bedrijven als Hoppenbrouwers Techniek spelen in het toekomstbestendig maken van Nederland. De ontwikkelingen volgen elkaar snel op, maar de rode draad is helder: techniek is de sleutel tot de grote maatschappelijke transitie waar we voor staan.

De grootste kansen liggen onmiskenbaar in de energietransitie. Warmtepompen, zonne-energie, thuisbatterijen, energiemanagementsystemen en andere duurzame installaties bieden enorme groeimogelijkheden. Tegelijkertijd zet de elektrificatie onverminderd door. Dat vraagt om een nieuwe rol van technisch dienstverleners als energieregisseur. Door verschillende duurzame technieken slim te combineren tot geïntegreerde energiesystemen, bieden techniekbedrijven hun klanten maximale efficiency en betrouwbaarheid.

Deze ontwikkeling verandert de positie van technisch dienstverleners en installateurs fundamenteel. Ze worden steeds vaker al in de ontwerpfase betrokken en denken mee over het totale energiesysteem. Daarbij spelen data een cruciale rol. Datagedreven verduurzaming en onderhoud zijn inmiddels onmisbaar. Met realtime data wordt onderhoud condition-based of zelfs predictive. Dat voorkomt storingen en zorgt ervoor dat installaties optimaal blijven presteren.

Ook netcongestie staat komend jaar hoog op de agenda. Netcongestie is niet alleen een bedreiging, maar biedt de technieksector óók kansen. Met slimme technieken kunnen we netcongestie met circa 25% reduceren. Dat betekent dat we duizenden bedrijven snel kunnen helpen aan een elektriciteitsaansluiting én dat miljardeninvesteringen in netverzwaring overbodig zijn. Techniek Nederland blijft deze oplossingen actief onder de aandacht brengen van beleidsmakers en opdrachtgevers.

Daarnaast dient de watertransitie zich steeds nadrukkelijker aan. We moeten ons voorbereiden op zowel wateroverlast als watertekorten. Waterbesparende nieuwbouw, aanpassingen aan riolering, slimme gemalen en industriële maatregelen vragen om technische expertise. Die kennis en capaciteit zijn aanwezig in onze sector; nu is het zaak dat financiering en uitvoeringskracht gelijke tred houden.

De beschikbaarheid van vakmensen blijft ook in 2026 een grote uitdaging. De instroom in techniek en ICT moet omhoog. Dat vraagt om structurele investeringen in techniek en digitale geletterdheid in het onderwijs, meer aandacht voor vrouwen in de techniek en gerichte keuzes in opleidingen. We moeten techniekonderwijs stimuleren en tegelijkertijd onderwijs met weinig arbeidsmarktperpectief ontmoedigen. Daarnaast is blijvende bij- en omscholing essentieel. Een leven lang ontwikkelen wordt de norm in de techniek. Zo kunnen technische vakmensen blijven groeien.

Innovatie is zelf een deel van de oplossing voor het tekort aan vakmensen. Die ontwikkeling krijgt al in 2026 meer vaart. AI, robotisering en industrieel produceren nemen repetitief werk over, waardoor technici zich nóg meer kunnen richten op modern vakmanschap. De digitalisering versnelt: slimme gebouwen, geïntegreerde platforms, digital twins en virtuele inbedrijfstelling worden steeds meer standaard. Ze maken het mogelijk sneller, slimmer en foutlozer te werken.

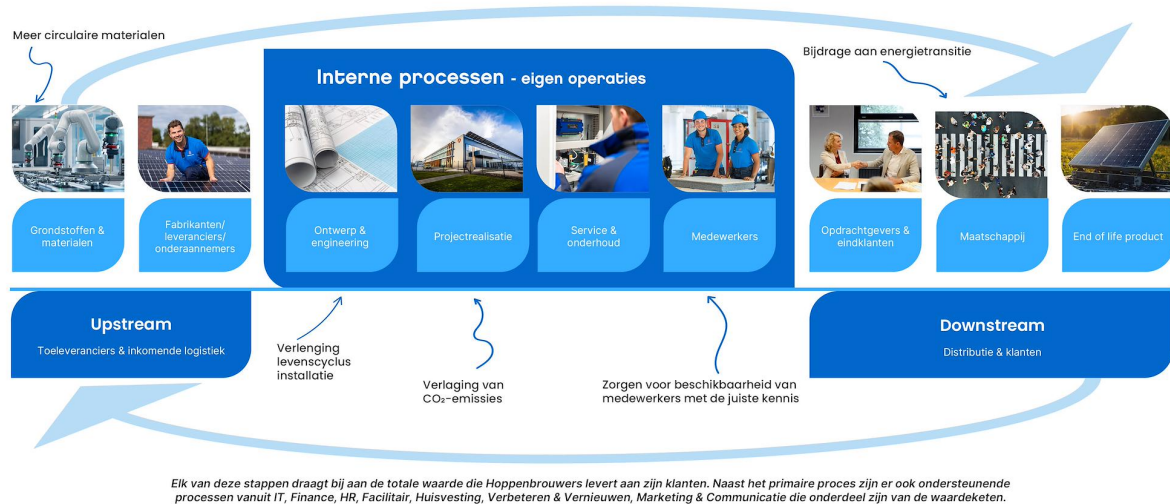
Met deze ontwikkelingen in het vizier heb ik er vertrouwen in dat bedrijven als Hoppenbrouwers Techniek ook het komende jaar een voortrekkersrol blijven spelen. De opgaven zijn groot, maar de kansen minstens zo groot. De technieksector is er klaar voor.

Mark Harbers

Voorzitter Techniek Nederland

4. Waardeketen

Onze impact op de waardeketen



Toelichting op de waardeketen

Grondstoffen en materialen

Voor de installaties die we maken zijn grondstoffen en materialen nodig. Hoppenbrouwers werkt actief samen met partners en leveranciers aan meer circulaire oplossingen om daarmee bij te dragen aan het terugdringen van het gebruik van primaire grondstoffen.

Fabrikanten, leveranciers en onderaannemers

Samen met leveranciers van materiaal, materieel, software en diensten werken wij aan verdere verduurzaming van onze projecten. Wij hanteren een duurzaam en ethisch inkoopbeleid om te waarborgen dat onze leveranciers voldoen aan hoge standaarden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en eerlijke handel. De belangrijkste toeleveranciers van de onderneming zijn groothandels van elektrotechnisch- en installatietechnische goederen. Hoppenbrouwers is aangesloten bij de inkoopvereniging DGC waardoor er weinig afhankelijkheid bestaat van één bepaalde toeleverancier.

Ontwerp & engineering

Voor het ontwerpen van duurzame technische oplossingen en installaties houden we rekening met het gebruik van producten en slimme tools. We maken gebruik van BIM, construction cloud en slimme IT-oplossingen voor het vereenvoudigen van processen. Dit maakt dat we onze klanten duurzame oplossingen kunnen aanbieden.

Realisatie van projecten

Tijdens de installatie- en implementatiewerkzaamheden op locatie bij de klant houden we rekening met CO₂-emissies. We monitoren, meten en sturen op de emissies die vrijkomen bij de realisatie van een project. Door een zorgvuldige planning en beheersing van projecten worden deze efficiënt en tijdig afgerond. We voeren de werkzaamheden op een veilige en verantwoorde manier uit. Door het combineren van veiligheid en effectief projectmanagement in onze waardeketen, kunnen we onze milieudoelstellingen behalen en bijdragen aan een duurzame toekomst.

Service & onderhoud

Onze ondersteuning stopt niet na de afronding van een project. Wij bieden uitgebreide ondersteuning aan onze klanten gedurende de gehele levenscyclus van hun systemen, inclusief de projectfase, implementatiefase en de periode daarna. Onze na-installatiediensten zorgen ervoor dat systemen optimaal blijven functioneren en up-to-date zijn. We integreren smart-gridoplossingen en smart-buildingtechnologieën in onze diensten. Deze geavanceerde systemen optimaliseren energieverbruik en verbeteren de efficiëntie en duurzaamheid van gebouwen. Onze proactieve benadering van onderhoud garandeert dat eventuele problemen snel worden geïdentificeerd en opgelost, wat de operationele continuïteit van de systemen van onze klanten waarborgt.

Medewerkers

Onze medewerkers vormen de belangrijkste spil in de waardeketen. Zij realiseren de installatie en leggen daarmee de basis voor het succes van onze projecten. Wij geloven sterk in de filosofie dat tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten. Wij zetten ons in voor het creëren van een werkomgeving waarin onze medewerkers zich gewaardeerd, veilig en prettig voelen. Dit doen wij door middel van continue training en ontwikkeling, eerlijke beloning en het bevorderen van een positieve en inclusieve bedrijfscultuur. We werken toe naar een medewerkerstevredenheid van een 8, die ook terug te zien is in de kwaliteit van de service die wij onze klanten bieden.

Opdrachtgevers en eindgebruikers

Met een klantgerichte benadering streven we met onze dienstverlening naar de hoogste kwaliteit en betrouwbaarheid. Zo kunnen onze klanten altijd rekenen op optimale prestaties en maximale waarde van hun investeringen. We gaan voor een duurzame relatie en het leveren van waarde in elke fase van een project. We vragen klanten om hun ervaring en feedback zodat we voortdurend kunnen leren en onze processen optimaliseren.

Maatschappij

Onze toegevoegde waarde in de keten reikt verder dan het leveren van technische oplossingen. Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus en leveren met onze dienstverlening en ons handelen een actieve bijdrage aan de energietransitie. We zijn lokaal betrokken in de samenleving en ondersteunen lokale initiatieven als het gaat om werkgelegenheid, opleiden en sport. We investeren in onderwijs en samenwerkingen met scholen om de volgende generatie technici voor te bereiden op de toekomst.

End of life

Op het moment dat installaties, systemen of materialen hun functionele levensduur hebben bereikt en vervangen, gerecycled of verwijderd moeten worden, streeft Hoppenbrouwers ernaar om installaties en componenten een tweede leven te geven. We richten ons steeds meer op circulaire oplossingen, verantwoord afvalbeheer, en het ondersteunen van klanten bij de transitie naar systemen met een lagere milieu-impact. Door deze focus draagt Hoppenbrouwers bij aan een circulaire economie.

5. Strategie en voortgang

Onze vijf strategische pijlers vormen de basis van onze koers richting 2030. Ze geven richting aan onze keuzes en vertalen onze visie naar concrete ambities. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we daar in 2025 invulling aan hebben gegeven. Per pijler maken we inzichtelijk welke ontwikkelingen, initiatieven en resultaten hebben bijgedragen aan onze voortgang. Zo wordt zichtbaar waar we staan, wat we hebben bereikt en hoe we verder bouwen aan een toekomstbestendige organisatie.



**Aantrekkelijke
werkgever**



**Autoriteit als
system integrator**



**Beste partner voor
klanten**



**Ondernemende en
wendbare
organisatie**



**Milieubewuste
technisch
dienstverlener**

Aantrekkelijke werkgever



Bij Hoppenbrouwers willen we dat iedereen met plezier naar het werk komt en zich kan ontwikkelen in een toekomstbestendige omgeving. In een krappe arbeidsmarkt groeiden we naar 2.279 collega's en investeerden we 165 duizend uur in leren via de Hoppenbrouwers Academy. Tegelijkertijd richtten we ons nadrukkelijk op het bereiken en ondersteunen van onze collega's in de buitendienst, omdat zij dagelijks het verschil maken bij onze klanten.

Tevredenheid blijft stabiel

We luisteren al jaren actief naar collega's via het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Deze laat een lichte stijging zien van 7,6 in 2024 naar 7,8 in 2025. We nemen ook de vaste inleen mee in dit cijfer, zodat het de dagelijkse praktijk goed weerspiegelt. De resultaten laten zien dat collega's zich betrokken voelen en met plezier samenwerken, ook in een organisatie die continu groeit. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat extra aandacht voor de buitendienst belangrijk blijft. Dat heeft geleid tot gerichte verbeteringen die inspelen op hun specifieke behoeften.

Om het behoud van collega's verder te versterken, zijn in 2025 gerichte maatregelen genomen. Zo zijn flexibelere arbeidsvoorwaarden geïntroduceerd om de werk-privébalans te verbeteren. Daarnaast zijn de functiegroepen en salarissen herzien en is de storingsdienstvergoeding verhoogd. Ook is de onboarding voor jongere doelgroepen verder aangescherpt, zodat nieuwe collega's sneller hun plek vinden binnen de organisatie.

Ook is een pilot gestart met een positieve beloning voor collega's zonder ziekteverzuim, gericht op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd blijft Hoppenbrouwers investeren in vakken en doorgroeimogelijkheden, onder andere met nieuwe trainingen voor uitvoerders en eerste monteurs. Daarmee ondersteunen we collega's in hun ontwikkeling en borgen we de kwaliteit van ons werk.

Verbinding tussen staf en buitendienst

Goede samenwerking begint met wederzijds begrip. Daarom organiseerden we dit jaar voor het eerst de 'Buitendag': een meeloopdag waarbij collega's van HR, ICT, Receptie, Marketing en andere stafafdelingen een dag meelopen met de buitendienst. Dit verbetert de onderlinge verbondenheid en het begrip voor elkaars werk.

Onze collega's in cijfers

Vanaf dit jaar rapporteren we onze HR-cijfers volgens de CSRD-definities. Daarmee sluiten we aan bij de Europese richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging en geven we een vollediger beeld van onze organisatie. Door deze aangepaste meetmethode zijn de cijfers niet één op één te vergelijken met die van vorig jaar, maar ze laten wél duidelijk zien hoe Hoppenbrouwers groeit en zich ontwikkelt als werkgever.

Groei in instroom en uitstroom

In 2025 verwelkomden we 545 nieuwe medewerkers. Waarvan 410 medewerkers via autonome groei en 135 via overnames. In deze cijfers zijn ook werkstudenten die een bijbaan vervullen en stagiaires meegenomen. Dit resulteerde in een personele groei van 8,2 procent. Daarmee zien we dat steeds meer mensen kiezen voor Hoppenbrouwers als werkgever.

De uitstroom daalde naar 15,8 procent. Met name de uitstroom binnen het eerste jaar van het dienstverband vraagt blijvende aandacht. We blijven hier kritisch naar kijken en investeren gericht in een goede start voor nieuwe collega's. Dit doen we onder andere met een gestructureerd onboardingsprogramma, de inzet van de groeimeter waarin feedback structureel wordt besproken, en het periodieke POP-gesprek.

Onze zorgvuldige begeleiding bij overnames laat daarbij duidelijke resultaten zien. De uitstroom binnen overgenomen bedrijven is laag en nieuwe collega's vinden snel aansluiting bij de Hoppenbrouwers-cultuur. Dit onderstreept het belang van aandacht, begeleiding en cultuurbehoud bij groei.

Uit analyses blijkt dat medewerkers soms vertrekken omdat zij elders kansen zien die ze binnen Hoppenbrouwers niet herkennen. Als organisatie willen we dit doorbreken door loopbaanpaden transparanter te maken en ontwikkeling eerder te stimuleren. Dit doen we met behulp van AI. Met voorspellende datamodellen die helpen signaleren wanneer iemand toe is aan nieuwe uitdaging of risico loopt op verzuim of vertrek. Deze datagedreven aanpak sluit aan bij de HR-visie om niet alleen te reageren, maar vooral vooruit te kijken en op tijd met collega's in gesprek te gaan.

Dit wordt in 2026 gefaseerd geïntroduceerd en vormt een belangrijke stap in de verdere professionalisering van talentontwikkeling en behoud binnen Hoppenbrouwers. Daarnaast helpt het vraag-en-aanbodmodel om talent beter te benutten. Je ziet eerder waar talent onbenut blijft en waar doorgroei mogelijk is. Zo versterken we ons ecosysteem en creëren we duurzame inzetbaarheid op de lange termijn.

Diversiteit en inclusie

Bij Hoppenbrouwers geloven we dat een diverse organisatie sterker is. Diversiteit gaat voor ons over verschillen in leeftijd, achtergrond en opleidingsroute, maar ook over zij-instromers, vrouwen in de techniek en statushouders. Dit jaar hebben we:

- in totaal zijn 284 collega's als zij-instromer in opleiding voor onze branche.
- een onderzoek gestart met statushouders om in 2026 hier verder aanvulling te geven.
- aandacht gehouden voor de instroom van vrouwen in technische functies

Meer mensen, meer verbinding

Het totaal aantal collega's is gestegen, ondanks dat vaste inleen niet langer wordt meegeteld. De toename komt gedeeltelijk door de bredere definitie waarin ook stagiaires en werkstudenten zijn opgenomen maar ook door overnames en nieuwe medewerkers. Dat zegt iets over onze groei, maar ook over de aantrekkingskracht van onze organisatie: steeds meer mensen ervaren wat het betekent om onderdeel te zijn van Hoppenbrouwers.

Verzuim

De inzetbaarheid van onze collega's is belangrijk voor de continuïteit van ons werk. In 2025 kwam het verzuimpercentage uit op 4,1%, met een daling van het kort verzuim. Door gerichte aandacht voor vitaliteit, veiligheid en werkgeluk blijven onze teams duurzaam inzetbaar. We hebben de aanpak van verzuim verder versterkt. Met programma's die gezondheid en balans stimuleren, blijven we investeren in een werkomgeving waarin iedereen zich goed voelt. HR-adviseurs zijn opgeleid om interviews te begeleiden zodat men leert van echte casussen en elkaar helpt betere keuzes te maken. Daarnaast zijn we met alle vestigingen aan de slag gegaan met een gerichte aanpak van verzuim.

Veiligheid

Veilig werken is bij Hoppenbrouwers geen project, maar een gewoonte. We werken veilig of we werken niet. We investeren structureel in veiligheidsbewustzijn en -leiderschap, onder meer via terugkerende Bewust Veilig Weken en gerichte training van onze collega's. Nieuwe collega's en zij-instromers worden vanaf de start intensief getraind op veilig werken via de Hoppenbrouwers Academy.

Dat veiligheid structureel is geborgd, blijkt uit het opnieuw behalen van de Safety Culture Ladder trede 3 in 2025.

Een organisatie in ontwikkeling

De vernieuwde cijfers tonen een organisatie die in beweging is: groeiend, lerend en steeds bewuster van haar maatschappelijke rol. Door jong talent kansen te bieden, te zorgen voor tevreden collega's en te werken aan vitaliteit, bouwen we verder aan een duurzame toekomst voor onze mensen én onze organisatie.

Autoriteit als system integrator



De samenhang binnen technische omgevingen wordt steeds bepalender. Installaties die vroeger los van elkaar functioneerden, maken inmiddels deel uit van geïntegreerde systemen waarin energievoorziening, digitalisering, automatisering en beveiliging elkaar direct beïnvloeden. In 2025 is verder gebouwd aan onze rol als system integrator, met aandacht voor overzicht, stabiliteit en het verbinden van disciplines die in de dagelijkse praktijk steeds sterker samenkomen.

Energiedata als nieuwe onderlegger

De energietransitie verandert de manier waarop wij naar technische omgevingen kijken. Door de groei van duurzame opwek en de toenemende druk op het elektriciteitsnet ervaren we in projecten hoe sterk installaties, capaciteit en energiegebruik met elkaar verweven raken. De beschikbare ruimte binnen een aansluiting wordt op veel locaties bepalend, waardoor inzicht nodig is in de samenhang van systemen en in hoe een locatie zich door de tijd heen ontwikkelt. Dat sluit direct aan op onze rol als system integrator: we brengen het energiesysteem van een locatie als geheel in beeld en gebruiken energiedata om trends zichtbaar te maken en keuzes in ontwerp, voorbereiding en beheer zorgvuldig te onderbouwen.

Om dit inzicht structureel te verankeren in onze dienstverlening is een online energieportaal ontwikkeld waarin energiestromen en het functioneren van installaties samenkomen: de [Hoppenbrouwers Energiemanager](#). Het portaal verzamelt gegevens uit meters, installaties en gebouwssystemen, laat zien hoe verbruik, opwek en belasting zich ontwikkelen en kan installaties proactief aansturen op basis van actuele omstandigheden. Daarmee ontstaat één centrale omgeving voor monitoring en sturing, die onze manier van ontwerpen, realiseren en beheren steeds sterker ondersteunt met datagedreven inzichten.

De ervaringen uit de eerste trajecten laten zien dat deze aanpak richting geeft aan strategische en operationele keuzes van organisaties. Door eerder duidelijk te krijgen waar ruimte aanwezig is en waar knelpunten ontstaan, kunnen wij projecten gericht voorbereiden en oplossingen ontwikkelen die passen bij de werkelijkheid van het energiesysteem. De inzichten die dit oplevert helpen ons om onze dienstverlening verder te professionaliseren en technische keuzes beter te laten aansluiten op de toekomst van onze klanten.

OT en IT als één geïntegreerde werkelijkheid

De verwevenheid van operationele technologie (OT) en IT wordt in industriële omgevingen steeds zichtbaarder. Systemen die jarenlang los van elkaar functioneerden, maken inmiddels deel uit van één digitale omgeving waarin productieapparatuur, gebouwinstallaties, energiestromen en informatiesystemen elkaar direct raken. In het afgelopen jaar is deze samenhang verder toegenomen, waardoor de betrouwbaarheid van techniek steeds nauwer verbonden raakt met de stabiliteit en inrichting van het netwerk eromheen.

Veel technische infrastructuren zijn door de jaren heen organisch gegroeid, waardoor meerdere generaties systemen naast elkaar bestaan. De toenemende behoefte aan data voor monitoring, optimalisatie en digitalisering zorgt ervoor dat ook oudere installaties worden gekoppeld aan moderne netwerken. Daarmee ontstaan nieuwe kwetsbaarheden die vragen om heldere verantwoordelijkheden, passende beveiligingsmaatregelen en blijvende aandacht voor bewustwording binnen teams.

Binnen de Industriële Automatisering-unit heeft [Industrial Cyber Security](#) het afgelopen jaar een stevigere plaats gekregen in het werkproces. De voorbereidingen op NIS2 leiden bij klanten tot méér concrete vragen over de beveiliging van hun OT-omgeving, en ook binnen onze eigen organisatie vraagt dit om verdere aanscherping van ontwerp- en beheerprincipes. In dit kader is het certificeringstraject gestart voor IEC 62443-2-4, met als doel volwassenheidsniveau 2 in 2026 en niveau 3 in 2027. Deze ontwikkeling bouwt voort op de manier waarop security de afgelopen jaren al is geïntegreerd in projecten en versterkt de professionalisering van onze dienstverlening.

Cybersecurity wordt daarnaast steeds vanzelfsprekender onderdeel van het ontwerpproces. Standaardprincipes en werkwijzen worden verder uitgewerkt, vergelijkbaar met hoe safety (het borgen van fysieke veiligheid in ontwerpen) eerder is ingebed. Hierdoor ontstaat meer samenhang tussen disciplines, en worden onze specialisten binnen Industriële Automatisering steeds vaker betrokken bij beveiligingsvraagstukken in projecten door het hele bedrijf.

Onze stappen naar voorspellend onderhoud

In steeds meer omgevingen volgen we installaties over een langere periode, waardoor zichtbaar wordt hoe systemen zich daadwerkelijk gedragen. Door continu te meten worden patronen zichtbaar die in de dagelijkse praktijk gemakkelijk onopgemerkt blijven, zoals geleidelijke temperatuurstijging, veranderende schakelfrequenties of afwijkend gedrag bij piekbelasting. Deze signalen geven een vroeg beeld van mogelijke slijtage of verstoring en bieden daarmee waardevolle informatie voor beheer en onderhoud.

Afgelopen jaar is een volgende stap gezet: bij meerdere klanten draaien nu toepassingen waarin deze signalen automatisch worden geanalyseerd. Een AI-model kijkt mee naar het gedrag van installaties en ondersteunt het optimaliseren van prestaties en het voorkomen van storingen. De inzichten die hieruit voortkomen helpen ons om onderhoudsmomenten beter af te stemmen op de feitelijke conditie van assets, waardoor werkzaamheden rustiger kunnen worden gepland en onverwachte onderbrekingen afnemen.

Deze manier van werken ontwikkelt zich stapsgewijs. Naarmate meer assets worden gemonitord en de beschikbare data rijker wordt, groeit het aantal situaties waarin onderhoud kan worden voorbereid op basis van trends in plaats van incidenten. Dat geeft organisaties een stabielere basis voor beslissingen over levensduur, investeringen en de inzet van capaciteit, en draagt bij aan een beheeromgeving waarin technische keuzes beter onderbouwd kunnen worden.

Beste partner voor klanten



Klanten staan voor steeds lastigere keuzes worden. De energiemarkt verandert snel, regels bewegen mee en nieuwe oplossingen dienen zich in hoog tempo aan. Dat merken grote organisaties die plannen maken voor de komende jaren, maar net zo goed huiseigenaren die nadenken over hun energieverbruik thuis. In zo'n omgeving groeit de behoefte aan een partij die meedenkt, vragen helpt te ordenen en helder kan uitleggen welke mogelijkheden er zijn. Vanuit die behoefte hebben we in 2025 bewuster geïnvesteerd in onze rol als gids: niet alleen techniek leveren, maar klanten helpen koers te bepalen in een wereld waar energievraagstukken zelden nog eenvoudig zijn.

Zakelijke klanten: houvast in een tijd van netcongestie

Voor veel organisaties werd in 2025 duidelijk hoe sterk energie hun dagelijks werk beïnvloedt. Bijna overal lopen bedrijven vast door de beperkte capaciteit van het elektriciteitsnet, waardoor uitbreidingen, nieuwe productielijnen of verduurzamingsplannen niet vanzelfsprekend doorgaan. De vragen die daaruit voortkomen, gaan al snel verder dan techniek alleen. Bedrijven willen weten wat er nog kan, welke stappen verstandig zijn en hoe ze zich kunnen voorbereiden op de komende jaren.

Om die gesprekken goed te kunnen voeren, investeren we in momenten van kennisdeling en ontmoeting. Een hoogtepunt van het afgelopen jaar is het klantevenement over energie hubs, 'EnergieHub van Nu'. Ondernemers, partners en inhoudelijke experts kwamen samen om ontwikkelingen toe te lichten. Klanten kregen inzicht in hoe energie hubs werken, welke vormen er bestaan en hoe dergelijke oplossingen helpen om energie lokaal slimmer op te wekken, op te slaan en te verdelen. Daardoor ontstond er meer inzicht in de mogelijkheden van nu, én van de stappen die op de langere termijn betekenisvol kunnen zijn voor organisaties die willen verduurzamen of meer zekerheid zoeken in hun energievoorziening.

Naast dit evenement vonden verspreid door het land meerdere regionale ontbijtsessies plaats, waar we met kleine groepen klanten in gesprek gingen over geplande nieuwbouw, uitbreidingen, laadinfra en de opwek van energie. Het samenbrengen van vragen, ervaringen en praktijkvoorbeelden gaf klanten meer duidelijkheid over hun opties en hielp hen om beter inzicht te krijgen in welke keuzes bij hun plannen passen.

Consumenten: duidelijkheid creëren in een markt vol nieuwe keuzes

Ook voor huishoudens is de energiemarkt ingewikkelder geworden. Begrippen als terugleverbeperking, thuisbatterijen, onbalansmarkt en warmtepompen zijn in korte tijd onderdeel geworden van het gesprek aan de keukentafel. Veel mensen zien dat verandering nodig is, maar weten niet goed waar te beginnen of welke keuzes passen bij hun woning en budget. In 2025 hebben we daarom ook in de consumentenmarkt nadrukkelijker ingezet op uitleg en begeleiding.

Die inzet kwam in 2025 tot leven in een reeks informatieavonden op onze locaties en in diverse webinars. Op die manier kregen huiseigenaren een duidelijker beeld van wat voor hun woning relevant is en welke keuzes daarbij passen.

De verdere uitrol en groei van onze consumententak Hoppenbrouwers Thuis in 2025, met nieuwe teams in onder meer Arnhem, Deurne, Hoogeveen, Haarlem, Sittard, Utrecht, versterkt onze aanwezigheid in regio's waar de energievraag van huishoudens snel verandert. Door deze ontwikkeling zijn we dichterbij huiseigenaren aanwezig en wordt het eenvoudiger om vragen op te pakken, advies te geven en mensen te begeleiden bij keuzes rondom energie, comfort en onderhoud.

Inzicht in klanttevredenheid via NPS

Om goed zicht te houden op hoe klanten onze dienstverlening ervaren, maken we gebruik van de Net Promoter Score (NPS). In de particuliere markt liet de NPS in 2025 een duidelijke groei zien: van 20 aan het begin van het jaar naar 51 aan het einde van het jaar (+31).

Binnen Hoppenbrouwers Thuis hebben we het contact dat we op afstand met klanten onderhouden verder versterkt. Het klantcontactcentrum werd heringericht wat zorgde voor heldere rollen en meer specialisatie per type klantvraag. Daardoor kunnen we oriëntatiegesprekken, hulpverzoeken en klachten sneller en zorgvuldiger oppakken. Ook de processen rond klachten, garantie en aftersales zijn aangescherpt, met kortere doorlooptijden en een betere aansluiting met techniek. Een belangrijk focuspunt daarbij is first-time-right: zorgen dat een installatieopdracht in één keer goed wordt verwerkt, zodat we niet twee keer bij dezelfde klant hoeven te komen.

Klantfeedback nemen we centraal mee in onze sturing. De inzichten uit de NPS worden breed gedeeld en vormen een vast onderdeel van onze interne feedbackloop. Dat helpt om samen scherp te blijven op wat klanten ervaren en om vanuit alle teams te werken aan een voorspelbare en zorgvuldige dienstverlening. Het principe '*Goed Geregeld, Graag Gedaan*' vormt daarbij de basis.

In 2026 zetten we deze lijn door. We investeren verder in de digitalisering van het klantcontact en versterken de interne feedbackloop, zodat inzichten nog sneller op de juiste plek belanden. Zo bouwen we stap voor stap verder aan een organisatie die klanten op een warme, efficiënte en consistente manier ondersteunt.

Milieubewuste technisch dienstverlener



Organisaties staan onder toenemende druk om hun klimaatdoelen te halen. Daarmee groeit ook de behoefte aan partners die niet alleen systemen installeren, maar helpen om uitstoot structureel te verlagen. In 2025 verder gewerkt aan het verminderen van onze eigen CO₂-uitstoot. We hebben het afgelopen jaar 31 procent minder CO₂ uitgestoten ten opzichte van vorig jaar. Dit is 56 procent lager ten opzichte van het referentiejaar 2021. De grootste vooruitgang ontstond door de elektrificatie van het wagenpark. Inmiddels rijdt 65 procent van de voertuigen volledig elektrisch, ten opzichte van 37 procent in 2024.

Steeds meer klanten vragen expliciet naar scope 3-informatie. Daarom is in 2025 extra aandacht besteed aan het in beeld brengen van de ketenimpact. Het behouden van het CO₂-prestatieladder niveau 5-certificaat laat zien dat daar structureel aan wordt gewerkt en dat leveranciers steeds vaker onderdeel zijn van die beweging. Voor veel opdrachtgevers is dit certificeringsniveau inmiddels een belangrijke voorwaarde om samen te kunnen werken.

Circulariteit

Steeds meer organisaties willen laten zien hoe zij omgaan met grondstoffen. Dat maakt de vraag naar circulaire materialen merkbaar groter. Binnen de installatietechniek staat circulariteit nog in ontwikkeling, maar het aanbod groeit. Dat komt vooral door de samenwerking binnen de keten: fabrikanten, leveranciers en installateurs die gezamenlijk zoeken naar oplossingen die langer meegaan, herbruikbaar zijn of minder nieuwe grondstoffen vragen.

In dat speelveld is het belangrijk dat circulaire keuzes ook daadwerkelijk beschikbaar zijn in projecten. Daarom zijn dit jaar verschillende circulaire componenten opgenomen als voorkeursartikelen. Waar het kan, is de circulaire variant nu de standaard. Dat helpt klanten om hun eigen duurzaamheidsambities te onderbouwen en maakt het eenvoudiger om gezamenlijk richting 2030 toe te werken, wanneer de helft van de inkoop circulair moet zijn.

Afvalreductie blijft een praktische maatstaf voor vooruitgang. Door gericht te scheiden en bewuster te werken is in 2025 opnieuw minder restafval geproduceerd: een daling van 10% ten opzichte van 2024. Het thema kreeg dit jaar extra aandacht tijdens een interne *Milieu-impactweek*, die volledig gericht was op restafvalreductie. Collega's gingen in gesprek over dagelijkse keuzes en herkenbare situaties op projecten en vestigingen. Het sluit aan bij de bredere ambitie om in 2030 restafvalvrij te werken.

De deelname aan het brancheplan Verpakkingen van Techniek Nederland ondersteunt dezelfde ontwikkeling. Minder verpakkingsmateriaal betekent minder afval op projecten en geeft klanten de zekerheid dat er ook in de keten stappen worden gezet.

Elektrificatie vastgoed en energiestrategie

Elektrificatie speelt een grote rol in het verduurzamen van het eigen vastgoed. De eigen nieuwbouw- en uitbreidingsprojecten die in 2025 zijn opgeleverd, vormen daarin een belangrijke stap. In het tweede kwartaal van 2025 gingen de nieuwe panden in Deurne en Dongen open. Beide locaties zijn uitgerust met zonne-energie, batterijsystemen en slimme energiesturing, zodat de energievoorziening zonder fossiele bronnen kan plaatsvinden en netcongestie geen groeibeperkende factor is.

Eind 2025 volgde het nieuwe pand in Breda. Dat maakt de verduurzaming van het vastgoed zichtbaar concreet. Door het combineren van opwek, opslag en slimme aansturing ontstaat een energievoorziening die steeds meer elektrisch, efficiënter en duurzamer is.

Deze ontwikkelingen dragen direct bij aan de eigen CO₂-doelen. De panden verbruiken geen fossiele energie, benutten meer zelf opgewekte stroom en geven inzicht in hoe toekomstige vestigingen nog verder kunnen worden verduurzaamd. Zo ontstaat stap voor stap een volledig elektrisch en fossielvrij vastgoedportfolio.

Onze rol voor klanten op het gebied van milieu-impact

Voor veel organisaties wordt het steeds belangrijker om inzicht te krijgen in hun milieu-impact. Dat verandert ook de vragen die zij stellen. Het gaat minder vaak alleen om de installatie van systemen en vaker om de keuze voor oplossingen die passen bij hun milieudoelen op de lange termijn. Daardoor verschuift onze rol steeds meer naar het meedenken over strategie, data en praktische haalbaarheid.

Binnen de eigen organisatie is de afgelopen jaren veel kennis opgebouwd over onderwerpen zoals CO₂-registratie, ketenimpact en het opzetten van betrouwbare datastromen. Die inzichten worden steeds vaker gedeeld met klanten, zodat zij beter zicht krijgen op de milieu-impact van de werkzaamheden die worden uitgevoerd. De '[milieurapportage](#)' is daar een concreet voorbeeld van. Deze geeft inzicht in de CO₂-uitstoot en mate van circulariteit die samenhangt met onze activiteiten, informatie die voor veel organisaties relevant is bij hun eigen scope 3-verantwoording.

Door die gegevens beschikbaar te maken en samen te bespreken wat ze betekenen, ontstaat ruimte om weloverwogen keuzes te maken. Het ondersteunt klanten bij het aanscherpen van hun milieubeleid en geeft richting aan de technische oplossingen die nodig zijn voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Ondernemende en wendbare organisatie



Hoppenbrouwers groeit elk jaar en onze ambitie blijft onverminderd groot. Onze doelstelling voor 2030 is om een totale omzet van 1 miljard euro te behalen, waarbij we landelijk dekkend zijn met vestigingen in elke provincie. Eén van de grootste uitdagingen in deze groei is om onze bedrijfscultuur en organisatie ondernemend en wendbaar te houden.

Hoppenbrouwers hanteert een decentrale organisatiestructuur met zelfsturende teams en duidelijke bevoegdheden per functie. Dit geeft ons de flexibiliteit om zelfstandig te opereren, dicht bij onze medewerkers en klanten te blijven en ons familiegevoel te koesteren.

We bewaken de voortgang van onze strategische pijlers nauwgezet met KPI's zoals omzet, rendement, klanttevredenheid en efficiëntieverbeteringen. Regelmatige evaluaties waarborgen onze wendbaarheid in een veranderende markt.

Autonome groei en acquisities

Onze groeistrategie combineert autonome groei met groei door strategische overnames. In 2025 hebben we vijf overnames gerealiseerd die perfect aansluiten bij onze activiteiten en groei-doelen. Met de overnames van Yellax, A&B Electrotechniek, Ecensy, Centragas Van Galen en Pobezin Installatietechniek hebben we nieuwe kennis, markten en mensen aan boord gehaald. Elke overname is zorgvuldig gekozen om aan te sluiten bij onze langetermijnstrategie en om onze landelijke dekking en expertise te versterken. Deze overnames zijn geïntegreerd in Sittard, Haarlem en twee nieuwe locaties Veenendaal en Zuid-Beijerland.

In 2025 breidden we drie vestigingen uit: Deurne, Dongen en Breda. Deze stappen versterken onze aanwezigheid in de regio, brengen ons dichterbij klanten en vergroten onze slagkracht in zowel bestaande als nieuwe markten.

Autonome groei als stevige basis

Door scherp in te spelen op klantvragen en marktkansen hebben we onze omzet én onze impact verder vergroot. Zo houden we een gezonde balans tussen organische ontwikkeling en strategische uitbreiding.

De focus op niet-renderende teams heeft geleid tot een individueel plan van aanpak voor deze teams. Autonome groei biedt ons de mogelijkheid om grotere projecten aan te nemen, wat nieuwe mogelijkheden creëert voor onze collega's. Dit schept ruimte voor talentontwikkeling en geeft medewerkers de kans om zich te verdiepen in grotere projecten, zich te specialiseren of zelfs over te stappen naar een ander team. Deze kansen versterken de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers en dragen bij aan de groei van ons familiebedrijf als geheel.

Risicomanagement

In 2025 hebben we het risicomanagement verder doorontwikkeld om als organisatie ondernemend en wendbaar te blijven. Er is een vast en structureel proces ingericht waarin risico's periodiek worden geïnventariseerd, gewogen en gemonitord. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen inherente risico's en restrisico's na interne beheersmaatregelen, waarbij elk risico wordt beoordeeld op kans en impact.

Deze werkwijze verbindt de interne behoefte aan grip en sturing met de risicoanalyses die worden uitgevoerd in het kader van duurzaamheidsverslaggeving. Voor restrisico's met een gemiddeld of hoog risicoprofiel wordt een gerichte aanpak vastgesteld en de voortgang gevolgd. De belangrijkste risico's en ontwikkelingen worden structureel besproken binnen het directieteam en met de Raad van Commissarissen. Zo blijft Hoppenbrouwers wendbaar en in staat om tijdig bij te sturen en duurzame groei te realiseren.

Met deze versterkte aanpak vergroten we onze wendbaarheid en slagkracht. Het helpt ons om sneller te anticiperen, bewuster te kiezen en met vertrouwen te blijven bouwen aan duurzame groei.

Vooruitblik 2026

In 2025 kreeg Hoppenbrouwers Thuis een bredere landelijke dekking. Daardoor kunnen we steeds meer huishoudens in Nederland helpen bij het maken van technische keuzes, het realiseren van duurzame oplossingen en versterken we onze positie in de consumentenmarkt. We blijven kijken naar uitbreiding van het assortiment met nieuwe producten.

In 2026 wordt daarnaast gericht geïnvesteerd in prefab-oplossingen voor de woningbouw, waarmee projecten efficiënter en schaalbaarder kunnen worden gerealiseerd. De focus op het verbeteren van prestaties binnen niet-renderende teams wordt voortgezet. Ook talentontwikkeling krijgt een nog prominenter rol, met nieuwe leiderschapsprogramma's en doorontwikkelde varianten van traineeships.

Op technologisch vlak zet Hoppenbrouwers verdere stappen met de verdere uitrol van smart maintenance, de landelijke uitrol van service en onderhoud binnen Hoppenbrouwers Thuis en het vervolg van het datascienceprogramma in samenwerking met JADS. Daarnaast wordt gewerkt aan een engineeringstandaard om kwaliteit, efficiëntie en schaalbaarheid binnen projecten verder te versterken.

6. ESG ambities en doelen

Overzicht van doelen

CSRD-Thema	Ambitie	Doel	KPI's
Pijler: Milieubewuste technisch dienstverlener (E)			
E1 Klimaat-verandering	Scope 1 & 2: 0 in 2030	Mobiliteit: 100% elektrisch 2030	% elektrische voertuigen
		Eigen vastgoed: gasloos in 2030	Uitstoot vastgoed (in ton CO ₂)
	Scope 3: 6% reductie ten opzichte van omzet in 2030	Inzicht in scope 3 emissies per project Vermeden emissies integraal rapporteren: In 2030 is de jaarlijkse rapportage uitgebreid met een aparte paragraaf "vermeden scope 3-emissies"	% vermeden CO ₂ t.o.v. totale scope 3. Ton vermeden CO ₂ (totaal per jaar).
E5 Circulariteit en materiaalgebruik	50% circulair in 2030		% circulaire inkoop (omzet)
			% producten met circulariteitskenmerk.
	Restafval	In 2030 is restafval op onze vestigingen 100% gescheiden.	% restafval van totaal afvalgewicht. Scheidingsgraad (%) per vestiging.
Pijler: Beste werkgever (S)			
S1 Veiligheid eigen personeel	Gedrag in lijn met normen en waarden	SCL trede 4 voor BU Industriële Automatisering per 31-12-2026. SCL stabiele basis trede 3 voor andere Business Units in 2027.	KPI op 'Groen'. Externe audit succesvol afgerond.
S2 Veiligheid in de keten	Respecteren arbeidsrechten	Naleven van gemaakte afspraken, VCA (VOL en Bedrijf) en andere certificering en de normen en waarden van Hoppenbrouwers.	KPI aantal incidenten opnemen in jaargesprekken en in leveranciers-beoordeling en vastgelegd in de overeenkomsten.
S1 Diversiteit	Realistische afspiegeling van de arbeidsmarkt	Diversiteit in het bestuur.	De huidige balans behouden met 40% vrouw in de directie en 25% vrouw in de RvC.
		400 technische vrouwen in de techniek.	Jaarlijks in ons jaaroverzicht monitoren we de verhouding man / vrouw.
S1 Opleiding en ontwikkeling	Het ontwikkelen van medewerkers naar kenniswerkers	Versneld en modulair opleiden en onboarden.	
		Opleidingsprogramma digitale transformatie.	
		Talent- en leiderschapsontwikkeling.	Leiderschapsfuncties, cijfers van deelname en feedback op programma
		Strategische ambities ondersteunen met opleidingsstructuren.	
Pijler: Ondernemend en wendbaar (G)			
G1 Bedrijfscultuur en integriteit		Die borgen we door de richtlijnen in ons personeelshandboek en de HOP introductietraining, waarin we het DNA van Hoppenbrouwers overbrengen naar iedere nieuwe medewerker die in dienst komt.	Het medewerkers-tevredenheidsonderzoek is een belangrijk middel, verder de toetsvraag: kennen medewerkers de visie en kernwaarden?

Toelichting op onze doelen

Scope 1, 2, 3 en Circulariteit

Onze klimaatambitie is helder: scope 1 en 2 emissies reduceren wij naar nul in 2030. Dit betreft onze directe emissies uit mobiliteit en vastgoed (scope 1) en onze indirecte emissies uit ingekochte energie (scope 2). De voortgang monitoren wij op basis van werkelijke verbruiksdata. Gehuurde panden en overgenomen wagenparken vallen deels buiten deze doelstelling zolang wij hierop geen volledige sturingsmogelijkheden hebben. periodieke evaluatie bepaalt of aanvullende maatregelen nodig zijn om het reductiepad richting 2030 te borgen.

Voor Hoppenbrouwers ligt het zwaartepunt van onze milieu-impact in scope 3: de emissies in onze waardeketen, met name in ingekochte materialen, transport en verwerking aan het einde van de levensduur. Daarom sturen wij op een reductie van 6% CO₂ per euro omzet in 2030, ten opzichte van het basisjaar. Deze doelstelling is gebaseerd op een analyse van onze inkoopdata en emissiefactoren en wordt de komende jaren verder verdiept naar projectniveau. Door inzicht per project te creëren, kunnen we gericht sturen op ontwerpkeuzes, materiaalgebruik en ketensamenwerking. Vanaf 2030 rapporteren wij daarnaast structureel vermeden scope 3-emissies, zodat zichtbaar wordt welke bijdrage onze technische oplossingen leveren aan CO₂-reductie bij klanten.

Circulariteit is voor ons een instrument om zowel materiaalimpact als ketenemissies te reduceren. Wij hanteren 2023 als nulmeting en werken toe naar 50% circulaire inkoop in 2030. Dit betekent dat wij sturen op toepassing van materialen en producten met een aantoonbaar circulariteitskenmerk, verlenging van levensduur, inzet van refurbished oplossingen en reductie van primair grondstofgebruik. Restafval op onze vestigingen brengen wij terug naar maximaal 10% van het totaalgewicht. De voortgang monitoren wij via inkoopdata, afvalregistratie en projectspecifieke analyses. Jaarlijkse evaluatie bepaalt of bijsturing nodig is, mede in relatie tot technologische ontwikkelingen en marktcondities.

Veiligheid en gezondheid

Op dit thema hebben wij zowel doelen geformuleerd voor ons eigen personeel als voor de medewerkers in onze waardeketen. Ons principe is namelijk "we werken veilig of we werken niet".

Onze meetlat is de Safety Culture Ladder (SCL), die wetenschappelijk is onderbouwd en gebaseerd op "hearts of mind" concept (bron Shell en Energy Institute).

Ten aanzien van trede 4 voor onze business unit Industriële Automatisering willen we het volgende bereiken:

- Injury frequency minimaal 10% lager dan de benchmark van Techniek Nederland.
- Veiligheid vergroten, bevorderen van samenwerking in bouwteams, en korting op inschrijvingen.

De voortgang willen wij evalueren aan de hand de jaarlijkse externe audit door Dekra. En in augustus komt een benchmark beschikbaar vanuit Techniek Nederland om de Injury frequency te monitoren.

Diversiteit in het bestuur

Wij willen een inclusieve werkgever zijn, waarin diversiteit vanzelfsprekend is bij zowel de instroom als in onze bedrijfsvoering, en waarbij de samenstelling van het bestuur een afspiegeling vormt van de organisatie als geheel.

Met diversiteit in het bestuur willen wij verschillende perspectieven en ervaringen samenbrengen om de kwaliteit van besluitvorming te vergroten. Een divers samengesteld bestuur vergroot de aansluiting bij onze medewerkers, klanten en de samenleving waarin wij actief zijn. Dit draagt bij aan innovatie, draagvlak en toekomstbestendige groei van de organisatie. De huidige balans willen we graag behouden met 40% vrouw in de directie en 25% vrouw in de RvC. Ook in leeftijd willen we een gezonde balans wat past bij dit niveau in de organisatie, waarbij we een vertegenwoordiging willen vanaf Generatie Y.

We zijn hier in 2024 mee gestart en bekijken jaarlijks of wij onze doelstelling halen en willen bijstellen.

Maatregelen

- Binnen recruitment is bewust aandacht voor diversiteit bij het invullen van een vacature. Het taalgebruik in vacatureteksten spitsen we toe op de te bereiken doelgroep: bijv. genderneutraal, culturele achtergrond of jongeren.
- Inclusie betekent dat iedereen gelijke kansen krijgt om door te groeien. Daarom hanteren we transparante salarissen in vacatureteksten. We belonen gelijkwaardig en voldoen aan de nieuwe wetgeving rondom gelijke beloning.
- Bij de samenstelling van het bestuur wordt gekozen voor de meest geschikte kandidaat. Wanneer kandidaten gelijkwaardig zijn, wordt nadrukkelijk gekeken naar een evenwichtige samenstelling en diversiteit. Daarbij maakt Hoppenbrouwers gebruik van wetenschappelijk onderbouwde assessments om tot een zorgvuldige en objectieve afweging te komen.

400 technische vrouwen in de techniek

Hoppenbrouwers wil een inclusieve werkgever zijn en het aantal (technische) vrouwen is daar een belangrijk onderdeel van. In 2030 is Hoppenbrouwers een inclusieve organisatie met 1200 vrouwen waarvan 400 in een technische functie. Dat zorgt voor een 70/30% verhouding organisatie breed. Voor technische functies zal dit op 90/10% uitkomen. Met technische functies bedoelen we medewerkers die werkzaam zijn in het primaire technische proces.

Borging en bijsturing van het doel

Het past bij de ambitie van Hoppenbrouwers om door te groeien naar een organisatie van 1 miljard omzet met om en nabij de 4000 medewerkers en een realistische afspiegeling van het geslacht van onze medewerkers. Hierbij zijn veel stakeholders betrokken, zowel verantwoordelijke bestuursleden als onze HR afdeling en de operationele teams. Mogelijk moeten we bijsturen op dit doel, bijvoorbeeld in relatie tot het totaal aantal gewenste medewerkers in verband met de technologische ontwikkelingen. Het doel voor wat betreft het aantal technische vrouwen is een percentage afgeleide hiervan.

Maatregelen

- Binnen recruitment is bewust aandacht voor diversiteit bij het invullen van een vacature. Het taalgebruik in vacatureteksten spitsen we toe op de te bereiken doelgroep: bijv. genderneutraal, culturele achtergrond of jongeren. Meer uitingen van vrouwen in de employer branding, bijv. medewerkers aan het woord. Op structurele basis delen wij vrouwelijke succesverhalen via de interne communicatiemiddelen.
- We zetten ons ieder jaar actief in voor Girls' Day om meiden te enthousiasmeren voor techniek en te laten ervaren hoe veelzijdig en toekomstgericht ons vak is. Daarnaast zorgen we voor passende werkkleding voor vrouwen in de buitendienst en werken we continu aan een vrouwvriendelijke en veilige werkomgeving op onze projectlocaties. Ook kijken we kritisch naar onze universele arbeidsvoorwaarden, zodat deze aansluiten bij de wensen en behoeften van vrouwen.

Opleiding en ontwikkeling

Versneld en modulair opleiden

Onze ambitie om te groeien naar 1 miljard omzet en 4.000 medewerkers vraagt om een andere aanpak in instroom en ontwikkeling. Gezien de krappe (technische) arbeidsmarkt, investeren we in versneld opleiden en ontwikkelen van nieuw talent. Tegelijkertijd bouwen we aan een sterke instroom van onderaf, waardoor doorgroei en interne mobiliteit vanzelfsprekend worden. Onze ambitie is dat Hoppenbrouwers Academy een landelijke dekking heeft op een aantal strategische plaatsen in Nederland.

Opleidingsprogramma digitale transformatie

In 2030 willen we uitgroeien tot een totaal technisch dienstverlener met een omzet van 1 miljard euro en 4.000 medewerkers. Om die groei mogelijk te maken, is digitalisering één van de belangrijkste pijlers binnen onze strategie. Door slim gebruik te maken van data, AI en automatisering kunnen we efficiënter, duurzamer en slimmer werken. Zo blijven we ook in de toekomst een voorloper in onze sector. Een essentieel onderdeel daarvan is het opleiden van medewerkers in deze digitale transformatie. Wat wij willen bereiken, is dat medewerker geleidelijk opgeleid worden om deze nieuwe vaardigheden te leren. In beginsel een groep van alle leiders, koplopers en gebruikers (bijv. vanuit werkgroepen). Deze groep breidt later uit met meer medewerkers. Dit is het 'basisprogramma', naar verwachting komen uit alle verbeterprojecten ook nieuwe opleidingen om medewerkers deze vaardigheden te leren.

Talent- en leiderschapsontwikkeling

Door de groei van Hoppenbrouwers stromen steeds meer nieuwe leiders in. We geloven dat een groot deel hiervan voortkomt uit interne doorgroei, aangevuld met externe instroom waar nodig. Daarom investeren we niet alleen in het ontwikkelen van talent en het creëren van doorgroeipaden, maar ook specifiek in het opleiden van deze nieuwe leiders in hoe wij het bij Hoppenbrouwers doen. Zo creëren we ons eigen ecosysteem en creëren we duurzame inzetbaarheid op de lange termijn. We willen 75% van onze sleutelposities intern vervullen. Zo borgen we onze cultuur, kennis, versterken we zelfsturing en zorgen we voor faciliterende leiders voor onze teams. Binnen onze organisatie zijn leiders aanwezig op verschillende niveaus. Voor al deze niveaus ontwikkelen we gestructureerde opleidingsprogramma's, aangevuld met talentprogramma's die interne doorgroei stimuleren. Zo bouwen we aan een toekomstbestendige leiderschapspijplijn die de groei van de organisatie ondersteunt en de borging van onze cultuur waarborgt.

Het doel is bepaald op basis van strategische groeiverwachtingen en HR-data over doorstroom en uitstroom. De analyse laat zien dat interne doorgroei naar leiderschapsrollen cruciaal is om cultuur en continuïteit te behouden, aangevuld met externe werving waar de interne pijplijn tekortschiet. Onderzoek van onder andere Gallup, HBR & CIPD, Van der Heijden en TNO toont aan dat investeren in leiderschap cruciaal is voor retentie, motivatie en cultuurbehoud. Interne doorgroei vormt daarbij een belangrijke motor voor duurzame inzetbaarheid, aangevuld met externe instroom waar nodig.

We voeren een jaarlijkse evaluatie uit die bepaalt of bijsturing nodig is. Interne doorgroei meten we door te kijken naar leiderschapsposities, deelname aan leiderschapsprogramma's en de feedback van deelnemers.

Strategische ambities ondersteunen met opleidingsstructuren

Onze strategische ambities zoals groei, verduurzaming, digitalisering en innovatie, vragen om structurele verankering in leren en ontwikkelen.

Wij kiezen voor een opleidingsstructuur die zichtbaar gekoppeld is aan iedere strategische pijler. Voor elk thema (bijv. duurzaamheid, digitalisering, veiligheid) zijn leerpaden en ontwikkelprogramma's ingericht die meetbaar bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen. Dit sluit aan bij de strategische koers van de organisatie en de business units, en wordt voortdurend bijgesteld op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Voor elke strategische doelstelling wordt een specifieke opleidingsaanpak gekozen die bijdraagt aan het realiseren van deze ambities. Onderzoek (Aguinis & Kraiger, 2009; Noe et al., 2014; Santos & Stuart, 2013) laat zien dat opleidingsprogramma's die direct gekoppeld zijn aan strategische doelen leiden tot hogere productiviteit, innovatie en prestaties. Reviews (o.a. Springer, 2020) bevestigen dat juist deze strategische verankering cruciaal is om ambities daadwerkelijk te realiseren.

Jaarlijkse evaluatie bepaalt of bijsturing nodig is. KPI's zijn per programma afhankelijk van de strategische doelstelling en ambitie. Er wordt getoetst of de opleidingsaanpak voldoende bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling. Interne stakeholders betreffen bestuur, HR, L&O, businessunits en betrokken leidinggevenden. De externe stakeholders zijn opleiders, onderwijsinstellingen en de brancheorganisatie.

7. Risicomanagement



Bij Hoppenbrouwers speelt risicomanagement een cruciale rol in het waarborgen van onze strategische ambities en het succesvol realiseren van onze bedrijfsdoelen. Net als bij andere bedrijven in de technieksector opereren wij in een steeds complexer en risicovoller landschap. Hierdoor is een goed gestructureerd risicomanagementsysteem onmisbaar geworden om de juiste balans te vinden tussen risico's en rendement.

Voor 2025 lag de focus op het verbeteren van ons risicomanagement rondom duurzaamheidsrapportages. Dit houdt in dat we systematisch risico's in kaart brengen die voortkomen uit de nieuwe duurzaamheidsrapportage-eisen zoals die onder de CSRD. We richten ons op het identificeren van materiële thema's, het waarborgen van datakwaliteit en de implementatie van controles om de betrouwbaarheid van rapportages te garanderen. Met deze aanpak werken we toe naar een volledig compliant en transparant duurzaamheidsbeleid dat aansluit bij de hoge verwachtingen van onze stakeholders en de wettelijke vereisten.

In onderstaand overzicht zijn de risico's (ten aanzien van de rapportage en de data) en bijbehorende beheersmaatregelen weergegeven.

Risico	Beheersmaatregelen
Het niet verkrijgen van volledig inzicht in de duurzaamheidsdata in de eigen bedrijfsvoering. Voorbeeld: worden alle kleine ongevallen wel gemeld?	Het gebruik van SmartTrackers Meldingsbereidheid verhogen
Nauwkeurigheid van onze data en nodige schattingen. Voorbeeld: energieverbruik van panden is niet precies te geven als nota's niet op elkaar aansluiten.	Slimme meters in alle panden. Zorgen dat de cijfers onderling kloppen en consistent zijn.
Geen eenduidige definities, bijvoorbeeld op circulariteit en sociale thema's.	De definities op één lijn brengen, zodat we ook het juiste meten. We sluiten aan op bestaande meet-punten en indicatoren (soms afwijkend van CSRD)
Het niet verkrijgen van volledig inzicht in de duurzaamheidsdata binnen de keten en ontbreken van informatie vanuit leveranciers/onderaannemers.	Iedere twee maanden opschoning in systeem en alle aanvragen gaan langs een inkoper.
Overige risico's	Horizontaal toezicht (geen aparte afdeling maar als integrale werkgroep) en implementatie AFAS

Risico's per ESRS thema

In dit hoofdstuk bespreken we de risico's die gekoppeld zijn aan de diverse ESRS-thema's. Voordat wij deze per thema behandelen, beschrijven we eerst overkoepelend welk proces van risico-inschatting en prioritering wij hanteren en hoe wij in algemene zin omgaan met deze risico's.

Proces van risico-inschatting én prioritering van materiële risico's

Binnen Hoppenbrouwers hanteren wij een werkwijze om risico's te beoordelen en te prioriteren. Risico's identificeren wij op basis van:

- Algehele risico inventarisatie op strategisch-, operationeel-, financieel-, compliance en governance, voor diverse onderwerpen.
- Onderscheid inherente risico's en restrisico's na interne beheersing, op basis van kans en impact
- Risico-analyses in MT vergaderingen
- De gevoerde stakeholderdialoog
- Marktanalyses van onze sector
- Overige sectoronderzoeken

Jaarlijks reviewen wij onze Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA). Hierin staat beschreven hoe wij de ernst en de waarschijnlijkheid van risico's beoordelen. De DMA is tot stand gekomen door het organiseren van meerdere interactieve werksessies met onze multidisciplinaire werkgroep onder begeleiding van Rabo Future Fit en het tussentijds actualiseren van deze analyse. Deze DMA hebben wij in 2025 voor de eerste keer geïntegreerd in onze reguliere risico-inventarisatie. Hieronder volgt een overzicht van onze belangrijkste risico's die raken aan de CSRD thema's.

CSRD-Thema	Onderwerp	Risico	Beïnvloedbaar	Prioriteit (1=hoog, 5 = laag)
Pijler: Milieubewuste installateur (E)				
E1 Klimaat-verandering	Netcongestie	Vertraging of afname van projecten/ installaties, reputatieschade, stilvallende planning, beperkte mogelijkheden om technisch door te ontwikkelen, etc.	Ja, deels.	1
E5 Circulariteit en materiaalgebruik	Onzekerheden	Politieke spanningen (oorlog, handelsoorlog/ importheffingen, internationaal fiscaal beleid) waardoor prijzen en beschikbaarheid onder druk komen.	Zeer beperkt	4
Beste werkgever (S)				
S1 Generiek	Personeelstekort	Beschikbaarheid (kwalitatief) personeel op de markt (krapte arbeidsmarkt, steeds meer inleners, minder langdurige binding). Retentie (behoud van goede en gekwalificeerde medewerkers)	Ja, wij kunnen een maatschappelijke rol pakken	1
S1 Veiligheid eigen personeel	Ongevallen	Uitval medewerkers door ongevallen.	Ja	2
	Certificering	Safety Culture Ladder, niet voldoen aan de juiste trede kan leiden tot verlies opdrachten, relaties en kansen.	Ja	2

	Reputatie	Door negatieve berichtgeving ontstaat reputatieschade waardoor er meer moeite ontstaat om nieuwe mensen aan te trekken, wat het personeelstekort vergroot	Ja	2
S2 Medewerkers in de keten	Veiligheid	Ongevallen op de bouw & arbeidsomstandigheden in de keten (bijv. buitenlandse inlening, direct of indirect).	Ja, deels	2
		Afspraken die niet worden nageleefd	Ja, deels	2
S1 Privacy van persoonsgegevens	Incidenten	Onvoldoende beheersing van persoonsgegevens door beperkte capaciteit en onvoldoende structurering van het privacymanagement.	Ja	1
S1 Opleiding en ontwikkeling		Door personeelsverloop bestaat het risico op kennisverlies, lange inwerktijden en een tijdelijke daling van efficiëntie binnen teams.	Ja, zeer	2
S4 Consumenten & Eindgebruikers	Commercie en geheimhouding	Geheimhouding bij vertrouwelijk werk, met als gevolg boetes, imagoschade, verlies relaties.	Ja, zeker	2
	IT / Cyber	Bijv. ransomware, door technische kwetsbaarheden met als gevolg uitval van de bedrijfsvoering, financiële— en reputatieschade.	Ja, zeker	1
Ondernemend en wendbaar (G)				
G1 Zakelijk gedrag	Inkoopprocessen leveranciers	Parallel inkopen/importeren uit het buitenland, buiten ons centrale inkoopstelsel om.	Ja, zeker	4
G1 Zakelijk gedrag	Bedrijfscultuur	Organisatiegroei door overnames: Cultuurverlies en voordelen familiebedrijf gaan verloren.	Ja	3
G1 Zakelijk gedrag	Integer gedrag	Onvoldoende borging van integriteit en zakelijk gedrag kan leiden tot menselijk handelen dat niet in het belang is van Hoppenbrouwers, waaronder ongepast gedrag of integriteitsincidenten van (ex-)medewerkers, zowel intern als extern.	Ja, grotendeels	2
G1 Zakelijk gedrag	Corruptie & omkoping	Relaties met klanten, selectie in klanten (match o.b.v. normen en waarden). Voorkomen van corruptie/fraude/omkoping in totstandkoming relaties en transacties.	Ja, grotendeels	2

Hoe gaat Hoppenbrouwers in algemene zin om met deze risico's?

Monitoring

Het is voor ons bedrijf belangrijk om alle geïdentificeerde risico's te blijven monitoren. We geven hier wel extra aandacht aan de materiële risico's. Dit doen wij door periodiek de inventarisatie en weging van alle risico's. Voor de restrisico's met een gemiddeld of hoog risicoprofiel wordt de aanpak vastgesteld en de voortgang en planning gedocumenteerd. Deze monitoring van de grootste restrisico's wordt zowel binnen het directieteam als met de Raad van Commissarissen behandeld.

Strategieën en controles om te mitigeren

Wij willen op een bewuste manier omgaan met onze risico's. Het gaat om de Risk-appetite en de willingness/noodzaak om de gevolgen te voorkomen of beperken. Risk appetite:

"Hoppenbrouwers is bereid om risico's met een beperkte financiële impact te nemen, terwijl risico's met een hoge impact verzekerd of afgedekt worden."

CSRD-Thema	Onderwerp	Hoe om te gaan met het risico	Risk appetite	Actie
Pijler: Milieubewuste installateur (E)				
E1 Klimaat-verandering	Netcongestie	• Samenwerken met netbeheerders voor passende netaansluitingen. • Sterke en flexibele planning van projecten en installaties. • Focus en investeren in innovatieve oplossingen die minder afhankelijk zijn van netaansluiting. • Actieve bijdrage in dit politieke vraagstuk en de oplossingen die hiervoor worden ontwikkeld.	Laag	Gespecialiseerd team en bewustwording bij klanten
E5 Circulariteit en materiaalgebruik	Onzekerheden	• Afdeling inkoop is actief met marktoriëntatie en risico analyse. • Samenwerking met DGC-Groep voor goede inkoopcondities en marktinzichten. • Alternatieven en scenario's worden overwogen, voor zover deze beschikbaar zijn.	Hoog (4)	Samenwerking met de branchevereniging Techniek Nederland (commissie werkgroep)
Beste werkgever (S)				
S1 Generiek	Personeelstekort	• Samenwerking met scholen, branchevereniging en gemeente. • Eigen opleidingscentrum, voor verschillende doelgroepen. • Actief op arbeidsmarkt via openstaande vacatures. • Arbeidsmarkten. • Eigen website en sociale media. • Recruterende en sourcen. • Alternatieve inzet (onderaanneming, inleners). • Lange termijn perspectief medewerkers. • Focus op persoonlijke ontwikkeling. • Goede primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden. • Behoud van de Hoppenbrouwers cultuur. • Werken in kleine teams. • Directe begeleiding. • MTO onderzoek en actieplan.	Laag	Zie aanpak
S1 Veiligheid eigen personeel	Fysieke veiligheid	• Veiligheidsbeleid, certificeringen, toolboxes en trainingen. • Cultuur en aansturing. • Kwaliteit en veiligheid in uitvoering (van calculatie tot planning, uitvoering). • Goede materialen en gereedschappen. • Providerboog (aanbieders van externe hulpverleners). • Veiligheids KPI's op alle niveau's van de organisatie. • Bewust Veilig Weken. • Doelgroepgerichte verzuimaanpak jeugd en ouderen. • Veiligheid risico-matrix.	Laag	Zie aanpak
	Emotionele veiligheid	• Veiligheidsbeleid. • Cultuur. • Voorbeeldgedrag. • Personeelsbeleid rondom verantwoord gedrag. • Gedragscode. • Personeelshandboek. • Meldkanalen voor misstanden. • Trainingen over rollen en verantwoordelijkheden. • Handboek -> normen en waarden. • Providerboog (aanbieders van externe hulpverleners). • Doelgroepgerichte verzuimaanpak jeugd en ouderen.	Laag	Zie aanpak

	Certificering	• Geheel Hoppenbrouwers op trede 3. • Voor Industriële Automatisering essentieel om de benodigde opdrachten en relaties binnen te halen en te houden. • Dit is een doorlopende focus vanuit KAM en directie.	Laag	Zie aanpak Het streven is 2026 op trede 4 te komen voor Industriële Automatisering.
	Reputatie	• Deels voorkomen ongevallen (zie betreffend risico). • Deels communicatiebeleid. • Imago & reputatie risicomatrix met daarin het crisisplan.	Laag	Zie aanpak
S2 Medewerkers in de keten	O.a. veiligheid	• Alle leveranciers en onderaannemers dienen akkoord te gaan met onze veiligheidsvoorwaarden. • In onze onderaannemersovereenkomsten zijn duidelijke afspraken opgenomen met betrekking tot veiligheid.	Hoog (2)	Ja, nodig richting leveranciers (zie doelen)
S1 Privacy van persoonsgegevens	Incidenten	• Beperking in rechten en systemen (toegang data beperkt). • Bewustwordingstrainingen. • Beleid en procedures datalekken.	Laag	Ja, nog stappen in te zetten
S1 Opleiding en ontwikkeling	Verloop en kennisoverdracht	Kennismanagement	Gemiddeld (3)	Ja, nodig
S4 Consumenten & Eindgebruikers	Commercie en geheimhouding	• Ondertekening geheimhoudingsverklaringen (algemeen én projectgebonden). • Afschermen van geheime informatie in IT systemen. • Trainingen informatiebeveiliging. • VOG verklaringen.	Laag (1 of 2)	Ja, inhaal-slag is nodig in de hele organisatie
	IT / cyber	• Authenticatie. • Wachtwoordbeleid. • Training. • Firewall. • Security monitoring. • Overige procesinrichting om ongeautoriseerde toegang te voorkomen.	Laag	Zie aanpak is continu proces
Ondernemend en wendbaar (G)				
G1 Zakelijk gedrag	Inkoopprocessen en leveranciers	Zoveel mogelijk geautomatiseerd inkopen via vaste processen en systemen, waardoor DGC inkoop artikelen en kanalen worden toegepast.	Laag (2)	Gemaakt beleid wordt nog niet afgedwongen door IT systemen in de teams.
G1 Zakelijk gedrag	Bedrijfscultuur	• Cultuurverankering via leiderschap. • Communicatie en HR-beleid. • Zorgvuldige integraties. • Cultuur als selectie- en opleidingsmiddel.	Laag (2)	Continu, HR heeft focus hierop
G1 Zakelijk gedrag	Integer gedrag	• Cultuur (HOP trainingen). • Voorbeeldgedrag. • Personeelsbeleid rondom zakelijk gedrag. • Gedragscode • Personeelshandboek • Meldkanalen voor misstanden. • Trainingen over rollen/verantwoordelijkheden. • Ethisch zakendoen (handboek -> normen en waarden). • Beleidsvoering. • Personeelshandboek inclusief integriteitsbeleid. • Communicatie lessons learned op het juiste niveau. • Sturen op data (bijv. rijgedrag) & feedbackloop. • Integriteit en zakelijk gedrag in alle onderdelen van de onderneming. • Vier-ogen-principe.	Laag (2)	Nee

G1 Zakelijk gedrag	Corruptie en omkoping	• Formeel beleid is nog onvoldoende uitgewerkt. • Verminderende maatregel is op dit moment beperkt tot cultuur en voorbeeldgedrag. • Bevoegdhedenbeleid. • Omvangrijke transacties met risicovolle afnemers gaan langs directieleden. • Vier-ogen-principe.	Laag	Ja, beleid voor aanname klanten en voorkomen van corruptie/fraude/witwas transacties.
--------------------	-----------------------	---	------	---

Integratie (van de risico-inventarisatie) in interne functies en processen

Conform ESRS 2 (GOV-5) zijn de uitkomsten van de risico-inventarisatie bij Hoppenbrouwers geïntegreerd in de governance, interne functies en kernprocessen van de organisatie. De materiële risico's, waaronder duurzaamheids- en CSRD-gerelateerde risico's, maken onderdeel uit van de reguliere bedrijfsbrede risico-inventarisatie en worden beoordeeld op basis van kans en impact, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen inherente risico's en restrisico's na interne beheersing. Per risico zijn duidelijke verantwoordelijkheden belegd binnen de lijnorganisatie en betrokken stafafdelingen, waaronder Inkoop, HR, Financiën, IT, Veiligheid en Risicobeheersing.

De geïdentificeerde risico's worden vastgelegd in de centrale risicomatrix en structureel meegenomen in besluitvorming binnen de relevante functies en processen, zoals inkoop- en leveranciersmanagement, personeelsbeleid, IT-beveiliging en projectbeheersing. Voor restrisico's met een gemiddeld of hoog risicoprofiel worden specifieke beheersmaatregelen vastgesteld en wordt de voortgang gemonitord. De integratie van risico-informatie in deze processen borgt dat duurzaamheids- en governance-risico's niet losstaand worden behandeld, maar onderdeel zijn van de dagelijkse bedrijfsvoering en managementcycli. De voortgang en effectiviteit van de risicobeheersing worden periodiek besproken in het directieoverleg en gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

Periodieke rapportage

Met ingang van 2025 is er een proces opgezet waarbij een interne inventarisatie en weging van alle risico's wordt uitgevoerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen inherente risico's en restrisico's na interne beheersing, op basis van Kans en Impact. Voor de restrisico's met een gemiddeld of hoog risicoprofiel wordt de aanpak vastgesteld en de voortgang en planning gedocumenteerd. Deze stappen worden vastgelegd in de Hoppenbrouwers risico matrix, en minimaal één keer per jaar gerapporteerd en besproken in het directieoverleg en een vergadering van de Raad van Commissarissen.

Environment

In onze DMA zijn onderstaande risico's geïdentificeerd. In deze paragraaf gaan wij alleen in op de materiële risico's en de 'verplichte' (dus niet de gefaseerde en optionele) stappen.

Risico geïdentificeerd in de DMA	Wel of niet materieel?
Netcongestie leidt tot vertraging in de bouw	Ja
Onvoldoende rekening houden met milieu-impact in ontwerpfase	Nee
Onvoldoende focus op watermanagement / drinkwater installaties	Nee
Reputatieschade als we niet het voortouw nemen	Nee
Onderaannemers gaan niet mee in de elektrificatie / verduurzaming	Nee
Een verbod op plastics	Nee
Tekort aan materialen / grondstoffen schaarste	Nee
Geopolitiek / oorlog / rampen, die de toegang tot benodigde grondstoffen beperken	Nee
Oplopende kosten afvoeren reststromen	Nee

Energie

Risico geïdentificeerd in de DMA	Beschrijving (incl. over het effect op de financiële positie, prestaties en kasstromen t/m 2025)	Verwachting effect op activa/verplichtingen volgend boekjaar (2026)
Netcongestie leidt tot vertraging in de bouw (klimaattransitierisico)	tot vertraging in de bouw maar ook innovatie in opslag.	geen

Social

In onze DMA zijn onderstaande risico's geïdentificeerd. In deze paragraaf gaan wij alleen in op de materiële risico's en de 'verplichte' (dus niet de gefaseerde en optionele) stappen.

Risico geïdentificeerd in de DMA	Wel of niet materieel?
Eigen personeel – CAO verhogingen invloed op de lopende projecten	Nee
Eigen personeel – Stakingen tijdens CAO onderhandelingen veroorzaken kosten door stilliggend werk	Nee
Eigen personeel – Uitval medewerkers door ongevallen	Ja
Eigen personeel – Door negatieve berichtgeving ontstaat reputatieschade waardoor er meer moeite ontstaat om nieuwe mensen aan te trekken, wat het personeelstekort vergroot	Ja
Eigen personeel – Boetes, sancties arbeidsinspectie	Nee
Eigen personeel – Door een tekort aan goed opgeleide medewerkers kan de organisatie marktkansen mislopen, vooral in een sector met krapte aan technisch personeel.	Nee
Eigen personeel – Een onveilige psychosociale werkomgeving kan leiden tot hoger ziekteverzuim en personeelsverloop.	Nee
Eigen personeel – Door verloop van personeel hebben wij te maken met kennisverlies, lange inwerktijden en minder efficiënt werken (deze staat nog niet in de DMA)	Ja
Medewerkers in de keten – Ongevallen op de bouw	Ja
Medewerkers in de keten – Door ketenaansprakelijkheid lopen we mogelijk financieel risico wanneer medewerkers in de waardeketen worden onderbetaald	Nee
Medewerkers in de keten – Een onveilige psychosociale werkomgeving kan leiden tot stagnatie in projecten	Nee
Consumenten en eindgebruikers – Onvoldoende privacy bescherming	Nee
Consumenten en eindgebruikers – Onjuiste of onnauwkeurige informatie kan leiden tot misverstanden, reputatieschade en juridische gevolgen, vooral als consumenten verkeerde verwachtingen hebben van producten of diensten	Nee
Consumenten en eindgebruikers – Onvoldoende veiligheidsmaatregelen kunnen leiden tot ongelukken, schadeclaims en reputatieschade, wat het vertrouwen van consumenten kan verminderen en de bedrijfsresultaten kan schaden	Nee

Eigen Personeel

Materiële risico's (in de DMA)	Beschrijving (incl. over het effect op de financiële positie, prestaties en kasstromen t/m 2025)	Verwachting effect op activa/verplichtingen volgend boekjaar (2026)
Veiligheid en gezondheid - Uitval door ongevallen in de bouw	Iedere dag veilig thuiskomen is een van de belangrijkste thema's als het om medewerkers gaat. Hier is sprake van een mogelijk grote impact waar dan ook veel beleid en aandacht voor is.	geen
Door negatieve berichtgeving ontstaat reputatieschade waardoor er meer moeite ontstaat om nieuwe mensen aan te trekken, wat het personeelstekort vergroot	Dit kan een behoorlijke impact hebben op onze naam en reputatie.	geen
Door verloop van personeel hebben wij te maken met kennisverlies, lange inwerktijden en minder efficiënt werken (deze staat nog niet in de DMA)	Dit kan impact hebben vanwege kennis van klanten en projecten, kan financiële positie enigszins schaden	gering

Maatregelen ter mitigatie van materiële risico's en monitoring van effectiviteit

Voor de materiële risico's die uit onze dubbele materialiteitsanalyse naar voren zijn gekomen, hebben wij gerichte maatregelen vastgesteld en deels al in uitvoering genomen. Deze maatregelen sluiten aan bij onze strategische pijlers en zijn verankerd in beleid, processen en dagelijkse praktijk.

Veiligheid en gezondheid van medewerkers (S1)

Veiligheid is bij Hoppenbrouwers een randvoorwaarde om goed werk te kunnen leveren. We hebben een organisatiebreed veiligheidsbeleid ingericht, waarin preventie, bewustwording en leren centraal staan. Dit beleid is nader uitgewerkt binnen de S-pijler. Concreet voeren we structurele veiligheidsrondes en projectaudits uit, organiseren we periodiek de Bewust Veilig Weken en maken we gebruik van de HopSafe-app voor het melden van (bijna-)incidenten. De effectiviteit van deze maatregelen monitoren we via KPI's zoals de IF-rate, het aantal meldingen en de opvolging daarvan, en via evaluaties. Op basis hiervan sturen we bij waar nodig.

Behoud van kennis en continuïteit van de organisatie

Een belangrijk materieel risico is het verlies van kritische kennis door arbeidsmarktkrapte en personeelsverloop. Om dit risico te mitigeren, zetten wij sterk in op standaardisatie van processen en toepassingen. Door processen eenduidig vast te leggen en organisatiebreed toe te passen, verkleinen we de afhankelijkheid van individuele kennisdragers.

Daarnaast investeren we in digitalisering en de verantwoorde inzet van AI-oplossingen. Deze ondersteunen onder andere projectvoorbereiding, documentatie en kennisdeling, waardoor kennis beter wordt geborgd en overdraagbaar blijft binnen teams en business units. De effectiviteit van deze maatregelen volgen we via proceskwaliteit, doorlooptijden, foutreductie en feedback uit audits en medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Medewerkers in de waardeketen

Materiële risico's (in de DMA)	Beschrijving (incl. over het effect op de financiële positie, prestaties en kasstromen t/m 2025)	Verwachting effect op activa/verplichtingen volgend boekjaar (2026)
Veiligheid en gezondheid – ongevallen op de bouw	Iedere dag veilig thuiskomen is voor ons ook een belangrijk thema voor medewerkers van onderaannemers en leveranciers met wie we samenwerken op projecten. Hier is sprake van een mogelijk grote impact waar dan ook veel beleid en aandacht voor is.	geen

Maatregelen ter mitigatie van materiële risico's en monitoring van effectiviteit

Hoppenbrouwers hecht grote waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden in de waardeketen. Voor het materiële thema *veiligheid en gezondheid in de waardeketen* hanteren wij duidelijke eisen voor leveranciers en onderaannemers, vastgelegd in contractuele afspraken en veiligheidsvoorwaarden.

De naleving hiervan wordt actief gemonitord. Onze KAM-afdeling toetst veiligheids-, gezondheids- en milieuplannen, voert audits uit en volgt incidenten en meldingen op. Daarnaast voeren we structurele evaluatiegesprekken met ketenpartners, onder andere binnen de DGC-inkoopgroep overleggen. Op basis van deze inzichten sturen we waar nodig bij en werken we continu aan verbetering van veiligheid en kwaliteit in de keten.

Governance

In onze DMA zijn onderstaande risico's geïdentificeerd. In deze paragraaf gaan wij alleen in op de materiële risico's en de 'verplichte' (dus niet de gefaseerde en optionele) stappen.

Risico geïdentificeerd in de DMA	Wel of niet materieel?
Reputatieschade door het niet volgen / uitvoeren van de klokkenluidersregeling op een correcte wijze	Nee
Parallel inkopen/importen uit het buitenland, buiten ons centrale inkoopstelsel om	Ja
Niet juist toepassen van klokkenluiders regeling leidt tot reputatieschade	Nee
Gebrekkig beleid op het gebied van zakelijk gedrag kan leiden tot juridische consequenties, reputatieschade, en verlies van klanten. Het bedrijf kan aansprakelijk worden gehouden voor overtredingen van gedragscode en mensenrechten in de keten, wat kan resulteren in boycots of boetes	Nee
Belangenverstrengeling vanwege cadeaus voor medewerkers op sleutelposities	Nee
Diefstal van goederen en tijd door medewerkers	Nee
Door alle verzoeken vanuit relaties om bedrijfsbezoeken/cadeaus/uitjes af te houden voelen ze zich soms weggeduwd	Nee

Beheer relaties leveranciers

Materiële risico's (in de DMA)	Beschrijving (incl. over het effect op de financiële positie, prestaties en kasstromen t/m 2025)	Verwachting effect op activa/verplichtingen volgend boekjaar (2026)
Parallel inkopen/importen uit het buitenland, buiten ons centrale inkoopstelsel om	Verhoogde risico's omtrent aansprakelijkheid en conformiteit.	Geen.

Corruptie en omkoping

Het bestuur is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar activiteiten. Het bestuur onderkent dat op enkele onderdelen in de bedrijfsvoering sprake is van een hoger dan normaal risico op non-compliance met interne richtlijnen.

Hoppenbrouwers Techniek erkent het inherente risico van fraude in de bedrijfsvoering, zowel intern als extern. Om dit risico te beheersen, zijn gedragsregels en richtlijnen opgesteld die elke medewerker bij indiensttreding ontvangt. Deze regels worden regelmatig besproken en geëvalueerd tussen medewerkers en leidinggevend. Daarnaast is een vertrouwenspersoon aangesteld waar misstanden anoniem kunnen worden gemeld.

Er is een duidelijke functiescheiding in onze financiële processen, zodat geen enkele medewerker volledige controle heeft over transacties of verplichtingen. Ondanks deze maatregelen bestaat het risico van samenspanning en override of controls. Door een gedetailleerde rapportage en geautomatiseerde controles kunnen afwijkingen tijdig worden opgespoord. In 2023 zijn nieuwe richtlijnen geïmplementeerd voor het uitbrengen van offertes en het aangaan van verkoopopdrachten.

De organisatie beschikt over een open cultuur waarin medewerkers elkaar durven aan te spreken. Governance, transparante besluitvorming en interne audits dragen bij aan het minimaliseren van frauderisico's. In 2023 is de Raad van Commissarissen ingericht, waarbij de onderwerpen fraude en frauderisico's onderdeel van het toezicht zijn. De afspraken met de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in een reglement.

Overige risico's

Hieronder staan overige risico's weergegeven die in onze risico-inventarisatie hoog scoren qua risicoprofiel. Deze risico's zijn niet direct gekoppeld aan de ESRS thema's en topics en daarom apart vermeld.

Onderwerp	Risico (en restrisico)	Hoe ermee om te gaan
Claims / geschillen vanuit contracten	De verantwoordelijkheid voor de beoordeling en naleving van contractuele verplichtingen ligt binnen de zelfsturende teams. Hierdoor bestaat het risico dat juridische bepalingen onvoldoende worden beoordeeld of geïnterpreteerd, met name wanneer contracten complex en omvangrijk zijn. Projectleiders ervaren contracten regelmatig als complex en tijdrovend, waardoor deze niet altijd volledig worden gelezen. In de praktijk worden contracten daarom vaak ter beoordeling voorgelegd. Ondanks het beleggen van verantwoordelijkheid in de teams, blijft dit een structureel aandachtspunt en een operationeel risico dat verdere professionalisering en borging vereist.	We hebben gerichte trainingen ontwikkeld voor projectleiders, met als doel hen bewuster te maken van contractuele risico's en hun rol daarin. Daarnaast is de functie van bedrijfsjurist ingevuld, zodat contracten inhoudelijk getoetst kunnen worden en projectleiders laagdrempelig kunnen terugvallen op juridische expertise. Toekomstige beheersmaatregelen: Strakke afspraken en processen met de teams over welke bepalingen in de contracten verplicht moeten worden beoordeeld. Hiervoor wordt nu een "stoplicht model" ontwikkeld. In de toekomst willen we AI inzetten om de overeenkomsten te laten screenen op risico's. Verder willen we een sharepoint-omgeving inrichten waar alle juridische informatie terug te vinden is. Indien de processen en tools zoals we die nu hebben bedacht ontwikkeld zijn, dan kunnen we de risico's wel beperken.
Structuur juridische organisatie	Alle aansprakelijkheid ligt in één entiteit. Geen interne beheersing, dus een hoog restrisico wanneer er omvangrijke juridische geschillen ontstaan.	Voor specifieke projecten kunnen risico's beperkt worden door deze vanuit een separate entiteit uit te voeren.
Autoriseren verkoop-overeenkomsten	Functiescheiding / bevoegdheden voor ondertekenen opdrachten. Potentieel risico op verlieslatende contracten of onwenselijke afspraken in de contracten. Restrisico nog aanwezig omdat de ingerichte organisatie nog niet (kan) worden afgedwongen. Ook vanuit overgenomen vestigingen nog een groot risico.	Interne borging van bevoegdheden (wie mag/mogen welke contracten tekenen).
Verzekering / schade en boetes wagenpark	Verzekeringsstrategie: Alleen WA verzekerd, dus potentieel hoge schadekosten door eigen bezit en beperkte verzekering.	Cultuur- en instructies dienen ervoor te waken dat onverantwoord gedrag met de voertuigen beperkt wordt. Vermindering door: Cultuur, veiligheidsprogramma's (veilig rijden trainen, rijvaardigheidsprogramma). Ook analyses op schades en bijzondere rij-eigenschappen. Kwaliteit van voertuigen (break assists, lane control, camera's etc.).
Verlieslatende contracten aangaan	Verlieslatende contracten worden afgesloten (calculatiefouten, te krap ingeschreven, etc.).	Functiescheiding aangaan omvangrijke contracten. Betrokkenheid afdelingen Commercie, calculatie, inkoop, uitvoering, planning, legal, directie, Business control op basis van omvang en complexiteit van de opdracht. Impact beheersing door grote spreiding van projecten, BU en marktsegmenten.
Slechte kosten-beheersing (PBO's)	Slechte kostenbeheersing en tegenvallend rendement doordat er geen (kwalitatieve) PBO's worden opgesteld. Na interne beheersing is het risico flink afgenomen. Restrisico blijft bestaan dat er geen grip op de projectkosten is. Door omvang en spreiding wordt de impact sterk verkleind.	Monitoring projectvoortgang (PBO) binnen gestelde richtlijnen, periodieke projectbespreking intern en extern. Betrokkenheid business controllers en directie, afhankelijk van complexiteit en omvang. Uitvoering projectaudits. Training en opleiding projectbeheersing voor projectleiders en werkvoorbereiding.
Integratie – vertrek sleutelmedewerkers	Vertrek van sleutelmedewerkers na overname. Slechte integratie medewerkers van overgenomen partijen.	Sterk onboardingprogramma, cultuurgericht integratie beleid, Coach/mentorschap, kennisborging via documentatie en interne opleidingen, goede arbeidsvoorwaarden t.o.v. huidig pakket.
Klanttevredenheid en kwaliteit	Klantontevredenheid: Negatieve reviews, verlies van opdrachten, reputatieschade. Vooral bij B2C in scale-up fase met nieuwe medewerkers en klanten een verhoogd risico. Claims/geschillen vanuit aansprakelijkheid (gebrekkige oplevering, garantie, letsel of schade).	Klanttevredenheidsmetingen, klachtenprocedure, kwaliteitsborging. Specifiek voor B2C in start-up/scale-up lastiger te beheersen. Kwaliteitsborging (zie ook projectbeheersing) vanuit het gehele projectproces, van offerte/calculatie tot uitvoering en oplevering. Daarnaast trainingen van medewerkers, kwaliteit in de cultuur en kwaliteitschecks in de uitvoering. Naast kwalitatief goed werk dienen ook de kwaliteits- en garantieafspraken goed te worden bepaald, gedocumenteerd, en begrepen door de uitvoerende teams.

Liquiditeit	Liquiditeit / werkkapitaal: Niet voldoende middelen om aan verplichtingen aan leveranciers, medewerkers en andere stakeholders te voldoen. Restrisico zit in potentiële onverwachte gebeurtenissen of grote ongeplande uitgaven.	Strak beleid op facturatie van lopende projecten. Maandelijkse actualisatie van liquiditeitsforecast voor komende 12 maanden. Voldoende headroom in de rekening courant faciliteit bij de bank. Korte (interne) betaaltermijn voor crediteuren
Bankconvenant	Bankconvenant: Financiering wordt opgezegd vanwege een breach van het bankconvenant	Sturing per kwartaal op alle convenanten die met de banken zijn afgesproken
Uitvalscenario's key personeel en bedrijfsopvolging	Geen passende uitvalscenario's / noodscenario's bij wegvallen key personeel (specifiek DGA). Bedrijfsopvolging is niet tijdig geregeld, met als risico continuïteit, cultuurbehoud en strategische stabiliteit.	Aangestelde RvC, opgesteld opvolgingsplan/noodscenario's, vastlegging strategische kennis en een breed directieteam dat eventuele uitval mee kan opvangen. Er zijn diverse (fiscaal/juridische) stappen gezet voor eigendomsopvolging, en er zijn scenario's uitgewerkt over de eigendoms- en juridische opvolging.
Contractmanagement	Er is geen centraal systeem waarin overeenkomsten en bijbehorende afspraken, inclusief versiebeheer en relevante correspondentie, overzichtelijk zijn vastgelegd. Hierdoor bestaat het risico dat afspraken niet meer beschikbaar zijn bij vertrek van medewerkers en dat er onvoldoende overzicht is over geldende afspraken.	Er wordt gewerkt aan een centraal systeem voor contract management waarin alle raamovereenkomsten, afspraken per klant, mails per project centraal wordt opgeslagen.
Verzekeringen	Ondanks afgesloten verzekeringen bestaat het risico dat bij schade of claims onvoldoende dekking aanwezig is, als gevolg van beperkte kennis binnen de organisatie over polisvoorwaarden, dekking en toepasselijkheid.	Passende verzekeringsportefeuille op basis van risico-analyse is aangegaan.

8. Verslag Raad van Commissarissen 2025



Foto v.l.n.r.: Jos van Hillegersberg, Angelique Poiesz, Lex Kerssemakers en Jan Renier Swinkels.

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen (RvC) het jaarverslag aan over het boekjaar 2025. In dit verslag geeft de RvC inzicht in de wijze waarop zij toezicht heeft uitgeoefend en in de belangrijkste onderwerpen die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest.

De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van het bestuursverslag over het boekjaar 2025. De jaarrekening is met de DGA besproken en gecontroleerd door BDO Accountants & Adviseurs. Vervolgens heeft de RvC het jaarverslag 2025 ondertekend. De aandeelhouder is verzocht om de jaarrekening vast te stellen en het voorstel voor resultaatbestemming goed te keuren. Daarnaast is aanbevolen om decharge te verlenen aan de DGA voor het gevoerde beleid en aan onze raad voor het gehouden toezicht.

Samenstelling en werkwijze

De Raad van Commissarissen van Hoppenbrouwers Techniek bestond in 2025 uit Lex Kerssemakers (voorzitter), Angelique Poiesz (financiën), Jan Reinier Swinkels * (adviseur) en Jos van Hillegersberg (digitalisering). De RvC richt zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Daarnaast houdt de Raad toezicht op het beleid ten aanzien van duurzaamheid en veiligheid.

*** Jan Renier Swinkels heeft per 1 januari 2026 afscheid genomen als adviseur bij Hoppenbrouwers.**

Bij haar toezicht betreft de RvC ook relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de aansluiting bij de langetermijndoelstellingen zoals de ambities voor 2030.

Door vestigingsbezoeken, gesprekken met business unit directeuren en het management, en het organiseren van themasessies versterkt de RvC de binding met de praktijk. Deze activiteiten leveren waardevolle inzichten op voor de besluitvorming, die actief worden meegenomen in de strategische dialoog met de directie. De RvC bestaat uit ervaren toezichthouders die vanuit een ondernemende houding meedenken over de strategie en de toekomstige groei van Hoppenbrouwers.

Macro-economische context

Het wisselende overheidsbeleid op het gebied van duurzame energie bleef ook in 2025 van directe invloed op Hoppenbrouwers. Hoewel de bereidheid onder klanten om te investeren in duurzame oplossingen als warmtepompen en thuisbatterijen onverminderd groot is, zorgden aanhoudende onzekerheden over subsidies en regelgeving opnieuw voor terughoudendheid in de markt. Dit vertraagt de energietransitie en leidt ertoe dat sommige klanten nog kiezen voor traditionele installaties met een lange levensduur, zoals cv-ketels. Ook bij bouwprojecten zorgden veranderende beleidskaders en vergunningsprocedures voor vertraging.

Voor Hoppenbrouwers blijft flexibiliteit een belangrijke succesfactor. Dankzij de brede spreiding van activiteiten en de wendbaarheid van de organisatie konden we ook in 2025 onze bedrijfsprocessen tijdig aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

Activiteiten van de RvC in 2025

De RvC vervulde in 2025 een actieve rol als sparringpartner voor de directie en op business unit niveau. Bij Hoppenbrouwers Thuis lag de nadruk op veranderende consumentenvraag en de invloed van de energietransitie. In de tweede helft van het jaar verschoof de focus naar de visie 2030–2035, gericht op het beheerst realiseren van de groeistrategie met aandacht voor integratiekwaliteit bij acquisities, borging van vakmanschap en schaalbaarheid van de organisatie.

Met het oog op de groei naar 1 miljard euro omzet in 2030 is meer verantwoordelijkheid neergelegd bij de afzonderlijke business units. Financiële robuustheid en behoud van operationele executiekracht stonden in 2025 centraal. Een nieuw financieringsplan biedt ruimte om zowel de groeistrategie als duurzaamheidsambities te realiseren.

De RvC heeft haar expertise verbreed, onder meer op het gebied van digitalisering, en werkt planmatig aan opvolgingsplanning en de ontwikkeling van een sterke talentpipeline. Digitalisering en standaardisatie blijven belangrijke pijlers: processen zijn verder gestroomlijnd, systemen beter geïntegreerd en procedures rondom acquisities, finance en juridische toetsing aangescherpt. Met de komst van een commissaris digitalisering krijgt dit thema structureel aandacht binnen de strategische koers.

De klantgerichtheid is verder versterkt, onder meer door opdrachtgevers te ondersteunen bij het onderbouwen van hun CO₂-footprint. Dankzij digitalisering en gestandaardiseerde processen kunnen klanten beter worden gevolgd en vragen sneller worden beantwoord. Zo verstevigt Hoppenbrouwers zijn positie als betrouwbare en toekomstgerichte partner in zowel de zakelijke als particuliere markt.

De RvC bleef nauw betrokken bij de strategische keuzes rondom investeringen, financiering en duurzaamheidsdoelen, met als doel voorbereid te blijven op toekomstige beleidswijzigingen en marktschommelingen.

Mens en organisatie

Het behouden van collega's en het aantrekken van nieuw talent blijft een belangrijk aandachtspunt. De in 2024 aangekondigde maatregelen, zoals de retentiebonus en ontwikkeltrajecten, zijn in 2025 verder uitgerold. Daarmee ligt er nu een stevig fundament voor groei en ontwikkeling binnen de organisatie. Via de Hoppenbrouwers Academy blijven we investeren in instroom, door nieuwe collega's op te leiden of om te scholen voor technische functies.

De RvC ziet dat Hoppenbrouwers op dit vlak leidend is binnen de sector, mede door de combinatie van professionele groei en sterke cultuur. Die cultuur blijft een belangrijk onderscheidend vermogen: landelijk groot willen zijn, maar lokaal klein blijven. Groeien zonder het persoonlijke karakter te verliezen vraagt om blijvende aandacht voor leiderschap, eigenaarschap en verbinding binnen de teams.

De beleving van werkplezier en trots viel positief op in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Verbeterpunten liggen in de ervaren werkdruk, de uniformiteit van processen en de verdere uitwerking van loopbaanpaden in het licht van de snelle groei van de organisatie. De RvC ondersteunt daarom de focus op leerprogramma's, leiderschapstrajecten en interne mobiliteit, als belangrijke bouwstenen voor duurzame ontwikkeling en toekomstbestendig werkgeverschap.

Risicomanagement

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het verder op orde brengen van ons risicomanagement. Het inzicht in risicovolle projecten is sterk verbeterd, mede door de invoering van het vier-ogen-principe in de voortrajecten. Dit helpt om risico's vroegtijdig te signaleren en te beperken. Tegelijkertijd neemt Hoppenbrouwers steeds grotere projecten aan, wat naast uitdagingen ook groeikansen biedt.

Daarnaast blijven stijgende financieringskosten, integratiecomplexiteit na overnames en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt factoren die om scherp risicobewustzijn vragen. Ze vereisen continue aandacht voor planning, efficiëntie en het behouden van de juiste balans tussen groei en beheersing. Ook cybersecurity, zowel intern als richting klanten, blijft een belangrijk aandachtspunt binnen onze toezichtrol.

Vergaderfrequentie en zelfevaluatie

De RvC is vijf keer bij elkaar geweest voor formeel overleg. Ook heeft de RvC twee keer strategisch overleg gehad met het bestuur om operationele updates te bespreken en strategische thema's te behandelen. Alle commissarissen hebben deze overleggen bijgewoond. Leden van de RvC waren eenmaal aanwezig bij vergaderingen van de OR en hebben daarnaast regelmatig contact met de OR. De samenwerking tussen OR, bestuur en RvC was opnieuw prettig en constructief.

In maart 2025 voerde de RvC de zelfevaluatie uit volgens de standaardprocedures die zijn vastgelegd in de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze is besproken met de CEO.

Met deze werkwijze blijft de RvC gericht op effectieve governance en het ondersteunen van de duurzame ambities en strategische groei van de organisatie.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid

In 2025 hebben we verduurzaming van gebouwen, wagenpark en klantoplossingen doorgezet. Het nieuwe financieringsplan maakt groene investeringen mogelijk. De RvC heeft KPI-gestuurde voortgangsrapportages ingevoerd (CO₂-reductie, energieprestatie, duurzame mobiliteit, circulariteit), stuurt op audits en externe verificatie en borgt dat duurzaamheid onderdeel is van alle grote investeringsbesluiten.

ESG-implementatie loopt door; ondanks externe vertragingen zijn ESG-processen en -rapportages verder aangescherpt. We ondersteunen klanten (o.a. CO₂-footprint) en voeren periodieke risicosessies met Rabobank uit volgens CSRD-richtlijnen. Een formele GAP-analyse met de accountant staat voor de volgende cyclus gepland.

Vooruitblik

De Raad van Commissarissen richt zich op verdere autonome groei, zonder potentiële overnames uit het oog te verliezen. Speciale aandacht gaat uit naar de verdere ontwikkeling van Hoppenbrouwers Thuis, dat opereert in een dynamische markt waarin veranderend overheidsbeleid en maatschappelijke verwachtingen de energietransitie en klantbehoefte sterk beïnvloeden.

De RvC ziet dat Hoppenbrouwers voortvarend handelt om volledig CSRD-compliant te worden, maar benadrukt dat de datakwaliteit en governance van niet-financiële rapportages in 2026 verder moeten worden opgeschaald. Daarnaast ligt de focus op versnelling van data gedreven projectbeheersing, talentontwikkeling en leiderschapscontinuïteit. Ook wordt gestuurd op integratierijpe acquisities die bijdragen aan duurzame groei en versterking van de organisatie.

De RvC blijft scherp op winstgevende groei, duurzame waardecreatie en behoud van ondernemerschap, met voortdurende aandacht voor innovatiekracht in een snel veranderend speelveld.

9. Toelichting jaarrekening



Het jaar 2025 stond bij Hoppenbrouwers in het teken van verdere optimalisatie en het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie. De omzet steeg van € 358 miljoen naar € 396 miljoen.

De gerealiseerde groei is het resultaat van een combinatie van autonome groei en gerichte overnames, waarbij het grootste deel van de groei uit eigen kracht is gerealiseerd. In lijn met de langetermijnstrategie ligt de nadruk steeds meer op autonome groei, passend bij de cultuur, het DNA en de langetermijnstrategie van de organisatie.

Een belangrijke uitdaging in 2025 was de verschuiving van projecten. Deze verschuivingen worden onder meer veroorzaakt door complexere wet- en regelgeving, langere procedures en vergunningsprocessen, maar ook door uitgebreidere afstemming binnen bouwteams in de voorbereidingsfase. Deze dynamiek hoort bij de aard en schaal van de activiteiten en vraagt om blijvende aandacht voor planning, risicobeheersing en flexibiliteit in de uitvoering.

Kostenbeheersing en investeren in digitalisering

Hoewel de totale kosten in 2025 zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar, is dit het directe gevolg van gerichte investeringen in de toekomst van onze organisatie. We hebben geïnvesteerd in huisvesting, talentontwikkeling, IT en datagedreven werken, waarmee we de basis leggen voor verdere groei en efficiëntie.

Een belangrijk voorbeeld is de uitbreiding van het datateam, dat inmiddels een sleutelrol speelt binnen Hoppenbrouwers. Hiermee is een stevige basis gelegd voor verdere digitalisering en procesverbetering, betere ondersteuning van de business en meer inzicht op alle niveaus van de organisatie. Digitalisering draagt daarnaast bij aan interne doorstroming en klanttevredenheid, doordat teams efficiënter kunnen werken en beter kunnen sturen. Iedere business unit en elk team werkt daarbij met een eigen digitaliseringsagenda, afgestemd op de specifieke uitdagingen en doelen.

De overstap naar Power BI draagt bij aan het toekomstgericht inrichten van onze datahuishouding en ondersteunt verdere groei, ontwikkeling en datagedreven besluitvorming.

Daarnaast worden AI-toepassingen ingezet om repeterende werkzaamheden te vereenvoudigen en zijn ruim 250 medewerkers intern opgeleid. Ook op het gebied van cybersecurity zijn belangrijke stappen gezet om de organisatie veilig en toekomstbestendig te houden.

Tegelijkertijd zijn de kosten gestegen door hogere loonkosten als gevolg van cao-aanpassingen en indexaties. Kostenbewustzijn blijft daarom een belangrijk aandachtspunt.

Investeringsen en duurzaamheid

We zetten grote stappen in het toekomstbestendig maken van onze organisatie met concrete resultaten. De **elektrificatie van ons wagenpark** springt daarbij het meest in het oog. Bestelwagens die vorig jaar zijn besteld, zijn dit jaar geleverd. Eind 2024 was 37% van ons wagenpark elektrisch; eind 2025 staan we op **65%**. Daarmee was 2025 het meest impactvolle jaar tot nu toe op dit vlak. In totaal investeerden we dit jaar meer dan **€15 miljoen** in elektrificatie van ons wagenpark.

Ook in huisvesting is substantieel geïnvesteerd. In de afgelopen jaren is circa €20 miljoen geïnvesteerd in nieuwe en uitgebreide locaties. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in Breda en bij nieuwbouwprojecten in Deurne en Dongen. Daarnaast is in Haarlem een nieuw pand gehuurd waar vier regionale bedrijven in 2026 samenkomen. Deze investeringen versterken samenwerking tussen teams en creëren ruimte om Hoppenbrouwers Thuis verder uit te rollen.

Om de ambities richting 2030 te ondersteunen, is Hoppenbrouwers in oktober 2025 een clubdeal aangegaan met Rabobank en ING. Deze meerjarige financiering maakt het mogelijk om gericht te blijven investeren in groei en verduurzaming, met aandacht voor risicospreiding en flexibiliteit. De financiering sluit aan bij de investerings- en overnamestrategie van de organisatie.

Vooruitzichten 2026

Ook in 2026 blijven we inzetten op groei. De verwachting is een autonome groei van 10% tot 15%, exclusief overnames. Slimme en duurzame groei staat centraal, met kansen in zowel bestaande als nieuwe markten. Overnames blijven onderdeel van de groeistrategie, waarbij de verhouding tussen autonome groei en groei via overnames in lijn blijft met 2025.

Het behaalde rendement biedt ruimte om te blijven investeren in medewerkers. Zij profiteren onder andere van een winstdelingsregeling en een onbeperkt opleidingsbudget. Hoppenbrouwers hecht daarnaast veel waarde aan transparantie en betrouwbaarheid richting alle stakeholders. Door op alle niveaus te investeren in relevante financiële en niet-financiële inzichten, kan de organisatie beter sturen en blijven bouwen aan een duurzame, toekomstbestendige toekomst.

Financieel jaaroverzicht

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

Hoppenbrouwers Techniek BV
(exclusief Hoppenbrouwers Holding)

	2025	2024	2023
Immateriële vaste activa	14.128.879	9.854.714	17.484.317
Materiële vaste activa	31.646.250	18.654.143	16.882.608
Financiële vaste activa	492.170	514.062	496.425
Voorraden	3.065.523	3.832.846	6.043.884
Onderhanden projecten	23.591.845	22.746.068	22.511.808
Handelsdebiteuren	42.269.409	44.162.238	42.129.775
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.503.128	2.858.796	13.762.760
Belastingen en premies sociale verzekeringen	105.345	-	22.858
Overige vorderingen	10.689.438	8.389.106	10.688.436
Liquide middelen	1.157.235	15.801.785	7.119.305
Balanstotaal	131.649.222	126.813.758	137.142.176
Eigen Vermogen	50.370.228	48.024.483	54.368.514
Voorzieningen	1.106.845	931.546	509.530
Langlopende schulden	4.503.183	16.773.648	22.589.409
Schulden aan kredietinstellingen	4.066.373	8.381.567	8.263.913
Schulden aan leveranciers	7.069.870	5.750.235	11.920.009
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-	349.029
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10.741.046	7.546.452	5.450.614
Onderhanden projecten	38.578.986	27.026.271	24.091.502
Overige schulden	15.212.691	12.379.556	9.810.656
Balanstotaal	131.649.222	126.813.758	137.353.176

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Hoppenbrouwers Techniek B.V.
(exclusief Hoppenbrouwers
Holding)

	2025	2024	2023
Productiewaarde	396.859.999	358.090.836	350.305.422
Kosten grond- en hulpstoffen	97.193.040	91.164.835	109.572.965
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	102.278.459	91.846.476	86.096.706
Lonen en salarissen	101.466.594	88.818.639	78.979.365
Sociale lasten	18.153.213	15.435.501	13.879.195
Pensioenen	9.764.105	8.169.346	7.699.590
Afschrijvingen	11.201.157	13.889.503	9.334.747
Overige bedrijfskosten	36.617.285	31.015.643	28.809.786
Totale bedrijfslasten	376.673.853	340.339.943	334.372.354
Bedrijfsresultaat	20.186.146	17.750.893	15.933.068
Financiële baten en lasten	-478.802	-637.780	-411.557
Resultaat voor belastingen	19.707.344	17.113.113	15.521.511
Resultaat deelneming	0	0	0
Belastingen	-6.161.599	-5.457.144	-5.116.521
Winst na belastingen	13.545.745	11.655.969	10.404.990
% winst na belastingen	3,4%	3,3%	3,0%

Hoppenbrouwers Techniek

	2025	2024	2023
Ratio's			
Solvabiliteit	38,3%	37,9%	39,6%
Quick ratio (incl. OHP)	1,09	1,54	1,61

	2025	2024	2023
Overige			
<u>Uitsplitsing omzet</u>			
Industriële automatisering	€ 91.747.785	€ 69.405.622	€ 74.015.604
Utiliteit & Woningbouw	€ 245.747.685	€ 228.239.497	€ 208.720.759
Service & Onderhoud	€ 59.364.529	€ 60.445.717	€ 67.569.059
Medewerkers (FTE)	1.936	1.793	1.749

Duurzaamheidsverslag

10. Sustainability statements



Sinds 2022 verbeteren wij stapsgewijs onze duurzaamheidsrapportage. Waar in eerdere jaren de GRI-richtlijnen als uitgangspunt dienden, hebben wij in 2024 voor het eerst gewerkt volgens de systematiek van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Daarmee bereiden wij ons gericht voor op de wettelijke rapportageverplichting, die op basis van de Europese Omnibus-wijziging voor Hoppenbrouwers vanaf het verslagjaar 2027 van kracht wordt.

De CSRD is een Europese richtlijn die tot doel heeft duurzaamheidsinformatie (Environmental, Social en Governance) beter te integreren met de financiële verslaggeving. Hierdoor kunnen stakeholders financiële prestaties en duurzame waardecreatie op een samenhangende en vergelijkbare manier beoordelen en ontstaat beter inzicht in de relatie tussen economische activiteiten, risico's, kansen en impact.

De CSRD is uitgewerkt in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), opgesteld door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en vastgesteld door de Europese Commissie op 31 juli 2023. Voor deze duurzaamheidsrapportage over 2024 hebben wij deze ESRS-standaarden als leidraad gehanteerd. Per hoofdstuk en datapunt is aangegeven welke ESRS-eisen van toepassing zijn.

In 2024 hebben wij een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Hierbij is zowel gekeken naar de impact van onze activiteiten op mens en milieu als naar de financiële risico's en kansen die samenhangen met duurzaamheidsonderwerpen. Deze analyse is aangevuld met een brede stakeholdertoetsing. Op basis hiervan zijn materiële thema's vastgesteld. Voor deze thema's ontwikkelen of scherpen wij beleid, doelstellingen en sturingsmechanismen aan.

In de komende jaren blijven wij de materiële thema's monitoren en periodiek valideren, in samenwerking met interne en externe stakeholders. De governance rondom duurzaamheid en duurzaamheidsrapportage is breed belegd binnen Hoppenbrouwers. Wij gebruiken de CSRD nadrukkelijk niet alleen als rapportagekader, maar ook als hulpmiddel om duurzaamheid structureel te verankeren in besluitvorming en bedrijfsvoering.

Onze duurzaamheidsrapportage wordt de komende jaren stapsgewijs verdiept en uitgebreid, zodat wij tijdig en beheerst kunnen voldoen aan de CSRD-eisen vanaf het verslagjaar 2027. Met deze aanpak blijven wij transparant over onze impact, risico's en ambities en zorgen wij dat rapportage bijdraagt aan concrete en meetbare verduurzaming, in plaats van uitsluitend aan naleving.

Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaringen

De duurzaamheidsverklaring van Hoppenbrouwers is opgesteld op geconsolideerde basis en volgt de algemene methoden, principes en uitgangspunten zoals voorgeschreven in de Europese duurzaamheidsrapportagerichtlijnen (CSRD). Dit document biedt inzicht in hoe de duurzaamheidsinformatie wordt verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd, inclusief informatie over de consolidatiekring en de waardeketen van Hoppenbrouwers.

Consolidatiekring

De consolidatiekring van Hoppenbrouwers omvat:

Hetomotoruth B.V.: Specifieke dochterondernemingen of entiteiten die binnen de consolidatiekring vallen vanwege hun bijdrage aan de totale duurzaamheidsimpact van Hoppenbrouwers:

- **Hoppenbrouwers Techniek B.V.:** de kernactiviteiten van de organisatie, gericht op technische dienstverlening in verschillende sectoren.
- **Hoppenbrouwers Techniek Holding B.V.:** de overkoepelende entiteit die strategische aansturing en financiering verzorgt voor de operationele onderdelen.
- **Eenfijnewerkplek B.V.:** het vastgoed van Hoppenbrouwers.

De consolidatiekring van de duurzaamheidsverklaring is dezelfde als die van de jaarrekening. Voor dochterondernemingen die zijn vrijgesteld van individuele duurzaamheidsrapportage, wordt gebruik gemaakt van de vrijstellingen zoals beschreven in artikel 19 bis, lid 9, van Richtlijn 2013/34/EU.

Upstream- en downstreamwaardeketen

De duurzaamheidsverklaring dekt zowel de upstream- als downstreamwaardeketen van Hoppenbrouwers, inclusief toeleveranciers, processen en de impact van onze diensten bij klanten. De mate van dekking is conform de richtlijnen van ESRS 1, afdeling 5.1.

11. Stakeholdersdialoog

In gesprek met onze stakeholders

Omdat we actief zijn in vijf uiteenlopende business units hebben we te maken met een brede groep stakeholders, zoals opdrachtgevers, leveranciers en eindgebruikers. De stakeholders van Hoppenbrouwers zijn alle mensen en groepen die beïnvloed worden door onze acties en die op hun beurt invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening. We betrekken en informeren belanghebbenden tijdig, volledig en op de juiste manier. Afhankelijk van het type belanghebbende, het onderwerp en omvang van de doelgroep kiezen we verschillende communicatiemogelijkheden. Jaarlijks zijn we op verschillende manieren in gesprek gegaan met onze stakeholders.

Stakeholdergroep	Stakeholders	Contact- en informatiemomenten	Gespreksonderwerpen / thema's
Medewerkers	Medewerkers Uitzendkrachten ZZP Management Stagairs Werkstudenten Trainees BBL-ers en duale studenten Potentiële medewerkers	Hoppenbrouwers Academy Praktijkscholen en Experience centre Webinars Teamdagen Jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek Jaarlijks beoordelingsgesprekken Coachgesprekken – POP Personeelsbijeenkomsten Interne kanalen (intranet, sms, whatsapp) Digitale nieuwsbrief, sociale media, campagnes OR	Ontwikkeling medewerkers en speerpunten Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu Visie 2030 + strategie Jaarplannen Business units Maatschappelijke ontwikkelingen Ontwikkeling organisatie Organisatiecijfers maandelijks Successen vieren
Klanten	Consumenten Aannemers Projectontwikkelaars Bouwers Overheid VvE vastgoedbeheerders Woningcorporaties Semi-overheid Industrie Onderwijsorganisaties Zorg Overige opdrachtgevers en eindgebruikers	Evaluaties en klanttevredenheidsonderzoek Schouwonderzoeken NPS-metingen Contact voor en tijdens projectrealisatie Tenders en aanbestedingen Service- en onderhoudsafspraken Klantenevents Externe kanalen (digitale nieuwsbrief, website, sociale media, campagnes)	Marktontwikkelingen Maatschappelijke ontwikkelingen Kennis Klantontwikkelingen Projectontwikkelingen Visie 2030 + strategie
Scholen	MBO- en HBO-scholen Universiteiten Middelbaar en basisonderwijs Scholengemeenschappen	Gastlessen Stageplaatsen Kennisuitwisseling met docenten Voorlichting en presentaties Open dagen	Opleidingen Technische kennis Presentatiemogelijkheden
Verzekeraars	Verzekeringsmaatschappijen	Meerdere contactmomenten per jaar	Trends en ontwikkelingen in de markt en branche Verzekeringspolissen
(Semi) Overheden	Gemeenten Provincies (Semi) overheden	Vergunningsaanvragen Aanbestedingen en selecties	Gebiedsontwikkeling en bestemmingsplan Energietransitie Veiligheid Milieu impact

Leveranciers en onderaannemers	DGC-leveranciers Overige leveranciers en onderaannemers	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus DGC-vergaderingen	Innovatie Duurzaamheid en circulariteit Marktontwikkelingen Ketenverantwoordelijkheid Veiligheid Leveringszekerheid Prijsvorming
Toezichthouders	Certificeringsinstanties Arbeidsinspectie Autoriteit persoonsgegevens ISO Belastingdienst Inspectie en omgevingsdiensten RVO	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus Frequentie vergaderingen Jaarlijkse audits Informeren Kennisuitwisseling	Financiële prestaties en verwachtingen Niet-financiële prestaties Kwaliteit Strategie en visie 2030
Brancheorganisaties	Techniek Nederland SER	Overleg met zowel inhoudelijke specialisten, directies en programmamanagers	Maatschappelijke ontwikkelingen Trends Duurzaamheid Krapte op de arbeidsmarkt Imago Opleidingen Techniek Kennisuitwisseling
NGO's	Stille stakeholders	Deskresearch	Klimaatthema's

Totstandkoming materialiteitsanalyse

De in 2024 uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse richt zich op onderwerpen waarmee Hoppenbrouwers een impact heeft op de maatschappij of die een impact kunnen maken op Hoppenbrouwers. Daarbij zijn zowel de positieve als negatieve impacts meegenomen. We zijn gestart met een longlist volgens ESRS-voorschriften met onderwerpen die mogelijk kunnen leiden tot materiële impacts of financiële risico's of kansen. Daarnaast zijn we gestart met gesprekken met de BU-directeuren om de relevante stakeholdergroepen te identificeren. Tijdens deze gesprekken maakten we ook een eerste inventarisatie van de IRO's (impacts, risks en opportunities). Vervolgens hebben we per business unit klanten en leveranciers benaderd voor een enquête en interviews op basis van onze longlist. Deze longlist bevatte 42 thema's.

Uitkomst materialiteitsanalyse

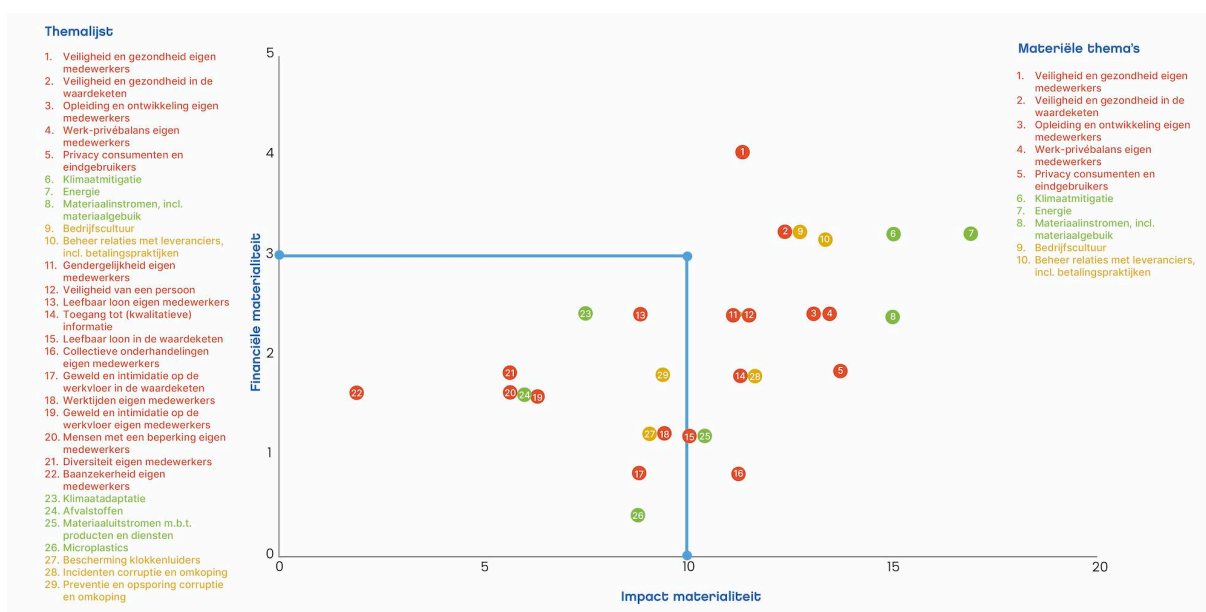
De uitkomsten van de stakeholdertoetsing hebben samen met onze bedrijfsstrategie de input geleverd om de IRO's te beoordelen. Dit heeft tot een scoring geleid op impact materialiteit en financiële materialiteit. (IRO's: issues, risks & opportunity's).

Drempelwaarde

Op basis van deze twee pijlers, stakeholdertoetsing en strategische relevantie, hanteren we een drempelwaarde. Thema's die hoger scoren dan de drempelwaarden vormen onze materiële thema's en worden meegenomen in onze plannen en rapportages. Thema's met een lagere prioriteit blijven wel op de radar, maar worden alleen opgepakt wanneer ze aan urgentie winnen. We lichten hieronder onze thema's toe.

Stakeholdergroep	Stakeholder subgroepen	Wijze van benaderen	Response / bevindingen (i.r.t. thema's en IRO)
Medewerkers	Ondernemingsraad	Enquête en gesprek Ondernemingsraad	Scoren relatief laag op E-thema's en hoog op S1- en G1-thema's
Opdrachtgevers	Grootste aannemers Waterschappen Efteling, etc. Consumenten	Enquête naar 140 klanten uit 4 business units Onderzoek consumenten met 12 diepte-interviews in 2023 Techniek Nederland bron	Response van 22 klanten (16%) Woningbouw klanten scoren hoog op milieu en circulariteit
Scholen	Koning Willem I College ('s-Hertogenbosch)	Enquête naar 5 scholen	Response van 1 school
Financiële instellingen	Verzekeraars Rabobanken	Doorlopend in bestaande gesprekken en de enquête	Veiligheid, certificering, risicomangement
(Semi)overheden	Gemeenten Provincies (Semi)overheden	Doorlopend in bestaande gesprekken over nieuwbouw e.d.	Regelgeving over energieverbruik gebouwen, geluid in de buurt
Leveranciers en onderaannemers	DGC-leveranciers Overige leveranciers	Enquête en gesprekken	Response van 25 leveranciers Scoren relatief hoog op G1-thema's en veiligheid Benoemen daarnaast optimalisatie van logistieke processen met als doel CO ₂ -reductie
Toezichthouders	Certificeringsinstanties Arbeidsinspectie Autoriteit persoonsgegevens ISO Belastingdienst Inspectie en omgevingsdiensten RVO	Stakeholderanalyse door grootste leden (programmamanager duurzaam ondernemen was onderdeel van de werkgroep)	Benoemen additioneel E2 F-gassen E4 (biodiversiteit)* S3 (lokale buurt en scholen)*

Materialiteitsmatrix



Toelichting materiële thema's

Klimaatmitigatie

Klimaatmitigatie is relevant om over te rapporteren, omdat onze operatie wil bijdragen aan het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen. Onze inspanningen richten zich op het gebruik van hernieuwbare energiebronnen, het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering en het efficiënter inzetten van middelen. Dit thema is relevant voor de business unit Woningbouw, waar we het hoogst scoren op initiatieven om CO₂-uitstoot te reduceren, bijvoorbeeld door slimme inzet van capaciteit en het minimaliseren van reisafstanden. We zien kansen in een proactieve benadering van projecten door al in de ontwerpfase aan te sluiten. Zo kunnen we samen met ontwerpers duurzame keuzes maken die bijdragen aan CO₂-reductie. Daarnaast gaan we onderaannemers meer meenemen in de elektrificatie, zodat ook zij stappen zetten richting verduurzaming. We investeren in de verduurzaming van onze eigen gebouwen door energie-efficiënte oplossingen te implementeren. Daarnaast richten we ons op CO₂-reductie door duurzame ontwerpen en installaties te ontwikkelen en toe te passen. Onze technische installaties ondersteunen niet alleen klanten in hun verduurzaming, maar dragen ook direct bij aan onze eigen duurzaamheidsdoelstellingen.

Energie

Energie is een cruciaal thema binnen onze bedrijfsvoering. Als technisch dienstverlener speelt energie een centrale rol in ons werk, waarbij we ons richten op verduurzaming, energietransitie en efficiënt energiegebruik. Daarom vinden wij het belangrijk om ons energieverbruik en de bijbehorende CO₂-uitstoot transparant in beeld te brengen. Dit sluit niet alleen aan bij de eisen van onze stakeholders, zoals financiële instellingen die waarde hechten aan verduurzaming, maar draagt ook bij aan onze ambitie om een toekomstbestendige en klimaatbewuste organisatie te zijn. We zetten in op het reduceren van onze CO₂-uitstoot om bij te dragen aan de nationale klimaatdoelen en onze organisatie klaar te maken voor een volledig geëlektrificeerde toekomst. In de stakeholdertoetsing scoren we vanuit de business unit Building Service momenteel het hoogst op energie-efficiëntie en verduurzaming. Een belangrijke uitdaging is het overvolle energienet, wat leidt tot netcongestie. Dit probleem vormt niet alleen een risico voor de snelheid van de energietransitie, maar kan ook vertragingen in bouwprojecten veroorzaken.

Hoppenbrouwers ziet het als haar missie om een sleutelrol te spelen in het oplossen van netcongestie, zowel door technische innovaties als door het adviseren en begeleiden van onze klanten. Dit maakt ons niet alleen een technische partner, maar ook een aanjager van de energietransitie in Nederland.

Materiaalinstromen incl. materiaalgebruik

Onze impact op dit gebied richt zich voornamelijk op het gebruik van hernieuwbare grondstoffen, het beperken van materiaalverlies en het reduceren van afvalstromen. Door bewuste keuzes te maken in ons materiaalgebruik en concrete doelen te stellen op het gebied van circulariteit, werken we toe naar een reductie van grondstofverbruik en een duurzamere waardeketen. Tegelijkertijd is het voorkomen van verlies van waardevolle grondstoffen een belangrijk aandachtspunt, mede door de oplopende kosten van het afvoeren van reststromen. De risico's zijn bijvoorbeeld materiaalschaarste door geopolitieke spanningen, natuurrampen of andere verstoringen in toeleveringsketens die directe gevolgen kunnen hebben voor onze projecten. Dit

kan leiden tot hogere kosten, vertragingen en minder flexibiliteit in het aannemen van nieuwe opdrachten. Daarnaast hebben oplopende afvoerkosten voor reststromen niet alleen financiële, maar ook ecologische impact. Tegelijkertijd biedt dit thema kansen. Door innovatieve oplossingen te omarmen en samen te werken met partners aan circulaire initiatieven, kunnen we efficiënter omgaan met grondstoffen en materiaalgebruik optimaliseren.

Afval

Hoewel het thema afval niet als meest materieel naar voren komt in onze materialiteitsmatrix en buiten de vastgestelde drempelwaarde valt, blijft het vanuit onze duurzaamheidsvisie een belangrijk aandachtspunt. Afvalbeheer speelt namelijk een cruciale rol in het reduceren van onze milieu-impact en sluit direct aan bij onze doelstelling om bij te dragen aan een circulaire bedrijfsvoering, een van de speerpunten binnen onze organisatie. Binnen onze projecten en bedrijfsvoering streven we ernaar om restafval zoveel mogelijk te minimaliseren. Waar dit niet mogelijk is, richten we ons op hergebruik en recycling. Door innovaties in bouwmethoden, zoals het gebruik van prefab en BIM 3D-ontwerp, beperken we materiaalverspilling al tijdens de ontwerpfase. Onze doelstellingen op het gebied van afvalbeheer richten zich op meetbare resultaten, zoals een reductie in het totale restafvalvolume en daarmee een hogere scheidingsgraad van afvalstromen. Deze inspanningen dragen niet alleen bij aan een duurzamere keten waarin grondstoffen beter worden behouden, maar geven ons ook inzicht in welke processen voor welk afval zorgen.

Opleiding en ontwikkeling eigen personeel

Bij Hoppenbrouwers staat het opleiden en ontwikkelen van medewerkers centraal. In een sector die wordt gekenmerkt door technologische innovaties en een krappe arbeidsmarkt, is het van belang om medewerkers continu te laten groeien. Dit draagt bij aan hun persoonlijke ontwikkeling en versterkt de organisatie als geheel. Een tekort aan goed opgeleide medewerkers kan leiden tot verschillende risico's, zoals kwaliteitsverlies in onze dienstverlening, veiligheidsincidenten en een verhoogde uitstroom van collega's die elders betere groeimogelijkheden zoeken. Tegelijkertijd biedt het thema grote kansen. Door te investeren in interne opleidingstrajecten en initiatieven zoals de Hoppenbrouwers Academy, kunnen we de kennis en vaardigheden van onze collega's verbreden en ook beter inspelen op technologische ontwikkelingen en marktbehoeften. Digitalisering en effectievere samenwerkingen zorgen bovendien voor efficiëntere processen, waarmee we onze positie in de markt verder versterken. Door een aantrekkelijke leercultuur te creëren, blijven we een werkgever waar mensen willen blijven werken én groeien. Opleiden en ontwikkelen is daarmee niet alleen een investering in onze collega's, maar ook in de toekomstbestendigheid van onze organisatie.

Veiligheid en gezondheid eigen personeel

Veiligheid en gezondheid zijn cruciale thema's binnen de werkzaamheden van Hoppenbrouwers, gezien de risico's die inherent zijn aan het werken op bouwplaatsen en met technische installaties. Het werken op hoogte en met elektrische apparatuur brengt een verhoogd risico op ongevallen met zich mee. Dit kan direct letsel en uitval van medewerkers veroorzaken, maar ook indirecte gevolgen hebben, zoals reputatieschade en extra kosten door personeelsuitval. Daarnaast hebben onze collega's regelmatig te maken met fysiek belastend werk en gevaarlijke stoffen. Gezien de schaarste aan gekwalificeerd technisch personeel is het voorkomen van

dergelijke problemen essentieel om continuïteit te waarborgen. Uit onze stakeholdertoetsing blijkt dat veiligheid ook voor leveranciers en financiële instellingen een hooggewaardeerd thema is. Deze uitkomst sluit naadloos aan bij onze eigen visie op veiligheid en gezondheid als fundament van onze bedrijfsvoering. Het benadrukt de gedeelde verantwoordelijkheid en het belang van samenwerking met onze partners om veiligheid in alle lagen van de keten te waarborgen.

Wij zien deze uitdagingen ook als kansen. Door structureel te investeren in veiligheidsbewustzijn en gerichte maatregelen, zoals trainingen, duidelijke protocollen en innovatieve werkmethoden, werken we aan een cultuur waarin veiligheid en gezondheid prioriteit hebben. Deze aanpak beperkt de risico's en versterkt ook onze reputatie als werkgever die zorg draagt voor het welzijn van haar medewerkers. Veiligheid en gezondheid zijn daarmee onlosmakelijk verbonden met onze visie op duurzame inzetbaarheid en verantwoord ondernemerschap.

Werk-privébalans

Het thema werk-privébalans is van groot belang, zoals ook blijkt uit de materialiteitsanalyse. Wij willen bijdragen aan het welzijn van onze medewerkers door een goede balans tussen werk en privé te faciliteren. Dit draagt niet alleen bij aan tevredenheid en productiviteit, maar maakt ons ook aantrekkelijker als werkgever. Door flexibiliteit in werktijden, mogelijkheden voor thuiswerken en het aanbieden van maatwerkcontracten spelen we in op individuele behoeften. Kansen liggen in het verder uitbreiden van deze maatwerkopties en het aanbieden van contracten die aansluiten bij diverse levensfasen. Een sterke focus op werk-privébalans versterkt onze positie als aantrekkelijke werkgever en helpt talent aan te trekken en te behouden.

Veiligheid en gezondheid in de waardeketen

Veiligheid en gezondheid zijn niet alleen essentieel voor onze eigen medewerkers, maar voor iedereen die betrokken is bij onze projecten, zoals onderaannemers en andere ketenpartners. De omgeving die we op de bouwplaatsen creëren, heeft direct invloed op de veiligheid van onderaannemers en hun teams. Dit vraagt om duidelijke afspraken en een goede afstemming over veiligheid en de veiligheidsverwachtingen, zowel binnen onze organisatie als met klanten en onderaannemers. Het risico op ongevallen op de bouwplaatsen blijft een voortdurende uitdaging. Deze risico's kunnen niet alleen leiden tot letsel of materiële schade, maar ook impact hebben op de relaties binnen de waardeketen. Daarom moeten we veiligheid niet alleen als een verantwoordelijkheid binnen Hoppenbrouwers zien, maar als een gedeelde prioriteit in de samenwerking met onze partners.

Tegelijkertijd zien we kansen om een positieve impact te maken. Door onderaannemers actief te begeleiden en hen te ondersteunen in het implementeren van veilige werkwijzen, dragen we bij aan het verhogen van hun veiligheidsbewustzijn en het minimaliseren van risico's. Het versterken van deze veiligheidscultuur in de keten sluit nauw aan bij onze eigen visie en benadrukt onze ambitie om duurzame en veilige werkomstandigheden voor iedereen te creëren. Veiligheid en gezondheid zijn voor ons te allen tijde relevante thema's om over te rapporteren. Door niet alleen intern, maar ook in de waardeketen structureel aandacht te besteden aan deze thema's, bouwen we aan langdurige en vertrouwde samenwerkingen en dragen we bij aan een veilige werkomgeving voor iedereen die betrokken is bij onze projecten.

Privacy consumenten en eindgebruikers

Privacy en gegevensbescherming zijn cruciale thema's in een tijd waarin digitale data een centrale rol spelen. Een datalek kan leiden tot reputatieschade, sancties en een afname van vertrouwen. Daarom zetten we sterk in op een robuust privacybeleid en naleving van wet- en regelgeving zoals de AVG. Onvoldoende bewustzijn of beveiliging vormt een groot risico, maar tegelijkertijd biedt een sterke focus op privacy kansen om vertrouwen en loyaliteit te vergroten. Door transparantie en innovatie versterken we onze reputatie als betrouwbare partner en werkgever. Privacy blijft een kernelement in onze strategie, waarmee we compliance waarborgen en duurzame relaties opbouwen.

Bedrijfscultuur

Een integere en sterke bedrijfscultuur is van belang voor het succes van onze organisatie. Het tonen van integer zakelijk gedrag, ondersteund door een gedragscode, vormt de basis van onze manier van werken. Deze gedragscode omvat onder meer anticorruptie-maatregelen, transparantie naar ketenpartners en duidelijke normen voor ethisch handelen. Niet-naleving van deze normen kan leiden tot ernstige incidenten zoals omkoping of fraude, met financiële- en reputatieschade als gevolg. Bovendien kan een cultuur die ongewenst gedrag toestaat, zowel de organisatie als de bredere sector negatief beïnvloeden. Daarom zetten wij ons in voor een cultuur waarin ethiek en integriteit centraal staan. Tegelijkertijd biedt een sterke bedrijfscultuur kansen. Het ontwikkelen en naleven van een duidelijke gedragscode versterkt het vertrouwen van stakeholders, zoals klanten, partners en medewerkers. Dit maakt ons aantrekkelijker als betrouwbare partner én werkgever. Daarnaast kan digitalisering bijdragen aan het efficiënter borgen en monitoren van compliance, waardoor integriteit nog sterker wordt verankerd in onze processen. Een integere bedrijfscultuur draagt niet alleen bij aan het voorkomen van risico's, maar vormt ook de basis voor duurzame samenwerkingen en een solide reputatie binnen onze sector.

Beheer relaties met leveranciers

Leveranciersrelaties zijn een wezenlijk onderdeel van onze bedrijfsvoering en brengen zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Samenwerken met innovatieve partners en leveranciers die duurzaamheidsdata verschaffen, stelt ons in staat duurzamer in te kopen en efficiënter voorraadbeheer te ontwikkelen. Dit draagt bij aan lagere kosten, minder transportbewegingen en een kleinere CO₂-uitstoot. Tegelijkertijd brengt parallelimport uit het buitenland risico's met zich mee, zoals prijsfluctuaties en onzekerheden. Door kritische leveranciersselectie en duidelijke afspraken waarborgen we continuïteit en transparantie. Betalingspraktijken zijn een belangrijk onderdeel van deze relaties. Tijdige en correcte betalingen versterken het vertrouwen en zorgen voor duurzame samenwerkingen. Een sterk leveranciersbeheer draagt zo bij aan een toekomstbestendige en efficiënte toeleveringsketen.

12. Environment

Klimaatverandering



Klimaatverandering (E1-1)

Als familiebedrijf voelen wij een verantwoordelijkheid voor de wereld die we willen doorgeven aan de volgende generatie. Milieu en klimaat zijn daarom geen losstaand thema, maar een vast onderdeel van onze koers en dagelijkse besluitvorming. Door circulaire materialen toe te passen, energiezuinige installaties te realiseren en onze milieu-impact structureel te verkleinen, dragen wij bij aan het beperken van de opwarming van de aarde tot 1,5°C. Dit doen we samen met medewerkers, klanten en ketenpartners, met oplossingen die passen bij een toekomst waarin techniek steeds duurzamer wordt.

Onze klimaatimpact bevindt zich hoofdzakelijk in drie domeinen: mobiliteit (scope 1), gebouwen en energieverbruik (scope 1 en 2) en de inkoop en het gebruik van door ons toegepaste producten en materialen (scope 3). Op basis van deze inzichten richten wij ons klimaat- en duurzaamheidsbeleid op drie samenhangende hoofdlijnen: het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering, het verminderen van ketenemissies en het vergroten van circulariteit binnen onze activiteiten en projecten.

Het beleid is gericht op het structureel terugdringen van CO₂-uitstoot binnen zowel onze eigen operatie als de bredere keten. Belangrijke maatregelen zijn de verdere elektrificatie van het wagenpark, energiezuinige aanpassingen aan onze gebouwen en actieve samenwerking met leveranciers en klanten om emissies in de keten te verminderen. Deze afspraken en maatregelen zijn vastgelegd en uitgewerkt in ons klimaattransitieplan.

Elektrificatie en Energie-efficiëntie vormen daarbij belangrijke aandachtspunten. We monitoren en optimaliseren ons energieverbruik met behulp van energiemanagementsystemen en nemen gerichte maatregelen om uitstoot en verspilling te voorkomen. Dit doen we zowel binnen onze eigen organisatie als bij de uitvoering van projecten voor klanten.

Daarnaast stimuleren we het gebruik van hernieuwbare energie. In onze eigen bedrijfsvoering en in projecten passen we oplossingen toe zoals zonnepanelen, warmtepompen en batterijopslag. Hiermee leveren we een concrete bijdrage aan de energietransitie en aan het toekomstbestendig maken van energiesystemen.

Op het gebied van circulariteit streven wij naar 50% circulaire inkoop in 2030. Dit betekent dat we steeds bewuster keuzes maken in materiaalgebruik, levensduurverlenging en hergebruik, en deze afwegingen integreren in ontwerp, inkoop en uitvoering.

De voortgang op onze klimaatambities wordt bewaakt door een betrokken directieteam, ondersteund door de programmamanager duurzaam ondernemen. Zo zorgen we voor samenhang tussen ambitie, beleid en uitvoering, en werken we stap voor stap aan het verder verkleinen van onze klimaatimpact.

Klimaattransitieplan

Hoppenbrouwers werkt met een klimaattransitieplan. Dit plan vormt de basis voor ons klimaatbeleid en wordt ondersteund door de CO₂-Prestatieladder. We onderschrijven de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs en zetten ons in om de uitstoot van broeikasgassen fors terug te dringen.

Het transitieplan is geïntegreerd in onze bredere strategie en financiële planning. Jaarlijks bepalen we welke maatregelen prioriteit krijgen en welke middelen nodig zijn. Het plan is formeel vastgesteld door bestuur en toezichthouders en opgenomen in de directieverklaring.

De voortgang volgen we via interne CO₂-dashboards met KPI's over onder andere het wagenpark en onze gebouwen. Jaarlijks laten we onze doelen en resultaten extern toetsen binnen de CO₂-Prestatieladder. De bijbehorende bewijslast is online beschikbaar.

Toelichting broeikasgasemissiereductie doelen

Onze doelen voor het terugdringen van broeikasgasemissies richten zich op mobiliteit (scope 1), gebouwen (scope 1 en 2) en uitstoot in de keten (scope 3). Met de CO₂-Prestatieladder hebben we onze belangrijkste uitstootbronnen in kaart gebracht. Het grootste deel van de emissies in scope 1 en 2 komt voort uit ons wagenpark. De elektrificatie daarvan is al in volle gang: inmiddels is 65% van de voertuigen elektrisch, en werken we verder toe naar een volledig elektrisch wagenpark in 2030. Ook onze gebouwen verduurzamen we stap voor stap, onder meer door bij nieuwbouw en renovatie gasloos te bouwen.

Voor scope 3 streven we naar een CO₂-reductie van 6% in 2028. Dat doen we in samenwerking met ketenpartners, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van refurbished materialen binnen onze Service & Onderhoud-dienstverlening, zoals bij cv-ketels voor Hoppenbrouwers Thuis. Zo realiseren we ook in de bredere waardeketen aantoonbare impact.

Scope 1 en 2: Elektrificatie en verduurzaming van onze operatie

Om de CO₂-uitstoot binnen scope 1 en 2 te verminderen, schaffen we sinds 2021 uitsluitend elektrische voertuigen aan. De elektrificatie wordt ondersteund door laadinfrastructuur op onze vestigingen en slimme laadtechnologie, waardoor het laadproces efficiënter verloopt en de belasting van het elektriciteitsnet wordt beperkt.

Ook onze bedrijfsgebouwen verduurzamen we volgens de routekaart Verduurzaming Vastgoed en de doelen van de CO₂-Prestatieladder, met als ambitie volledig gasloze kantoorpanden in 2030.

De voortgang volgen we via milieu dashboards, die inzicht geven in uitstoot en energieverbruik. Op basis daarvan verbeteren we onze aanpak en stemmen we installaties af op beschikbare stroom en hernieuwbare energie. Onze vestigingen in Deurne, Dongen, Breda, Middelharnis en Udenhout laten zien hoe dit in de praktijk samenkomt en dragen bij aan het verminderen van netcongestie en piekbelasting.

Scope 3: Ketenimpact en samenwerking met partners

Het terugdringen van CO₂-uitstoot in de keten doen we stap voor stap, samen met klanten en leveranciers. In projecten onderzoeken we hoe materialen, processen en installaties slimmer kunnen worden ingezet, zodat de totale milieu-impact afneemt. Steeds meer klanten ontvangen hiervoor een milieu-impactrapport. Met deze rapporten krijgen klanten inzicht en kunnen ze gerichte reductiemaatregelen opnemen in hun eigen duurzaamheidsplannen.

Locked-in broeikasgasemissies en CO₂-intensieve producten

Locked-in emissies brengen we in kaart volgens het GHG-protocol. Veel van de materialen waarmee we werken verbruiken zelf geen energie. Voor installaties die wél energie nodig hebben — zoals warmtepompen en luchtbehandelingssystemen — zorgen slimme aansturing en smart-building-toepassingen ervoor dat ze alleen gebruiken wat nodig is.

Deze inzichten helpen ons om realistische reductieroutes vast te stellen en om keuzes te maken voor producten met een zo laag mogelijke impact over de gehele levensduur.

Uitsluiting van EU-benchmarks

Hoppenbrouwers valt niet buiten de EU-benchmarks die aansluiten bij de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs.

Transitieplan: Integratie, evaluatie en goedkeuring

Ons transitieplan is verweven met de bredere strategie en financiële keuzes van de organisatie. Elk jaar bekijken we opnieuw welke stappen prioriteit krijgen en welke middelen daarvoor nodig zijn. De voortgang en aanpassingen worden meegenomen in de reguliere planning- en begrotingscyclus. Het plan is formeel vastgesteld door zowel bestuur als toezichthouders, en de afspraken zijn opgenomen in de directieverklaring.

Monitoring van voortgang

De voortgang van het transitieplan volgen we via interne CO₂-dashboards. Daarin staan onder meer kpi's over het wagenpark en de verduurzaming van onze gebouwen. Elk jaar laten we onze doelen en resultaten toetsen binnen de CO₂-Prestatieladder, zodat duidelijk is hoe we presteren ten opzichte van onze ambitie. De bijbehorende bewijslast en aanvullende informatie zijn openbaar beschikbaar via onze website.

CO2e per omzet (Scope 1 & 2 in ton/miljoen EUR)	2021	2022	2023	2024	2025
CO2e per omzet	18,2	14,9	12,7	11,7	8,0
Reductie t.o.v. vorig jaar	–	18%	15%	8%	31%
Reductie vanaf basisjaar (2021)	–	18%	30%	36%	56%

Evaluatie en beheer van klimaatimpact

De grootste bijdrage van Hoppenbrouwers aan klimaatverandering ontstaat door CO₂-uitstoot in onze eigen operatie en in de keten. Om die impact terug te dringen, werken we met systemen en programma's die onze uitstoot nauwkeurig volgen en verbeteren.

- **Emissieregistratiesystemen:** Onze broeikasgasemissies worden vastgelegd via het brandstofregistratiesysteem, interne CO₂-dashboards en de methodiek van de CO₂-Prestatieladder. Daarmee hebben we een compleet beeld van de uitstoot binnen scope 1, 2 en 3.
- **Monitoringprogramma's:** We verfijnen onze emissiemetingen voortdurend en ontwikkelen een eigen interface waarmee we CO₂-uitstoot in hoge resolutie kunnen volgen. Deze inzichten helpen om snel en gericht maatregelen te nemen die onze klimaatimpact verkleinen.

Identificatie en analyse van fysieke klimaatrisico's

De risico's die kunnen ontstaan door extreem weer hebben we in kaart gebracht en verwerkt in onze interne Verduurzaming Vastgoed Roadmap. In deze roadmap staat beschreven welke klimaatgevaaren — zoals wateroverlast, hitte en stormschade — voor ons relevant zijn en hoe we onze gebouwen en activiteiten daarop hebben gescreend. Per vestiging is aangegeven waar kwetsbaarheden kunnen optreden. Deze inzichten vormen het vertrekpunt voor maatregelen die de weerbaarheid van onze locaties vergroten.

Identificatie en analyse van klimaattransitierisico's

Onze ambitie om in 2030 geen directe CO₂-uitstoot meer te hebben binnen scope 1 en 2 is gebaseerd op een klimaatscenario dat uitgaat van maximaal 1,5°C opwarming. De onderliggende inzichten en voortgang volgen we via interne rapportages over energiestromen en scope 3-emissies.

Beleid voor klimaatmitigatie (E1-2)

Klimaatmitigatie

Ons beleid voor klimaatmitigatie is opgebouwd rondom een energiemangement actieplan dat richting geeft aan ons werk. Dit plan is onderdeel van de CO₂ prestatieladder en beschrijft waar binnen onze bedrijfsvoering en keten CO₂ vrijkomt en welke maatregelen nodig zijn om die uitstoot terug te dringen. Door deze structuur houden we overzicht, kunnen we keuzes beter onderbouwen en werken we stap voor stap toe naar de duurzaamheidsdoelstellingen die we als organisatie hebben vastgesteld.

Klimaatadaptatiebeleid

Uit onze dubbele materialiteitsanalyse, uitgevoerd volgens de CSRD-richtlijnen, blijkt dat klimaatadaptatie voor Hoppenbrouwers geen materieel thema is. Daarom lichten we dit onderwerp in dit verslag niet verder toe.

Beschrijving maatregelen klimaatmitigatie (E1-3)

Om onze bijdrage aan klimaatverandering te verkleinen, nemen we maatregelen die direct invloed hebben op onze CO₂-uitstoot. Klimaatmitigatie is een vast onderdeel van onze aanpak en komt op verschillende manieren terug in ons dagelijks werk.

- **Elektrificatie van ons wagenpark:** De overstap naar elektrisch vervoer blijft een belangrijke hefboom voor CO₂-reductie. Stap voor stap vervangen we voertuigen die rijden op fossiele brandstoffen door elektrische bedrijfswagens en personenauto's.
- **Investeren in hernieuwbare energie:** Op onze vestigingen plaatsen we zonnepanelen en passen we batterijopslag toe. Daarmee wekken we een aanzienlijk deel van onze stroom zelf op en verkleinen we de afhankelijkheid van het elektriciteitsnet, terwijl onze uitstoot daalt.
- **Slim energiemangement:** Door gebruik te maken van slimme aansturing en dynamische contracten stemmen we ons energiegebruik af op momenten waarop duurzame energie ruim beschikbaar is en de uitstoot lager ligt.
- **Gebruik van circulaire materialen:** Waar mogelijk passen we circulaire materialen en componenten toe in projecten. Dat zorgt voor efficiënter grondstofgebruik en vermindert de uitstoot die vrijkomt tijdens de uitvoering.

Behaalde en verwachte reducties

Onze scope 1-uitstoot is dit jaar met 31% afgenomen ten opzichte van 2024, vooral dankzij de verdere elektrificatie van het wagenpark. De uitstoot in scope 2 bleef ongewijzigd op nul. Voor scope 3 zagen we een daling van 3% ten opzichte van omzet. Die afname hangt samen met de veranderende berekeningsmethode, maar ook voor een klein deel door de inzet van meer circulaire materialen, reductie van restafval en de inzet van meer elektrische deelauto's. We blijven de manier waarop we scope 3 vastleggen verbeteren en verwachten dat de cijfers de komende jaren verder worden aangescherpt.

Decarbonisatiehefbomen

Om onze reductiedoelen te behalen maken we gebruik van verschillende hefbomen die bijdragen aan het verlagen van CO₂-uitstoot. De impact van deze maatregelen is doorgerekend in een intern model, waarmee we kunnen zien welke ingrepen het meest bijdragen aan onze totale emissiereductie.

Actieplannen klimaatmitigatie (E1-4)

Monitoring en vaststelling van klimaatdoelen

De voortgang van onze CO₂-reductiemaatregelen volgen we halfjaarlijks binnen het kader van de CO₂-Prestatieladder. De audits die hieruit voortkomen – gebaseerd op de nulmeting van 2021 – geven inzicht in onze uitstoot én in de effecten van genomen maatregelen. Deze uitkomsten vormen de basis voor verdere acties en aanscherping van onze aanpak.

Wetenschappelijke onderbouwing en consistentie

Onze doelstelling om scope 1- en 2-emissies in 2030 terug te brengen naar nul sluit aan bij het streven om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C. Deze ambitie is onderbouwd met het wetenschappelijke kader van de CO₂-Prestatieladder. Daarmee kunnen we onze voortgang zorgvuldig volgen en maatregelen kiezen die passen bij de stappen die we willen zetten.

Klimaatscenario's

Onze reductiedoelen sluiten aan bij meerdere erkende klimaatscenario's, waaronder varianten die uitgaan van een maximale opwarming van 1,5°C. De CO₂-Prestatieladder vormt hiervoor het kader en koppelt onze aanpak direct aan het doel om in 2030 geen scope 1- en 2-uitstoot meer te hebben. Daardoor is het niet nodig aanvullende rapportages te maken over andere scenario's; de methodiek die we volgen geeft al een helder beeld van de vereiste route en bijbehorende ambities.

Energieverbruik en energiemix (E1-5)

Energieverbruik

Ons energieverbruik komt voort uit drie bronnen: elektriciteit, gas en brandstoffen. Elektriciteit gebruiken we voor gebouwgebonden installaties en het laden van elektrische voertuigen. Gas wordt toegepast voor verwarming van bedrijfsgebouwen. Brandstoffen worden gebruikt voor voertuigen die nog niet elektrisch rijden.

Fossiele energie

Fossiel verbruik ontstaat vooral bij het gebruik van gas in gebouwen en brandstoffen voor voertuigen. Deze twee onderdelen blijven daarom een belangrijk aandachtspunt binnen onze verduurzamingsstrategie.

Energieverbruik en uitsluiting van specifieke bronnen

Binnen onze energievoorziening maken we geen gebruik van:

- Energie uit nucleaire bronnen.
- Directe warmte, stoom of koeling uit fossiele of niet-hernieuwbare bronnen.
- Andere fossiele brandstoffen zoals kolen of petroleumproducten.

Hernieuwbare energie

De elektriciteit die we afnemen is volledig hernieuwbaar. Daarnaast wekken we zelf stroom op met PV-installaties. De netto-opbrengst — geproduceerde energie minus teruggeleverde energie — zetten we direct in voor onze bedrijfsvoering.

We gebruiken op dit moment geen hernieuwbare brandstoffen zoals biomassa, biogas of waterstof, maar volgen de ontwikkelingen nauwlettend.

Percentage hernieuwbare energie

Een groot deel van ons energieverbruik is afkomstig uit hernieuwbare bronnen. Dit wordt bevestigd door certificaten voor groene elektriciteit, waarmee we de herkomst van onze stroom kunnen aantonen.

ESRS	Energieverbruik en energiemix	Jaar 2025
E1-5-38a	Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten (MWh)	0
E1-5-38b	Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten (MWh)	8.333
E1-5-38c	Brandstofverbruik uit aardgas (MWh)	1.959
E1-5-38d	Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	0
E1-5-38e	Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen (MWh)	0
E1-5-37a	Totaal verbruik fossiele energie (MWh) som 1 tot 5	10.292
E1-5-TV 34	Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	66%
E1-5-37b	Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	0
E1-5-TV 34	Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	0%
E1-5-37ci	Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen enz.) (MWh)	0
E1-5-37cii	Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	5.241
E1-5-37ciii	Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh)	146
E1-5-37c	Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh) (berekend als som lijnen 8 t/m 10)	5.388
E1-5-TV 34, TV 71	Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	34%
E1-5-37	Totale energieverbruik (MWh)	15.680

Broeikasgasemissies (E1-6)

Biogene CO₂-emissies — uitstoot die ontstaat door verbranding of afbraak van biomassa — zijn voor Hoppenbrouwers niet van toepassing en worden daarom niet gerapporteerd. In de onderstaande tabel staat een overzicht van onze CO₂-uitstoot per scope (1, 2 en 3) van de afgelopen jaren, inclusief de belangrijkste veranderingen ten opzichte van het basisjaar en het voorgaande verslagjaar.

Scope 1-emissies (tCO ₂ -eq)	ESRS datapunt	Basisjaar	Uitstoot basisjaar	2024	2025	verandering tov vorig jaar	% primaire data
							e-1-6-tv46g
Emissies	e1-6-48a	2021	4.329	4.181	3.184	-24%	
Emissies van ETS (%)	e1-6-48b	2021	0	0	0	0%	
Scope 2-emissies (tCO ₂ -eq)							
Locatiegebaseerd	e1-6-49a	2021	842	997	1.080	+8%	
Marktgebaseerd	e1-6-49b	2021	255	0	0	0%	
Significante scope 3-emissies (tCO ₂ -eq)							
Totaal	e1-6-51		290.103	346.194	370.466	+7%	
1 Gekochte goederen en diensten		2023	60.496	55.508	49.418	-11%	0%
2 Kapitaalgoederen		2023	2.185	3.554	5.936	+67%	0%
5 Afval geproduceerd bij activiteiten		2023	299	217	223	+3%	100%
6 Zakelijk reisverkeer		2021	358	441	417	-5%	100%
7 Woon-werkverkeer werknemers		2023	558	633	723	+14%	100%
9 Downstreamvervoer		2023	8	8	8	0%	0%
11 Gebruik verkochte producten		2023	226.140	285.798	313.750	+10%	0%
Totaal locatiegebaseerd (tCO ₂ -eq)	e1-6-44 e1-6-52a		295.563	351.309	374.724	+19%	
Totaal marktgebaseerd (tCO ₂ -eq)	e1-6-44 e1-6-52b		294.536	350.312	373.644	+19%	
Emissie per omzet locatiegebaseerd (tCO ₂ -eq/mln€)	e1-6-50 e1-6-53		844	981	946	+16%	
Emissie per omzet marktgebaseerd (tCO ₂ -eq/mln€)	e1-6-50 e1-6-53		842	979	944	+16%	

Circulariteit



Beleid circulaire economie (E5-1)

Circulariteit vormt een vast onderdeel van onze manier van werken. We kijken kritisch naar hoe we materialen inzetten, hoe we grondstoffen kunnen hergebruiken en hoe we afvalstromen zo klein mogelijk houden. Door materialen langer mee te laten gaan en vaker te kiezen voor circulaire alternatieven, leveren we een bijdrage aan de overgang naar een circulaire economie.

Ambitie voor 2030: 50% circulaire inkoop

Wij streven ernaar om uiterlijk in 2030 minimaal 50% van onze totale inkoopwaarde circulair te laten zijn. Deze doelstelling is vastgelegd in onze strategische pijler *Milieubewuste technisch dienstverlener* en nader uitgewerkt in interne beleidsdocumentatie en het inkoopbeleid. De programmamanager Duurzaam Ondernemen is verantwoordelijk voor de coördinatie van dit programma, inclusief het ontwikkelen van definities, meetmethodiek, interne richtlijnen en rapportage. De voortgang wordt periodiek gemonitord en besproken in het directieteam en gerapporteerd in het jaarverslag.

Om deze ambitie te realiseren werken we onder andere aan:

- samenwerking met ketenpartners om circulaire oplossingen verder te brengen;
- het opnemen van circulaire materialen en producten in ons artikelbestand.
- betrouwbare duurzaamheidsdata en eenduidige definities rond circulariteit;

Doelstellingen circulaire economie (E5-3)

Doelstellingen

We willen materialen en afval slimmer en duurzamer inzetten. We richten ons op zowel circulaire inkoop als het terugdringen van afval.

We hebben de ambitie om 50% van onze inkoop circulair te hebben in 2030. Dit vermindert de inzet van primaire materialen en sluit aan bij onze openbaar geformuleerde ambitie binnen de CO₂-Prestatieladder. Programma's voor refurbished materialen en het beperken van restafval dragen hieraan bij. Waar in 2024 nog 3,41% van de inkoop circulair was is dat dit jaar al 4,52%. De definitie van circulariteit binnen de installatiesector is nog in ontwikkeling. Er bestaat momenteel geen eenduidige wettelijke norm voor 'circulaire inkoop'. Wij hanteren daarom een operationele definitie gebaseerd op onder meer hergebruik, refurbished toepassingen, toepassing van gerecyclede of biobased grondstoffen en producten met een aantoonbaar hogere Material Circularity Indicator (MCI). Deze definities en meetmethoden worden de komende jaren verder aangescherpt in lijn met sectorontwikkelingen, Europese richtlijnen en beschikbare data.

In dezelfde periode streven we naar een CO₂-reductie van 5% door afvalverwerking, ten opzichte van 2023 en uitgedrukt per miljoen euro omzet. In 2025 hebben we een reductie van 3,8% gerealiseerd ten opzichte van 2024 ondanks dat het volume van afval met de omzet is meegestegen. Deze reductie realiseren we dus door betere scheiding en verwerking van afvalstromen, zodat meer materialen opnieuw kunnen worden benut.

Deze doelen zijn vrijwillig opgesteld en dragen bij aan het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. Voor aanvullende circulaire aspecten rapporteren we op dit moment niet. Wij erkennen dat circulariteit in de installatiesector grenzen kent. Niet alle materialen zijn technisch herbruikbaar en niet alle circulaire alternatieven zijn toepasbaar bij onze klanten of beschikbaar op schaal. Deze beperkingen nemen wij expliciet mee in onze voortgangsrapportage. Tegelijkertijd investeren wij actief in samenwerking met leveranciers en branchepartners om het aanbod van circulaire producten te vergroten en de praktische toepasbaarheid ervan te verbeteren.

Instroom van middelen (E5-4)

Beschikbaarheid data instroom middelen

Inzicht in onze materiaalstromen is een belangrijk onderdeel van onze duurzaamheidsaanpak. We weten dat materialen binnen de keten een significante rol spelen, maar beschikken op dit moment nog niet over alle benodigde detailgegevens. Het gaat daarbij onder meer om informatie over materiaalgewichten, het aandeel gerecyclede of secundaire grondstoffen en het gebruik van biobased materialen. Het ontbreken van deze data beperkt de mate waarin we de materiaalimpact volledig kunnen kwantificeren.

Beperkingen:

- **Totaalgewicht van materialen:** Het bepalen van het totale gewicht van alle gebruikte materialen is op dit moment niet uitvoerbaar. De installatiebranche beschikt niet over voldoende betrouwbare informatie die dit mogelijk maakt, en de beschikbare informatie is versnipperd en daardoor niet realistisch toepasbaar op bedrijfsniveau.
- **Biologische materialen:** Het aandeel biobased materialen binnen onze activiteiten is beperkt meetbaar. Waar leveranciers productinformatie beschikbaar stellen, nemen we deze op, maar een betrouwbare rapportage op bedrijfsniveau is nog niet mogelijk.
- **Gerecyclede materialen:** Ondanks onze inzet om recycling te stimuleren, ontbreekt bruikbare data over het percentage gerecyclede grondstoffen en/of materialen dat binnen onze projecten wordt toegepast. Dit maakt het op dit moment niet mogelijk om hier structureel betrouwbaar over te rapporteren.

Methodologie en uitdagingen

De gegevens die we nu kunnen rapporteren zijn grotendeels gebaseerd op aannames en sectorale gemiddelden. Directe, nauwkeurige metingen ontbreken. We blijven echter stappen zetten om de datakwaliteit te verbeteren, onder meer door nauwere samenwerking met ketenpartners, door te investeren in technologie die materiaaldata beter kan ontsluiten en eigen ontwikkelde project rapportages.

Acties voor verbetering

- investeren in digitalisering en systemen die materiaalstromen betrouwbaarder kunnen volgen;
- deelnemen aan keteninitiatieven die gericht zijn op meer transparantie en standaardisatie van materiaaldata;
- nauwer samenwerken met leveranciers om informatie over herkomst, samenstelling en gewicht van materialen beter beschikbaar te krijgen.

Methodologie en doorontwikkeling

De gegevens die wij momenteel rapporteren over materiaalstromen zijn deels gebaseerd op aannames en sectorale gemiddelden. Dit komt doordat gedetailleerde en gestandaardiseerde data in de keten nog beperkt beschikbaar is. Directe en volledig betrouwbare metingen van materiaalherkomst, samenstelling en circulariteit zijn nog niet voor alle producten en projecten mogelijk.

Tegelijkertijd zetten wij gerichte stappen om de datakwaliteit en toepasbaarheid te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het opnemen van een gestandaardiseerde circulariteitsdefinitie van een leverancier in ons ERP-systeem, waardoor circulaire prestaties beter zichtbaar worden in inkoop- en projectprocessen. Dit stelt ons in staat om, binnen de huidige databeperkingen, bewustere keuzes te maken en circulariteit concreter mee te nemen in besluitvorming.

Daarnaast investeren wij in verdere digitalisering en systeemintegratie om materiaalstromen betrouwbaarder te kunnen volgen. We sluiten aan bij keteninitiatieven die gericht zijn op meer transparantie en standaardisatie van materiaaldata en werken intensiever samen met leveranciers om informatie over herkomst, samenstelling en gewicht van materialen structureel beter beschikbaar te krijgen.

Ondanks deze stappen zijn we er nog niet. De komende jaren blijven we werken aan het vergroten van de zichtbaarheid en kwaliteit van materiaaldata in de keten. Daarbij speelt ons eigen datateam een belangrijke rol in het ontsluiten, combineren en verbeteren van data, zodat we steeds beter onderbouwde en controleerbare inzichten kunnen leveren over onze milieu-impact.

Vooruitblik

De komende jaren richten we ons op het vergroten van transparantie in materiaalstromen. Dit inzicht is noodzakelijk om onze duurzaamheidsdoelen te realiseren en om gericht te sturen op het verlagen van onze milieu-impact.

De belangrijkste uitdagingen liggen in de beschikbaarheid, volledigheid en vergelijkbaarheid van data in de keten. Informatie over materiaalherkomst, samenstelling en milieuprestaties is nog niet altijd eenduidig of gestandaardiseerd beschikbaar bij leveranciers en projectpartners. Daarnaast vraagt het koppelen van deze gegevens aan onze eigen processen en systemen om verdere professionalisering van dataverzameling en -beheer.

Door deze knelpunten actief aan te pakken, versterken we stap voor stap onze rol als milieubewuste technisch dienstverlener en bouwen we aan een datagedreven basis voor verdere verduurzaming.

Datakwaliteit, voorkomen van dubbeltelling en governance

Binnen Hoppenbrouwers registreren en consolideren wij onze broeikasgasemissies centraal in een gespecialiseerd carbon accounting platform. De registratie omvat scope 1-, 2- en relevante scope 3-emissies conform het GHG Protocol en sluit aan bij de organisatorische grenzen zoals gehanteerd in onze financiële consolidatie.

Gegevens worden periodiek aangeleverd door meerdere disciplines, waaronder mobiliteit, energieverbruik van vastgoed, inkoop, projecten en overige ondersteunende afdelingen. Per emissiecategorie zijn databronnen, definities, emissiefactoren, aannames en verantwoordelijkheden formeel vastgelegd. De aangeleverde gegevens worden gezamenlijk beoordeeld en periodiek gecontroleerd. Dit gebeurt via interne controles en door externe audits. Daarbij toetsen we of emissies volledig, juist en eenduidig zijn opgenomen en of de scope-afbakening correct is toegepast. Hiermee borgen wij een eenduidige meetmethodiek en consistentie in de tijd.

Om dubbeltellingen te voorkomen, werken wij met één geïntegreerd registratiesysteem waarin emissiestromen slechts eenmaal worden toegewezen aan de juiste scope en categorie. Interne controles en validatiestappen zijn ingericht om datakwaliteit, volledigheid en juistheid te waarborgen. Eventuele schattingen of onzekerheden worden gedocumenteerd en periodiek geëvalueerd.

De programmamanager Duurzaam Ondernemen is verantwoordelijk voor de coördinatie van de CO₂-registratie en rapportage. De uitkomsten worden besproken in het directieteam en vormen de basis voor onze reductiedoelstellingen en externe verslaglegging.

Uitstoot hulpbronnen en afval (E5-5)

Afvalstromen beschouwen wij als een relevante indicator voor circulariteit, een thema dat structureel is verankerd in onze duurzaamheidsstrategie. Uit onze dubbele materialiteitsanalyse blijkt dat materiaaluitstroom en afvalverwerking op dit moment niet als materieel onderwerp worden aangemerkt in de zin van ESR5 E5, gezien de beperkte financiële impact en het relatief geringe aandeel in onze totale milieu-impact.

Desondanks kiezen wij er bewust voor om hierover uitgebreider te rapporteren dan strikt vereist. Wij monitoren afvalstromen per vestiging en project, inclusief type afval, verwerkingsmethode en mate van hergebruik of recycling. Deze gegevens worden gebruikt om trends te analyseren, reductiemaatregelen te formuleren en de voortgang richting onze ambitie van restafvalvrije vestigingen te volgen.

Door vrijwillig aanvullende transparantie te bieden, houden wij zicht op onze feitelijke milieu-impact en creëren wij sturingsinformatie om onze circulariteitsdoelstellingen onderbouwd en meetbaar te realiseren.

Inzicht in afvalstromen

Onze afvalverwerker levert de gegevens over afvalstromen en de bijbehorende CO₂-uitstoot. Samen met TNO wordt voor de dertig meest voorkomende afvalstromen berekend wat de daadwerkelijke uitstoot is. Daarbij wordt de volledige keten meegenomen: van inzameling en transport tot verwerking en de omzetting naar nieuwe grondstoffen. Alle broeikasgassen die in dit proces vrijkomen, worden omgerekend naar CO₂-equivalenten, zodat we een volledig en vergelijkbaar beeld krijgen van de milieu-impact.

Samenstelling afval berekeningen en methodologie

Afvalstroom	Totaal gewicht (ton)	ton/mln Euro	reductie tov. 2024 in ton afval per mln EUR	CO ₂ -eq (ton)
Restafval	255,1	0,64	13%	139,3
Papier/karton	140,5	0,35		31,3
Metalen ferro	85,7	0,22		9
EPS	50,8	0,13		Niet bekend
B-hout	40,7	0,1		2,8
Metalen non-ferro	37,8	0,1		2,4
Bouw en sloopafval	27,3	0,07		4,2
Elektr(on)isch afval (WEEE)	27,2	0,07		5,3
Harde kunststoffen	25,7	0,06		14,1
Puin	11,6	0,03		0,3
Swill / Etensresten	9,7	0,02		0,8
Overig	4,1	0,01		4,8
Vertrouwelijk papier	3,9	0,01		0,6
Batterijen en accu's	3,8	0,01		4,9
PD	2,8	0,01		1,2
Folie	2,5	0,01		1,8
Totaal	729,1	1,84	-6%	222,8

De berekeningen van de milieu-impact van onze afvalstromen zijn gebaseerd op verschillende criteria en aannames.

Inzameling van afval

Bij de inzamelingsfase wordt gekeken naar de gereden kilometers, het type voertuigen en de gebruikte brandstoffen. Deze factoren bepalen de uitstoot die tijdens dit proces ontstaat.

- **Verwerking van afval:** Voor het sorteren, opslaan en verwerken van afval wordt energie verbruikt. Elektriciteit, gas en diesel spelen hierbij een rol en worden meegenomen in de berekeningen
- **Transport naar de eindverwerker:** Ook het transport tussen de verwerkingslocaties telt mee. Afstanden, vervoermiddelen en brandstoffen vormen samen de emissies van deze stap in de keten.
- **Verwerking tot nieuwe grondstoffen:** Wanneer afval wordt verwerkt tot herbruikbare materialen, is opnieuw energie nodig. De uitstoot die hierbij vrijkomt vormt een belangrijk onderdeel van de totale impact.

Recyclingpercentages en circulariteit

Voor elke afvalstroom wordt bepaald welk deel daadwerkelijk wordt gerecycled. Dit gebeurt op basis van de uiteindelijke bestemming na verwerking. Onze afvalverwerker laat deze beoordeling uitvoeren door een externe partij, zodat de uitkomsten transparant en onafhankelijk zijn. Zo ontstaat helder inzicht in de circulariteit per afvalstroom.

Toegang tot details

Uitgebreide informatie over de samenstelling van afvalstromen en de onderliggende berekeningen is beschikbaar via onze afvalverwerker. Deze inzichten helpen ons om afvalbeheer verder te verbeteren en onze milieu-impact te verkleinen.

ESRS datapunt	Beschrijving	Totaal (ton)	Gevaarlijk Afval (ton)	Niet gevaarlijk Afval (ton)
E5-5 37A	Geproduceerd afval;	729	10	719
E5-5 39				
E5-5 37b	Omgeleid van verwijdering	667		
E5-5 37bi	Vorbereiding voor hergebruik	0		
E5-5 37bii	Recycling	353		
E5-5 37biii	Andere nuttige toepassingen	314		
E5-5 37c	Verwijderd afval	62		
E5-5 37ci	Verbranding (zonder energierugwinning)	0		
E5-5 37cii	Storten	11		
E5-5 37ciii	Andere vormen van afvalverwijdering;	51		
E5-5 37d	Niet-gerecyclede afval	325		
E5-5 37d	Het percentage niet-gerecyclede afval	45%		

Financiële effecten (E5-6)

De mogelijke financiële gevolgen van materiële risico's en kansen zijn opgenomen in onze dubbele materialiteitanalyse (DMA). Deze analyse geeft een helder overzicht van hoe we risico's en kansen herkennen, wegen en aanpakken, en welke invloed zij kunnen hebben op onze financiële resultaten.

13. Social

Eigen personeel



Beleid eigen medewerkers (S1-1)

Als familiebedrijf willen we een waardevolle bijdrage leveren aan een comfortabele, veilige en duurzame leefomgeving. Onze medewerkers staan centraal en we streven ernaar de beste partner te zijn voor zowel medewerkers, klanten als scholen. Als organisatie met meer dan honderd jaar historie combineren we familiewaarden met een sterke focus op de energietransitie en digitalisering. Onze strategische pijler Aantrekkelijke werkgever is onlosmakelijk verbonden met onze groeiambitie als organisatie: We willen groeien naar landelijke dekking en 4.000 medewerkers. Dit realiseren we door talent aan te trekken en onze mensen een werkomgeving te bieden waarin ontwikkeling centraal staat. Tevreden en gemotiveerde medewerkers zijn de sleutel tot tevreden klanten, en dragen zo direct bij aan het verwezenlijken van onze andere strategische pijlers. Om focus te houden in onze groeiende en veranderende organisatie hebben we vijf pijlers waar we ons HR-beleid aan ophangen:

- Inclusieve werkgever met 4.000 medewerkers en landelijke dekking in 2030
- Leven lang kunnen en willen (samen)werken bij Hoppenbrouwers
- Het ontwikkelen van medewerkers naar kenniswerkers
- Digitale HR-transformatie
- Financieel en commercieel HR bewust

Deze pijlers dragen bij aan de belangrijkste HR kernthema's

- Medewerkerstevredenheid
- Organisatiecultuur
- Persoonlijke ontwikkeling
- Organisatieontwikkeling

- Groei van medewerkers
- Leiderschap
- Recruitement
- Duurzame inzetbaarheid

Organisatiecultuur

Onze organisatie, ooit begonnen als eenmanszaak in Udenhout, is uitgegroeid tot een toonaangevend familiebedrijf met 22 vestigingen in Nederland. We zijn trots op onze groei, maar blijven trouw aan de cultuur en waarden die ons vanaf het begin hebben gedefinieerd: een hechte familiecultuur, zelfsturende teams en een duidelijke focus op persoonlijke ontwikkeling. Onze familiecultuur reikt verder dan alleen genetische banden; het weerspiegelt hoe we met elkaar omgaan. We hechten veel waarde aan het menselijke aspect: zorg voor elkaar, toegankelijkheid en transparantie zijn kenmerkend voor onze werkwijze. Daarnaast vieren we gezamenlijk onze successen, wat bijdraagt aan een positieve werksfeer en een hechte samenwerking op de werkvloer.

Recruitement

De huidige druk op de arbeidsmarkt vraagt om een gerichte aanpak voor het aantrekken van nieuwe collega's, met een sterke nadruk op de werving van technisch talent. Daarom zetten we actief in op het versterken van Hoppenbrouwers als werkgeversmerk en verbeteren we onze arbeidsmarktcommunicatie. Door middel van verschillende wervingsmethoden, zoals informele kennismakingsgesprekken, oriëntatiedagen en open dagen op scholen, vergroten we onze zichtbaarheid en bereik onder diverse doelgroepen. Onze benadering van selectie richt zich op vaardigheden, werkervaring en assessments, zodat we geschikte kandidaten kunnen aantrekken en selecteren voor instroomtrajecten op basis van hun talent in plaats van uitsluitend hun cv. Dit draagt bij aan een inclusieve en breed gedragen wervingsstrategie. In 2025 hebben we daarnaast opnieuw ingezet op het ondersteunen van zij-instromers die een carrière in de techniek ambiëren. Onze oriëntatiedagen spelen hierbij een sleutelrol, doordat potentiële kandidaten in een persoonlijke en toegankelijke setting de kans krijgen om hun loopbaanmogelijkheden bij Hoppenbrouwers te verkennen. Dit initiatief draagt bij aan onze ambitie om talent te ontwikkelen en te begeleiden naar een toekomst in de techniek en versterkt onze positie als toonaangevende opleider en werkgever binnen de sector.

Werknemersvertegenwoordigers (S2-1)

De ondernemingsraad (OR) bij Hoppenbrouwers bestaat uit 15 medewerkers die namens het personeel in overleg treden met de werkgever over belangrijke beleidszaken en de belangen van het personeel. De OR houdt toezicht op de naleving van relevante wet- en regelgeving binnen de organisatie en adviseert de directie waar nodig. De OR fungeert als aanspreekpunt voor zowel medewerkers als directie, gericht op een open en transparant dialoog.

De OR heeft de verschillende specialisaties ingedeeld in verschillende commissies: financiële commissie, personele commissie, communicatie commissie, VGM commissie. Iedere commissie kent een eigen overlegstructuur, waarbij er een onderscheid wordt gemaakt tussen de OR-leden onderling en het overleg tussen de commissie met de bestuurders in de organisatie. Hierbij heeft iedere commissie als doel de bedrijfsvoering op dit specifieke thema te verbeteren en te optimaliseren. Daarnaast worden hier ook belangrijke thema's besproken en onder de aandacht gebracht.

De directie informeert de OR regelmatig over belangrijke bedrijfsbeslissingen, zoals beleidswijzigingen, overnames en de jaarcijfers. De OR heeft advies- en instemmingsrechten, maar richt zich uitsluitend op collectieve belangen, niet op individuele kwesties.

De OR-leden, afkomstig uit verschillende functies en vestigingen, vertegenwoordigen verschillende functies en niveaus binnen Hoppenbrouwers, en vormen een afspiegeling van de vestigingen. In 2025 heeft de OR acht vergaderingen gehouden, waarbij de raad van commissarissen (RvC) eenmaal aanwezig was. Ook hebben er dit jaar nieuwe verkiezingen plaatsgevonden. Gedurende het jaar heeft de OR nauw contact gehouden met de directie en verschillende thema's besproken. Onderwerpen die in 2025 zijn behandeld, zijn onder andere:

Instemmingsaanvragen

- Arbeidsvoorwaarden studenten technische opleidingen.
- Bonusregeling 2025: Toestemming verleend voor de aanpassing van de bonusregeling.
- Pilot wijziging bonusregeling A: Instemming met een pilot om een alternatieve bonusstructuur te testen.
- Beleid overnachtingsvergoeding & maaltijdvergoeding bij overwerk.
- Regeling werken in 9 uur.
- Thuislaadregeling medewerkers.
- Aanpassing scholingsbeleid
- Verhoging van de storingsdienstvergoeding.
- Sanctiebeleid.

Adviesaanvragen

- Overname A&B Electrotechniek te Zuid-Beijerland
- Overname Yellax Nederland B.V. te IJsselstein
- Overname Ecensy te Haarlem
- Overname Centragas van Galen te Haarlem
- Overname Pobezin Installatie Beheer B.V. te Hoensbroek

Sociale partners

Hoppenbrouwers werkt nauw samen met diverse sociale partners om zowel de belangen van medewerkers als die van de organisatie te behartigen. Belangrijke partners zijn Techniek Nederland en Wij Techniek. Deze samenwerking sluit aan bij het volgen van de cao Metaal en Techniek, specifiek voor Technische Installatiebedrijven. Bij wijzigingen in de cao werken we ook samen met vakbonden als sociale partners.

Continue dialoog met de medewerker

Hoppenbrouwers hanteert een gestructureerde gesprekscyclus, waarin medewerkers meerdere keren per jaar in gesprek gaan met hun leidinggevende. Twee vaste momenten in deze cyclus zijn het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en de eindejaarsevaluatie. Deze gesprekken bieden de gelegenheid om stil te staan bij prestaties, werkplezier en ontwikkeling. Voor nieuwe medewerkers is er tijdens de onboarding extra aandacht, zodat zij goed kunnen integreren binnen de organisatie. Hiervoor bieden wij een groeitraject aan dat de eerste twaalf maanden de ontwikkeling van een nieuwe medewerker faciliteert en houvast geeft. Zowel de nieuwe medewerker, de leidinggevende als ook de directe collega's leveren hierin een bijdrage. Daarnaast wordt voor iedere medewerker een op maat gemaakt traject aangeboden met coaching gesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen die aansluiten bij hun individuele behoeften en ambities.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

We voeren jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit, als vast onderdeel van onze gesprekscyclus. Dit onderzoek is essentieel om inzicht te krijgen in de tevredenheid van onze medewerkers over hun functie, team en de organisatie als geheel. In tegenstelling tot de meeste organisaties, wordt ons MTO niet anoniem uitgevoerd.

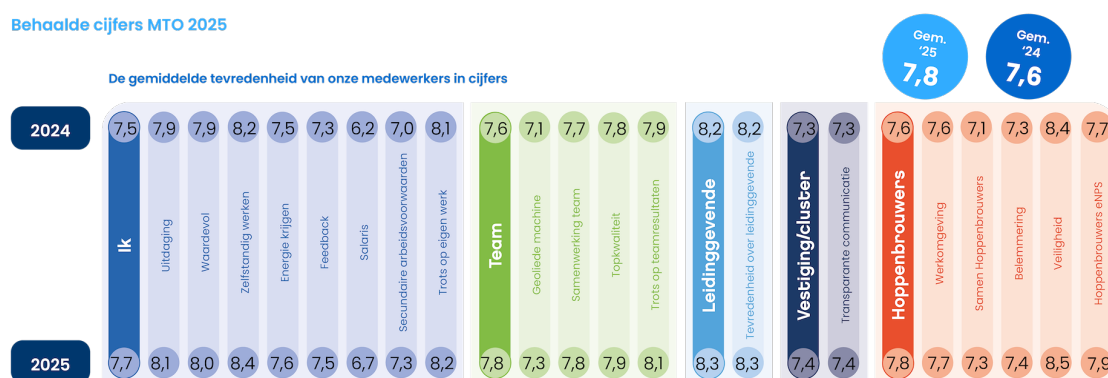
De resultaten worden rechtstreeks besproken tussen de medewerker en hun coach, wat zorgt voor concrete afspraken en directe opvolging. Deze persoonlijke aanpak resulteert in een zeer hoge response rate, gemiddeld 98%. Dat draagt bij aan een nauwkeuriger beeld van de aandachtsgebieden binnen onze organisatie.

De resultaten van het MTO bieden waardevolle inzichten op individueel, team-, business unit, vestigings- en organisatieniveau. Vestigings- en teamleiders hebben een sleutelrol in het terugkoppelen van de resultaten, omdat werkplezier en tevredenheid vaak direct worden beïnvloed door de werksfeer binnen het team en op de vestiging. Ons doel is dat iedere medewerker zich op zijn of haar plek voelt en optimaal kan functioneren, wat bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en het werkgeluk binnen Hoppenbrouwers.

Op organisatieniveau zetten we op basis van de verkregen feedback gerichte verbeterstappen. Hierbij spelen ondersteunende afdelingen, zoals HR, ICT, KAM en Communicatie, een belangrijke rol in het optimaliseren van de dagelijkse processen en het bevorderen van een prettige werkomgeving voor iedereen.

	Score 2025	Score 2024	KPI (2026)
Medewerkerstevredenheid	7,8	7,6	8
Medewerkers	1.713	1.597	99%
Responsrate	95%	98%	98%

Behaalde cijfers MTO 2025



Leiderschap

Binnen Hoppenbrouwers staat sterk en betrokken leiderschap centraal. Om dit te waarborgen, zijn verschillende overlegstructuren ingericht waarin de directie leidinggevend en informeert over de strategische koers, operationele uitvoering en prioriteiten. Het is de taak van de leidinggevend en om deze informatie door te vertalen naar hun teams. Voorbeelden van deze overlegvormen zijn het maandelijkse stafwebinar, de managementdagen, de driemaal per jaar georganiseerde managementwebinars, de vestigingsleidersdagen en het tactisch overleg waarbij hoger management participeert.

De samenwerking tussen leidinggevend en HR is essentieel voor het behalen van onze organisatiedoelen. Door verschillende leiderschapsprogramma's worden leidinggevend ondersteund bij de verdere ontwikkeling van hun vaardigheden om de betrokkenheid van hun medewerkers op hoog niveau te houden. Naast het continu ontwikkelen van leiderschap, faciliteren en ondersteunen we in de HR-jaarcyclus met verschillende instrumenten.

We werken met zelfsturende teams die flexibel kunnen inspelen op veranderingen en een hoge mate van verantwoordelijkheid dragen voor hun projecten. Deze werkwijze vereist een leiderschapsstijl die zich richt op begeleiding en coaching in plaats van directe sturing. Leiders binnen onze organisatie geven teams het vertrouwen en de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen, terwijl zij een ondersteunende rol vervullen.

Onze leidinggevend stimuleren persoonlijke en teamontwikkeling, faciliteren kennisdeling en creëren een veilige werkomgeving waarin leren centraal staat. Het leiderschap bij Hoppenbrouwers draait om het bevorderen van eigenaarschap, samenwerking en een cultuur van structurele verbetering. Zo bouwen we aan een organisatie waarin zowel teams als individuen groeien en bijdragen aan onze gezamenlijke doelen.

Persoonlijke ontwikkeling

We stimuleren een cultuur van open communicatie en regelmatige feedback, waarbij zowel prestaties als persoonlijke groei centraal staan. Een gestructureerde dialoog is essentieel om de ontwikkeling van onze medewerkers continu te volgen. Dit wordt ondersteund door een vaste gesprekscyclus, zoals beschreven in dit hoofdstuk.

Via een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) stellen medewerkers in samenwerking met hun coach een gericht plan op voor persoonlijke en professionele groei. Dit plan stimuleert collega's om actief stil te staan bij hun carrière binnen het bedrijf. Of het nu gaat om doorgroeien naar een andere functie, specialisatie in een specifieke markt, een verschuiving naar meer werk op kantoor of juist in het veld, of zelfs een overstap naar een andere afdeling – alle mogelijkheden worden besproken en ondersteund.

Naast een Persoonlijk Ontwikkelingsplan zijn er speciale talentenprogramma's voor aanstormend talent. Medewerkers met ambitie en potentie krijgen daarin intensieve begeleiding. Door een combinatie van gerichte opleidingen, trainingen en praktijkervaring ontwikkelen zij zich tot de toekomstige leiders en experts binnen ons vakgebied. Met een vlootshow brengen we systematisch de huidige en toekomstige personeelsbehoeften in kaart. Dat geeft ons waardevolle aanknopingspunten om gericht in te spelen op ontwikkelingen in de markt en intern talent optimaal in te zetten.

Meldkanalen (S1-3)

Het creëren van een veilige en vertrouwde werkomgeving is een basisvoorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Hiervoor hebben we binnen de organisatie een gestructureerde gesprekscyclus ingericht zoals in S1-2 benoemd. Specifiek in het MTO wordt er extra aandacht gevraagd voor het kenbaar maken van hun zorgen op individueel, team-, business unit, vestigings- en/of organisatieniveau. Jaarlijks terugkerende impactgebieden zijn groeiperspectief, toegevoegde waarde, autonomie, werkdruk, betrokkenheid in het werk, communicatie, teamresultaat en belemmeringen. Naast dat deze resultaten met de medewerker zelf worden besproken, worden deze resultaten ook op zowel team-, business unit, vestigings- als organisatieniveau geanalyseerd en worden waar nodig verbeteringen opgepakt.

Als een medewerker zijn zorgen kenbaar wil maken, hebben we afhankelijk van de aard van de zorg verschillende processen ingericht die de medewerker kan volgen. Primair hebben alle medewerkers een directe rol in het elkaar aanspreken op en signaleren van ongepast gedrag dat niet past bij onze cultuur 'een fijne werkplek voor iedereen'. Allereerst kan een medewerker altijd terecht bij zijn of haar leidinggevende. Als dit niet of onvoldoende kan, dan heeft ook iedere locatie een eigen HR-adviseur voor persoonlijke, laagdrempelige benadering. Ook kennen we de volgende escalatiemogelijkheden:

- Externe vertrouwenspersoon
- OR
- Klokkenluidersregeling bij misstand van groot maatschappelijk belang

Materiële risico's en kansen medewerkers (S1-4)

Het belangrijkste thema voor onze medewerkers, wat ook terugkomt in de kwalitatieve resultaten van het MTO en de kwantitatieve beschikbare interne data, is dat we als organisatie een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Het is daarbij belangrijk om als stafafdelingen de intensieve samenwerking en focus te blijven behouden op de behoeften van de operationele teams. Binnen het HR-werkveld ligt hierbij de focus op de thema's instroom en behoud. De volgende verbeteringen of aanpassingen zijn doorgevoerd in 2025:

Verbeterde arbeidsvoorwaarden

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de groei van de technische sector maken goed en duurzaam werkgeverschap steeds belangrijker. Daarmee trekken we nieuwe collega's aan en zorgen we ervoor dat onze medewerkers met plezier werken en blijven werken. Om medewerkers meer flexibiliteit te bieden, voerden we enkele wijzigingen door. Dienstverbanden kunnen aangepast worden naar een parttime omvang en kan thuiswerken voor bepaalde functiegroepen een onderdeel van de werkweek worden. Daarnaast is het scholingsbeleid aangepast en de storingsdienstvergoeding. Ook werken we sinds dit jaar met verschoven start- en eindtijden, waardoor de werk-privébalans beter is. Gezien de grootte van onze organisatie, voeren we benchmarks buiten de branche uit om onze positie als werkgever te evalueren en verbeteren. Op basis van deze inzichten zorgen we ervoor dat onze organisatie aantrekkelijk blijft, ook in een competitieve arbeidsmarkt.

Nieuw medewerkerssysteem

Het nieuwe medewerkerssysteem is succesvol in gebruik genomen en ondersteunt een belangrijke automatiseringsslag binnen de HR-administratie. Medewerkers kunnen zelfstandig wijzigingen doorvoeren en aanvragen indienen, waardoor directe tussenkomst van HR minder nodig is. Dit vermindert handmatige werkzaamheden en verkleint de kans op menselijke fouten.

Daarnaast draagt het systeem bij aan de toekomstbestendigheid en verdere professionalisering van onze HR-processen. Het biedt leidinggevend en coaches beter inzicht in hun teams en collega's, waardoor zij zich meer kunnen richten op teamsamenstelling, teamontwikkeling en begeleiding. Op de lange termijn versterkt dit de rol van HR in de lijn en ondersteunt het de groei van de organisatie.

Samenwerking met Academy's

Door intensief samen te werken met diverse onderwijsinstellingen hebben we innovatieve leerprogramma's ontwikkeld. In een inspirerende leeromgeving krijgen zij-instromers en bbl'ers de kans om het vak te leren. Hierdoor leiden we sneller inzetbare vakmensen op, wat ons in staat stelt beter in te spelen op het tekort aan technici, de leerwensen van toekomstige leerling-monteurs en de behoefte aan ondersteuning van teams bij de begeleiding van leerlingen. Dit resultaat heeft ertoe geleid dat 167 leerlingen zijn gestart in 2025. Het doel voor de komende jaren is om deze opleidingsmethode uit te rollen naar landelijke dekking.

Leiderschapsprogramma's

Goed leiderschap is noodzakelijk om de medewerker centraal te kunnen stellen. Het is daarom belangrijk om voortdurend te werken aan groei in kennis en vaardigheden. Hiervoor zijn verschillende leiderschapstrainingen geïntroduceerd voor zowel operationeel leidinggevend als het hoger management. We willen ons nog meer richten op het potentiële talent in de organisatie en effectieve teamontwikkeling.

Aanpak op kort verzuim

Niet alleen het MTO, maar ook de interne data geven ons inzichten en stuurinformatie over waar we als organisatie op moeten focussen. Het verzuimpercentage is hierin een belangrijke indicator, vooral het kortdurende verzuim, dat wij vaak vertalen naar gedragsverzuim.

Het verzuimpercentage is gestegen naar 4,1%. Tegelijkertijd zien we dat het korte verzuim is gedaald naar 0,5%, mede door onze gerichte aandacht voor vitaliteit, veiligheid, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid.

De aanpak van verzuim is verder versterkt door een nauwe samenwerking tussen leidinggevend, vestigingsleiders, HR en de verzuimspecialist. Met alle vestigingen is gewerkt aan een gerichte en locatie-specifieke aanpak van verzuim, met als doel verzuim te beperken en waar mogelijk te voorkomen.

Daarnaast investeren we in programma's die gezondheid en balans ondersteunen en bijdragen aan een werkomgeving waarin collega's zich goed voelen. HR-adviseurs zijn opgeleid om interviews te begeleiden, zodat leidinggevend leren van praktijkgerichte casussen, elkaar versterken en beter onderbouwde keuzes maken. Deze integrale aanpak draagt bij aan een duurzame inzetbaarheid van collega's en een verdere professionalisering van verzuimbeleid binnen de organisatie.

Kenmerken van medewerkers (S1-6)

	Instroom	Uitstroom	Groei
Medewerkers	545	359	8,2%

Aantal medewerkers excl. Vaste inleners	2025	Vast dienstverband	Tijdelijk dienstverband	Fulltime	Parttime	Niet-technisch	Technisch
Man	1.961	1.424	537	1.604	357	179	1.782
Vrouw	317	205	112	130	187	235	82
Non-Binair	1	1	0	1	0	0	1
Totaal	2.279	1.630	649	1.735	544	414	1.865

Diversiteitsmaatstaven (S1-9)

De directie van Hoppenbrouwers bestaat uit vier mannen (60%) en drie vrouwen (40%). De raad van commissarissen bestaat ultimo 2025 uit één vrouw en twee mannen. In de managementlaag (directie, vestigingsleiders en clusterleiders en managers van stafafdeling) zijn 7 vrouwen werkzaam.

Leeftijd	Medewerkers
< 20 jaar	138
Tussen 20 - 24 jaar	340
Tussen 25 - 29 jaar	406
Tussen 30 - 39 jaar	520
Tussen 40 - 49 jaar	375
Tussen 50 - 59 jaar	340
> 60 jaar	160

Opleiding en vaardigheidsontwikkeling (S1-13)

Bij ons familiebedrijf staan leren en ontwikkelen centraal. We stimuleren onze medewerkers om actief bezig te zijn met hun loopbaan, ongeacht hun dienstjaren. Dit doen we onder andere via onze Hoppenbrouwers Academy, waarin we doelgericht investeren in hun professionele groei. We onderhouden ook nauwe banden met onderwijsinstellingen om toekomstige medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Daarnaast werken we samen met diverse opleidingspartners van commerciële aard, die bijdragen aan vakinhoudelijke verdieping en specialistische kennis. Een belangrijke rol hierin is weggelegd voor onze groep huistrainers. Zij verzorgen structureel trainingen binnen de organisatie en leveren daarmee een wezenlijke bijdrage aan het borgen van kennis, het versterken van vakmanschap en het behouden van onze cultuur.

Ons leermodel is gebaseerd op het 70:20:10-principe van Charles Jennings, dat uitgaat van het idee dat we het meeste leren door ervaring op de werkplek.

- 70% werkplekleren – leren door praktijkervaring,
- 20% sociaal leren – leren via intervisie en supervisie,
- 10% formeel leren – leren door gestructureerde kennisbronnen.

Ons ideale leerscenario combineert formeel en informeel leren en biedt diverse leervormen, waaronder:

- E-learnings
- Fysieke trainingen
- (Online) assessments
- Webinars
- Teamintervisies
- Coaching on the job
- Externe opleidingen
- Interne maatwerktrajecten
- Traineeships

Al deze leermogelijkheden zijn beschikbaar op ons centrale leerplatform, de Hoppenbrouwers Academy. Dit platform ontsluit continu nieuwe kennisbronnen en biedt medewerkers een overzichtelijk, geïntegreerd platform voor alle leer- en ontwikkelmogelijkheden. Zo bouwen we samen aan een organisatie die voortdurend blijft leren.

De Hoppenbrouwers Academy biedt een praktijkgerichte leeromgeving, specifiek gericht op bbl-studenten en omscholers. Naast basisopleidingen in elektrotechniek en werktuigbouwkunde kunnen deelnemers na een verkort leertraject een mbo-certificaat behalen of een diploma via een versneld mbo 2- of mbo 3-traject. Hiermee sluiten we beter aan op de leerbehoeften van toekomstige technici en de veranderende marktvraag. Daarnaast is extra geïnvesteerd in het aanbod van technische opleidingen zoals die voor BIM-specialisten en acc-systeemtechnici, die aansluiten op de energietransitie en de groeiende vraag naar technisch inzicht en innovatievermogen. Ons doel is om collega's als kenniswerkers meerwaarde te laten bieden door hun technische expertise breed in te zetten en zich aan te passen aan ontwikkelingen in de markt. Deze aanpak versterkt hun vak kennis en hun rol als strategische spelers in de toekomst van techniek.

We hebben speciale talentenprogramma's voor aanstormend talent binnen Hoppenbrouwers, die essentieel zijn voor de toekomstbestendigheid van onze organisatie. Deze programma's richten zich op medewerkers met de ambitie en potentie om door te groeien naar sleutelposities. Zij ontvangen intensieve begeleiding in hun ontwikkeling door een combinatie van opleidingen, trainingen en praktijkervaring, waarmee we de toekomstige leiders en experts in de techniek vormen. Binnen deze aanpak past onder andere de training Ondernemend Organiseren, bedoeld voor uitvoerders en leidinggevend monteurs. In deze training staan thema's als netwerken, samenwerken en leiderschap centraal. De sessies leveren praktische inzichten op en versterken de onderlinge samenwerking en verbinding binnen de organisatie.

We geloven sterk in het rendement van opleidingen, daarom hebben we geen vast budget. Gemiddeld volgt iedere medewerker gemiddeld 72 scholingsuren per jaar. We besteden 0,8 tot 1% van onze omzet aan opleidingen. Deze opleidingskosten zien we als een investering in de toekomst. Door te investeren in de ontwikkeling van onze technici beperken we fouten in projecten, werken we efficiënter en bedienen we onze klanten beter. Daarmee bouwen we aan een eigen ecosysteem waarin kennis wordt geborgd en interne doorgroei vanzelfsprekend is. Dit draagt op de lange termijn bij aan hogere winstmarges en een sterkere positie in de markt.

Gender	Medewerkers	Opleidingsuren
Man	1.323	153.971
Vrouw	137	11.239
Non-Binair	1	235
Totaal	1.461	165.444

Duurzame inzetbaarheid

We zetten ons in voor een werkomgeving waarin collega's gezond, gemotiveerd en vakbekwaam blijven. Duurzame inzetbaarheid betekent dat we onze collega's ondersteunen in hun gezondheid, ontwikkeling en werk-privébalans gedurende hun loopbaan. We leveren maatwerk, passend bij de levensfase van onze medewerkers.

Loopbaanbegeleiding

Bij veranderingen in de loopbaan, zoals omscholing of nieuwe werkfuncties, bieden we begeleiding om collega's te ondersteunen bij het omgaan met nieuwe uitdagingen in de techniek. Dit beleid ondersteunt de duurzame inzetbaarheid van onze collega's.

Veiligheid en gezondheid (S1-14)

Veiligheid staat binnen Hoppenbrouwers centraal. We werken veilig of we werken niet; dit thema zit verweven in onze bedrijfscultuur en ons DNA. Daarom werken we structureel aan het vergroten van het veiligheidsbewustzijn, zodat elke collega zijn of haar werk veilig kan uitvoeren en aan het einde van de dag veilig thuiskomt. Want niets is belangrijker dan veiligheid.

Ons veiligheidsbeleid richt zich op het creëren van een veilige werkomgeving voor alle betrokkenen, waaronder medewerkers, inclusief inleners, zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en onderaannemers. Het doel is dat iedereen de veiligheidsnormen begrijpt en naleeft om risico's te minimaliseren en incidenten te voorkomen.

Samen veilig werken

Veilig werken doen we samen. Door kennis en ervaringen te delen, creëren we een cultuur waarin veiligheid altijd bespreekbaar is. Dit vraagt om actief contact en het aangaan van gesprekken met elkaar over veiligheid. Ook met onze ketenpartners. We dragen niet alleen verantwoordelijkheid voor onze eigen veiligheid, maar ook voor die van onze collega's en van opdrachtgevers. Daarom zetten we binnen ons bedrijf diverse initiatieven op om veiligheid als vast onderwerp op de agenda te houden zowel voor medewerkers als onderaannemers.

HopSafe app

Een van onze initiatieven is de 'HopSafe'-app die sinds 2023 actief is. Met deze app kunnen medewerkers eenvoudig gevaarlijke situaties, ongevallen en milieu-incidenten melden. We delen vanuit deze app ook kennis en inzichten die helpen leidinggevenden en andere verantwoordelijken binnen alle lagen van onze organisatie om gericht in gesprek te gaan over veiligheid en de meest veilige werkwijzen te bepalen.

Certificeringen en veiligheidseisen

Voor medewerkers in technische en ondersteunende functies zijn specifieke certificeringen wettelijk verplicht. Deze certificeringen, zoals de Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers (VCA), ondersteunen dat we veilig werken. Hoppenbrouwers beschikt organisatiebreed inmiddels over 21 certificeringen die kwaliteit en veiligheid binnen de hele organisatie waarborgen. We zijn sinds 2024 ook gecertificeerd voor SCL-ladder niveau 3 (veiligheidscultuurladder). We investeren structureel in veiligheidstrainingen om het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie te vergroten. Daarbij besteden we extra aandacht aan nieuwe collega's en collega's die recent hun eerste stappen zetten binnen het technische vak. Het behalen en behouden van deze certificeringen is een integraal onderdeel van ons commitment aan professionaliteit en betrouwbare dienstverlening. Ze zijn niet alleen een bewijs van ons vakmanschap, maar ook een garantie voor onze klanten dat we volgens de hoogste normen werken, zowel op het gebied van veiligheid als kwaliteit.

Digitale toolboxmeetings

Om veiligheidskennis actueel te houden, zijn onze technische (en ondersteunende) medewerkers verplicht om iedere maand een digitale toolboxmeeting te behalen. Door deze regelmatige toetsing vergroten we het veiligheidsbewustzijn en zorgen we ervoor dat kennis binnen het team op peil blijft.

De ongevallenfrequentie-index (IF-rate)

Om veiligheid te meten en te verbeteren, hanteren we de ongevallenfrequentie-index (IF-rate) als belangrijke veiligheids-kpi. De IF-rate geeft inzicht in het aantal bedrijfsongevallen met verzuim in relatie tot onze interne norm. $IF \text{ (frequentie)} = \text{aantal ongevallen met verzuim/werkverlet} \times 1.000.000 / \text{aantal gewerkte uren}$. Het gaat om ongevallen met verzuim/werkverlet van het totale bedrijf, inclusief tijdelijke medewerkers.

Binnen de CSRD-richtlijnen wordt echter een andere definitie van ongevallen gebruikt. De CSRD-ongevallenrating telt **alle** ongevallen mee – dus ook incidenten zonder verzuim – en deelt dit aantal door het totaal aantal gewerkte uren, vermenigvuldigd met één miljoen. Deze rating levert aanvullende inzichten op, maar sluit minder aan bij de branchebrede normen.

Daarom blijft de IF-rate voor ons de belangrijkste stuurinformatie. Deze indicator weerspiegelt hoe we het doen ten opzichte van de voor onze sector geldende veiligheidsstandaarden. De CSRD-ongevallenrating zien we als een waardevolle volgindicator: nuttig voor transparantie en rapportage, maar niet bedoeld om direct op te sturen.

Door beide cijfers te monitoren, houden we grip op onze veiligheidsprestaties én voldoen we aan de rapportageverplichtingen binnen de CSRD.

	IF index	CSRD index
Medewerkers in loondienst	5,23	24,1
Medewerkers niet in loondienst	niet bekend	niet bekend

Veiligheidscultuur verbeteren

Ter versterking van het veiligheidsbewustzijn en het leiderschap op het gebied van veiligheid, is veiligheid een vast onderdeel van de reguliere management- en stafwebinars voor vestigingsleiders, clusterleiders en projectleiders. In deze webinars is aandacht voor veiligheidsprotocollen, nieuwe initiatieven, het delen van best practices en het bespreken van (bijna-)ongevallen. Leidinggevendenden hebben hierin een voorbeeldfunctie en zijn verantwoordelijk voor het naleven en uitdragen van het veiligheidsbeleid binnen hun teams en vestigingen.

Visuele campagnemiddelen

We hebben een reeks visuele campagnemiddelen ontwikkeld, waaronder veiligheidsposters in tien talen. Deze posters fungeren als dagelijkse herinnering aan onze kernwaarden rondom veiligheid en zorgen ervoor dat elke medewerker, ongeacht de taal, zich bewust is van de veiligheidsprotocollen. De visuele hulpmiddelen worden regelmatig bijgewerkt om ze relevant en in lijn met de meest recente veiligheidsinstructies te houden.

We organiseren structureel vier Bewust Veilig weken per jaar rond een specifiek thema, bedoeld om extra stil te staan bij veiligheid. Deze weken worden actief gedragen door directie en management. Voor iedere editie ontwikkelen we een campagnetoolkit die leidinggevendenden ondersteunt om het gesprek met monteurs te voeren.

Aantal arbeidsongevallen

	% onder het beheersysteem van de onderneming voor gezondheid en veiligheid	aantal sterfgevallen als gevolg van arbeidsongevallen en beroepsziekten	aantal arbeidsongevallen	aantal ongevallen met verzuim	aantal ongevallen zonder verzuim	ongevallen met aangepast werk
Medewerkers in loondienst	100%	0	80	18	59	3
Medewerkers niet in loondienst	100%	0	3	0	3	0

Beroepsziekten is een gevolg van 'een belasting die in hoofdzaak het gevolg is van het werk of de werkomstandigheden'. Vastlegging over beroepsziekten is niet mogelijk, vanuit de Nederlandse wetgeving (Wet Verbetering Poortwachter) is het niet toegestaan om oorzaak/ verzuimreden op te vragen en te registreren.

Vitaliteit en gezondheid

We stimuleren fysieke en mentale fitheid door gerichte initiatieven, waaronder de jaarlijkse Vitaliteitsmaand. Tijdens deze maand voeren we organisatie brede campagnes die collega's bewust maken van het belang van gezondheid, balans en vitaliteit. Daarnaast moedigen we deelname aan (sport)evenementen en vitaliteitschallenges aan, waarmee we beweging en onderlinge betrokkenheid actief stimuleren.

We vinden het belangrijk om regelmatig het gesprek aan te gaan met collega's over hun welzijn. Samen met de leidinggevende en HR-adviseur wordt gekeken naar passende oplossingen. Waar nodig maken we daarbij gebruik van ondersteuning via onze externe providersboog. Door passend en zinvol werk te bieden, streven we naar het vergroten van werkgeluk en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van onze collega's.

Werk- en privébalans (S1-15)

Als werkgever hechten we veel waarde aan een gezonde werk-privébalans voor onze collega's. In het afgelopen jaar hebben we verdere stappen gezet om medewerkers die niet tijdsgebonden zijn aan specifieke tijdstippen of werkplekken meer flexibiliteit te bieden in werktijden en locaties.

Flexibiliteit en werk-privébalans

Om medewerkers meer flexibiliteit te bieden, werken we met verschoven start- en eindtijden, of langere werkdagen (4x9). Dit draagt bij aan een betere werk-privébalans beter. Daarnaast kan thuiswerken voor bepaalde functiegroepen een vast onderdeel van de werkweek zijn.

Gezinsverlof

In lijn met deze bepalingen heeft 100% van onze medewerkers recht op gezinsverlof. Gezinsverlof omvat zwangerschapsverlof, vaderschapsverlof, ouderschapsverlof en zorgverlof, zoals vastgelegd in nationale wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten. Het percentage medewerkers dat daadwerkelijk gebruikmaakt van deze verlofregelingen wordt apart geregistreerd en gerapporteerd. Deze cijfers bieden inzicht in de mate waarin onze medewerkers gebruikmaken van deze rechten, en helpen ons het beleid verder te optimaliseren om een gezonde werkprivébalans te bevorderen.

% recht op gezinsverlof daadwerkelijk opgenomen	
totaal aantal medewerkers	2.279
Aantal medewerkers dat gebruik gemaakt heeft van gezinsverlof	173

Meldstructuur

Wij hechten grote waarde aan een veilige en toegankelijke meldstructuur voor kwesties rondom integriteit en ongewenst gedrag. De meldingen die zijn ontvangen, zijn zorgvuldig behandeld door de externe vertrouwenspersoon.

Werknemers in de waardeketen



Werknemers in de waardeketen (S2)

Hoppenbrouwers streeft naar een verantwoordelijke en duurzame bedrijfsvoering waarin het welzijn van werknemers in de waardeketen een belangrijke rol speelt. Dit beleid richt zich op het waarborgen van correcte arbeidsomstandigheden, naleving van relevante wet- en regelgeving en het bevorderen van samenwerking met leveranciers en onderaannemers die deze normen onderschrijven. Het naleven van de gestelde eisen wordt actief gemonitord door middel van audits, evaluaties en terugkoppelingen. Onze KAM-afdeling controleert veiligheid, gezondheid en milieuplannen en volgt incidenten op om te zorgen dat eventuele knelpunten snel worden opgelost. Structurele gesprekken met leveranciers en onderaannemers, bijvoorbeeld binnen de DGC-overleggen, zorgen voor een structureel verbeterproces en versterken de relatie met onze partners. Uit onze materialiteitsanalyse blijkt dat veiligheid en gezondheid in de waardeketen een van de belangrijkste thema's is.

Veiligheid en gezondheid in de waardeketen

We stellen hoge eisen aan onze leveranciers en onderaannemers om te waarborgen dat onze gezamenlijke werkzaamheden worden uitgevoerd volgens de geldende wet- en regelgeving en onze eigen veiligheidsstandaarden.

Veiligheidsvoorwaarden

Alle leveranciers en onderaannemers dienen akkoord te gaan met onze veiligheidsvoorwaarden, zoals vastgelegd in de veiligheidsposter, die bij iedere overeenkomst wordt meegestuurd. In onze onderaannemersovereenkomsten zijn duidelijke afspraken opgenomen met betrekking tot veiligheid. Hierin verklaren opdrachtnemers:

- Bekend en akkoord te zijn met alle relevante wettelijke bepalingen, normen en protocollen die van toepassing zijn op de opdracht.
- Te handelen in overeenstemming met arbeidsveiligheid, veiligheid op de bouwplaats, milieuwetgeving, ketenaansprakelijkheid, de Wet aanpak schijnconstructies, en andere relevante voorschriften. Opdrachtnemer zal dit ook van de door haar in te schakelen derden bedingen.
- Zich te houden aan specifieke vereisten, zoals de inzet van gekeurd gereedschap en materieel, waarvan de kosten voor rekening van de opdrachtnemer zijn, tenzij schriftelijk anders overeengekomen.
- Vooraf schriftelijk te melden als medewerkers met een andere nationaliteit, specifiek van buiten de EU, worden ingezet binnen een project.

Sturen op veilige arbeidsomstandigheden in de keten

Ons inkoopbeleid is gericht op het selecteren van leveranciers en onderaannemers die veilige en gezonde arbeidsomstandigheden waarborgen. Hierbij hanteren wij de volgende wettelijke richtlijnen als basis:

- **Arbowet:** Verplicht tot het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en samenwerking met arbodiensten om veilige werkplekken te garanderen.
- **Arbeidstijdenwet (ATW):** Reguleert werk- en rusttijden om overmatige werkbelasting en gezondheidsrisico's te voorkomen.
- **Arbobesluit:** Bevat specifieke voorschriften voor arbeidsomstandigheden, zoals veiligheidsvoorzieningen en het omgaan met gevaarlijke stoffen.
- **Bouwbesluit:** Stelt veiligheidsvoorschriften voor de bouwsector vast, waaronder eisen voor veilige werkplekken op bouwplaatsen.
- **Code of conduct:** Opgezet door onze inkoopcombinatiegroep DGC en zorgt er voor dat alle relaties een verantwoorde bedrijfsvoering moeten onderhouden (zie G2-1).
- **Uitzendbureaus:** Waadi, WagwEU, WAS, Wav, WID,
- **ZZP (rechtstreeks of via bureau):** Wet DBA
- **Waadi:** De Wet allocatie arbeidskrachten door Intermediairs en de daaraan verwante wet- en regelgeving.
- **WagwEU:** De Wet arbeidsvoorwaarden grensoverschrijdende arbeid binnen de Europese Unie en de daaraan verwante wetten regelgeving.
- **WAS:** De Wet aanpak schijnconstructies en de daaraan verwante wet- en regelgeving.
- **Wav:** De Wet arbeid vreemdelingen en de daaraan verwante wet- en regelgeving.
- **WID:** De Wet op de identificatieverplichting.
- **Wet DBA:** De Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties en de daaraan verwante wetten regelgeving. Onze afspraken en richtlijnen zijn formeel vastgelegd en worden tevens actief onder de aandacht gebracht bij onze leveranciers en onderaannemers. Door middel van duidelijke communicatie en het delen van hulpmiddelen, zoals onze veiligheidsposter, werken we samen aan een veilige werkomgeving.

Met deze aanpak dragen we bij aan het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving binnen onze gehele keten, waarmee we onze ambities op het gebied van veiligheid en kwaliteit waarborgen.

Invloed op consumenten en eindgebruikers



Privacy consumenten en eindgebruikers (S4-1)

Hoppenbrouwers hecht veel waarde aan het zijn van een betrouwbare en transparante partner voor medewerkers, klanten en eindgebruikers. Dit komt tot uiting in ons informatiebeveiligingsbeleid en de maatregelen die wij treffen om de materiële impacts van onze producten en diensten op consumenten en eindgebruikers te beheersen.

Concreet beleid en uitgangspunten:

- Privacybescherming en gegevensverwerking: Alle klant- en persoonsgegevens worden verwerkt conform de AVG-wetgeving en ons interne privacybeleid. We hanteren daarbij het principe van 'privacy by design en security by design'.
- Beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid: Onze IT- en informatiesystemen worden beveiligd en geoptimaliseerd volgens de ISO27001- normering, waarmee we aantoonbaar voldoen aan internationaal erkende standaarden voor informatiebeveiliging.
- Verantwoordelijkheid voor risico's: Risicoanalyses en incidentenprocedures zorgen ervoor dat risico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en gemitigeerd. Hierbij wordt gebruikgemaakt van interne audits, penetratietesten en vulnerability tests.
- Veiligheid van systemen en installaties: In al onze projecten, waaronder gebouwbeheersystemen en industriële installaties, nemen we passende maatregelen om de informatiebeveiliging van onze klanten te waarborgen. Onze systemen voldoen aan de hoogste beveiligingsstandaarden ISO 27001 en IEC 62443-2-4, om gegevens te beschermen tegen cyberdreigingen.

Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts

We betrekken klanten, eindgebruikers en andere stakeholders actief bij de verbetering van diensten en het beheersen van risico's. Dit doen wij door:

- Klanttevredenheidsonderzoeken en feedbackgesprekken: Regelmatig meten we de tevredenheid en verzamelen we feedback om inzichten te verkrijgen in mogelijke impacts. Deze worden besproken en verwerkt in verbeteracties.
- Directe communicatiekanalen: Consumenten en klanten kunnen vragen en zorgen kenbaar maken via onze helpdesk, klantcontactteams en projectmanagers.
- Maatwerkoplossingen: Bij het ontwerpen en implementeren van technische installaties overleggen we met klanten over specifieke eisen en risico's, zoals netcongestie, informatiebeveiliging en energiebeheer. Herstelprocessen voor negatieve impacts Bij negatieve impacts voor consumenten of eindgebruikers heeft Hoppenbrouwers duidelijke herstelprocessen en meldingskanalen ingericht:
- Incidentenprocedure: Alle incidenten, zoals datalekken of beveiligingsrisico's, worden volgens een vastgestelde procedure gemeld, onderzocht en opgelost. Medewerkers zijn verplicht incidenten te melden via de IT-helpdesk of via de daarvoor ingerichte meldkanalen.
- Datalekbeleid: Bij incidenten met persoonsgegevens wordt de melding geregistreerd, de impact geanalyseerd en – indien nodig – gerapporteerd aan de Autoriteit Persoonsgegevens en betrokken partijen.
- Sancties en opvolging: Tekortkomingen worden besproken met betrokken medewerkers en kunnen, bij ernstige schendingen, leiden tot sancties zoals beschreven in het personeelshandboek.
- Maatwerkoplossingen: Bij het ontwerpen en implementeren van technische installaties overleggen we met klanten over specifieke eisen en risico's, zoals netcongestie, informatiebeveiliging en energiebeheer.

Herstelprocessen voor negatieve impacts

Bij negatieve impacts voor consumenten of eindgebruikers heeft Hoppenbrouwers duidelijke herstelprocessen en meldingskanalen ingericht:

- Incidentenprocedure: Alle incidenten, zoals datalekken of beveiligingsrisico's, worden volgens een vastgestelde procedure gemeld, onderzocht en opgelost. Medewerkers zijn verplicht incidenten te melden via de IT-helpdesk of via de daarvoor ingerichte meldkanalen.
- Datalekbeleid: Bij incidenten met persoonsgegevens wordt de melding geregistreerd, de impact geanalyseerd en – indien nodig – gerapporteerd aan de Autoriteit Persoonsgegevens en betrokken partijen.
- Sancties en opvolging: Tekortkomingen worden besproken met betrokken medewerkers en kunnen, bij ernstige schendingen, leiden tot sancties zoals beschreven in het personeelshandboek.

Acteren op impacts, risico's en kansen

We zetten concrete stappen om materiële impacts, risico's en kansen voor consumenten en eindgebruikers te beheersen en te benutten:

- Actieve monitoring en risicomanagement: Door middel van periodieke risicoanalyses, interne en externe audits en vulnerability tests identificeren en mitigeren we risico's die van invloed kunnen zijn op klanten en eindgebruikers.
- Veilige technische oplossingen: Bij projecten wordt informatiebeveiliging standaard geïntegreerd. Dit geldt met name voor:
 - Gebouwbeheersystemen en industriële installaties: Hier zorgen we voor integriteit en bescherming van technische systemen en klantdata.

- Softwareontwikkeling: Nieuwe systemen worden ontwikkeld volgens de principes van 'security by design' en onderworpen aan controles.
- Opleiden en bewustmaken: Medewerkers volgen regelmatig trainingen en bewustwordingscampagnes over informatiebeveiliging, klantgericht werken en privacybescherming.
- Samenwerking en innovatie: We werken actief samen met communities zoals het Brainport Weerbaarheidscentrum en externe specialisten om ons informatiebeveiligingsbeleid continu te verbeteren.

Effectiviteit van maatregelen

De effectiviteit van onze maatregelen wordt geborgd door:

- Het 'Plan, Do, Check, Act'-proces binnen ons Information Security Management System (ISMS), waarmee we voortdurend verbeteren.
- Het periodiek verzamelen en evalueren van KPI's die gekoppeld zijn aan beleidsdoelstellingen. Deze worden besproken tijdens het managementoverleg en de directiebeoordeling.
- Externe ISO27001-audits en tussentijdse reviews die aantonen dat we voldoen aan alle eisen en gestelde doelen

14. Governance

Zakelijke structuur

De rol van bestuurlijke, leidinggevende en toezichthoudende organen, inclusief de beschrijving van de samenstelling van deze organen. (GOV-1)

Goed bestuur is onlosmakelijk verbonden met verantwoord ondernemerschap. Integer handelen, transparante verslaglegging, verantwoording en adequaat toezicht vormen de kern van ons corporate governance-beleid. Dit beleid is cruciaal voor het efficiënt en effectief realiseren van onze bedrijfsdoelen en helpt ons ook om risico's adequaat te beheersen. Daarbij houden we altijd rekening met de belangen van onze klanten, medewerkers, opdrachtgevers en onze bredere verantwoordelijkheid richting de samenleving. Door de groei van de afgelopen jaren en de schaalgrootte van onze organisatie is onze maatschappelijke impact op klanten en medewerkers toegenomen. Deze groei vraagt om goed bestuur en strak toezicht om de verduurzaming en continuïteit van ons familiebedrijf te waarborgen. Met de Raad van Commissarissen (RvC) versterken we het reflectievermogen binnen de directie en verminderen we de afhankelijkheid van individuele bestuurders. Als familiebedrijf kijken we altijd naar de lange termijn, en door deze structuur blijven we trouw aan onze kernwaarden en waarborgen we de continuïteit van Hoppenbrouwers. Deze aanpak zorgt ervoor dat Hoppenbrouwers blijft groeien als een sterke, verantwoordelijke organisatie, waarbij goed bestuur en toezicht centraal staan in al onze activiteiten.

Diversiteit en verantwoording

We vinden het belangrijk een realistische afspiegeling te zijn van de arbeidsmarkt, ook in het bestuur. Bij de samenstelling van de raad van commissarissen en het directieteam streeft Hoppenbrouwers naar de selectie van de beste kandidaten. We hechten waarde aan diversiteit in gender, kennis, werkervaring, opleidingsachtergrond en persoonlijkheid, in lijn met ons diversiteitsbeleid en de wettelijke voorschriften voor een evenwichtige manvrouwverhouding. De directie van Hoppenbrouwers bestaat ultimo 2025 uit vier mannen (60%) en drie vrouwen (40%). De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2025 uit één vrouw en twee mannen. Daarnaast had de RvC ook één mannelijke adviseur in 2025. In het managementteam (directie, vestigingsleiders en clusterleiders en managers van stafafdeling) zijn zeven vrouwen werkzaam. Binnen recruitment is bewust aandacht voor diversiteit bij het invullen van een vacature. Het taalgebruik in vacatureteksten spitsen we toe op de te bereiken doelgroep: bijv. genderneutraal, culturele achtergrond of jongeren.

Samenstelling van bestuur en toezicht

Directieteam

De directie vormt het dagelijks bestuur van Hoppenbrouwers. De afgelopen jaren hebben de vijf business units gezorgd voor meer focus in onze organisatie en voor een betere aansluiting op zowel landelijke als lokale behoeften. Deze structuur helpt ons om wendbaar te blijven, operationele risico's te beperken en onze projectefficiëntie te vergroten. De directie bestaat uit zeven directieleden: Henny de Haas (CEO), Ellen Vermeer (directeur HR en Marketing & Communicatie), Lily van den Berg (Hoppenbrouwers Thuis), Babette van Loon (Woningbouw), Roel Hoosemans (Industriële Automatisering), Corné de Meijer (Gebouw Gebonden Installaties) en Tom de Haas (Building Service). Dit bestuur richt zich op strategische besluitvorming en het bewaken van onze langetermijnvisie.

De directie houdt de Raad van Commissarissen op de hoogte van de gang van zaken en overlegt regelmatig over belangrijke aangelegenheden. Waar nodig worden besluiten ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad.

*** Per 1 december 2025 heeft de CFO Monique Busch de organisatie verlaten.** De verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het bestuur is daarop aangepast om de continuïteit te waarborgen. Rik Oerlemans vangt de rol als CFO a.i. op, samen met zijn team.



Foto v.l.n.r. Ellen Vermeer, Tom de Haas, Lily van den Berg, Henny de Haas, Roel Hoosemans, Corné de Meijer, Babette van Loon

Zij werken nauw samen met het bestuur om onze strategische doelen te realiseren. De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte over de gang van zaken, overlegt met de raad over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring aan hen voor. De directie van Hoppenbrouwers heeft de verantwoordelijkheid om de strategische koers van de organisatie te bepalen en de dagelijkse bedrijfsvoering te sturen. Dit omvat het ontwikkelen en uitvoeren van beleid, het waarborgen van de continuïteit, en het behalen van bedrijfsdoelstellingen. De directie houdt toezicht op financiële prestaties, stimuleert duurzaamheid en innovatie, en bevordert een open en respectvolle organisatiecultuur waarin medewerkers centraal staan. Daarnaast vertegenwoordigt de directie Hoppenbrouwers extern en onderhoudt zij relaties met klanten, partners en andere belanghebbenden. Verantwoording wordt afgelegd aan de raad van commissarissen, waarmee transparantie en toezicht worden gewaarborgd. Door deze aanpak levert de directie een essentiële bijdrage aan het succes en de duurzame groei van de organisatie.

Raad van Commissarissen

De RvC richt zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, maar ook op het beleid ten aanzien van duurzaamheid en veiligheid. De RvC weegt daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De DGA heeft bij de invulling van de RvC van het familiebedrijf nadrukkelijk gekozen voor ervaren toezichthouders die ook bereid zijn een ondernemende rol te spelen en mee te denken over de strategie en de groei van Hoppenbrouwers richting toekomst. Met als implicatie dat ze betrokken zijn bij operationele strategische sessies met het management en voeling houden met de leidinggevenden.

Samenstelling RvC

Lex Kerssemakers - voorzitter Voormalig Chief Commercial Officer en lid van raad van bestuur Volvo Car Group. Sinds januari 2023 werkzaam als adviseur, commissaris in de high tech en automotive industry en voorzitter van de RvC bij Hoppenbrouwers.

Angelique Poiesz – lid Zelfstandig ondernemer en partner bij Family Office Rendante. Begeleidt hoog vermogende klanten bij investeringsvraagstukken. Sinds januari 2023 commissaris Financiën en bedrijfsprocessen bij Hoppenbrouwers.

Jan-Renier Swinkels* - adviseur Voormalig CEO Royal Swinkels Family Brewers. Daarnaast werkzaam als commissaris en adviseur bij diverse familiebedrijven. Sinds januari 2023 adviseur bij Hoppenbrouwers. Werkt nauw samen met de raad van commissarissen en directie.

Jos van Hilligersberg - directeur van de Jheronimus Academy of Data Science (JADS) en hoogleraar Business Information Systems aan de Universiteit in Twente. Sinds maart 2025 commissaris Digitalisering bij Hoppenbrouwers.

* Per 1 januari 2026 heeft Jan Renier afscheid genomen in zijn rol als adviseur.

Rol van bestuur, leiding en toezicht

Het management binnen Hoppenbrouwers bestaat uit het strategisch directieteam, vestigingsleiders, clusterleiders, staf- en afdelingshoofden. Daarnaast zijn teamleiders, projectleiders en diverse adviseurs en coördinatoren essentieel voor de dagdagelijkse leiding binnen Hoppenbrouwers. Wij rekenen deze groep mee als we het hebben over het bredere management binnen Hoppenbrouwers. Het strategisch directieteam zet de koers uit en zorgt voor verbinding tussen de directie en het bredere management. Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het vertalen van deze strategie naar operationele doelen en het bevorderen van betrokkenheid en samenwerking binnen hun teams. Om informatie-uitwisseling, begrip en verbondenheid te versterken, wordt structureel overleg georganiseerd. Het brede management komt drie keer per jaar digitaal bijeen via webinars en één keer per jaar fysiek, waarbij naast informatieoverdracht ook ruimte is voor workshops en netwerken.

Borging: Informeren van bestuurs- en leidinggevende organen (GOV-2)

Organisatiestructuur

Binnen onze governance-structuur is sprake van een tweeledig bestuursmodel, bestaande uit een Raad van Commissarissen (RvC) en een directie. Deze structuur waarborgt een duidelijke scheiding tussen toezicht en uitvoering, en biedt een solide basis voor het integreren van duurzaamheidsvraagstukken in de besluitvorming.

Borging in de organisatie: een integrale werkgroep

“De RvC is verantwoordelijk voor het toezicht op de impacts, risico’s en kansen op materiele duurzaamheidsthema’s. Voor de verschillende strategische pijlers 1) Milieubewuste technisch dienstverlener (E), 2) Aantrekkelijkste werkgever (S) en 3) Ondernemend en wendbaar (G) is deze verantwoordelijkheid respectievelijk gedelegeerd aan aanspreekpunten van de volgende afdelingen die elkaar treffen in een CSRD werkgroep:

Afdeling	Functie van het aanspreekpunt uit de afdeling	Verantwoordelijk voor ESRS thema
Inkoop	Hoofd Inkoop en Logistiek	E5, S4 en S2
HR	HR-manager	S1
Risicobeheersing	Adviseur	ESRS2
Verkoop	BU directie	S4
Duurzaam ondernemen	Programmamanager duurzaamheid	E1 en E5
Veiligheid	KAM-coördinator	S1 en S2
Financiën	CFO (a.i.)	Alle thema’s
Communicatie	Senior adviseur	Alle thema’s
Communicatie	Adviseur	Alle thema’s
IT	Manager	S4 (digitale veiligheid)

Verantwoordelijkheid in de directie

Deze werkgroep wordt aangestuurd door de CFO die in de directie de hoogst verantwoordelijke is voor alle ESG-thema’s van CSRD. De directie is verantwoordelijk voor de operationele uitvoering van het duurzaamheidsbeleid en rapporteert hierover aan de RvC. Er is een duidelijke taakverdeling en monitoringstructuur ingericht, waarbij duurzaamheidsdoelstellingen zijn verankerd in de reguliere performancecyclus.

Informerende via rapportages en overleggen

Gedurende het verslagjaar zijn zowel de RvC als de directie regelmatig geïnformeerd door de werkgroep over materiële duurzaamheidsimpacten, risico’s en kansen. Deze informatie werd verstrekt via kwartaalrapportages, thematische sessies en specifieke presentaties door de verantwoordelijke directieleden. De directie bespreekt duurzaamheidskwesties structureel in het MT-overleg, waarbij de voortgang op duurzaamheidsdoelen en bijbehorende KPI’s wordt gemonitord.

Werkwijze en positie RvC

De RvC behandelt duurzaamheidsvraagstukken als vast agendapunt tijdens haar vergaderingen. Hierbij wordt onder meer aandacht besteed aan de strategische implicaties van duurzaamheid, de voortgang op lange termijn doelen en de afweging van risico’s en kansen. De RvC heeft toegang tot relevante expertise via commissies en externe adviseurs, en ziet toe op de integratie van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie en risicobeheersing.

In het verslagjaar zijn onder andere de volgende thema’s behandeld door de bestuursorganen:

- De uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse;
- De voortgang op de doelen per thema;
- Maatregelen rondom circulaire bedrijfsvoering;
- Risico’s en kansen gerelateerd aan veranderende wet- en regelgeving (zoals CSRD en EU Taxonomie);

- De impact van ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten.

Duurzaamheidsaanpak

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het thema wordt dan ook actief ondersteund door het management. Het management speelt een centrale rol in onze duurzaamheidsaanpak. Duurzaamheid is een vast agendapunt tijdens de managementdagen, evenals vestigingsleiders- en clusterleidersdagen, waar het besproken wordt in de context van strategische doelstellingen en voortgang. Daarnaast rapporteert de programmamanager duurzaam ondernemen, HR, huisvesting en inkoop periodiek aan de directie over de voortgang van de doelstellingen.

Een concreet voorbeeld van onze duurzaamheidsinitiatieven is de elektrificatie van ons wagenpark. Hierover vindt elke vier weken een overleg plaats met de wagenparkbeheerder, manager Vastgoed & Finance en de CEO, waarin de voortgang en eventuele uitdagingen worden besproken. Deze regelmatige evaluaties helpen ons om onze doelstellingen te realiseren en onze duurzame ambities te blijven waarmaken. Door deze aanpak verbinden we duurzaamheid aan onze cultuur, strategie en dagelijkse praktijk, met het management als actieve drijvende kracht. Sinds 2025 wordt duurzaamheid structureel meegenomen in de onboarding van nieuwe medewerkers, inclusief cultuurtrainingen en managementdagen. Tijdens deze momenten worden onze duurzaamheidsdoelen en de rol van medewerkers besproken, om bewustwording en betrokkenheid vanaf het begin te waarborgen.

Duurzaamheid in beloning

Het thema duurzaamheid wordt momenteel deels meegenomen in de beoordeling van het topmanagement, met specifieke aandacht voor medewerkerstevredenheid, verzuim en veiligheid. Deze onderwerpen vormen belangrijke pijlers binnen onze duurzaamheidsstrategie, maar worden nog niet integraal en gestructureerd beloond.

Vanaf 2025 is gestart met de systematische aanpassing van het beoordelingssysteem voor het topteam. Dit geldt voor clusterleiders, vestigingsleiders, stafhoofden en de directie. Duurzaamheid is daarmee expliciet opgenomen in de evaluatiecriteria.

De eerste beoordelingen op basis van deze aangepaste criteria vinden plaats in 2026, over de prestaties in 2025. Met deze stap verankeren we onze duurzaamheidsambities structureel in de prestaties en verantwoordelijkheden van het management.

Binnen de beoordeling van het topteam staat strategisch en duurzaam denken centraal. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij een heldere visie ontwikkelen en deze vertalen naar een meerjarenplan met concrete doelstellingen. Zij kijken daarbij verder dan financiële resultaten en verbinden strategische keuzes aan kansen, risico's en continuïteit. Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn integraal onderdeel van besluitvorming, waarbij het topteam een voorbeeldrol vervult en medewerkers en stakeholders actief verbindt aan de maatschappelijke missie van het bedrijf.

Sustainability due diligence statement

Op dit moment voldoet Hoppenbrouwers nog niet volledig aan de eisen voor een sustainability due diligence statement. We werken eraan om onze processen voor het identificeren, beheersen en rapporteren van duurzaamheidsrisico's verder te ontwikkelen. Dit omvat onder andere het versterken van onze samenwerking met partners in de waardeketen en het integreren van due diligence als vast onderdeel van onze governance

Zakelijk gedrag



Beleid zakelijk gedrag

Het zakelijk gedrag van Hoppenbrouwers wordt primair bepaald door de cultuur binnen ons bedrijf. Bij Hoppenbrouwers staat het creëren van een veilige, motiverende en respectvolle werkomgeving centraal. Het beleid op het gebied van integriteit en gedrag is erop gericht om zowel gewenste als ongewenste omgangsvormen te identificeren en actief te beïnvloeden. Hierbij wordt een cultuur van openheid, gelijkwaardigheid en respect gestimuleerd, waarbij iedereen de kans krijgt zich optimaal te ontplooiën. Dit beleid is niet alleen van toepassing op interne relaties tussen medewerkers, maar strekt zich ook uit naar de omgang met externe stakeholders, zoals klanten, leveranciers en samenwerkingspartners.

Gedrag ten opzichte van de organisatie

De gedragscodes maken deel uit van de Algemene Arbeidsvoorwaarden en vormen een onderdeel van de arbeidsovereenkomst met de medewerkers. Iedere medewerker ontvangt een personeelshandboek bij indiensttreding en bevestigt de naleving door ondertekening van de overeenkomst. Het handboek is ook beschikbaar op ons intranet en vormt een praktische leidraad voor het dagelijks handelen van onze medewerkers en partners. Het belang van deze regels wordt periodiek benadrukt in gesprekken en tijdens teamoverleggen, met speciale aandacht bij indiensttreding en bij signalen die daar aanleiding toe geven. Iedere medewerker is verplicht kennis te nemen van deze gedragscode en voor sommige onderwerpen worden ook e-learning's verplicht gesteld. De organisatie volgt wettelijke kaders, maar biedt daarnaast ook eigen richtlijnen om gewenste omgangsvormen te verduidelijken. Onze 'Uitgangspunten gewenste omgangsvormen' zijn een aanzet om gedragsregels samen te vatten. Daarmee wordt aangegeven hoe wij vinden dat medewerkers met elkaar om moeten gaan. Centraal staat een cultuur waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en ondersteund voelen.

Gedrag ten opzichte van externe stakeholders

We hechten grote waarde aan eerlijkheid, transparantie en wederzijds respect in al onze zakelijke relaties. Onze projectleiders en inkopers vervullen hierin een sleutelrol. Zij zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van eerlijke contractafspraken, het naleven van onze integriteitsnormen en het voorkomen van situaties die kunnen leiden tot belangenverstrengeling of oneerlijke bevoordeling. Om dit te ondersteunen, hanteren we een gedragscode die ook expliciet toeziet op corruptie en omkoping. Het accepteren of aanbieden van cadeaus, uitnodigingen of andere voordelen wordt streng gereguleerd en dient altijd proportioneel en zakelijk te zijn. Situaties waarbij deze grenzen worden overschreden, kunnen leiden tot disciplinaire maatregelen of contractbeëindiging. Bij inkoopactiviteiten controleren we actief op transparantie en eerlijkheid in onze processen, inclusief audits en periodieke evaluaties.

Integriteit en preventie van corruptie en omkoping

Binnen Hoppenbrouwers zijn duidelijke richtlijnen opgesteld om corruptie en omkoping te voorkomen. Alle medewerkers, met name die in cruciale functies zoals projectleiders, inkopers en management, worden getraind om situaties te herkennen die kunnen leiden tot belangenverstrengeling of schending van integriteitsnormen. Het beleid schrijft voor dat:

- Relaties met klanten en leveranciers altijd professioneel en transparant zijn.
- Beslissingen onafhankelijk worden genomen, zonder persoonlijke bevoordeling.
- Geschenken of voordelen alleen binnen strikte grenzen mogen worden geaccepteerd.

Onze meldstructuur biedt medewerkers en externe stakeholders de mogelijkheid om incidenten van mogelijk ongewenst zakelijk gedrag, zoals corruptie of belangenverstrengeling, vertrouwelijk te melden. Dit kan via de coach, vertrouwenspersoon of rechtstreeks bij HR. Deze meldingen worden zorgvuldig onderzocht en, indien nodig, leiden ze tot corrigerende acties zoals schriftelijke waarschuwingen, beëindiging van samenwerkingen of juridische stappen.

Periodieke evaluatie en versterking van beleid

Het beleid op zakelijk gedrag en integriteit wordt jaarlijks geëvalueerd in samenwerking met de HR-directeur en externe vertrouwenspersonen. Deze evaluaties worden uitgebreid met feedback uit audits en meldingen vanuit interne en externe stakeholders. Op basis hiervan worden verbeterpunten doorgevoerd om een integere bedrijfscultuur te waarborgen en verder te versterken.

Door integriteit en ethisch gedrag centraal te stellen in zowel interne als externe relaties, draagt Hoppenbrouwers bij aan een werkomgeving en waardeketen die gebaseerd zijn op vertrouwen, eerlijkheid en wederzijds respect.

Beheer relaties met leveranciers

We hechten grote waarde aan het opbouwen en onderhouden van duurzame relaties met onze leveranciers en onderaannemers. Dit vormt een belangrijk onderdeel van ons inkoopbeleid en draagt bij aan het waarborgen van kwaliteit, veiligheid en verantwoord ondernemerschap binnen onze keten.

Relatiebeheer en selectie

De inkoopcombinatie DGC beheert circa 71% van ons inkoopvolume en speelt een centrale rol in het onderhouden van strategische relaties. Nieuwe leveranciers of onderaannemers die willen toetreden tot ons relatiebestand, vullen een online formulier in om correcte gegevens te waarborgen en akkoord te gaan met onze veiligheidsvoorschriften. Leveranciers gaan akkoord met onze veiligheidsvoorschriften, code of conduct en algemene inkoopvoorwaarden.

De code of conduct, ontwikkeld door de DGC, stelt duidelijke eisen aan een verantwoorde bedrijfsvoering. Alle relaties binnen de DGC conformeren zich hieraan, en ons streven is om ook leveranciers buiten de DGC deze code te laten onderschrijven. In lijn met ons inkoopbeleid willen wij bij de selectie van leveranciers nadruk leggen op:

- Verantwoord kwaliteitsmanagement (ISO 9001 of vergelijkbaar).
- Correcte arbeidsomstandigheden en mensenrechten.
- Gezondheid, veiligheid en transparante communicatie.
- Milieu, klimaat en circulariteit.

Hoewel dit beleid nog niet volledig is geïmplementeerd, biedt het een duidelijke richting voor toekomstig relatiebeheer.

Feedback en audits

Maandelijks versturen wij leveranciersbeoordelingen, waarbij onze bestellers de prestaties van hun leveranciers evalueren. De ontvangen feedback wordt opgevolgd om samenwerking te optimaliseren. Daarnaast voeren we interne inkoopaudits uit bij projectteams om inzicht te krijgen in hun inkoopprocessen. Deze audits helpen ons bijsturen waar nodig en bieden advies ter verbetering.

Relatiebeheer binnen vestigingen

Tijdens kwartaaloverleggen bespreken we met de vestigingsleiders het beheer van leveranciersrelaties binnen hun teams in de vestigingen. Dit helpt ons om wildgroei te voorkomen en de samenwerking met strategische partners te versterken.

Betalingspraktijken en financiële gezondheid

We monitoren de financiële gezondheid van onze belangrijke leveranciers en onderaannemers via creditsafe, waarbij wekelijks controles worden uitgevoerd. Hierbij hebben we ook aandacht voor ons beleid om latere betalingen te voorkomen. Zo kunnen we eventuele risico's vroegtijdig signaleren en beperken.

Eindejaarsevaluaties

Met onze belangrijkste leveranciers voeren we eindejaarevaluaties, waarin onderwerpen zoals samenwerking, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en verbeterpunten worden besproken. Dit versterkt onze relatie en creëert ruimte voor gezamenlijke groei en innovatie. Met deze aanpak zorgt Hoppenbrouwers voor een duurzaam en professioneel beheer van leveranciersrelaties, gericht op kwaliteit, continuïteit en verantwoord ondernemerschap.

Colofon

Dit jaarverslag is een uitgave van Koninklijke Hoppenbrouwers Techniek B.V.

Tekst en eindredactie

Antoinette Boleij
Delano Seliman

Vormgeving

Claudia Grijsbach

Fotografie

Jordi Sloots | The Creatorshub
Jurian Kriebel

Campagne

Digitaal beschikbaar

Dit jaarverslag is niet gedrukt, met oog op duurzaamheid. Door het digitaal te delen, besparen we papier en beperken we onze impact op het milieu.

CSRD-verslaglegging

Het jaarverslag sluit grotendeels aan bij de Europese richtlijnen die volgend jaar ingaan voor Hoppenbrouwers. De verslaglegging wordt dit jaar verder verbeterd, zodat volgend jaar op alle verplichte thema's volledig gerapporteerd wordt.

Udenhout, februari 2026
Hoppenbrouwers Techniek B.V.
Kreitenmolenstraat 201
5071 ND Udenhout
T (013) 511 72 27
Nederland

communicatie@hoppenbrouwers.nl
www.hoppenbrouwerstechniek.nl

Met dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd en/of op een andere wijze heeft meegeholpen aan de totstandkoming van dit jaarverslag.

