



Jaarverslag 2011

Talent in bedrijf



Kerncijfers TBI¹

	2011	2010	2009	2008	2007
Geconsolideerde gegevens²					
Bedrijfsopbrengsten	2.172	2.024	2.137	2.404	2.284
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen ³	59,4	45,3	47,3	85,3	81,0
Bedrijfsresultaat ³	33,3	18,0	22,3	61,5	56,5
Nettoresultaat	24,2	-33,6	15,5	47,8	89,3
Totale activa	793,9	738,3	785,5	868,0	830,6
Eigen vermogen	263,3	239,4	277,5	276,3	273,8
Rentedragende langlopende schulden	-	-	12,5	29,3	43,9
Nettowerkkapitaal	-74,6	-99,3	-55,9	40,2	75,2
Liquide middelen	216,1	237,4	246,0	167,0	132,0
Ontvangen opdrachten	1.940	2.140	2.066	2.956	2.393
Orderportefeuille	2.394	2.796	2.573	2.885	2.992
Netto-investeringen in materiële vaste activa	24,2	21,0	16,1	18,7	19,3
Afschrijving materiële vaste activa	25,2	26,6	24,5	23,4	24,2
Afschrijving immateriële vaste activa	0,8	0,7	0,5	0,4	0,3
Cashflow	50,2	50,6	40,5	71,6	113,8
Gemiddeld aantal medewerkers	8.498	8.736	8.930	9.146	8.859
Aantal medewerkers ultimo jaar	8.253	8.742	9.000	9.254	9.413
Ratio's					
Bedrijfsresultaat in % van bedrijfsopbrengsten ³	1,5	0,9	1,0	2,6	2,5
Nettoresultaat in % van - bedrijfsopbrengsten	1,1	-1,7	0,7	2,0	3,9
- het eigen vermogen	9,2	-14,0	5,6	17,3	32,6
Solvabiliteit in %	33,2	32,4	35,3	31,8	33,0
Current ratio	1,26	1,22	1,32	1,31	1,35

¹ Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

² Bedragen in miljoenen euro's

³ Exclusief bijzondere waardevermindering

Jaarverslag 2011

Talent in bedrijf



Talent in bedrijf

Henk van der Spek
Leerlingcoördinator ERA Contour
Nieuw Crooswijk, Rotterdam



Inhoud

Talent in bedrijf	6
1 Profiel, strategie en doelstellingen	
1.1 Profiel	11
1.2 Strategie en doelstellingen	12
2 Verslag van de Raad van Commissarissen	
Personalìa van de Raad van Commissarissen	19
2.1 Jaarverslag 2011 en voorstel resultaatbestemming	20
2.2 Samenstelling en functioneren Raad van Bestuur	20
2.3 Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen	21
2.4 Werkzaamheden Raad van Commissarissen	21
2.5 Corporate governance	22
2.6 Commissies van de Raad van Commissarissen	22
2.7 Centrale Ondernemingsraad	23
2.8 Ten slotte	23
3 Verslag van de Raad van Bestuur	
Personalìa van de Raad van Bestuur	29
3.1 Algemeen	30
3.2 Strategische heroriëntatie	30
3.3 Personeel en organisatie	33
3.4 Duurzaam ondernemen	36
3.5 Financiële resultaten, vermogen en financiering	38
3.6 Markontwikkelingen en vooruitzichten 2012	40
3.7 Ontwikkelingen segmenten	42
3.8 Corporate governance	49
3.9 Risicobeheersing	51
3.10 Financiering	56
Jaarrekening 2011	
Geconsolideerde balans	62
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	63
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	64
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	65
Toelichting op de geconsolideerde balans	70
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	75
Vennootschappelijke balans	78
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	78
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening	79
Overige gegevens	
Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	87
Resultaatbestemming 2010	87
Voorstel tot resultaatbestemming 2011	87
Controleverklaring	88
Begrippenlijst	89
Overzicht operationele structuur en statutaire directies TBI-ondernemingen	90
Organisatiestructuur/organogram	91
Colofon	92

Talent in bedrijf

Alle bedragen zijn in euro's, tenzij anders aangegeven

TBI hecht grote waarde aan 'ondernemerschap laag in de organisatie'. Met dit ondernemerschap en vakmanschap staan onze mensen klaar om onze opdrachtgevers steeds weer optimaal te bedienen. Deze aanpak blijkt succesvol, ook bij economische tegenwind.

Het thema van dit jaarverslag is 'Talent in bedrijf'. Onze uiteenlopende en duurzame projecten worden gerealiseerd door veelzijdige medewerkers die met passie hun taken vervullen. In dit verslag tonen wij u een selectie van projecten met de mensen die deze ontwikkelen of uitvoeren: mensen die dagelijks met vele anderen instaan voor het zorgvuldig en verantwoord realiseren van onze producten en diensten.

Toename bedrijfsopbrengsten en resultaten

In een jaar met uitdagende marktomstandigheden is TBI erin geslaagd uitstekende resultaten te realiseren. Onze bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van vorig jaar met zo'n 150 miljoen (+7 procent) toegenomen tot bijna 2,2 miljard. Het operationele bedrijfsresultaat steeg met niet minder dan 85 procent van 18 miljoen tot 33,3 miljoen. Het nettoresultaat werd omgebogen naar een winst van 24,2 miljoen.

Maatregelen hebben effect

De hogere cijfers zijn het resultaat van een aantal factoren. Ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol. Daarnaast wordt er ook voortdurend gekeken naar kostenbeheersing, proces- en productoptimalisatie en het terugdringen van faalkosten. Tevens zijn we in 2010 begonnen met het herstructureren van een aantal (verliesgevende) activiteiten en het verkopen van bedrijven die weinig of geen synergie hebben met de (kern) activiteiten van TBI.

Eind 2010/begin 2011 is invulling gegeven aan een ingrijpende reorganisatie van onze projectontwikkelingsactiviteiten en de sanering van onze projectontwikkelingsportefeuille. Synchron richt zich als projectontwikkelaar op de realisatie van woningen en commercieel vastgoed. Dankzij de getroffen maatregelen heeft Synchron in 2011 een positief bedrijfsresultaat gerealiseerd van 1,1 miljoen. In 2010 was er nog sprake van een negatief bedrijfsresultaat van 15,6 miljoen.

Verder hebben wij in oktober 2011 de activiteiten van Baas, via een managementbuy-out, verkocht. Baas, een aannemer op het gebied van ondergrondse infra, had onvoldoende synergie met de andere (kern) activiteiten van TBI. Baas heeft tot en met september een negatief bedrijfsresultaat van 5,9 miljoen gerealiseerd (2010: volledig jaar negatief 5,3 miljoen). In 2012 zal het effect van deze verkoop in positieve zin merkbaar worden in onze resultaten. Daarnaast hebben wij Veldhoen + Company middels een management buy-out verkocht; de activiteiten boden niet voldoende synergie met de rest van het concern.

Naast deze maatregelen hebben we in 2011 de activiteiten van Voorbij Prefab Beton, onze betonfabriek in Amsterdam, geïntegreerd met de activiteiten van TBI infra.

Uitdagende marktomstandigheden

Op dit moment zien we in de Nederlandse samenleving ontwikkelingen die een aantal traditionele wetmatigheden in onze wereld van vastgoed, bouw en techniek volledig laten verdwijnen. De bevolkingsgroei, sinds de jaren vijftig een natuurlijke motor voor de bouwsector, komt tot stilstand en leidt in sommige regio's zelfs tot bevolkings-

Het thema is talent in bedrijf.
Onze medewerkers brengen
dankzij hun talenten onze
projecten tot stand.

krimp. De utiliteitsmarkt, vanouds gedreven door de groeiende economie, stagneert eveneens, ingegeven door efficiëntere werkprocessen, het nieuwe werken, mobiele communicatie en internettechnologie. Dit betekent dat het karakter van het wonen, werken en mobiliteit in ons land ingrijpend aan het veranderen is en sommige, voor de bouw gunstige marktmechanismen niet meer terugkomen. Zo is het een feit dat er in de toekomst minder nieuwe huizen en kantoren nodig zijn. Op deze ontwikkelingen moeten wij als concern inspelen. Het jaar 2011 stond daarom in het teken van een strategische heroriëntatie die vanaf 2012 zijn beslag krijgt.

Herijking van onze strategie

Het strategische doel van TBI is en blijft het uitbouwen van de sterke, solvabele positie in de voor TBI relevante marktsegmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. In 2011 is besloten om, in het licht van de uitdagende en veranderende marktomstandigheden, het Strategisch Plan 2008–2013 te actualiseren. In 2011 hebben we daartoe een uitgebreide marktverkenning en portfolioanalyse uitgevoerd. Hierbij is met name gekeken naar duurzaamheid, energie-efficiency, het belang van 'total cost of ownership' en het aanbieden van totaaloplossingen.

Op basis van diverse onderzoeken en analyses hebben wij geconcludeerd dat binnen TBI, met haar portfolio van autonome ondernemingen die actief zijn in overlappende markten, ruimte bestaat om de financiële prestaties te verbeteren, waarbij ook de voordelen in de portfolio beter kunnen worden benut. Deze conclusie heeft reeds in 2011 geleid tot de volgende acties:

- Instellen van een directieraad onder de Raad van Bestuur. De directieraad zal de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra versterken, gericht op de strategische keuzes die TBI heeft gemaakt. De directieraad heeft een adviserende bevoegdheid naar de Raad van Bestuur.
- Wijziging van de interne aansturing van onze activiteiten. Met ingang van 2012 worden de volgende segmenten onderscheiden: Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. De huidige indeling van vastgoed, bouw en techniek is daarmee met ingang van 1 januari 2012 verlaten.
- Herpositionering en profilering van Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V. en Heijmerink Bouw B.V. Op 1 februari 2012 zijn beide ondernemingen gefuseerd tot J.P. van Eesteren B.V., waarmee de marktpositie in de utiliteitsbouw wordt versterkt.
- Herpositionering en profilering van ERA Contour B.V. en Kanters Bouw en Vastgoed B.V. De herpositionering heeft ertoe geleid dat ERA Contour B.V. met ingang van 2 februari 2012 de directe aandeelhouder is geworden van Kanters Bouw en Vastgoed B.V. Hiermee wordt beoogd de marktpositie in de woningbouw in het westen van het land te versterken.

Vanuit onze kracht kiezen wij voor een koers die neerkomt op méér markt- en klantfocus, méér bundeling van kennis en krachten en méér gezamenlijke presentatie met onze sterke producten.

In 2012 zal de strategische heroriëntatie verder worden uitgewerkt, wat zal resulteren in een nieuw Strategisch Plan voor de jaren 2013–2015. Daarmee zal TBI in staat zijn om de komende jaren in de top van de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra te blijven opereren.

In een jaar met uitdagende en veranderende marktomstandigheden is TBI erin geslaagd uitstekende resultaten te realiseren.

- **Bedrijfsopbrengsten stijgen met 150 miljoen tot 2,2 miljard**
- **Bedrijfsresultaat 33,3 miljoen**
- **Nettowinst 24,2 miljoen**

Sterke financiële positie en financiering gewaarborgd

TBI beschikt over een sterke financiële positie met een solvabiliteit eind 2011 van ruim 33 procent. We beschikken over een liquiditeitspositie van ruim 216 miljoen en hebben geen langlopende leningen.

In 2011 hebben we besloten om vervroegd in overleg met de banken te treden om de lopende kredietfaciliteit van 100 miljoen met een einddatum in juli 2012 te verlengen. Op 9 december hebben wij een nieuwe 'revolving facility agreement' gesloten met een viertal banken. De faciliteit bedraagt 100 miljoen met de mogelijkheid om deze met 50 miljoen te verhogen. De faciliteit heeft een looptijd van 5 jaar, tot ultimo 2016.

Juist in economische onzekere tijden verschaft onze financiële positie voor onze stakeholders stabiliteit en zekerheid over de continuïteit van TBI en van onze ondernemingen op de korte en lange termijn.

Continue focus op duurzaamheid

De medewerkers van TBI werken samen aan een winstgevende en duurzame onderneming. Daarbij proberen wij de optimale balans te vinden tussen maatschappelijke betrokkenheid, economische vooruitgang, persoonlijke ontwikkeling en duurzaam ondernemerschap. Onze samenleving vraagt in toenemende mate om duurzaam ondernemerschap. TBI loopt niet weg voor deze verantwoordelijkheid, integendeel, wij zien duurzaamheid als het hoofdthema van onze strategie.

In 2011 hebben wij besloten om deze initiatieven en onze ambities op het gebied van duurzaamheid te verankeren in de concernstrategie, welke als uitgangspunt geldt voor al onze ondernemingen.

In juni 2012 zal een duurzaamheidsverslag worden uitgebracht. Dit verslag wordt opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative. Het is onze ambitie om met ingang van het jaarverslag over 2012 onze prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen te integreren in het reguliere jaarverslag.

In het duurzaamheidsverslag 2011 zullen wij inzicht geven in onze duurzaamheidsprestaties en onze ambities voor de toekomst. Twee prestaties willen wij in dit verband alvast noemen:

- In 2011 is TBI overgestapt op het gebruik van windenergie. Door stroom in te kopen die afkomstig is van windenergie, dragen wij bij aan verantwoord energieverbruik op de bouwplaats en in onze kantoren. Op jaarbasis realiseren we hiermee een CO₂-reductie van 15.000 ton. Deze besparing is te vergelijken met de jaarlijkse CO₂-uitstoot van zo'n 8.000 huishoudens.
- In 2011 zijn alle ondernemingen van TBI op minimaal niveau 3 gecertificeerd volgens de normen van de CO₂-prestatieladder. De CO₂-prestatieladder is een instrument om bedrijven die deelnemen aan aanbestedingen, te stimuleren tot CO₂-bewust handelen in de eigen bedrijfsvoeringen en bij de uitvoering van projecten. Het gaat daarbij met name om energiebesparing, het efficiënt gebruik van materialen en het gebruik van duurzame energie. Een aantal van onze ondernemingen, waaronder TBI infra, Voorbij Groep, HVL en WTH, heeft zich in 2011 gecertificeerd op niveau 5, het hoogste niveau. Onze ambitie is om heel TBI op niveau 5 te certificeren.

TBI is overgestapt op het gebruik van windenergie. Door stroom in te kopen die afkomstig is van windenergie, dragen wij bij aan verantwoord energieverbruik.

Alle TBI-ondernemingen zijn minstens niveau 3-gecertificeerd op de CO₂-prestatieladder.

Realisatie van projecten

TBI is een projectenbedrijf. Onze ondernemingen werken hetzij in samenwerking met elkaar, hetzij in samenwerking met anderen aan een keur aan kleine en grote projecten. Zie paragraaf 3.7 voor een toelichting op de ontwikkelingen bij de TBI-ondernemingen. Enkele hoogtepunten in 2011:

- Het nieuwe bestuurscentrum van de Rabobank in Utrecht (in combinatie) is opgeleverd.
- Europol, de rechtshandavingsorganisatie van de Europese Unie, kreeg de beschikking over een nieuw hoofdkantoor in Den Haag met een bruto vloeroppervlak van 32.000 m². Het gebouw is voorzien van zeer geavanceerde technieken en beschikt over een uitgebalanceerd energieconcept dat voorziet in duurzame warmte- en koudeopslag in de bodem en is gerealiseerd door J.P. van Eesteren.
- Heijmerink leverde in 2011 het hoofdkantoor van energieproducent Eneco op. Dit gebouw is uitgeroepen tot het meest groene kantoorgebouw van Nederland.
- De verbouwing en nieuwbouw van het Provinciehuis in Leeuwarden is opgeleverd (in combinatie).
- Mobilis leverde het nieuwe metrostation Rotterdam Centraal Station op, een grootschalig project dat is uitgevoerd te midden van de duizenden reizigers die dagelijks van dit verkeersknooppunt gebruik maken.
- Tot en met 2011 zijn door Alfen meer dan 1.500 laadpunten voor elektrische auto's geplaatst. Alfen is thans een van de leidende marktpartijen in Europa op dit gebied.
- Fri-Jado behoort tot de initiatiefnemers van het samenwerkingsproject The Green Retailer, waarin partijen samenwerken aan duurzame, energiezuinige en energieleverende concepten voor de superzuinige supermarkten van de toekomst.
- De nieuwbouw van de Kromhout Kazerne te Utrecht voor het Commando Landstrijdkrachten, een installatieproject van Wolter & Dros en HVL, is opgeleverd.
- De renovatie van het Scheepvaartmuseum Amsterdam (Wolter & Dros, werktuigbouwkundige installaties) en het Drents Museum in Assen (Croon en Wolter & Dros, technische installaties) zijn beide afgerond.

Medewerkers bedankt!

TBI heeft in 2011 wederom bewezen een krachtig concern te zijn en zal de komende jaren nog sterker worden. Wij veranderen omdat onze omgeving verandert, met het doel ons verder te versterken. Met de inzet van de talenten van onze ruim 8.200 medewerkers bouwen wij met veel passie verder aan een slagvaardig, klantgericht en verantwoord ondernemend TBI.

In 2011 hebben de directies en medewerkers van TBI hard gewerkt aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van TBI en de TBI-ondernemingen. Namens de Raad van Bestuur spreek ik mijn grote waardering hiervoor uit.

Rotterdam, 14 maart 2012

Namens de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V.
ir. E.H.M. van den Assem (voorzitter)

Met de inzet van de talenten van onze medewerkers bouwen wij aan een slagvaardig, klantgericht en verantwoord ondernemend TBI.

1 Profiel, strategie en doelstellingen

Profiel, strategie en doelstellingen

Alle bedragen zijn in euro's, tenzij anders aangegeven

1.1 Profiel

Algemeen

Met gemiddeld 8.500 medewerkers realiseerde TBI Holdings B.V. (TBI) in 2011 2,2 miljard aan bedrijfsopbrengsten en een bedrijfsresultaat van 33,3 miljoen. Gemeten naar bedrijfsopbrengsten is TBI het tweede techniekconcern en vierde bouwconcern van Nederland.

Het TBI-concern vormt een netwerk van ondernemingen die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra¹. De TBI-ondernemingen opereren zowel zelfstandig als in gezamenlijkheid via (onderlinge) samenwerkingsverbanden en zijn met name op de Nederlandse markt actief.

De TBI-ondernemingen delen kennis, benutten adequaat hun capaciteit en richten zich op het integraal ontwerpen, ontwikkelen en bouwen van een duurzame woon-, werk- en leefomgeving. Zij hebben een sterke oriëntatie op specifieke marktsegmenten, al dan niet in de eigen regio's. Door multidisciplinaire samenwerking creëert TBI toegevoegde waarde voor haar stakeholders. De stakeholders van TBI zijn de klanten, de medewerkers, haar aandeelhouder, de leveranciers en de maatschappij in brede zin.

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en onderscheidt zich door haar aandeelhoudersstructuur met –indirect– de onafhankelijke Stichting TBI als enig aandeelhouder. TBI kent een decentrale concernstructuur waarbij het ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie is verankerd, bij de TBI-ondernemingen zelf. Dit geeft elke TBI-onderneming zelfstandigheid

in ondernemerschap. Verbondenheid komt tot uitdrukking in de gemeenschappelijke koers, in de gehanteerde kernwaarden en in de gedragsregels van TBI en de TBI-ondernemingen. Daartoe behoren ook het bieden van een inspirerende en veilige werkomgeving en het hanteren van principes voor duurzaam ondernemen.

Visie

In een moderne samenleving zijn wonen, werken, zorg, mobiliteit en energiebeheer essentiële thema's. De manier waarop wij wonen, werken, zorg vragen en ons verplaatsen is de laatste jaren sterk aan het veranderen, aangedreven door onderliggende trends als de noodzaak tot efficiënter gebruik van energie en van onze natuurlijke hulpbronnen, het gebruik van duurzame materialen en processen en de opkomst van alternatieve energie. Deze veranderingen hangen sterk met elkaar samen en resulteren in een complexere economie. In plaats van kwantitatieve groei ontwikkelt er zich in de wereld een nieuwe balans, waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid sleutelbegrippen zijn. Ze vormen de context voor moderne ondernemingen, die een wezenlijke bijdrage willen leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven.

In de visie van TBI vraagt het denken en handelen met duurzaamheid als basis onze aandacht, zowel nu als in de toekomst. TBI scheidt samen met de TBI-ondernemingen kaders voor duurzaam ontwikkelen en bouwen, voor innovatieve, technisch geavanceerde oplossingen alsmede voor onder meer (afval)waterzuivering, duurzame energie, energiebesparing en mobiliteitsvraagstukken. TBI beoogt daarmee een bijdrage te leveren aan de duurzame ontwikkeling van onze moderne samenleving.

¹ Met ingang van 1 januari 2012 hanteert TBI de segmentsindeling Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. In dit verslag wordt nog de indeling vastgoed, bouw en techniek gehanteerd, tenzij anders wordt vermeld.

Gemeten naar bedrijfsopbrengsten is TBI het tweede techniekconcern en vierde bouwconcern van Nederland.

Missie

De medewerkers van TBI werken samen aan een winstgevende, duurzame onderneming, actief in de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. TBI creëert daartoe een optimale balans tussen maatschappelijke betrokkenheid, economische vooruitgang, persoonlijke ontwikkeling en duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. TBI onderscheidt zich met hoogwaardig bouwkundige en technologisch geavanceerde toepassingen en weet die te realiseren door een krachtige onderlinge samenwerking en een sterke focus op de vraag van de opdrachtgever als klant. Daarmee leveren TBI en haar medewerkers een actieve bijdrage aan het oplossen van actuele maatschappelijke vraagstukken en aan de duurzame ontwikkeling van onze samenleving.

1.2 Strategie en doelstellingen

TBI stelt zich ten doel om voor haar stakeholders in Nederland te (blijven) behoren tot de top van bedrijven in de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. TBI realiseert dit door:

- het ondernemerschap laag in de organisatie te leggen. De TBI-ondernemingen opereren binnen het netwerk van TBI zelfstandig in de markt en/of de eigen regio. De TBI-ondernemingen hebben een eigen resultaatverantwoordelijkheid. Hierdoor wordt bereikt dat op elk niveau kan worden ingespeeld op de vragen van de opdrachtgevers;
- de TBI-ondernemingen met elkaar te laten samenwerken. Via onderlinge combinaties onderscheidt TBI zich in de markt met het integraal uitvoeren van bouw-, infra- en techniekopdrachten;
- zorg te dragen voor goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers, die hun vak verstaan en die kunnen werken in een veilige werkomgeving;
- financiële stabiliteit na te streven voor TBI en de TBI-ondernemingen. Financiële stabiliteit verschaft onze stakeholders zekerheid over de continuïteit van onze ondernemingen op de korte en lange termijn. TBI streeft daarbij robuuste ratio's (rendement, solvabiliteit en liquiditeit) na, in combinatie met de zekerheid van een langjarige bankfaciliteit;
- een marktconform rendement na te streven, passend bij het risicoprofiel van de portfolio, en alleen projecten uit te voeren die passen bij de aanwezige kennis en kunde. Projecten dienen kosteneffectief, duurzaam en veilig te worden gerealiseerd.

In 2011 heeft TBI, in het licht van de veranderende marktomstandigheden, besloten om de strategie verder aan te scherpen. Zie paragraaf 3.2 voor een nadere toelichting.

De medewerkers van TBI werken samen aan een winstgevende, duurzame onderneming, actief in de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra.

IJburg College Amsterdam



Het IJburg College is niet alleen een onderwijsinstelling, maar ook een sportief centrum en een woonlocatie. De school biedt onderdak aan vmbo-, havo- en vwo-onderwijs voor 1.300 leerlingen. De sporthal, beheerd door de gemeente Amsterdam en gelegen op de derde en vierde verdieping, voldoet aan de NOC*NSF-normen. Onder het buitenterrein van de school bevindt zich een parkeervoorziening waarvan de schoolmedewerkers, de sporters en de bewoners gebruik maken.

Het plan bestond in eerste instantie uit de bouw van alleen de school en de sporthal. De benodigde ruimte daarvoor was 15.000 m² bruto vloeroppervlak. Het stedenbouwkundige plan stond echter de daarvoor vereiste hoogbouw niet toe. Onder leiding van Hevo is een nieuw plan ontwikkeld waarin aan het gebouw een woonfunctie is toegevoegd, met woningen op de hoger gelegen verdiepingen.

Als partner werd woningcorporatie Ymere aangetrokken. Het gaat om 23 vrije sector huurwoningen. Architectonisch valt het gebouw sterk op ten opzichte van de omringende IJburgse woongebouwen: het heeft met zijn antracietkleurige stalen gevelbeplating een robuuste verschijningsvorm. De woningen gaan vrijwel naadloos op in het gebouw. Alleen de balkons verraden dat achter de gevels niet wordt geleerd, gewerkt of gesport, maar dat hier wordt gewoond.

Hevo ontwikkelde het plan en voerde het integrale projectmanagement, een vorm van bouwmanagement waarin Hevo zich heeft gespecialiseerd.

Hevo

Rabobank Nederland Utrecht



Het nieuwe kantorencomplex van Rabobank Nederland in Utrecht is een uitbreiding van het oude gebouw met nieuwe hoogbouw. Het betreft het nieuwe kantoor van Rabobank Nederland, een plek voor aangenaam werken, ontmoeten en ontspannen. Rabobank brengt hier de medewerkers samen die eerder elders in Utrecht en Zeist werkzaam waren.

Het totale complex biedt ruimte aan 6.500 medewerkers, waarvan 3.300 in de nieuwbouw.

Rabobank hanteert in de nieuwbouw de principes van het nieuwe werken, getiteld Rabo Unplugged, een activiteit-gerelateerde werkstijl, tijd- en plaatsafhankelijk, met gebruik van de modernste technieken. Daardoor is per medewerker in het nieuwe gebouw slechts 17 m² bruto vloeroppervlak benodigd in plaats van 25 m².

De nieuwbouw is een transparante, door een glazen 'voile' omgeven toren van 105 meter hoog met 27 verdiepingen.

Hier zijn verschillende duurzame technieken en materialen toegepast, zoals milieuvriendelijke isolatie, gesegmenteerde regeling van de buitenzonwering en het gebruik van duurzaam geproduceerd hout. Het gebouw maakt gebruik van een eigen energiecentrale met warmte/koude-opslag in combinatie met warmtepompen.

Bij dit grote project dat in 2006 van start ging, waren verschillende TBI-bedrijven ingeschakeld, met J.P. van Eesteren als een van de bouwpartijen en Croon en Wolter & Dros als de installatiepartners. Mobilis was betrokken bij de realisatie van de vierlaagse ondergrondse parkeergarage.

Croon
J.P. van Eesteren
Mobilis
Wolter & Dros

Castellum Houten



Winkelcentrum Castellum in Houten is een wijkwinkelcentrum met een 9.000 m² winkelruimte. Het nieuwe winkelcentrum voorziet in de behoefte aan meer winkels en voorzieningen in Houten Zuid na de groei van het aantal inwoners in dit deel van de gemeente. Naast diverse winkels voor de dagelijkse boodschappen biedt het centrum ook onderdak aan speciaal-zaken en horecagelegenheden. Onder het winkelcentrum bevindt zich een grote parkeergarage.

Het winkelcentrum is door Synchron ontwikkeld namens Ontwikkelingsverband Houten (een samenwerking tussen AM, Bouwfonds, Dura Vermeer, Trebbe en Synchron). Het winkelcentrum is verkocht aan belegger Syntrus Achmea Vastgoed.

Synchron

Laadpunten elektrische voertuigen



Met de snelle opkomst van het elektrisch rijden neemt de vraag naar oplaadpunten sterk toe. Alfen is een van de Nederlandse pioniers en ontwikkelpartijen op dit gebied en maakt onderdeel uit van een netwerk van bedrijven in deze nieuwe branche, waaronder onderzoeksinstanties, kenniscentra, netbeheerders, autofabrikanten en dealers.

Het ontwikkelen, produceren en plaatsen van laadpunten voor elektrische voertuigen is een kernactiviteit van Alfen geworden. Onder de naam Integrated Charging Unit (ICU) wordt een reeks van soorten laadpunten op de markt gebracht.

Er zijn meer dan 1.500 laadpunten geplaatst, waarvan ruim 1.000 in Nederland. Daarnaast is Alfen in 2011 als speler op internationaal niveau verder gegroeid. Alfen behoort inmiddels tot de Europese marktleiders, trendsettend in techniek en toepassing.

Alfen



Talent in bedrijf

Erik van Weesep
Uitvoerder Mobilis
Waalbrug, Ewijk



A large, light green, stylized number '2' is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text. It has a thick, rounded stroke.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Personalia van de Raad van Commissarissen

per 14 maart 2012

drs. J.C. ten Cate (65), voorzitter

Benoemd in september 2008, aftredend in 2012 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de auditcommissie
- Lid van de selectie- en benoemingscommissie (voorzitter)

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Beurs Rotterdam N.V., Janivo Holding B.V.; lid Raad van Commissarissen Koepon Holding B.V., Huntsman Holland B.V., IHC Merwede Holding B.V., Pon Holdings B.V.; voorzitter Raad van Toezicht Trustfonds Erasmus Universiteit; lid Raad van Toezicht Workmate; lid Raad van Advies Gilde; lid investeringscommissie Project Holland Fonds.

dr. P.A.M. Berdowski (54), vice-voorzitter

Benoemd in april 2007, meest recente herbenoeming in 2011. Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de auditcommissie

Voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen van Amega Holding B.V., N.V. Holding Nutsbedrijf Westland; lid Raad van Commissarissen Van Gansewinkel Groep B.V., lid Rijkscommissie voor Export-, Import- en Investeringsgaranties.

mw. prof.mr. I.P. Asscher-Vonk (67)

Benoemd in april 2009, aftredend in 2013 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de remuneratiecommissie

Belangrijkste nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen KLM N.V., Arriva Nederland N.V., Rabobank Nederland N.V. en Philip Morris Holland N.V.

drs. J.B. van Dongen RA (68)

Benoemd in april 2003, meest recente herbenoeming in 2011, aftredend in 2015. Nederlandse nationaliteit.

- Voorzitter van de auditcommissie
- Voorzitter van de remuneratiecommissie

Voormalig Chief Financial Officer van Eneco Holding N.V. en NBM Amstelland N.V.

Belangrijkste nevenfunctie: voorzitter Raad van Commissarissen Remia B.V.

J.E. de Vries (55)

Benoemd in april 2006, meest recente herbenoeming in 2010, aftredend in 2014 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de selectie- en benoemingscommissie

Directeur Investeringsmaatschappij Schansborgh B.V.

Belangrijkste nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Itho-Daalderop B.V., Dekker Hout Groep, Oosterhof Holman Infra en Milieu N.V., NOM investerings- en ontwikkelingsmaatschappij Noord-Nederland.

2.1 Jaarverslag 2011 en voorstel resultaatbestemming

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. wordt het jaarverslag 2011 en het verslag van de Raad van Commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het jaarverslag, met daarin opgenomen het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2011, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende verklaring van de externe accountant PricewaterhouseCoopers (PwC). Deze verklaring is opgenomen op pagina 88 van dit jaarverslag.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om:

- de jaarrekening 2011, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2011 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2011.

De jaarrekening en het jaarverslag 2011 zijn uitvoerig door de auditcommissie, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, met de externe accountant besproken. De stukken zijn tevens onderwerp geweest van overleg van de voltallige Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant. Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de orde geweest.

TBI heeft in 2011 een nettoresultaat van 24,2 miljoen gerealiseerd. Het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming heeft de Raad van Commissarissen goedgekeurd. Voorgesteld wordt om van het nettoresultaat van 24,2 miljoen een bedrag van 7,3 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van 16,9 miljoen toe te voegen aan de algemene reserves.

2.2 Samenstelling en functioneren Raad van Bestuur

Aan het begin van het verslagjaar bestond de Raad van Bestuur uit drie leden. Op 28 februari 2011 is de heer ir. P.L. Broekhuijsen, in goed overleg, teruggetreden. De Raad van Commissarissen is de heer Broekhuijsen erkentelijk voor zijn inzet. De taken van de heer Broekhuijsen zijn over de overige leden van de Raad van Bestuur verdeeld.

Op 31 december 2011 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- ir. E.H.M. van den Assem (voorzitter);
- ir. D.A. Sperling.

In 2010 heeft de Raad van Commissarissen besloten om de Raad van Bestuur te versterken met een bestuurder met de portefeuilles Financiën en ICT. Op voordracht van de selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen in december 2011 besloten de heer drs. A.A. Voogel MBA per 1 februari 2012 te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Voogel wordt met name verantwoordelijk voor de portefeuilles Financiën en ICT.

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2011 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur, na de benoeming van de heer drs. A.A. Voogel MBA, over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur naar behoren. Een en ander komt ook tot uitdrukking in de positieve bijdrage van alle sectoren aan het resultaat van TBI.

Kernpunten 2011

- **Onder moeilijke marktomstandigheden goede performance TBI**
- **Strategische heroriëntatie verder vormgegeven**
- **Werving en benoeming nieuw lid van de Raad van Bestuur**

2.3 Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in het verslagjaar niet gewijzigd. Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2011 onafhankelijk in de zin van de 'best practice-bepaling' III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

In 2011 heeft de Raad van Commissarissen voor het eerst, in een intensief proces, het eigen functioneren geëvalueerd. Hiervoor is veel tijd uitgetrokken. De voorzitter heeft de uitkomsten van de evaluatie (enquête) over zowel het individueel als het gezamenlijk functioneren met de individuele leden van de Raad van Commissarissen besproken. De uitkomsten van deze gesprekken en de enquête, voor zover betrekking hebbend op het gezamenlijk functioneren, zijn hierna onderwerp van bespreking geweest van de voltallige Raad van Commissarissen. In 2012 zal de Raad van Commissarissen aandacht schenken aan de gesignaleerde verbeterpunten.

2.4 Werkzaamheden Raad van Commissarissen

In 2011 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaande aan deze vergaderingen vond zoals gebruikelijk een besloten vergadering plaats.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen in 2011 in twee aparte vergaderingen met de Raad van Bestuur overlegd over de voortgang van de strategische heroriëntatie.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur over de gang van zaken. Daarnaast heeft de voorzitter meerdere gesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad van Bestuur.

Veiligheid

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen gezamenlijk met de Raad van Bestuur aandacht besteed aan een aantal veiligheidsincidenten en ongevallen, die helaas hebben plaatsgevonden. Dit was tevens aanleiding voor specifieke gesprekken tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur over het totale veiligheidsbeleid van TBI. Wij verwijzen wat dit onderwerp betreft naar paragraaf 3.3 van dit jaarverslag.

Resultaten

Een belangrijk deel van de reguliere vergaderingen in maart, juni, september en december werd besteed aan de financiële resultaten van TBI. De Raad van Commissarissen heeft hierbij veel aandacht geschonken aan het beoordelen van de te nemen en genomen maatregelen door de Raad van Bestuur om adequaat te reageren op de veranderde marktomstandigheden en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor TBI. Hierbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan het belang van kostenbeheersing. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen krijgt kostenbeheersing voldoende en continue aandacht van de Raad van Bestuur en wordt het belang hiervan in voldoende mate onder de aandacht van de concernonderdelen gebracht.

In de vergadering van maart 2011 is aandacht besteed aan de bespreking van:

- het vierde kwartaalbericht 2010 van de Raad van Bestuur;
- het conceptjaarverslag 2010 inclusief de jaarrekening 2010 en het intern verslag 2010 van de Raad van Bestuur;
- het accountantsverslag 2010.

Het conceptjaarverslag 2010, de jaarrekening 2010 en het accountantsverslag 2010 zijn, vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen, uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2010 vast te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Op 14 april 2011 zijn de jaarstukken 2010 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2010 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2010. In afwijking van het voorstel resultaatbestemming 2010 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten in 2011 géén dividend uit te keren.

In december 2011 heeft de Raad van Commissarissen het Operationeel Plan 2012 vastgesteld.

Strategie

In het licht van de veranderde marktomstandigheden hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur in 2011 besloten tot een strategische heroriëntatie. In twee separate vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen uitgebreid stilgestaan bij de voortgang daarvan.

In 2012 zal de strategische heroriëntatie verder worden vormgegeven, wat zal resulteren in een Strategisch Plan 2013–2015. Dit plan stelt TBI in staat om de komende jaren te blijven opereren in de top van de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra.

Overige onderwerpen

Aan de hand van de kwartaalrapportages van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen gesproken over het beleid op het gebied van management development, veiligheid, duurzaamheid (waaronder de CO₂-prestatieladder), risicobeheersing, de ontwikkelingen rond een aantal grote projecten, fiscale ontwikkelingen en financieringsaspecten.

Dit biedt de Raad van Commissarissen de mogelijkheid om een goede inhoudelijke discussie met de Raad van Bestuur te voeren. Ook de interne compliance-maatregelen zijn uitgebreid aan de orde gekomen. Zie hiervoor paragraaf 3.9 van dit jaarverslag.

De Raad van Commissarissen is verheugd, dat de financiering voor de komende jaren is veiliggesteld. Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen tijdens zijn vergaderingen met

de Raad van Bestuur verschillende mogelijkheden voor in- en desinvesteringen besproken.

In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen die buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur werden gehouden, werden onder meer het functioneren van de Raad van Bestuur als college en dat van de individuele leden afzonderlijk besproken. Andere gespreksonderwerpen waren de beloning van de leden van de Raad van Bestuur en de voorgenomen aanstelling van een nieuw lid van de Raad van Bestuur.

2.5 Corporate governance

De Corporate Governance Code (de Code) is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. In paragraaf 3.8 van dit jaarverslag is de corporate governance-structuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en 'best practices'-bepalingen uit de Code.

De bepalingen zijn met name van belang voor het functioneren van de auditcommissie, de wijze waarop de financiële verslaglegging en berichtgeving tot stand komt en de onafhankelijkheid van de accountant. De statuten van TBI zijn in overeenstemming met het wettelijk kader voor structuurvennootschappen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft in dit verband bij de notariële akte van statutenwijziging van 15 maart 2005 een extra bevoegdheid gekregen inzake de benoeming van commissarissen. De Centrale Ondernemingsraad heeft besloten af te zien van het versterkte aanbevelingsrecht bij de benoeming van ten hoogste een derde deel van het aantal commissarissen.

2.6 Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kent drie commissies. De auditcommissie bestaat uit drie leden en de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie bestaan elk uit twee leden.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2011 tweemaal vergaderd. De behandelde onderwerpen waren de jaarrekening 2010, de daarop betrekking hebbende rapportage(s), het verslag van de accountant, het controleplan en de managementletter. De voorzitter van de auditcommissie heeft met regelmaat overleg gevoerd met de Directeur Financiën a.i. en indien gewenst in aanwezigheid van de externe accountant.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2011 een aantal keren over de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur gesproken. De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. In 2011 is besloten tot herziening van de beloningsstructuur. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning naast de reeds bestaande financiële en algemene beleidsdoelstellingen nu ook afhankelijk gesteld van persoonlijke doelstellingen.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie heeft in het verslagjaar meermalen vergaderd in verband met de aanstelling van een nieuw lid van de Raad van Bestuur.

2.7 Centrale Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar een aantal keren overleg gevoerd met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad. Daarnaast heeft op 6 september 2011 tezamen met de Raad van Bestuur een informele bijeenkomst van de Raad van Commissarissen met de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden, met dit keer als gespreksonderwerp: 'Het spel der Generaties – de match tussen organisatie X en generatie Y'.

2.8 Ten slotte

De Raad van Commissarissen wijst erop dat de Nederlandse bouw-, techniek- en vastgoedsector de afgelopen jaren de gevolgen van de economische crisis hebben ondervonden, maar dat dankzij in 2010 en in 2011 genomen maatregelen de financiële resultaten van het concern sterk zijn verbeterd en de financiële stabiliteit is gehandhaafd. Het proces van de strategische heroriëntatie is voortvarend opgepakt en zal in 2012 verder worden vormgegeven. De eerste uitkomsten en maatregelen wekken vertrouwen en dragen bij aan de overtuiging dat TBI zich verder zal versterken. De sterke financiële positie is niet alleen toe te schrijven aan de goede positie van TBI in de markten waarin het concern actief is, maar bovenal aan de grote inspanningen die op tal van plaatsen door de TBI-ondernemingen en de medewerkers zijn geleverd om de doelstellingen te realiseren. Wij spreken dan ook onze grote waardering uit voor de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet en de bereikte resultaten in het afgelopen jaar.

Rotterdam, 14 maart 2012

Raad van Commissarissen

drs. J.C. ten Cate (voorzitter)
 dr. P.A.M. Berdowski (vice-voorzitter)
 mw. prof.mr. I.P. Asscher-Vonk
 drs. J.B. van Dongen RA
 J.E. de Vries

Inspectiecontract Gasunie



Croon heeft een contract getekend met de Gasunie voor inspecties op alle 1.700 Gasunie-locaties in Nederland. Het contract heeft een looptijd van vijf jaar; elk jaar wordt een vijfde deel van de installaties geïnspecteerd. Het gaat om inspectie- en onderhoudsdiensten voor de laagspanningsinstallaties en de aardings- en bliksembeveiliging. Ook zal Croon optionele onderhoudsdiensten verlenen, waaronder vervangingen en modificaties aan de installaties.

Croon is verantwoordelijk voor de planning, uitvoering en rapportage van alle inspecties. Het omvangrijke project wordt uitgevoerd door Croon Survey and Inspection, een gespecialiseerde, landelijk opererende eenheid met een team van dertig medewerkers.

Croon

RWZI Susteren



De rioolwaterzuiveringsinstallatie in Susteren is compleet gerenoveerd door de combinatie HVL, GMB en Hollandia. HVL trad op als penvoerder van de combinatie.

De meeste rioolwaterzuiveringsinstallaties werden in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw gebouwd. Daarvoor werd rioolwater nog in het oppervlaktewater geloosd. In de jaren negentig werden veel installaties gemoderniseerd en uitgebreid.

Dat was ook het geval bij de rioolwaterzuiveringsinstallatie in Susteren: tien jaar geleden werd de capaciteit uitgebreid van 140.000 naar 210.000 inwonerequivalenten.

De installatie is nu ook gerenoveerd en de slibontwatering is vernieuwd. De HVL-combinatie verzorgde de werktuigbouwkundige en elektrotechnische werkzaamheden, en de werkzaamheden op het gebied van de meet-, regel- en besturingstechniek.

HVL

The Green Retailer



Fri-Jado lanceerde met een symposium in september 2011 het initiatief The Green Retailer. Dit is een groot opgezet samenwerkingsproject met ketenpartners in de retail- en supermarktbranche en de aanleverende industriële bedrijven en bouwbedrijven.

In The Green Retailer werken de partijen discipline-overstijgend samen aan duurzame, energiezuinige en energieleverende concepten voor de energiezuinige supermarkt van de toekomst. De Nederlandse supermarktbranche heeft de afgelopen jaren al veel geïnvesteerd in energiezuinige installaties en apparatuur. Daarmee zijn al forse energiebesparingen bereikt. Voor nog meer energiebesparing is een integrale aanpak van het gehele klimaat in de supermarkt benodigd. Dat dient te verlopen via een multidisciplinaire samenwerking met alle partijen in de keten. Dat is de basis voor The Green Retailer; het symposium was het startschot voor de samenwerking van alle betrokkenen in de branche.

The Green Retailer moet leiden tot een doorontwikkeld concept met meerdere varianten in 2013. Dit krijgt in datzelfde jaar gestalte met de praktijkrealisatie van de eerste zeer energiezuinige en zo mogelijk energieneutrale supermarkt, ergens in Nederland. Daarnaast past Fri-Jado onderdelen van The Green Retailer toe bij renovaties van bestaande winkels. Concrete voorbeelden van de energiezuinige toepassingen waar Fri-Jado en dochterbedrijf Frimex Retail Services al jaren aan werken, passen in het initiatief om opties en innovaties voor de verdere ontwikkeling van The Green Retailer te realiseren.

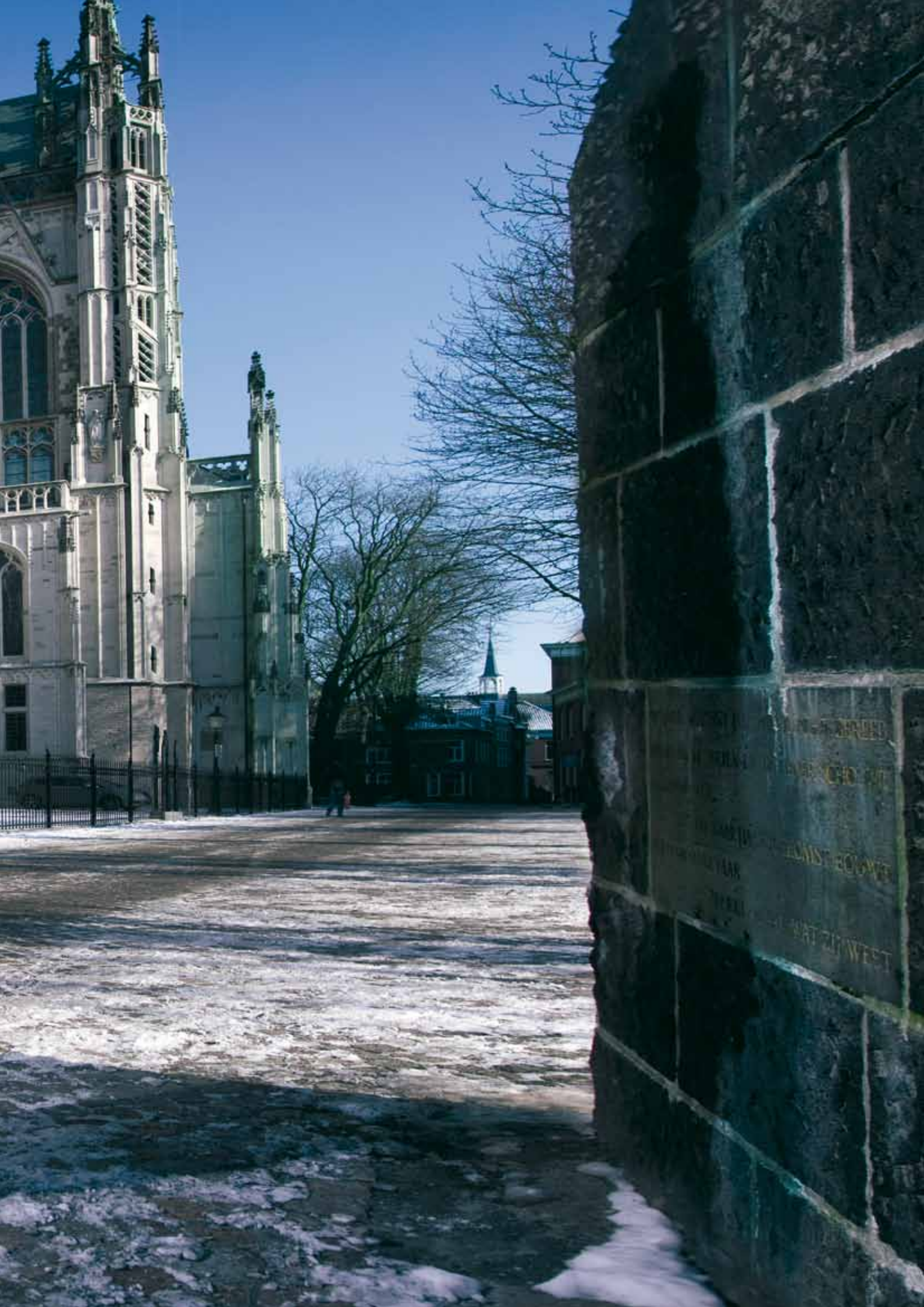


Talent in bedrijf

Bas van de Made

Metselaar Nico de Bont

Sint Jan, Den Bosch



A large, light green, stylized number '3' is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text. The number is composed of two thick, curved strokes.

Verslag van de Raad van Bestuur

Personalia van de Raad van Bestuur

per 14 maart 2012

ir. E.H.M. van den Assem (62), voorzitter

Nederlandse nationaliteit, benoemd in juni 2010. Tevens directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.
Tot zijn benoeming tot voorzitter van de Raad van Bestuur werkzaam als bestuursvoorzitter van Cofely Nederland N.V.

ir. D.A. Sperling (56)

Nederlandse nationaliteit, benoemd in februari 2002. Tevens directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.
Tot zijn benoeming tot lid van de Raad van Bestuur, werkzaam als directievoorzitter van HBG Civiel B.V.

drs. A.A. Voogel MBA (47)

Nederlandse nationaliteit, benoemd in februari 2012.
Tot zijn benoeming tot lid van de Raad van Bestuur werkzaam geweest als financieel directeur van Enrichment Technology Company Ltd.

Concernstaf

drs. L.J. Pruis RA (59), directeur Financiën a.i. / adviseur Raad van Bestuur
drs. R.M. de Koning (51), hoofd Concern HRM
mr. M.W.L. Tromm (48), hoofd Juridische Zaken

Directieraad

ir. P.J. Heijboer (48), directeur TBI Techniek B.V.
ing. H. Homberg MBA (57), directievoorzitter ERA Contour B.V.
ing. H. van Keulen (52), directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.
drs. J.M.H.R. Knubben (50), directievoorzitter Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.
ing. L.B. Koek MBA (44), directeur Croon Elektrotechniek B.V.
ing. J. Luijten (51), directievoorzitter TBI Infra B.V.
ir. H.C. Smit (51), directievoorzitter Koopmans Bouwgroep B.V.

Kenmerkend voor de structuur van TBI is een direct contact tussen de Raad van Bestuur en de statutaire directies van de TBI-ondernemingen, met een kleine professionele staf ter ondersteuning. De directieraad adviseert de Raad van Bestuur over de te kiezen strategie en over aspecten waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

3.1 Algemeen

Onder veranderde marktomstandigheden heeft TBI bij 2,2 miljard (2010: 2,0 miljard) aan bedrijfsopbrengsten een bedrijfsresultaat van 33,3 miljoen (2010: 18,0 miljoen) gerealiseerd. De financiële resultaten zijn als volgt:

Kerngegevens 2011/2010

(x 1 miljoen)	2011	2010
Bedrijfsopbrengsten	2.172	2.024
Bedrijfsresultaat	33,3	18,0
Operationele marge	1,5%	0,9%
Nettoresultaat	24,2	-33,6
Orderportefeuille	2.394	2.796
Nettowerkapitaal	-74,6	-99,3
Liquide middelen	216	237

De verbetering van het bedrijfsresultaat is voornamelijk gerealiseerd door:

- sanering van de projectontwikkelingsportefeuille en reorganisatie van Synchroon;
- herstructurering respectievelijk verkoop van een aantal verliesgevendende activiteiten.

Daarnaast droegen de continue focus op kostenbeheersing en het terugdringen van faalkosten bij aan de verbeterde resultaten.

Met uitzondering van de gereorganiseerde of verkochte ondernemingen hebben alle TBI-ondernemingen positief bijgedragen aan het bedrijfsresultaat van TBI.

De directies en medewerkers van de TBI-ondernemingen hebben hard gewerkt aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van TBI.

Vanwege de moeilijke marktomstandigheden zal dit ook de komende periode nog de nodige inzet, creativiteit en ondernemerschap blijven vergen.

In 2010 is het bedrijfsresultaat negatief beïnvloed door verliezen bij een aantal ondernemingen, waaronder Synchroon en Baas.

In 2010 en 2011 zijn maatregelen getroffen om de verliezen weg te nemen:

- Synchroon heeft in 2011 een bedrijfsresultaat van 1,1 miljoen (2010: -15,6 miljoen) gerealiseerd.
- De activiteiten van Baas zijn in oktober 2011 door middel van een management buy-out verkocht. Baas heeft tot en met september een negatief bedrijfsresultaat van 5,9 miljoen (2010: volledig jaar negatief 5,3 miljoen) gerealiseerd.

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden zijn de vooruitzichten goed. TBI beschikt over een sterke balans en de orderportefeuille bedroeg per 31 december 2011 2,4 miljard (2010: 2,8 miljard). In 2011 heeft TBI 1.940 miljoen (2010: 2.140 miljoen) aan opdrachten ontvangen.

3.2 Strategische heroriëntatie

Het strategische doel van TBI is en blijft het uitbouwen van de sterke, solvabele positie in de voor TBI relevante marktsegmenten. TBI, actief in de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra, wil een concern zijn dat onderscheidend is, meerwaarde creëert voor haar opdrachtgevers, de maatschappij en haar medewerkers en bovenal continuïteit waarborgt voor al haar stakeholders.

In 2011 heeft TBI, in het licht van de uitdagende en veranderende marktomstandigheden, besloten om het Strategisch Plan 2008–2013 te actualiseren. In 2011 zijn een uitgebreide marktverkenning en portfolioanalyse uitgevoerd. Daarbij zijn de verwachte marktontwikkelingen en de visie van de opdrachtgevers betrokken. De ontwikkelingen betreffen duurzaamheid, energie-efficiency, het belang van 'total cost of ownership' en het aanbieden van totaaloplossingen. Belangrijke conclusie van de portfolioanalyse is dat de mogelijkheden van multidisciplinaire samenwerking door de TBI-ondernemingen beter kunnen worden benut. Daarnaast kan de marktpositionering nog eenduidiger.

Kernpunten 2011

- **Goede performance TBI: groei van de bedrijfsopbrengsten met 7 procent en een 85 procent hoger bedrijfsresultaat in een moeilijke markt**
- **Herfinanciering kredietfaciliteit van 100 miljoen**
- **Strategische heroriëntatie ingezet**
- **Verkoop van Veldhoen + Company en Baas**
- **Alle segmenten winstgevend**
- **Vaststellen van samenhangend beleid ten aanzien van duurzaam ondernemen**

Onder begeleiding van een extern adviesbureau heeft in 2011 een stuurgroep, bestaande uit de Raad van Bestuur en een aantal statutaire directeuren van de TBI-ondernemingen, gewerkt aan het opstellen van een blauwdruk voor de toekomstige structuur van TBI. Hierbij is met name gekeken hoe competenties kunnen worden versterkt. Voorafgaand aan deze analyses is een grondige inventarisatie gemaakt van de huidige uitgangspunten van TBI in relatie tot de (verwachte) marktontwikkelingen. Bij dit onderzoek is de mening van de stakeholders betrokken. In workshops met medewerkers van de TBI-ondernemingen zijn de uitkomsten van deze inventarisatie geëvalueerd. De Raad van Bestuur zet bij het hele proces van de strategische heroriëntatie nadrukkelijk in op de participatie en het draagvlak van de medewerkers.

Gebaseerd op de onderzoeken en analyses is het management van TBI tot de conclusie gekomen dat TBI zich heeft ontwikkeld tot een portfolio van autonome ondernemingen, die actief zijn in overlappende markten en dat er ruimte bestaat om de financiële prestaties te verbeteren. De voordelen van de portfolio kunnen daarbij beter benut worden. Deze conclusies hebben reeds in 2011 geleid tot de volgende maatregelen:

- Instellen van een directieraad. De directieraad zal de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten versterken, gericht op de strategische keuzes die TBI heeft gemaakt. De directieraad heeft een adviserende bevoegdheid naar de Raad van Bestuur.
- Wijziging van de interne aansturing van activiteiten. Met ingang van 2012 worden de volgende segmenten onderscheiden: Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra. De huidige indeling van vastgoed, bouw en techniek is daarmee met ingang van 1 januari 2012 verlaten.
- Herpositionering en profilering van Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V. en Heijmerink Bouw B.V. Op 1 februari 2012 zijn beide ondernemingen gefuseerd onder de naam J.P. van Eesteren B.V. waarmee de marktpositie in de utiliteitsbouw wordt versterkt.
- Herpositionering en profilering van ERA Contour B.V. en Kanters Bouw en Vastgoed B.V. De herpositionering heeft ertoe geleid dat ERA Contour B.V. met ingang van 2 februari 2012 de directe aandeelhouder is geworden van Kanters Bouw en Vastgoed B.V. Hiermee wordt beoogd de marktpositie in de woningbouw in het westen van het land te versterken.

Met ingang van 1 januari 2012 wordt de volgende segmentsindeling gehanteerd:

Techniek

Binnen het segment Techniek zijn vanaf 2012 de volgende ondernemingen actief:

- Croon Elektrotechniek B.V.
- Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.
- HVL B.V.
- Eekels B.V.
- Acto Informatisering B.V.
- Alfen B.V.
- Fri-Jado B.V.
- WTH Vloerverwarming B.V.

TBI heeft met deze ondernemingen een sterke positie op de Nederlandse markt voor technische installaties. Croon en Wolter & Dros opereren landelijk vanuit regionale vestigingen.

HVL richt zich met name op het zuiden van het land en Eekels met name op het noorden.

Acto Informatisering ontwikkelt zowel voor een aantal TBI-ondernemingen als voor externe opdrachtgevers integrale softwaresystemen.

In 2012 wordt nader onderzocht op welke wijze de onderlinge samenwerking van deze ondernemingen het beste vorm kan worden gegeven in combinatie met het doorvoeren van kosteneffectiviteit, met als doel te komen tot een betere positionering op de voor onze ondernemingen relevante markten.

Nieuwe koers TBI

- **Versterking samenwerking met directieraad**
- **Segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra**
- **Marktpositie utiliteitsbouw versterkt**
- **Marktpositie woningbouw versterkt**

Bouw en Ontwikkeling

Het segment Bouw en Ontwikkeling bestaat vanaf 2012 uit de volgende deelsegmenten:

- Woningbouw
- Utiliteitsbouw

Binnen het deelsegment Woningbouw zijn de volgende ondernemingen actief:

- ERA Contour B.V.
- Koopmans Bouwgroep B.V.
- Hazenberg Bouw B.V.
- Synchron B.V.
- MDB B.V.

ERA Contour richt zich met name op projecten in het westen en midden van het land, Koopmans op het noorden en oosten en Hazenberg op het zuiden van het land. Deze ondernemingen werken nadrukkelijk samen op het gebied van proces- en productinnovatie. Een woningbouwer moet 'dicht op de klant zitten', denkend vanuit de klant, en concepten hebben die er voor zorgen dat duurzaam en betaalbaar gebouwd kan worden.

Ook de combinatie renovatie en restauratie, een specifiek sterk punt van Hazenberg/Nico de Bont, is verankerd in het segment Woningbouw.

Binnen het deelsegment Utiliteitsbouw zijn de volgende ondernemingen actief:

- J.P. van Eesteren B.V.
- Hazenberg Bouw B.V.
- Hevo B.V.
- Koopmans Bouwgroep B.V.
- MDB B.V.

J.P. van Eesteren heeft een landelijke focus en opereert vanaf 1 februari 2012, na de fusie met Heijmerink, vanuit drie vestigingen: Barendrecht (hoofdkantoor), Amsterdam en Bunnik. De afgelopen jaren hebben J.P. van Eesteren en Heijmerink in bouwcombinaties reeds mooie projecten gerealiseerd. De ondernemingen verwachten door het bundelen van hun krachten, en daarmee van hun expertises, de kritische omvang te hebben om de uitdagingen

in de markt voor (complexe) bouwopdrachten voor de publieke en private sector goed te kunnen beantwoorden. In combinatie met de samenwerking met de installatieondernemingen binnen TBI is het mogelijk om bouwopdrachten integraal aan te bieden. Met name bij de bouw van complexe kantoorgebouwen, scholen, ziekenhuizen en zorginstellingen is hier in toenemende mate behoefte aan. Hevo richt zich als bouwmanagementbureau met name op deze sectoren. De bouw- en techniek-ondernemingen binnen TBI hebben in de uitvoering van dit soort complexe projecten een langjarige ervaring opgedaan.

Infra

Binnen het segment Infra zijn vanaf 2012 de volgende ondernemingen actief:

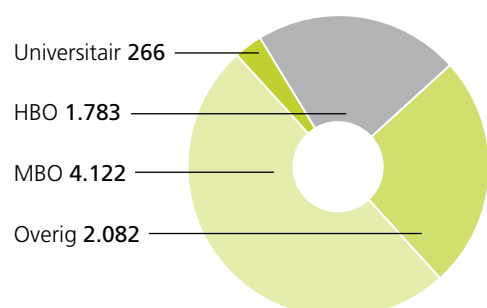
- TBI Infra B.V., bestaande uit:
 - Mobilis B.V.
 - Voorbij Funderingstechniek B.V.
 - Voorbij Betonsystemen B.V.
 - Voorbij Spanteknik B.V.
 - Voorbij Prefab Beton B.V.
- Croon Elektrotechniek B.V.

TBI beschikt op de inframarkt over een unieke markt-positionering en een goede uitgangspositie met ondernemingen als Mobilis (civiele betonbouw), Croon (technische (verkeers)installaties), Voorbij Funderingstechniek (specialistische technieken) en Voorbij Prefab Beton (betonfabriek). De betonfabriek realiseert opdrachten voor zowel de segmenten Bouw en Ontwikkeling, Infra, als voor externe opdrachtgevers.

In 2012 zal de strategische heroriëntatie verder worden uitgewerkt en resulteren in een Strategisch Plan voor de jaren 2013–2015 waarmee TBI in staat zal zijn om de komende jaren in de top van de segmenten Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra te kunnen blijven opereren. Uitgangspunt is en blijft het handhaven en uitbouwen van de solide, krachtige financiële positie in combinatie met het behoud, en waar mogelijk uitbouw, van de sterke marktposities die de afzonderlijke ondernemingen innemen.

Met gemotiveerde medewerkers die over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, kunnen onze bedrijven succesvol presteren.

Opleidingsniveau medewerkers



3.3 Personeel en organisatie

TBI wil haar medewerkers een inspirerende en veilige werkomgeving bieden, gericht op vakmanschap en duurzaamheid. Om het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie verder te ontwikkelen, wordt de (multidisciplinaire) samenwerking tussen de TBI-ondernemingen nadrukkelijk gestimuleerd en bevorderd.

De TBI-ondernemingen voeren een eigen personeelsbeleid, dat aansluit op specifieke marktomstandigheden of lokale situaties.

Medewerkers

Samenstelling personeelsbestand

Aan het einde van het verslagjaar waren 8.253 medewerkers (2010: 8.742 medewerkers) in vaste dienst bij TBI. De afname van het aantal medewerkers is het gevolg van een combinatie van desinvesteringen in een aantal TBI-ondernemingen, natuurlijk verloop en interne herstructureringen.

Als gevolg van de verkoop van Baas en Veldhoen is het aantal medewerkers met 650 medewerkers afgenomen.

De eerdere spanningen op de arbeidsmarkt zijn als gevolg van de economische omstandigheden nagenoeg verdwenen. Door een mismatch tussen vraag en aanbod blijft er echter een tekort aan vaktechnisch personeel.

In de diagrammen zijn het opleidingsniveau, het land van herkomst en het geslacht van alle medewerkers weergegeven. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is tussen de 40 en 45 jaar. De opbouw is hiermee als evenwichtig te kwalificeren. Circa 9 procent van onze medewerkers is vrouw. In 2012 zal worden onderzocht op welke wijze TBI zich, naast de TBI-ondernemingen, zal gaan profileren op de arbeidsmarkt om deze op effectievere wijze te benaderen.

Ontwikkeling medewerkers

Voor het waarmaken van de ambities en een succesvolle positie in de komende jaren is en blijft het beschikken over voldoende en deskundig personeel de meest kritische succesfactor. Aantrekkelijk werkgeverschap en de stijl van het leiderschap zijn daartoe belangrijke voorwaarden.

Aan het thema leiderschapsstijl wordt, naast initiatieven binnen de verschillende TBI-ondernemingen, uitgebreid aandacht besteed in de diverse management developmentprogramma's van TBI acadmy. Ook wordt binnen de verschillende TBI-ondernemingen veel aandacht besteed aan arbeidsmarktcommunicatie en het positioneren als aantrekkelijke werkgever. Voorbeelden hiervan zijn de wervingscampagne van Croon 'We leven elektrotechniek' en de door Wolter & Dros ontwikkelde campagne 'De techniek van je leven'. Deze laatste campagne wordt in 2012 gelanceerd.

Andere vermeldenswaardige ontwikkelingen op dit terrein zijn:

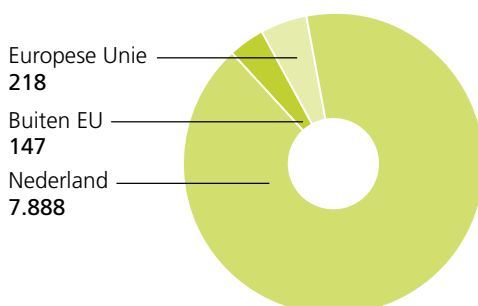
Croon E-College

Met de oprichting van het Croon E-College (voorheen de eigen bedrijfsschool) is er een sterk platform gevormd voor permanente educatie en wordt verder invulling gegeven aan de koppeling met opleidingsinstituten voor alle niveaus. Ook voor het intern opleiden en ontwikkelen van medewerkers biedt het nieuwe E-College mogelijkheden om in de toekomst hogere technische en managementfuncties te bekleden.

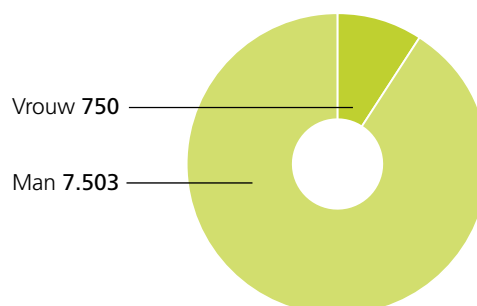
Beste Leerlingbouwplaats 2011

Voor het project Nieuw Crooswijk in Rotterdam ontving ERA Contour de prijs voor Beste Leerlingbouwplaats 2011. Het project is zeer veelzijdig, biedt brede opleidingsmogelijkheden en ERA Contour toonde zich zeer betrokken bij de begeleiding van de leerlingen, oordeelde de jury. Voor ERA Contour is dit een erkenning van de investering in de ontwikkeling van jong talent.

Land van herkomst medewerkers



Medewerkers



Management development

Naast de decentrale activiteiten rond het ontwikkelen van medewerkers zet TBI management development in om de interne doorgroei te bevorderen en toptalent te behouden.

Een belangrijk voordeel van management development en de centrale ontwikkeltrajecten binnen TBI acadmy is dat TBI en de TBI-ondernemingen zich hiermee kunnen profileren als een aantrekkelijke werkgever met doorgroeimogelijkheden voor talentvolle jonge hbo'ers en academici. Om in de toekomst over voldoende toptalent te beschikken, is het noodzakelijk om dit talent ook daadwerkelijk te identificeren, te ontwikkelen en te behouden. Binnen de ondernemingen blijft de aandacht sterk gefocust op ontwikkeling binnen de eigen organisatie. Vanuit TBI zijn daar waar nodig loopbaantrajecten ontwikkeld, die door de diverse TBI-ondernemingen heen lopen. Dit is noodzakelijk wanneer er voor 'potentials' binnen de huidige onderneming onvoldoende loopbaanmogelijkheden bestaan of wanneer het voor de ontwikkeling op langere termijn wenselijk is om een tijdelijke plaatsing elders te realiseren.

TBI maakt onderscheid tussen twee elkaar aanvullende categorieën van potentials:

- TALENT: binnen twee tot vijf jaar doorgroeien naar projectleider/manager, bedrijfsleider of hoofd van een afdeling;
- TOP: binnen periode van vijf jaar doorgroei mogelijk naar (bedrijfs)directeur of lid MT (rapporterend aan de statutaire directie).

De kwaliteit van en aandacht voor een management developmentprogramma binnen de ondernemingen is de laatste jaren aanmerkelijk toegenomen.

TBI acadmy

Bij TBI staat talent niet stil: in persoonlijke ontwikkeling wordt fors geïnvesteerd. Met TBI acadmy beschikken wij over een uitgebreid management development-programma met diverse opleidingen en een traineeship. In een wereld waarin projecten steeds vaker vragen

om geïntegreerde oplossingen, zijn uitwisseling en kennisdeling van vitaal belang. Dat is waar TBI acadmy als platform voor kennisuitwisseling en ontmoeting in voorziet.

TBI onderscheidt vier management development-programma's, TRAINEE, TALENT, TEAM en TOP. Deze sluiten aan bij de verschillende doelgroepen van het management developmentprogramma van TBI.

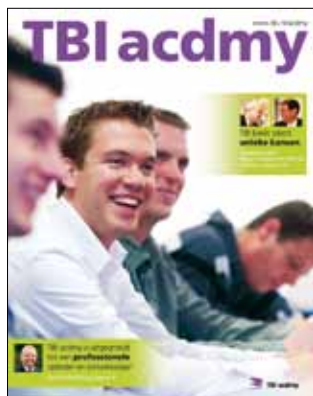
- Het TRAINEE-programma (doorlooptijd van twee jaar) is gericht op jonge, net afgestudeerde hbo'ers en academici. Naast het verwerven van werkervaring binnen verschillende TBI-ondernemingen gedurende drie projectperiodes van acht maanden, volgt de trainee een opleidingsprogramma met een focus op de thema's projectmanagement en persoonlijke vaardigheden.
- Het TALENT-programma (doorlooptijd van twee jaar) voor medewerkers met twee tot zeven jaar werkervaring, jonger dan 35 jaar en met minimaal een hbo-opleiding. Focus bij dit opleidingsprogramma ligt op financiën, projectmanagement en persoonlijke vaardigheden.
- Het TEAM-programma (doorlooptijd van zes maanden) voor medewerkers tussen de 35 en 45 jaar en met minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring op middenkaderniveau. Verbreding van inzicht in persoonlijke effectiviteit, leiderschap en coachend leidinggeven staan in dit programma centraal.
- Het TOP-programma (doorlooptijd van anderhalf jaar) voor medewerkers tussen de 35 en 45 jaar en werkzaam op het niveau van projectleider/manager, bedrijfsleider of afdelingshoofd, met minimaal een hbo-opleiding. De focus ligt hierbij op leiderschap, strategieontwikkeling, corporate finance en multidisciplinair projectmanagement.

Veiligheid

TBI veiligheidsbeleid

Binnen de decentrale concernstructuur van TBI zijn de directies van de TBI-ondernemingen verantwoordelijk voor een adequaat veiligheidsmanagementsysteem

TBI acadmy



TBI zet management development in om de interne doorgroei te bevorderen en toptalent te behouden.

binnen hun onderneming. Zij richten zich daarbij vooral op instandhouding en verbetering van de procedures, richtlijnen en systemen. Door de Raad van Bestuur is besloten een krachtige impuls te geven aan het veiligheidsbewustzijn binnen de TBI-ondernemingen. Hiertoe is eind 2011 een veiligheidscommissie opgericht.

Veiligheidscommissie

De TBI-veiligheidscommissie bestaat uit MT-leden en veiligheidsfunctionarissen van de TBI-ondernemingen onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Deze veiligheidscommissie komt één keer per kwartaal bijeen en heeft het bespreken en vaststellen van een centraal veiligheidsbeleid als taak.

Ambitie en actiepunten TBI veiligheidsbeleid

Het is de ambitie van TBI om een goede en veilige werkomgeving te bieden aan medewerkers, onderaannemers, leveranciers en een ieder die te maken heeft met de activiteiten van de TBI-ondernemingen. In dit kader wordt gestreefd naar:

- een beter veiligheidsbewustzijn, met als resultaat een verdere verlaging van het aantal incidenten en ongevallen;
- centrale kaders/minimumeisen ten aanzien van veiligheidssystemen.

De concrete doelen voor 2012 zijn:

- inventarisatie en analyse van de gebruikte veiligheidssystemen en handelwijzen bij de TBI-ondernemingen;
- herziening van het TBI-veiligheidsbeleid (start begin 2012) met onder meer:
 - het vaststellen van een centrale calamiteiten-meldingsprocedure en communicatieplan;
 - het vaststellen van de minimumeisen waaraan het veiligheidsmanagementsysteem van de ondernemingen dient te voldoen;
 - het vaststellen van veiligheidsmeetpunten en integratie van deze meetpunten in de managementrapportages;
 - het delen van kennis, ervaring en ontwikkeling en bespreken van bedrijfsongevallen;

- het in kaart brengen van het veiligheidsbewustzijn aan de hand van enquêtes (duiden van de veiligheidscultuur binnen de onderneming).

Op basis van de bevindingen van de inventarisatie en een analyse van de gebruikte veiligheidssystemen en handelwijzen, en het onderzoek naar het veiligheidsbewustzijn zal een gecoördineerd veiligheidsbeleid worden geformuleerd en uitgevoerd.

Pensioenen

Voor de medewerkers van de TBI-ondernemingen gelden – afhankelijk van de relevante CAO respectievelijk arbeidsovereenkomst – de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen respectievelijk verzekerde regelingen:

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid;
- Pensioenfonds Metaal en Techniek;
- Pensioenfonds van de Metalektro;
- Verzekerde regelingen:
 - Gedispenseerde bedrijfstakregeling Bouw;
 - Ondernemingspensioenregelingen;
- Stichting Pensioenfonds TBI.

Op initiatief van TBI Bouw B.V. en de aan haar gelieerde ondernemingen is de dispensatie voor de bedrijfstakregeling Bouw met ingang van 2012 ingetrokken. Vanaf dat moment zijn alle regelingen ondergebracht bij pensioenfondsen. De tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen blijven wel in de verzekerde regeling achter. Door de overgang naar het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid zijn de pensioenen van het UTA-personeel en het CAO-personeel nu bij dezelfde pensioenuitvoerder ondergebracht.

Het merendeel van de werknemers van de ondernemingen binnen TBI techniek bouwt pensioen op bij Pensioenfonds Metaal en Techniek en Pensioenfonds Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstakpensioenregelingen zijn helaas niet gunstig. Voornamelijk als gevolg van de lage rente kampen beide fondsen met een dekkingsgraad van minder dan 100 procent. Beide fondsen hebben

Door de Raad van Bestuur is besloten een krachtige impuls te geven aan het veiligheidsbewustzijn binnen de TBI-ondernemingen. Hiertoe is eind 2011 een veiligheidscommissie opgericht.

zich genoodzaakt gezien de premie met ingang van 1 januari 2012 te verhogen. Ook bestaat de mogelijkheid van een korting van de pensioenen per 1 april 2013. TBI kan hierop geen invloed uitoefenen.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig herverzekerd bij een verzekeraar door middel van een garantiecontract. De verzekeraar garandeert de uitkeringen van het pensioenfonds, ongeacht het beleggingsresultaat en ongeacht hoe oud een deelnemer wordt. Het garantiecontract tussen Stichting Pensioenfonds TBI en de verzekeraar liep per 31 december 2011 ten einde. Voor de situatie vanaf 2012 zijn diverse mogelijkheden onderzocht, zoals het uitvoeren van de pensioenen zonder tussenkomst van een verzekeraar en het overstappen naar een andere verzekeraar. De conclusie was dat het afsluiten van een nieuw garantiecontract bij dezelfde verzekeraar de meest aantrekkelijke optie was, waarbij het mogelijk is gebleken om de huidige pensioenregeling tegen dezelfde doorsneepremie als in 2011 uit te voeren.

Maatschappelijke betrokkenheid

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan de Stichting Studiefonds TBI niet onvermeld blijven. De stichting bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door het verstrekken van school- en studietoelagen aan kinderen die een opleiding volgen aan een door de Nederlandse overheid erkende instelling.

TBI en de TBI-ondernemingen geven voorts op zeer verschillende manieren uiting aan hun maatschappelijke betrokkenheid, variërend van culturele of sociale initiatieven, donateurschappen voor behoud van nationaal erfgoed tot samenwerkingsinitiatieven bij (internationale) ontwikkelingsprojecten en vrijwilligerswerk.

Een aantal maatschappelijke activiteiten van TBI en de TBI-ondernemingen is onderdeel van het separate duurzaamheidsverslag 2011 van TBI dat in juni 2012 zal verschijnen.

Medezeggenschap / Centrale Ondernemingsraad

TBI hecht aan een goede samenwerking met het vertegenwoordigend overleg. De Centrale Ondernemingsraad (COR) bestaat momenteel uit 20 leden, gekozen door de ondernemingsraden van de ondernemingen. Vijfmaal per jaar vindt een overlegvergadering met de Raad van Bestuur plaats. Eenmaal per jaar wordt een gezamenlijke bijeenkomst met de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur gehouden, waarin een tevoren gekozen thema wordt toegelicht en besproken.

3.4 Duurzaam ondernemen

De samenleving vraagt in toenemende mate om duurzaam ondernemerschap. TBI heeft de ambitie om op dit gebied onderscheidend te zijn. Deze ambitie is in 2011 verankerd in de nieuwe strategie van het concern, met als doel een uniek, samenhangend duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen. De duurzaamheidsprestaties worden voortaan gerapporteerd volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI is de internationaal erkende non-profitorganisatie die verantwoordelijk is voor de publicatie van internationaal erkende richtlijnen op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving.

Het duurzaamheidsverslag van TBI over het jaar 2011 wordt in juni 2012 gepubliceerd. Met ingang van het jaarverslag over 2012 worden de prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen geïntegreerd in het reguliere jaarverslag van TBI.

Visie op duurzaam ondernemen

In het duurzaamheidsbeleid van TBI zijn het welzijn van de medewerkers en de zorg voor het milieu de sturende factoren. Een gezonde financiële bedrijfsvoering draagt daaraan bij. TBI rekent het tot haar verantwoordelijkheid om op deze gebieden waarde toe te voegen.

Volgens TBI is duurzaam ondernemen onlosmakelijk verbonden met de doelen voor een financieel gezonde bedrijfsvoering. Duurzaam ondernemen is verweven

David Snelleman, directeur projectontwikkeling OVG



‘OVG is gespecialiseerd in het ontwikkelen van slimme, innovatieve en energie-neutrale gebouwen. Dat kunnen nieuwe gebouwen zijn, maar ook bestaande panden die worden gemoderniseerd en verduurzaamd. Duurzame ontwikkeling is niet een gespreksonderwerp, je moet het gewoon dóen. OVG ontwikkelt vanuit de basis zeer duurzame oplossingen. Dat de bouwende partij deze mentaliteit begrijpt en er naar acteert, is voor ons heel belangrijk. Dat geldt zeker voor TBI en de TBI-ondernemingen; we hebben onlangs nauw samengewerkt aan het nieuwe, zeer duurzame hoofdkantoor van Eneco in Rotterdam. Er is sprake van een gedeelde mentaliteit: TBI-ondernemingen zorgen voor bijvoorbeeld de duurzame verwerking van de afvalstoffen op de bouwplaats, een onderwerp dat OVG ambieert en uitdraagt.’

met de dagelijkse gang van zaken in het concern en is geen doel op zich. TBI hanteert de samenwerking tussen de TBI-ondernemingen onderling als fundament voor duurzaam ondernemen.

Organisatie

Voor de ontwikkeling van een concernbrede duurzaamheidsstrategie is in 2011 een stuurgroep Duurzaamheid ingesteld, die onder leiding staat van een lid van de Raad van Bestuur. Inherent aan de decentrale concernstructuur is deze stuurgroep breed samengesteld, met zowel directeuren van TBI-ondernemingen als functionarissen van TBI. De stuurgroep krijgt ondersteuning van een gespecialiseerd adviesbureau.

In het najaar zijn de voor TBI belangrijke thema's bepaald die als Key Performance Indicators (KPI's) nader worden uitgewerkt. Deze KPI's maken de ambities meetbaar en – via kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen – ook stuurbaar. TBI streeft ernaar om te voldoen aan ten minste tien GRI-indicatoren, als minimum voor het behalen van GRI-applicatieniveau C.

De Raad van Bestuur heeft op advies van de stuurgroep besloten de volgende duurzaamheidsthema's te hanteren voor het duurzaamheidsbeleid in de komende periode:

1. Energie en CO₂
2. Veiligheid en gezondheid
3. Opleiding en ontwikkeling medewerkers
4. Materialen en grondstoffen
5. Duurzaamheid in de toeleveringsketen
6. Duurzame innovatie
7. Medewerkerstevredenheid
8. Maatschappelijke betrokkenheid
9. Integriteit
10. Omgevingsbewustzijn en regelgeving
11. Economische waarde

Medewerkers met specifieke kennis of ervaring met de duurzaamheidsthema's hebben de definities en haalbaarheid getoetst, gaven richting aan de vraagstelling naar ondernemingen en beoordeelden de mogelijkheden voor het inbedden in bestaande

rapportagesystemen. Per TBI-onderneming fungeren duurzaamheidscoördinatoren als centraal aanspreekpunt.

Speerpunten 2011

Het beleid van TBI op het gebied van duurzaam ondernemen heeft vanaf 2010 nieuwe impulsen gekregen door onder meer de certificering van alle TBI-ondernemingen in het kader van de CO₂-prestatieladder, maatregelen voor het duurzaam toepassen van windenergie op de bouwplaats en in gebouwen, verduurzaming van het wagenpark, en de introductie van het concept LekkerEIGENhuis voor duurzame en betaalbare woningbouw. De effecten van deze speerpunten zijn ondergebracht bij de duurzaamheidsthema's 2011 en worden – met alle overige thema's – behandeld in het medio 2012 uit te brengen duurzaamheidsverslag. Daarnaast zal op de websites van TBI en de TBI-ondernemingen verslag worden gedaan van de duurzaamheidsdoelstellingen en -prestaties van TBI.

Onderzoek, voorlichting en kennisontwikkeling

De Stichting Informatiecentrum Duurzame Energie Technieken (IDET) informeert opdrachtgevers en partijen die betrokken zijn bij het bouwproces over duurzame energieopwekking en energiezuinige technieken. IDET is de broedplaats voor een honderdtal projecten waarin ambitieuze energieprestaties vorm krijgen.

Het TBI Belevingscentrum in Amersfoort demonstreert de nieuwste energiezuinige technieken in praktijkopstellingen. Het centrum stelt de ruimte open voor bijeenkomsten voor externe groepen en geeft voorlichting over energiebesparende mogelijkheden. TBI en de TBI-ondernemingen nemen deel aan uiteenlopende initiatieven op het gebied van duurzaamheid of zijn lid van organisaties die zich richten op duurzaamheid in de bebouwde omgeving, op het bepalen van duurzaamheidsprestaties of op maatschappelijk georiënteerde activiteiten. Dit zijn onder andere Dutch Green Building Council, Rotterdam Climate Initiative, FSC Nederland en MVO-Nederland.



Ondertekening overeenkomst bij de oprichting van het 'UfD-TBI stagefonds' door de Raad van Bestuur van TBI en de directie van het Universiteitsfonds Delft.

3.5 Financiële resultaten, vermogen en financiering

In de rapportage van de financiële resultaten wordt, mede uit oogpunt van vergelijkingsdoeleinden, nog de traditionele indeling naar vastgoed, bouw en techniek gehanteerd. Met ingang van het verslagjaar 2012 zal worden gerapporteerd volgens de nieuwe segmentsindeling Techniek, Bouw en Ontwikkeling en Infra.

Resultaten

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2011 toegenomen tot 2,2 miljard. De samenstelling van de bedrijfsopbrengsten naar bedrijfssector (voor eliminatie intercompany opbrengsten) is als volgt:

(x 1 miljoen)	2011	2010
TBI vastgoed	158	149
TBI bouw	1.053	982
TBI techniek	1.029	908
	2.240	2.039
Af: interne omzet	68	15
Bedrijfsopbrengsten	2.172	2.024

Het bedrijfsresultaat is met 15,3 miljoen toegenomen tot 33,3 miljoen (2010: 18,0 miljoen).

De samenstelling van het bedrijfsresultaat naar bedrijfssector is als volgt:

Bedrijfsresultaat	2011		2010	
	x1 mln	%	x1 mln	%
TBI vastgoed	3,7	2,3	-9,8	-6,6
TBI bouw	31,0	2,9	27,7	2,8
TBI techniek	18,0	1,7	14,7	1,6
Groepskosten+overig	-19,4	-	-14,6	-
TBI	33,3	1,5	18,0	0,9

Ter stimulering van proces- en productinnovatie door de TBI-ondernemingen is in 2011 een bedrag van 5,0 miljoen (2010: nihil) ter beschikking gesteld. Dit bedrag is opgenomen onder Groepskosten.

Het saldo van financiële baten en lasten, bestaande uit rentebaten en -lasten en resultaat uit deelnemingen, bedraagt over 2011 -5,4 miljoen (2010: -5,8 miljoen). De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

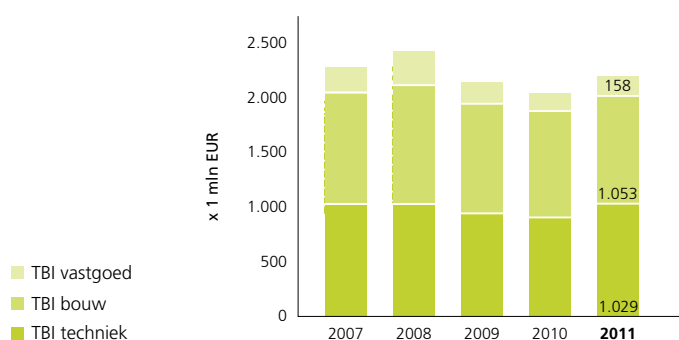
(x 1 miljoen)	2011	2010
Rentebaten	3,1	1,8
Rentelasten	-3,0	-4,6
Per saldo rentebaten/-lasten	0,1	-2,8
Resultaat deelnemingen	-5,5	-3,0
Saldo financiële baten en lasten	-5,4	-5,8

De lagere rentelasten zijn per saldo het gevolg van hogere opbrengsten op uitgezette middelen en lagere lasten als gevolg van in het verslagjaar verrichte aflossingen van (project)financieringen.

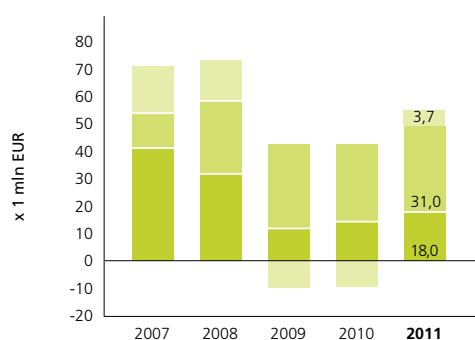
Het negatieve resultaat deelnemingen heeft in 2011 voornamelijk betrekking op de verkoop van de activiteiten van Baas. In het kader van de strategische heroriëntatie heeft TBI in 2011 de activiteiten van Baas door middel van een management buy-out verkocht.

In de post vennootschapsbelasting 2011 van 3,5 miljoen (2010: bate van 11,1 miljoen) is een incidentele belastingbate uit hoofde van liquidatie van Baas opgenomen van 6,8 miljoen. Baas maakte voor de vennootschapsbelasting geen onderdeel uit van de fiscale eenheid van TBI. Hierdoor was het mogelijk om na liquidatie van de vennootschap een fiscaal liquidatieverlies tot waardering te brengen. De effectieve belastingdruk bedraagt 10,3 procent (2010: 26,6 procent).

Bedrijfsopbrengsten



Bedrijfsresultaat



De belastingbete 2010 komt voort uit het negatieve resultaat voor belastingen uit 2010 als gevolg van de bijzondere waardevermindering.

De nettowinst bedraagt 24,2 miljoen ten opzichte van een nettoverlies van 33,6 miljoen in 2010.

Vermogen en financiering

De balans op basis van geïnvesteerd vermogen is als volgt:

(x 1 miljoen)	2011	2010	Vershil
Vaste activa	140	141	-1
Nettowerkkapitaal	-74	-99	25
Netto liquide middelen	209	208	1
Geïnvesteerd vermogen	275	250	25
Eigen vermogen	264	240	24
Voorzieningen	11	10	1
Langlopende schulden	-	-	-
Financiering	275	250	25

De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in materiële vaste activa bedragen in 2011 24,2 miljoen (2010: 21,0 miljoen).

De afschrijvingen van materiële vaste activa bedragen 25,2 miljoen (2010: 26,6 miljoen).

Het nettowerkkapitaal bedraagt negatief 74,6 miljoen (2010: negatief 99,3 miljoen). De opbouw van het nettowerkkapitaal is als volgt:

(x 1 miljoen)	2011	2010
TBI vastgoed	128	156
TBI bouw	-188	-194
TBI techniek	3	-47
Overig	-17	-14
	-74	-99

Het nettowerkkapitaal heeft zich ten opzichte van vorig jaar minder gunstig ontwikkeld. Dit geldt met name voor de ontwikkeling van het werkkapitaal van de sector TBI techniek en wordt voornamelijk veroorzaakt door een verslechtering van de financiering onderhanden werk.

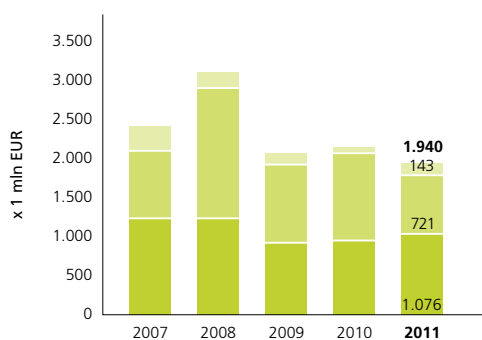
De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen e.d.) bedragen ultimo 2011 217,6 miljoen (2010: 210,2 miljoen). Hierin is tevens begrepen de voorraad onverkochte opgeleverde woningen, waarvan de kostprijs ultimo 2011 11,3 miljoen bedraagt (2010: 19,3 miljoen). De autonome toename van de grondposities als gevolg van afnameverplichtingen is in 2011 beperkt gebleven. Daarnaast is de voorraad onverkochte woningen afgenomen.

De ten behoeve van vastgoedontwikkeling aangevraagd projectfinancieringen met een non-recourse zijn in omvang te verwaarlozen. Deze financieringen hebben een omvang van 2,6 miljoen per ultimo 2011 (2010: 2,1 miljoen). Daarnaast blijft het onderhanden werk zowel in opdracht voor derden als eigen ontwikkeling zich door goede financieringsafspraken (en prudente waardering) in gunstige zin ontwikkelen.

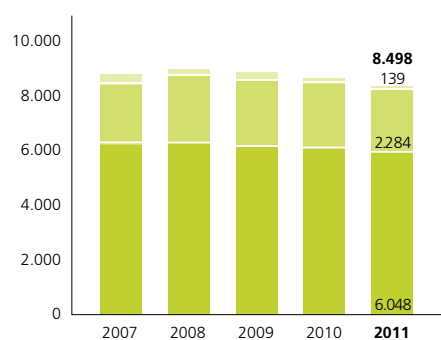
Het saldo liquide middelen, verminderd met de aflossingsverplichtingen en het opgenomen rekening-courantkrediet, begrepen in kortlopende schulden, bedraagt ultimo 2011: 209,5 miljoen (2010: 207,6 miljoen).

Medio 2007 is een syndicaatfaciliteit met een oorspronkelijke omvang van 200 miljoen afgesloten. Eind 2010 had TBI nog een aflossingsverplichting van 8 miljoen, die in 2011 volledig is voldaan. Eind 2011 is de syndicaatfaciliteit opnieuw afgesloten voor een periode van 5 jaar tot ultimo 2016. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.10. Er wordt per ultimo 2011 ruimschoots voldaan aan de afgesproken bancaire convenanten. Het balans-totaal van het concern op basis van de totale activa bedraagt ultimo 2011 793,9 miljoen en is toegenomen ten opzichte van 2010 (738,3 miljoen). Als gevolg van

Ontvangen opdrachten



Gemiddeld aantal medewerkers



het positieve resultaat 2011 is het eigen vermogen in 2011 met 23,9 miljoen toegenomen tot 263,3 miljoen (ultimo 2010: 239,4 miljoen). Uitgaande van de totale activa bedraagt de solvabiliteit ultimo 2011 33,2 procent (2010: 32,4 procent).

Het verkorte kasstroomoverzicht, gebaseerd op de indirecte methode, is als volgt:

(x 1 miljoen)	2011	2010
Operationeel	26	36
Investerings	-25	-21
Financiering	-22	-23
Kasstroom	-21	-8

Als gevolg van mutaties in het werkkapitaal ligt de operationele kasstroom op een lager niveau in vergelijking tot 2010. In combinatie met de aflossing van kortlopende (project)financieringen is in 2011 sprake van een negatieve kasstroom. In de uitgaande kasstroom inzake investeringen zijn begrepen de investeringen materiële vaste activa.

3.6 Marktontwikkelingen en vooruitzichten 2012

Marktontwikkelingen

Na jaren van stevige krimp van de bouwproductie is er in 2011 een kleine groei gerealiseerd, met name veroorzaakt door het milde winterweer met, in vergelijking met 2010, meer werkbare dagen. De toename lijkt op dit moment echter van tijdelijke aard. De groei van de bouwproductie is met name in het eerste halfjaar van 2011 het sterkst geweest. Rond de zomer ontstond er als gevolg van de (internationale) schulden crisis onzekerheid bij consumenten en ondernemingen en verslechterde het economische klimaat. Onzekerheid is niet goed voor het consumentenvertrouwen en de bereidheid van ondernemingen

om te investeren. De economische groei is volgens het Centraal Planbureau in 2011 uitgekomen op 1,5 procent. Voor 2012 wordt rekening gehouden met een lichte krimp van 0,5 procent. Naar verwachting zal de bouwproductie in Nederland in 2012 met gemiddeld 3,5 procent dalen en kan de Nederlandse economie in 2013 weer een lichte groei laten zien, waarbij ook de bouwproductie niet kan groeien.

Woningmarkt

De onzekere economische vooruitzichten hebben grote invloed op de woningmarkt, die door een historisch laag consumentenvertrouwen vrijwel tot stilstand is gekomen. De verkoop van woningen wordt daarnaast negatief beïnvloed door aangescherpte voorwaarden bij het verstrekken van financiering. De afgelopen jaren heeft de productie van nieuwe woningen sterk onder druk gestaan. Op termijn zal de groei van de bouwproductie zich, uitgaande van vigerende demografische prognoses, naar verwachting het sterkst manifesteren in de woningbouw.

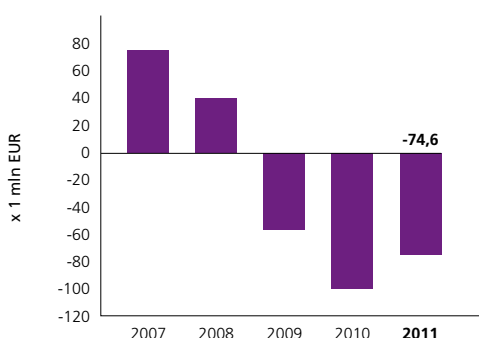
In 2011 heeft TBI 565 woningen verkocht (2010: 443 woningen). De voorraad onverkochte opgeleverde woningen bedraagt op 31 december 2011 22 woningen (per 31 december 2010: 49 woningen). Het aantal onverkochte woningen in uitvoering was op 31 december 2011 242 woningen (per 31 december 2010 212 woningen).

De woningen zijn beschikbaar voor verkoop aan particulieren. Voor 105 woningen zijn tevens, als zekerheid, verkoopovereenkomsten gesloten met beleggers en woningbouwcorporaties. Deze verkoopovereenkomsten betreffen woningen die bij oplevering niet aan particulieren zijn verkocht. Het risico op onverkochte woningen in uitvoering ligt hierdoor per saldo op een lager niveau.

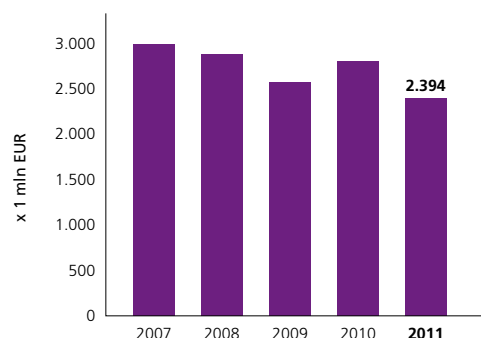
Utiliteit

Ook op de utiliteitsmarkt is het productievolume de afgelopen jaren aanmerkelijk teruggelopen. De ontwikkelingen worden met name beïnvloed door de kantorenmarkt, waar sprake is van overcapaciteit. Een groot aantal kantoren staat leeg. Het toekomst-

Nettowerkkapitaal



Orderportefeuille



perspectief voor de bouw van kantoren is daardoor matig. Kansen liggen er in de verbouw- en onderhoudsmarkt en bij gebouwen voor de budgetsector, zoals onderwijs, zorg en openbaar bestuur. TBI streeft ernaar dit soort opdrachten integraal aan te bieden. De combinatie van onze bouw- en installatie-ondernemingen met de relevante kennis van ons advies- en bouwmanagementbureau Hevo, een kennisautoriteit in de onderwijs- en zorgmarkt, is uniek en biedt mogelijkheden om opdrachtgevers integraal en optimaal te bedienen.

Grond-, weg- en waterbouw

De marktomstandigheden voor het marktsegment grond-, weg- en waterbouw zijn van een andere orde dan de marktsegmenten woningbouw en utiliteitsbouw. De krimp is later ingezet en het herstel wordt eerder verwacht. De marktomstandigheden worden in belangrijke mate beïnvloed door de budgettaire ruimte van de rijksoverheid en de lokale overheden. Deze budgetten blijven de komende jaren naar verwachting onder druk staan.

Installatietechniek

De installatiemarkt is voor een groot deel gerelateerd aan de bouwmarkt. Installatieondernemingen bevinden zich later in de keten; de installatiebranche kent een laatcyclisch karakter. De ontwikkelingen in de installatiemarkt vertonen daarmee in belangrijke mate eenzelfde beeld als de woningmarkt en de utiliteitsmarkt.

Vooruitzichten

Volgens de laatste berekeningen van het Centraal Planbureau zal de Nederlandse economie in 2012 te maken krijgen met een lichte krimp van 0,5 procent. De groei van de Nederlandse economie blijft daarmee ver achter bij het gemiddelde van de afgelopen twintig jaar (2,25 procent). Het Centraal Planbureau verwacht dat in de loop van 2012 sprake zal zijn van een beperkt herstel op de financiële markten, samen met een beperkt herstel van het consumenten- en producentenvertrouwen. Naar verwachting trekt de economische groei in de loop van 2012 aan.

De ramingen zijn met de nodige onzekerheden omgeven en hangen in grote mate samen met de ontwikkeling van de wereldeconomie en de ontwikkelingen van de Europese schuldencrisis.

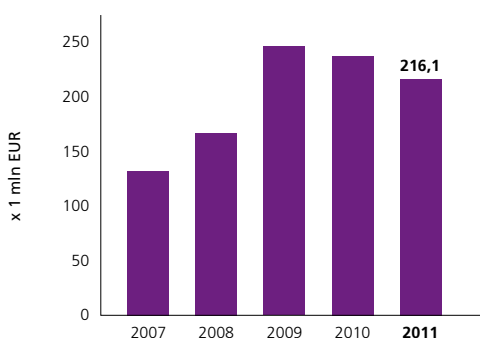
Solide uitgangspositie

De marktomstandigheden op de voor TBI relevante markten zijn te typeren als veranderend en uitdagend. Veranderend, in de zin dat de bouwproductie de afgelopen jaren een sterke krimp heeft laten zien en naar verwachting de komende jaren nog maar beperkt zal herstellen. En uitdagend, omdat ondanks de marktomstandigheden de markt nog altijd kansen biedt voor de realisatie van een breed scala aan projecten. Het is de uitdaging om deze kansen te verzilveren. Met ondernemerschap, innovatie, creativiteit, kennis en vakmanschap benaderen de ondernemingen van TBI de markt om de opdrachtgevers optimaal te bedienen. TBI en de ondernemingen van TBI hebben een solide (financiële) uitgangspositie, hetgeen in de huidige tijd van economische onzekerheid een concurrentievoordeel kan opleveren en zekerheid kan bieden aan onze opdrachtgevers. Een continue focus op rendement en liquiditeiten is daarbij van belang.

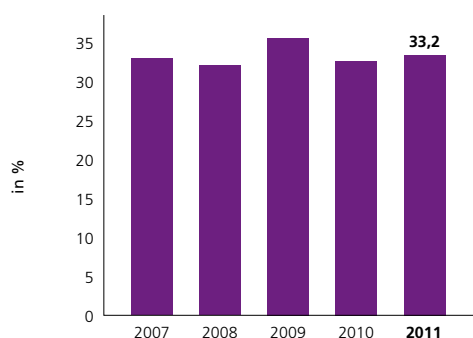
Orderportefeuille 2012

TBI is 2012 ingegaan met een solide (financiële) positie en een orderportefeuille van 2,4 miljard (ultimo 2010: 2,8 miljard). Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting 1,5 miljard uitgevoerd in 2012 en is het restant beschikbaar voor productie in 2013 en latere jaren. Op basis van de omvang van de orderportefeuille, de huidige uitgangspositie en de (verwachte) marktomstandigheden zal TBI naar verwachting in staat zijn om minimaal 2 miljard aan bedrijfsopbrengsten te realiseren alsmede een vergelijkbaar resultaat. Het beleid om de activiteiten uit te breiden door middel van acquisities respectievelijk desinvesteringen is afhankelijk van de verdere uitkomsten van de strategische heroriëntatie. De omvang van de personele organisatie zal ook in 2012 continu worden gezien in relatie tot de orderportefeuille en marktontwikkelingen.

Liquide middelen



Solvabiliteit



3.7 Ontwikkelingen segmenten

TBI vastgoed

TBI vastgoed: het jaar 2011 in cijfers

(x 1 miljoen)	2011	2010	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	158	149	6%
Bedrijfsresultaat	3,7	-9,8	-
Marge	2,3%	-6,6%	-
Ontvangen opdrachten	143	65	220%

Algemeen beeld en resultaten

Binnen TBI vastgoed richten de ondernemingen zich naast de ontwikkeling van woningbouw op het ontwikkelen van winkelcentra en kantoren, vaak als onderdeel van binnenstedelijke (her)ontwikkelingsprojecten.

De vastgoedontwikkelingsactiviteiten binnen TBI zijn geconcentreerd bij Synchron. Hevo beschikt over ruime kennis voor het oplossen van integrale huisvestings- en vastgoedvraagstukken in zowel de publieke als de private sector. In de publieke sector gaat het met name om zorg en onderwijs.

Het bedrijfsresultaat van TBI vastgoed is duidelijk verbeterd. Het bedrijfsresultaat is in 2011 uitgekomen op 3,7 miljoen. Ten opzichte van het bedrijfsresultaat van -9,8 miljoen in 2010 is dat een verbetering met 13,5 miljoen. Het negatieve bedrijfsresultaat in 2010 was volledig toe te schrijven aan de ontwikkelingen bij projectontwikkelaar Synchron. Tegenvallende verkopen, afboekingen van plankosten en reorganisatiekosten veroorzaakten het negatieve bedrijfsresultaat. In 2011 heeft Synchron, mede dankzij een hoger niveau aan bedrijfsopbrengsten, een bedrijfsresultaat van 1,1 miljoen gerealiseerd.

Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht

(in alfabetische volgorde)

Hevo

Hevo is als advies- en bouwmanagementbureau een kennisautoriteit in de onderwijs- en zorgmarkt gericht

op het creëren van duurzame waarde in huisvesting en gebruiksgenot met een hoog rendement op de investering. Hevo is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Hevo brengt regelmatig toonaangevende marktpublicaties uit, zoals de Duurzame Kwaliteitsrichtlijn Primair Onderwijs en een serie zorgdossiers. Over de exploitatie van zorgvastgoed publiceerde Hevo de edities Mensgerichte zorg en Kostenbewust denken. Een bijzonder project is de openbare scholengemeenschap Schravenlant. Met de belanghebbenden is tijdens speciale sessies besproken hoe het nieuwe gebouw zo duurzaam mogelijk kan worden, met het levensduurdenken als uitgangspunt.

Hevo is in januari 2011 verhuisd naar een nieuw kantoor, wat voor de onderneming de start betekende van het nieuwe werken. In april bezochten 300 relaties het Hevo Kennisevent; het succes van deze dag leidt tot een herhaling in 2012.

Synchron

Synchron zet zich als fullservice projectontwikkelaar in op het gebied van wonen, winkelen en werken. Synchron is gevestigd in Utrecht.

Bij Synchron is begin 2011 uitvoering gegeven aan een reorganisatie, waarbij de personeelsomvang in overeenstemming is gebracht met de marktomstandigheden. Daarbij is tevens de organisatie vereenvoudigd en zijn de processen gestroomlijnd. Het resultaat is dat, ondanks de moeilijke marktomstandigheden, Synchron het jaar 2011 heeft afgesloten met een positief bedrijfsresultaat, en sterker dan voorheen is gericht op de klant en de eindgebruiker.

Synchron zal in samenwerking met de TBI-bouwondernemingen verdere invulling geven aan het verminderen c.q. optimaliseren van de ontwikkelingsportefeuille. Het blijft de doelstelling om het vermogensbeslag projectontwikkeling te verminderen. Synchron kende als hoogtepunt in 2011 de opening van het Winkelcentrum Castellum te Houten; het centrum is verkocht aan Syntrus Achmea. Verder is gestart met de bouw van de woningprojecten Marckhoek in Breda en Biezenhof in Woerden. Bij beide projecten verloopt de verkoop succesvol.

Hans Smit, segment Bouw en Ontwikkeling, directeur Koopmans Bouwgroep B.V.



'Het segment Bouw en Ontwikkeling brengt de sterke bouwbedrijven van TBI bij elkaar: J.P. van Eesteren, Koopmans, Hazenberg en ERA Contour, samen met de specialisten Hevo voor integraal projectmanagement en Synchron, voor conceptuele projectontwikkeling. Met deze zes partijen staan we perfect voorgesorteerd als antwoord op de belangrijkste vraag die in onze markten van woningen, kantoren, zorg, onderwijs en winkelcentra speelt: de vraag van de klant. Vooral bij woningprojecten wordt uitvoerig met de beoogde kopers en huurders gesproken; daarna pas wordt een plan ontwikkeld. De uitgebreide ervaring van ERA Contour op dit terrein gaan we veel breder inzetten.

TBI bouw

TBI bouw: het jaar 2011 in cijfers

(x 1 miljoen)	2011	2010	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	1.053	982	7%
Bedrijfsresultaat	31,0	27,7	12%
Marge	2,9%	2,8%	–
Ontvangen opdrachten	721	1.081	-33%

Algemeen beeld en resultaten

Bij TBI bouw ligt de nadruk op uitvoerende activiteiten in woningbouw (onder meer starterswoningen), utiliteitsbouw (commercieel en maatschappelijk vastgoed) en infrastructuur. De ondernemingen werken in netwerkverband samen met behoud van hun eigen (regionale) identiteit. Projectontwikkeling binnen uitvoerende bouwondernemingen is mogelijk met restricties voor het vermogensbeslag en de risico-beheersing. De complexe stedelijke herstructurering vindt waar mogelijk plaats in samenwerking met Synchronon.

De ondernemingen binnen TBI bouw hebben te maken met uitdagende marktomstandigheden. De verkoop en productie van nieuwbouwwoningen en commercieel vastgoed zijn de afgelopen jaren zeer sterk teruggelopen en liggen op een laag niveau. De terugval in de productie van nieuwe woningen heeft ertoe geleid dat woningbouwers en utiliteitsbouwers compensatie zoeken in de overige kansen die de markten bieden. Toenemende concurrentie en een dalend prijsniveau op de aanbestedingsmarkt zijn het gevolg.

Het bedrijfsresultaat laat ten opzichte van 2010 een verbetering zien. In 2011 is het bedrijfsresultaat uitgekomen op 31,0 miljoen ten opzichte van 27,7 miljoen in 2010, een stijging van 12 procent. De bedrijfsopbrengsten zijn in 2011 uitgekomen op 1.053 miljoen ten opzichte van 982 miljoen in 2010.

De uitgangsposities van de ondernemingen binnen TBI bouw zijn goed. De ondernemingen zijn winst-

gevend en beschikken over een stevige vermogensstructuur. De orderportefeuille voor 2012 is voor het overgrote deel reeds gecontracteerd.

Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht (in alfabetische volgorde)

Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren

J.P. van Eesteren is een utiliteitsbouwer, actief op het gebied van nieuwbouw, verbouw, onderhoud en renovatie, industrie, ontwikkeling en integrale zorgconcepten. J.P. van Eesteren is gevestigd in Barendrecht en heeft een vestiging in Amsterdam. J.P. van Eesteren is per 1 februari 2012 gefuseerd met TBI-onderneming Heijmerink Bouw.

J.P. van Eesteren had in 2011 onder andere de renovatie van het Rijksmuseum en de nieuwbouw van het Paleis van Justitie, beide in Amsterdam, als prominente opdrachten in uitvoering. Het nieuwe bestuurscentrum van Rabobank Nederland te Utrecht is opgeleverd. Andere wapenfeiten zijn de oplevering van het hoofdkantoor van Europol in Den Haag en het nieuwe kantoor van ERA Contour in Zoetermeer. Al deze opgeleverde projecten zijn in samenwerking met Croon en Wolter & Dros gerealiseerd.

Veel is geïnvesteerd in het Bouw Informatie Model (BIM). Dit is een instrument voor het integraal ontwerpen, bouwen, beheren en onderhouden van gebouwen. Verder zijn de nodige investeringen gedaan om het integraal samenwerken met Croon en Wolter & Dros naar een hoger niveau te tillen en om planmatig onderhoud op de kaart te zetten.

ERA Contour

ERA Contour is actief op het gebied van woningbouw en richt zich op nieuwbouw, renovatie en (groot)onderhoud, gebieds-, concept-, project- en planontwikkeling en creëert woningen en wijken waar mensen met plezier wonen. ERA Contour is gevestigd in Zoetermeer.

Het nieuwe pand van ERA Contour, in augustus 2011 in gebruik genomen, is speciaal ingericht voor optimale samenwerking, met zowel collega's als met partners en de eindconsument. Dit sluit aan bij de

Ook zien we een grote verschuiving in de marktvraag van nieuwbouw naar renovatie, restauratie en revitalisering. Bestaande woningen en gebouwen worden aan de moderne tijd aangepast of krijgen een nieuwe bestemming, ofwel verduurzaming van gebouwen. Samen met meer onderhouds- en beheerprojecten zijn dit de speerpunten voor ons segment in de komende jaren.'

nieuwe manier van werken van ERA Contour, waarin co-creatie centraal staat. Voor de daarvoor benodigde competenties krijgen de medewerkers speciale trainingen en ontwikkelprogramma's. ERA Contour is een van de partijen in het initiatief Co-green. Deze samenwerking met onder andere een architectenbureau en een woningcorporatie legt zich toe op het klimaatneutraal en kostenneutraal slopen, ontwikkelen en bewonen. Als eerste project worden in Amsterdam 352 naoorlogse sociale huurwoningen en acht bedrijfsruimten klimaatneutraal gesloopt. Daarna worden hier 460 woningen en kleinschalige bedrijfsruimten gebouwd volgens de voor 2015 gestelde richtlijnen.

Op 2 februari 2012 heeft ERA Contour de aandelen van zustermaatschappij Kanters Bouw en Vastgoed B.V. van TBI Bouw B.V. overgenomen.

Hazenberg Bouw

Hazenberg Bouw is een allround bouwonderneming die projecten realiseert in woningbouw, utiliteitsbouw, restauratie, herbestemming, grootschalige renovatie en onderhoud. Hazenberg Bouw is gevestigd in Vught (Bouwbedrijf Hazenberg en Nico de Bont) en heeft een vestiging (Korteweg Bouw) in Breda. De integratie van Korteweg Bouw in Hazenberg Bouw is voltooid. Er staat inmiddels één hechte organisatie van drie Brabantse bouwondernemingen, opererend op de Zuid-Nederlandse markt. Met andere TBI-ondernemingen is ook in 2011 veel samengewerkt en kennis uitgewisseld. Samen met Synchron realiseert Korteweg de Buitenplaats Marckhoek in Breda, een prestigieus en hoogwaardig nieuwbouwproject met maatwerk voor elk woningtype. Hazenberg heeft samen met Hevo in opdracht van Avans Hogeschool een flinke uitbreiding van een gebouw voor het hoger onderwijs gerealiseerd en aansluitend zes andere onderwijsgebouwen verbouwd en gerenoveerd. Met hetzelfde team wordt inmiddels gewerkt aan de transformatie van een leegstaand kantoorgebouw. In korte tijd wordt dit kantoor volledig omgebouwd tot een hedendaagse onderwijslocatie voor 1.200 studenten. Restaurateur Nico de Bont is

steeds actiever op de herbestemmingsmarkt. Veel monumentaal en karaktervol vastgoed verliest immers zijn functie en dient een nieuwe bestemming te krijgen. De afgelopen jaren is onder meer met De Muzerije en de Brabanthallen in 's-Hertogenbosch veel ervaring opgedaan. Die ervaring is aangewend voor klooster Mariënbosch te Nijmegen en voormalig internaat Mariaoord (Plan Parc Glorieux) te Vught.

Heijmerink Bouw

Heijmerink Bouw is actief op het gebied van utiliteitsbouw en (utilitaire) woningbouw voor wat betreft kantoren, scholen, zorgcomplexen, winkelcentra, bedrijfsgebouwen en appartementen. Heijmerink is gevestigd in Bunnik en is per 1 februari 2012 gefuseerd met zustermaatschappij Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren. Heijmerink leverde in 2011 het hoofdkantoor van Eneco in Rotterdam op; dit gebouw is uitgeroepen tot het meest groene kantoorgebouw van Nederland. Daarnaast werd door de bouwcombinatie Heijmerink – J.P. van Eesteren de uitbreiding van winkelcentrum City Plaza (fase 1) in Nieuwegein opgeleverd. Overige vermeldenswaardige opgeleverde projecten waren de uitbreiding van het gemeentehuis in Veenendaal en de verbouwing en renovatie van het Cartesius Lyceum in Amsterdam.

Kanters Bouw en Vastgoed

Kanters is een ontwikkelende bouwer, gespecialiseerd in eigen projectontwikkeling en projectontwikkeling voor derden van woningbouw, zorgprojecten en utiliteitsbouw, waarbij wonen, werken, parkeren en commerciële ruimtes samen komen. Kanters is gevestigd in Barendrecht. Kanters heeft in 2011 het woonzorgcentrum St. Elisabeth in Roosendaal getransformeerd tot een modern en duurzaam woonzorgcomplex met warmte/koudeopslag en warmteterugwinning. Het voormalige klooster van de kloosterorde St. Elisabeth is volledig verbouwd met gedeeltelijke sloop en nieuwbouw. In het eerste kwartaal 2011 is het Mr. Visserhuis, een Joods verzorgingstehuis in Den Haag, opgeleverd. Kanters heeft als bouwteampartner zijn rol gespeeld

Jan Luijten, directeur TBI Infra B.V.



'Het segment Infra bestaat uit de infraspecialist Mobilis, de Voorbij-bedrijven die zich toeleggen op funderingstechnieken, prefab beton, betonsystemen en voorspanttechnieken en Croon Elektrotechniek. De bundeling van kennis en netwerken leidt tot synergie voor zowel de klanten als de ondernemingen. Tevens worden innovaties in producten en processen doorgevoerd die profijtelijk zijn voor de onderneming. Mobilis richt zich met name op de complexere infrastructurele projecten waarbij in goede samenwerking met de Voorbij-bedrijven de specifieke kennis van onderdelen tot een kwalitatief hoogwaardig product leidt. In Nederland wordt momenteel veel geïnvesteerd in de infra-

en vervolgens het project gerealiseerd. Het resultaat is een eigentijds multifunctioneel gebouw met een grote diversiteit aan ruimten, vormen, maten en materialen.

Op 2 februari 2012 zijn de aandelen van Kanters Bouw en Vastgoed B.V. van TBI Bouw B.V. overgenomen door zustermaatschappij ERA Contour B.V.

Koopmans Bouwgroep

Koopmans is een ontwikkelende en innovatieve bouwer, gericht op zowel woning- als utiliteitsbouw. Koopmans is gevestigd in Enschede en heeft daarnaast vestigingen in Apeldoorn en Deventer.

Koopmans Bouwgroep is de ontwikkelaar van de innovatieve bouwconcepten LekkerEIGENhuis, een concept voor duurzame en betaalbare woningbouw, en de Surplus®Eco-variant.

LekkerEIGENhuis

Surplus®Advanta wordt onder de naam LekkerEIGENhuis in de markt gezet.

De doorontwikkeling van het woningconcept Surplus®Advanta is daarmee in 2011 goed op gang gekomen. Inmiddels zijn er meerdere projecten gerealiseerd. Voor 2012 is inmiddels een contract getekend voor ruim honderd woningen in Rotterdam. Ook zijn voor honderden woningen op diverse locaties offertes uitgebracht.

Koopmans legt zich steeds meer toe op integrale opdrachten, ketenintegratie en het ontzorgen van de opdrachtgever met bijvoorbeeld huurdersbegeleiding en onderhoudscontracten. Koopmans Bouwgroep heeft in 2011 de verbouwing en nieuwbouw van het Provinciehuis in Leeuwarden afgerond. Verder zijn voor twee belangrijke projecten de contracten getekend: het Waterfront in Harderwijk en Winkelcentrum Raadhuisplein in Drachten. Het Waterfront is een grootschalig project met onder meer de aanleg van een jachthaven, een passantenhaven, een openbaar strandeiland en 700 woningen. Op het Raadhuisplein in Drachten worden een parkeergarage, 20.000 m² commercieel onroerend goed en circa 170 appartementen gebouwd.

MDB

MDB is verhuurder van aannemersmaterieel en is gevestigd in Bergambacht. MDB levert zowel aan de ondernemingen binnen TBI als buiten TBI. In 2011 is de afdeling steigers uitgebreid. De TBI bouwondernemingen besteden steigerprojecten niet meer uit aan derden, maar worden voortaan bij MDB ondergebracht.

TBI infra

TBI infra biedt duurzame oplossingen voor de infrastructuur zoals tunnels, viaducten, bruggen, parkeergarages en openbaar vervoer. TBI infra heeft vestigingen in Apeldoorn (Mobilis), Capelle aan den IJssel (Mobilis) en Amsterdam (Voorbij-ondernemingen).

Mobilis realiseerde het nieuwe Metrostation Rotterdam Centraal. Een grootschalig en complex project dat te midden van de duizenden dagelijkse reizigers werd uitgevoerd. Tevens werd de spoorverdubbeling op het station Lelystad, als onderdeel van de Hanzelijn, opgeleverd. Het station werd geheel onder handen genomen.

Ander wapenfeit in 2011 was het transport en het afzinken van de tunnelementen voor de Tweede Coentunnel. Een karwei voor experts zo vlak naast de bestaande Eerste Coentunnel. Verder werden de eerste brugdelen van de extra Waalbrug in het traject A50 Ewijk – Valburg gerealiseerd, alsmede de eerste tunnelementen van het binnenstedelijke project Spoortunnel Delft.

Voorbij Funderingstechniek kende met een record-omzet een goed 2011. Nieuwe funderingstechnieken werden succesvol ingezet, onder andere bij projecten voor Mobilis. Voor het oliewinningsproject Sachalin te Sibirië realiseerde Voorbij een kofferdam, voor het aan land brengen van pijpleidingen. Met ingang van 1 oktober 2011 heeft TBI Infra B.V. alle aandelen van Voorbij Prefab Beton B.V. van zustermaatschappij Voorbij Groep B.V. overgenomen.

structuur, en dat zal de komende jaren zo blijven. TBI infra werkt veel samen met de techniekbedrijven op het gebied van tunnels, bruggen, wegen en waterbehandelingsinstallaties. Dat is beslist een onderscheidend aspect. Bij Voorbij Prefab Beton ontwikkelt de prefabricage van woningbouw zich op dit moment zeer snel. Het LekkerEIGENhuis-concept voor duurzame en betaalbare woningen is in hoge mate een kwestie van slimme productie van prefab betonnen onderdelen waaraan, door verregaande integratie van installatietechnieken, meerwaarde wordt toegekend. Dit zijn goede voorbeelden van onze prima samenwerking met het segment Bouw en Ontwikkeling.'

TBI techniek

TBI techniek: het jaar 2011 in cijfers

(x 1 miljoen)	2011	2010	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	1.029	908	13%
Bedrijfsresultaat	18,0	14,7	22%
Marge	1,7%	1,6%	–
Ontvangen opdrachten	1.076	994	8%

Algemeen beeld en resultaten

Technologie maakt het mogelijk om relevante oplossingen te bieden voor maatschappelijke vraagstukken, nu en in de toekomst, bijvoorbeeld in de zorgmarkt, bij waterbeheer en mobiliteit. De vraag naar duurzame technologische oplossingen neemt onverminderd toe. De ondernemingen binnen TBI techniek richten zich in netwerkverband op het aanbieden van een samenhangend pakket van technische diensten in de markten utiliteit, industrie, maritiem, infra en telecom. De combinatie van werktuigbouw, elektrotechniek en ICT staat centraal.

Het bedrijfsresultaat van TBI techniek is uitgekomen op 18,0 miljoen. Ten opzichte van 2010, met een bedrijfsresultaat van 14,7 miljoen, is dat een stijging van 3,3 miljoen (+22,4%). De verbetering van het bedrijfsresultaat komt onder andere voort uit een verhoogd productievolume. De bedrijfsopbrengsten zijn in 2011 uitgekomen op 1.029 miljoen, ten opzichte van 2010 een toename met 121 miljoen.

De vooruitzichten voor de ondernemingen binnen TBI techniek zijn goed. De ondernemingen zijn winstgevend en beschikken over een stevige vermogensstructuur. De orderportefeuille voor 2012 is reeds voor het overgrote deel gecontracteerd. In 2012 wordt in het kader van de strategische heroriëntatie onderzocht op welke wijze de onderlinge samenwerking van Croon, Eekels, HVL en Wolter & Dros het beste vorm kan worden gegeven.

Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht

(in alfabetische volgorde)

Acto Informatisering

Acto Informatisering is een integrale ERP-leverancier voor projectmatig werkende ondernemingen en serviceondernemingen. Acto is gevestigd in Amersfoort.

In 2011 heeft Acto een aantal grote projecten afgerond bij verschillende techniekondernemingen (zowel binnen als buiten TBI) die daarmee hun automatisering en informatisering van de (interne) processen verder hebben geoptimaliseerd, teneinde kosten verder te reduceren en rendementen op peil te houden. Acto bracht een nieuwe generatie ERP-software voor projectbeheersing en service-management uit die het nieuwe werken stimuleert en ondersteunt. Voor mobiele ontsluiting van het ERP-systeem wordt steeds meer gebruik gemaakt van tablets: bij serviceondernemingen is het mogelijk om serviceprocessen via de tablet af te handelen. Naast ERP voert Acto sinds 2011 een nieuwe lijn standalone-software, die ondersteuning biedt bij conditiemetingen en bij het maken van meerjaren-onderhoudsplannen. Deze software, met de naam Prognosis, is het afgelopen jaar succesvol gelanceerd en sluit aan bij de behoefte van aannemers, vastgoedeigenaren en adviseurs.

Alfen

Alfen is ontwikkelaar en leverancier van compleet geassembleerde transformatorstations en van producten en diensten op het gebied van distributie van elektrische energie. Alfen is gevestigd in Almere. Alfen heeft eind 2011 een aantal activiteiten van Exendis B.V. overgenomen, een bedrijf dat is gespecialiseerd in vermogensomvorming. Deze technologie is noodzakelijk voor onder andere de productie van snelladers voor elektrische auto's. Hiermee positioneert Alfen zich nog nadrukkelijker in de markt van laadpunten en Smart Grids. De toename van het aantal laadpunten voor elektrische auto's betekende voor Alfen een verdere groei op internationaal niveau. In totaal zijn er meer

Piet Jan Heijboer, segment Techniek, directeur TBI Techniek B.V.



'Het segment Techniek verenigt de bedrijven Croon, Wolter & Dros, HVL, Eekels, Acto, Alfen, Fri-Jado en WTH. Deze acht bedrijven met verschillende omvang en specialismen bestrijken het gehele palet van installatietechniek. Intern zijn de lijnen kort en direct, met veel kennisdeling en -uitwisseling. Dit past bij de tegenwoordige versmelting van de disciplines elektrotechniek en werktuigbouwkunde. De zich snel ontwikkelende technologie leidt tot veel meer comfort en maakt de gebouwde omgeving en productieprocessen veel "intelligenter", maar voor het installatiewerk is ook meer geïntegreerde kennis en expertise noodzakelijk.

dan 1.500 laadpunten geplaatst. Dit aantal zal in 2012 meer dan verdubbeld worden. Daarmee is Alfen een van de leidende marktpartijen in Europa, trendsetter in techniek en toepassing. Alfen won de twee grootste aanbestedingen in Nederland op het gebied van transformatorstations en heeft de leiderspositie in deze markt voor de komende jaren veiliggesteld.

Croon Elektrotechniek

Croon is een gespecialiseerde elektrotechnische dienstverlener, actief in de industrie, utiliteit, marine & offshore en infrastructuur. Croon heeft haar hoofdvestiging in Rotterdam en beschikt daarnaast over vestigingen verspreid over het land. Croon heeft, ondanks het lastige economische klimaat, een sterke orderportefeuille opgebouwd en haar doelstellingen verwezenlijkt. Zo heeft Croon een contract getekend met de Gasunie voor de inspectie- en onderhoudsdiensten voor de laagspanningsinstallaties en de aarding- en bliksembeveiliging in Nederland. Dit wordt uitgevoerd door Croon Survey and Inspection, een gespecialiseerd bedrijf met een team van dertig medewerkers. Begin 2011 heeft Croon voor de Gasunie alle besturings-, netwerk- en serverpanelen voor de aardgasbuffer Zuidwending opgeleverd. Dit is de eerste Nederlandse gasopslag in zoutlagen op een locatie nabij Veendam. Er wordt gewerkt aan de Sluiskiltunnel, de Tweede Coentunnel en de A15 (Maasvlakte-Vaanplein). Croon is gestart met een groot renovatie- en automatiseringsproject voor drinkwaterbedrijf Waternet op locatie Leiduin. Voor de nieuwe 'groene' sluis in Stavoren ontwerpt en realiseert Croon de elektrotechnische en besturingsinstallaties. Croon heeft in 2011 met het uitbrengen van een eigen jaarverslag op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen haar beleid, activiteiten en resultaten op dit vlak inzichtelijk gemaakt.

Eekels Elektrotechniek

Eekels is een leverancier van technologische oplossingen op het gebied van elektrotechniek en

werktuigbouw. Eekels is gevestigd in Kolham. Eekels verwierf samen met Croon een belangrijke opdracht in de industriële markt in Noordoost Nederland. De opdracht behelst de uitvoering van elektrotechnische werkzaamheden voor een upgrade van een fabriek op het Emmtec industry & business-park te Emmen. De in 2010 gestarte krachtenbundeling in de industriële markt in Noordoost Nederland verloopt daarmee succesvol. Van Damen ontving Eekels belangrijke opdrachten voor de bouw van Platform Supply Vessels in Roemenië. De levering houdt in de totale elektrotechnische installatie van de schepen, inclusief de diesel-elektrische aandrijving. In november introduceerde Eekels op de maritieme beurs Marintec in Shanghai een nieuw alarm- en monitoringsysteem. Deze Eekels S-lijn is volledig in Europa ontwikkeld en geproduceerd en past in het concept van Total Ship Automation.

Fri-Jado

Fri-Jado is de specialist in het ontwikkelen, produceren, installeren en onderhouden van koelsystemen en apparatuur voor het bereiden, bewaren en presenteren van voedsel en drank. Fri-Jado is gevestigd in Etten-Leur. Daarnaast beschikt Fri-Jado over verkoopkantoren in de Verenigde Staten en China. Voor Fri-Jado is het verslagjaar boven verwachting verlopen. De omzet nam in 2011 zeer sterk toe ten opzichte van 2010, met een winstherstel naar het gebruikelijke niveau van voor de terugval in 2009. Fri-Jado lanceerde met een symposium in september 2011 het initiatief The Green Retailer. Dit is een groot opgezet samenwerkingsproject met ketenpartners in de retail- en supermarktbranche en de aanleverende industriële en bouwondernemingen. In The Green Retailer werken de partijen discipline-overstijgend samen aan duurzame, energiezuinige en energieleverende concepten voor de superzuinige supermarkt van de toekomst. Met Albron is een servicecontract afgesloten voor alle keuken-, horeca- en koelapparatuur bij de CenterParcs locaties in Nederland en België.

De techniek in gebouwen staat steeds meer voorop, is soms zelfs leidend, vooral bij het moderniseren van bestaande gebouwen. De klant vraagt niet alleen om slimme installaties, maar ook om het meerjarige beheer en onderhoud ervan. Ook voor deze zaken is een integrale benadering het meest effectief, en het meest in het belang van de klant.

We kiezen dus volop voor de integrale aanpak, zowel in- als extern. Daardoor werken wij efficiënter en goedkoper en worden faal- en afstemkosten sterk gereduceerd. Kortom, een intelligente aanpak voor dito gebouwen.'

Albron heeft in 2010 de totale horeca-exploitatie op de CenterParcs-locaties overgenomen. Van het ministerie van Defensie is het onderhoud aan de keuken-, horeca- en koelapparatuur op alle defensielocaties in Nederland verkregen. Verder is Fri-Jado betrokken bij een groot deel van de ombouw van de Super de Boer-winkels naar de Jumbo-formule. Het betreft de levering en installatie van koelmeubelen en koeltechnische installaties en de elektrotechnische en verlichtingsinstallaties. Voor de vestigingen in het Midden-Oosten van de Franse winkelketen Carrefour leverde Fri-Jado acht complete deli-counterlijnen. Deze zijn uitgevoerd met koude en warme secties voor het presenteren en verkopen van verse levensmiddelen.

HVL

HVL zet als technisch installateur actuele technologie om in slimme oplossingen. De hoofdvestiging van HVL is in Eindhoven. Daarnaast heeft HVL vestigingen in Dordrecht, Gorinchem, Maastricht, Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Breda. Voor HVL wordt de service- en onderhoudsmarkt steeds belangrijker. HVL sloot in 2011 twee omvangrijke onderhoudscontracten: met de gemeente Helmond voor de technische installaties van 120 gebouwen en met de gemeente Venlo voor de elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties van de gehele vastgoedportefeuille, circa 170 gebouwen. HVL heeft samen met Wolter & Dros een vijfjarig raamcontract verworven bij het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven. Zoals de contracttitel 'Partners vastgoed in Progress' aangeeft, zijn de twee technische dienstverleners aangesteld als de installatiepartners. Het is een uniek project, gezien de variëteit aan werkzaamheden in een ziekenhuis met 700 bedden en 3.200 medewerkers.

Andere nieuwe projecten zijn de renovatie van het publieksgedeelte van Holland Casino te Eindhoven, de renovatie van rioolwaterzuiveringsinstallatie Susteren, de levering van programmeercapaciteit voor waterschap Hollandse Delta en de elektrotechnische, mechanische en civieltechnische renovatie van het gemeaal Gewande nabij 's-Hertogenbosch.

Ingenieursbureau Wolter & Dros

Wolter & Dros is een installatie- en onderhoudsbedrijf op het gebied van het ontwerpen, installeren, onderhouden en beheren van technische installaties. Wolter & Dros heeft de hoofdvestiging in Amersfoort en beschikt daarnaast over vestigingen verspreid over het land. Wolter & Dros implementeerde twee interne verbeterprojecten:

- Operational Excellence, leidend tot standaard concepten en uniforme systemen en werkwijzen op basis van 'best practices'. Met behoud van lokaal ondernemerschap wordt hiermee de kracht van de groep benut. Dit dient te leiden tot lagere indirecte kosten.
- Total Cost of Ownership, leidend tot inzicht en beheersing van de gebruikskosten van een gebouw of installatie. Ook is gewerkt aan een instrumentarium om de juiste keuzes tijdens de ontwerpfase te maken en de kennis in de organisatie goed te verankeren en te borgen.

Enkele hoogtepunten in 2011 waren de renovatie van het Scheepvaartmuseum te Amsterdam, de nieuwbouw van het Stadskantoor Leyweg te Den Haag, de nieuwbouw van het Technovium te Nijmegen, de renovatie van het Drents Museum te Assen en het contract voor onderhoud en gebouwbeheer op afstand voor acht locaties van Holland Casino.

Ook werd de nieuwbouw opgeleverd van de Kromhout Kazerne te Utrecht, waar het Commando Landstrijdkrachten wordt gecentraliseerd. Inmiddels is gestart met de nieuwbouw van het Paleis van Justitie en het Hotel IJdock, beide te Amsterdam.

WTH

WTH is de leverancier van vloer- en wandsystemen voor het verwarmen en koelen van gebouwen. WTH is gevestigd in Dordrecht.

WTH bleek, in weerwil van het huidige economische klimaat, in staat een toenemende omzet te realiseren. Vooral de grootschaligheid en de duurzame toepassingen bleken succesfactoren. Aan de productkant zijn zowel in de montage als in de regeling van

Joke Cuperus, hoofdingenieur-directeur Oost-Nederland Rijkswaterstaat



'Rijkswaterstaat kijkt met een integrale blik naar gebiedsontwikkeling: het gaat niet alleen om een object zelf, maar ook om de gevolgen van de realisatie hiervan voor de omgeving en de (vaar)weggebruikers. Ofwel: wat is het effect op onder meer het verkeer, de natuur en het milieu als er bijvoorbeeld een nieuwe afslag wordt aangelegd? Die integrale benadering is ook wat wij van een infrapartij, zoals Mobilis, verlangen. Zo vinden wij het belangrijk dat de infrapartij thuis is in de procedures, vergunningen, bestemmingsplannen, et cetera. Want het gaat tegenwoordig meestal over de inpassing van nieuwe objecten binnen de bestaande infrastructuur, en dat roept vragen op bij particulieren of belangengroeperingen. Omgevingsmanagement noemen wij dat; goed luisteren, transparant communiceren en blijven uitleggen waarom voor een bepaalde aanpak is gekozen. Dit is wat ons betreft voor een infrapartij een minstens zo belangrijke taak als het realiseren van het object zelf. We doen het sámen.'

de vloerverwarmingssystemen innovatieve producten aan het assortiment toegevoegd. Door het verbreden van het assortiment specifiek voor de renovatiemarkt is deze afzetmarkt voor WTH beduidend gegroeid.

3.8 Corporate governance

Algemeen

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en onderscheidt zich door haar aandeelhoudersstructuur met – indirect – de onafhankelijke Stichting TBI als enig aandeelhouder. Stichting TBI heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid te opteren voor het zogenaamde ‘verzwakte structuurregime’. Dit betekent onder meer dat de leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen en niet door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

TBI is geen beursgenoteerde onderneming en is daarom niet wettelijk verplicht de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna de Code) toe te passen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen passen evenwel de principes en ‘best practice’-bepalingen van de Code zoveel mogelijk toe. Met name de in de Code verankerde beginselen over integriteit, verantwoording en transparantie zijn voor TBI een belangrijke leidraad. De toegepaste bepalingen uit de Code zijn verwerkt in de statuten van TBI, het Reglement van de Raad van Bestuur en het Reglement van de Raad van Commissarissen. Daarbij is wel rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI. Deze structuur noopt soms tot een afwijking van de Code. De onderbouwing van deze afwijkingen is hieronder opgenomen.

De principes en ‘best practice’-bepalingen in de Code, zoals aangegeven in de paragrafen II.1 Taak en werkwijze, II.2 Bezoldiging en II.3 Tegenstrijdige belangen, hebben grotendeels hun weerslag gevonden in het Reglement Raad van Bestuur, met uitzondering van

de bepalingen over informatieverstrekking over de (individuele) bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Raad van Bestuur

De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het Reglement van de Raad van Bestuur van TBI. De Raad van Bestuur is belast met het besturen van TBI, wat onder meer inhoudt dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor het gevoerde beleid, dat gericht is op de realisatie van de strategie en de doelstellingen van de vennootschap en het ontwikkelen en verwerken van de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. Tevens is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap.

De Raad van Bestuur oefent zijn bestuursbevoegdheid als college uit en besluit aldus gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn. In het kader van het collegiaal bestuur heeft ieder lid van de Raad van Bestuur een individueel aandachtsgebied. Met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen bepaalt de Raad van Bestuur zelf de onderlinge taakverdeling.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft de samenstelling, taken en werkwijze van de Raad van Commissarissen vastgelegd in het Reglement van de Raad van Commissarissen van TBI.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met de vennootschap verbonden ondernemingen en op het gevoerde beleid en het functioneren van de Raad van Bestuur. Ook staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur met advies terzijde.

Daartoe ontvangt de Raad van Commissarissen van de Raad van Bestuur tijdig alle informatie die voor de uitoefening van het takenpakket nodig is.

Léon Verhaegen, projectleider Wauter, Waterschapsbedrijf Limburg



‘Het algemeen belang is gebaat bij vlekkeloos functionerende waterzuiverings-systemen. Ons project Wauter heeft tot doel om al onze achttien rioolwater-zuiveringsinstallaties vergaand te moderniseren via een automatiseringsoperatie. In plaats van de decentrale aansturing komt er één centraal serversysteem; daarvoor worden in totaal 175 objecten onder handen genomen. HVL is de hoofdaannemer van dit uitgebreide automatiseringsproject. Zij hebben veel kennis in huis van de waterwereld en zijn voor ons de aangewezen partij. Deze operatie maakt het beheer van onze installaties optimaal, want iedereen werkt dan met dezelfde interface. Het is een goed voorbeeld van innovatieve automatisering, die bijdraagt aan de veiligheid en efficiency van het waterbeheer in Nederland.’

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen aan het resultaat van de onderneming gerelateerde bonussen, pensioenen of andere beloningen.

Commissies van de Raad van Commissarissen

Vanwege de omvang van de vennootschap en met het oog op een goede en zorgvuldige uitoefening van de toezichthoudende taken heeft de Raad van Commissarissen uit zijn midden de volgende commissies ingesteld:

- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie
- Selectie- en benoemingscommissie

Ingevolge de Nederlandse wetgeving hebben deze commissies geen zelfstandige bevoegdheid om besluiten te nemen. Ze hebben tot taak om de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden over de structuur van het concern, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het belonings- en benoemingsbeleid.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement, bestaat uit ten minste twee leden en vergadert minstens tweemaal per jaar. De vergaderingen van de auditcommissie worden gehouden in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, de directeur Financiën a.i. en desgewenst de externe accountant. De auditcommissie beoordeelt de structuur van de interne controlemaatregelen en de voorschriften en richtlijnen met betrekking tot de financiële verslaggeving en rapportage. Daarnaast adviseert de auditcommissie de Raad van Commissarissen met betrekking tot alle vraagstukken rondom accountantsbenoeming of -ontslag en toetst zij de inhoud en reikwijdte van de controleopdracht. De voorzitter van de auditcommissie doet verslag van de bevindingen in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie bestaat per 31 december 2011 uit:

- drs. J.B. van Dongen RA (voorzitter)
- dr. P.A.M. Berdowski
- drs. J.C. ten Cate

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit ten minste twee leden en vergadert minstens eenmaal per jaar. De remuneratiecommissie heeft tot taak de Raad van Commissarissen te adviseren over de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. De voorzitter van de commissie doet verslag aan de Raad van Commissarissen.

De remuneratiecommissie bestaat per 31 december 2011 uit:

- drs. J.B. van Dongen RA (voorzitter)
- mw. prof.mr. I.P. Asscher-Vonk

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie bestaat uit de voorzitter en een lid van de Raad van Commissarissen en vergadert ten minste eenmaal per jaar. De selectie- en benoemingscommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen met betrekking tot het selectie- en benoemingsbeleid inzake commissarissen en leden van de Raad van Bestuur.

De selectie- en benoemingscommissie bestaat per 31 december 2011 uit:

- drs. J.C. ten Cate (voorzitter)
- J.E. de Vries

Accountant

De benoeming van de externe accountant en de opdrachtverstrekking tot controle van de door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening geschiedt – op aanbeveling van de Raad van Commissarissen – door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De externe accountant PwC is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2011 herbenoemd voor een periode van één jaar.

De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de accountant hebben maatregelen genomen ter waarborging van de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Deze maatregelen leiden ertoe dat de accountant voor TBI uitsluitend controlewerkzaamheden verricht en geen (belasting)adviesdiensten verleent. Dit wordt door de Raad van Commissarissen en de auditcommissie periodiek getoetst. De accountant brengt verslag uit aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de maatregelen die hij heeft genomen om te kunnen voldoen aan de professionele en wettelijke eisen met betrekking tot het waarborgen van zijn onafhankelijke positie ten opzichte van TBI.

Remuneratie

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op advies en aanbeveling van de remuneratiecommissie. Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht de bestuurders van TBI te motiveren en gemotiveerd te houden om leiding te geven aan TBI als een toonaangevend vastgoed-, bouw- en techniekconcern in Nederland. De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. In 2011 is besloten tot herziening van de beloningsstructuur. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning naast de reeds bestaande financiële en algemene beleidsdoelstellingen nu ook afhankelijk gesteld van persoonlijke doelstellingen. Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van Raad van Bestuursleden van andere Nederlandse (AMX-beursgenoteerde) concerns, rekening houdend met de complexiteit van de vennootschap. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitter en de overige leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen. De remuneratiecommissie toetst het beloningsniveau periodiek, waarbij eventueel gebruik kan worden gemaakt van een (externe) remuneratie-expert voor de weging van de relevante criteria.

Financiële verslaggeving

De financiële verslaggeving van TBI is gebaseerd op de uitgangspunten van de vigerende bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Met betrekking tot de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt een toetsing plaats aan de hand van de toepasselijke Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2011.

De jaarrekening wordt voorafgaand aan publicatie en ter voorbereiding van de behandeling in de Raad van Commissarissen besproken in de auditcommissie, in aanwezigheid van de externe accountant. De ondernemingen van TBI dienen de uitgangspunten van financiële verslaggeving van TBI te volgen. Daartoe zijn intern rapportagerichtlijnen vastgelegd in het periodiek geactualiseerde TBI Handboek Verslaggeving.

3.9 Risicobeheersing

Ondernemerschap is nauw verwant aan het nemen en beheersen van risico's. Het bewust en verantwoord omgaan met deze risico's is een noodzakelijke voorwaarde om succesvol te kunnen opereren. TBI kent een strikt beleid, dat erop is gericht de huidige en toekomstige risico's zoveel mogelijk te onderkennen en te beheersen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en de monitoring van de naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hierbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de decentrale organisatiestructuur van TBI.

Ook wordt gestreefd naar risicobeheersingsystemen die passen bij de omvang, aard van de activiteiten en risicoprofiel van de TBI-ondernemingen, met als doel de ondernemingsrisico's zo goed mogelijk te beheersen en de realisatie van de gestelde doelstellingen zo goed mogelijk te waarborgen. De (snel) veranderende economische omstandigheden leiden in voorkomende gevallen tot een

vanzelfsprekend verhoogd risicoprofiel. Waar nodig worden proactief maatregelen getroffen om deze risicobeheersingssystemen te versterken, opdat deze aan blijven sluiten bij de veranderende markt-omstandigheden.

De risicobeheersingssystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersingssystemen in 2012 niet naar behoren zullen werken. Er zijn dan ook geen belangrijke wijzigingen van deze systemen voorzien. TBI kan echter geen garantie bieden, dat zich geen risico's zullen voordoen. Het betekent evenmin dat de risicobeheersingssystemen geen verdere verbetering behoeven. Optimalisering van interne risicobeheersingssystemen blijft voor de Raad van Bestuur een belangrijk aandachtspunt. Dit kan leiden tot verdere aanscherping of aanvulling van de systemen. Hierna worden de voornaamste risico's en de opzet en werking van de interne risicobeheersingssystemen met betrekking tot deze risico's beschreven.

Interne beheersing en risicomanagement

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de beheersing van de aan het concern verbonden risico's. Dit doet de Raad van Commissarissen door bespreking met de Raad van Bestuur van de kwartaalresultaten, het jaarverslag, de jaarrekening, het Strategisch Plan en het Operationeel Plan. De Raad van Commissarissen overlegt ten minste vier keer per jaar met de Raad van Bestuur.

Rol auditcommissie

De auditcommissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de naleving van de financiële voorschriften, de kwaliteit van de financiële rapportages en de effectiviteit van de interne controle-systemen, en adviseert hierover aan de Raad van Commissarissen. Ten minste een keer per jaar voert de voltallige Raad van Commissarissen overleg met de externe accountant. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt jaarlijks de externe accountant.

Voor de planning, uitvoering en bijsturing van de bedrijfsvoering hanteert TBI de volgende instrumenten:

- De langetermijnstrategie is vastgelegd in een Strategisch Plan. Op basis daarvan stellen de TBI-ondernemingen hun plannen en budgetten op.
- De uitvoering van het jaarplan van TBI is de taak van de statutaire directies van de TBI-ondernemingen. De bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een procuratieschema en in een directie instructie.
- De TBI-ondernemingen rapporteren periodiek over de voortgang aan de Raad van Bestuur. De financiële rapportages worden centraal beoordeeld en vergeleken met goedgekeurde begrotingen. Prognoses worden per kwartaal getoetst en waar nodig aangepast.
- Elk kwartaal worden de operationele rapportages en de resultaatontwikkeling van de TBI-ondernemingen besproken met veel aandacht voor de belangrijkste risico's en de acties om deze te beheersen.
- Tussen de kwartaalbesprekingen is er regelmatig contact met de TBI-ondernemingen over de operationele processen en de daaraan verbonden risico's.
- Rapportagerichtlijnen zijn vastgelegd in het periodiek geactualiseerde TBI Handboek Verslaggeving, dat is gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de naleving van de relevante (financiële) richtlijnen en wordt hierbij ondersteund door de afdeling Verslaggeving en Control. Deze afdeling rapporteert direct aan de Raad van Bestuur en werkt op basis van een door de Raad van Bestuur goedgekeurd programma. Onderzoeken van de afdeling Verslaggeving en Control richten zich op de opzet en het functioneren van de administratieve organisatie en interne controle bij de TBI-ondernemingen.

Bij TBI speelt projectbeheersing een centrale rol in de beheersing van risico's, vanaf het opstellen van de offerte tot en met het afleveren van het eindproduct

en de garantieperiode. TBI onderscheidt daarbij de volgende risicocategorieën: compliance, markt, operationeel, veiligheid en financieel.

Beheersing van compliance risico's

TBI hecht er aan dat bij de bedrijfsuitoefening de belangen van de stakeholders zorgvuldig worden afgewogen. Een dergelijke afweging waarborgt de continuïteit van het concern en draagt bij aan het welzijn van de ondernemingen en het welbehagen van de medewerkers. Tegen deze achtergrond dienen de TBI-ondernemingen en hun medewerkers deskundig en professioneel om te gaan met het in hen gestelde vertrouwen.

Als concern dat met een groot aantal verschillende TBI-ondernemingen op diverse markten actief is, bestaat het risico dat incidenten bij afzonderlijke TBI-ondernemingen gevolgen hebben voor de algemene reputatie. TBI is zich bewust van haar positie in het maatschappelijk verkeer en hecht groot belang aan de reputatie, reden om dan ook géén concessies te doen waar het gaat om het integriteitsbeleid. Mede om die reden heeft TBI de TBI-gedragscode ingevoerd.

De TBI gedragscode is een 'levend document'. Dit houdt in dat met regelmaat wordt gezien of de vigerende TBI gedragscode voldoet aan de daaraan te stellen eisen. De TBI gedragscode omvat een opdracht aan iedere TBI-medewerker om in de uitoefening van zijn of haar functie professioneel, vakbekwaam en deskundig te zijn en verlangt tevens van deze medewerker dat hij of zij zich daarbij zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedraagt.

De medewerkers zijn verplicht te handelen met inachtneming van de regels in de TBI gedragscode. Tevens rust op iedere TBI-medewerker die op de hoogte is van een overtreding van deze gedragscode, de plicht dit aan de toezichthouder van de betreffende TBI-onderneming te melden.

Deze melding wordt vertrouwelijk behandeld. De medewerker die een overtreding meldt, mag erop rekenen dat hij of zij daarvan géén nadeel ondervindt.

De naleving van de TBI gedragscode wordt strikt gecontroleerd. Incidenten worden onderzocht en kunnen arbeidsrechtelijke consequenties hebben. Binnen alle TBI-ondernemingen is een toezichthouder benoemd. Deze ziet toe op de naleving van de gedragscode en adviseert de directie over de toepassing daarvan. Ook adviseert de toezichthouder bij de uitvoering van een voorlichtingsprogramma over de inhoud en strekking van de code. De desbetreffende toezichthouders informeren de statutaire directie van de TBI-ondernemingen.

Voor wat betreft de uitoefening van zijn taak ontvangt de toezichthouder geen aanwijzing of instructie van zijn of haar directie. De rapportages van de toezichthouders worden ter beschikking gesteld van de Raad van Bestuur. De toezichthouder oefent zijn taak evenwel in onafhankelijkheid uit. De gedragscode biedt de mogelijkheid voor een TBI-medewerker om, wanneer er sprake is van bijzondere omstandigheden, de vermeende misstand te melden bij de zogenaamde 'Externe Toezichthouder bij TBI'.

Andere maatregelen ter beheersing van compliance-risico's zijn:

- een letter of representation, jaarlijks ondertekend door de directieleden, ter naleving van interne regels en externe wet- en regelgeving. Daarnaast verstrekken de statutaire directies jaarlijks een In Control-verklaring aan de Raad van Bestuur;
- rapportage per kwartaal over risico's en compliance-onderwerpen;
- een klokkenluidersregeling, die medewerkers beschermt die handelwijzen in strijd met de TBI gedragscode onder de aandacht brengen.

Horizontaal Toezicht

TBI en de Belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. Hiermee wordt beoogd dat TBI effectief en efficiënt haar fiscale verplichtingen nakomt. Er wordt gestreefd naar een permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en een snelle standpuntbepaling. Dit vergroot de rechtszekerheid. Kernwaarden voor horizontaal toezicht zijn wederzijds vertrouwen, transparantie en

begrip. TBI draagt zorg voor een systeem van interne beheersing en interne en externe controle, met als doel te komen tot aangiften die voldoen aan wet- en regelgeving, vrij van materiële fouten. Feiten en omstandigheden die tot verschil van inzicht kunnen leiden over de fiscale rechtsgevolgen worden zo snel mogelijk voorgelegd en besproken.

Branche-gerelateerde gedragscodes

Afhankelijk van de branche waarin de TBI-ondernemingen actief zijn gelden branche-gerelateerde gedragscodes. Dit zijn:

SBIB-bedrijfscode

De Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB) heeft als doel om zelfdisciplinaire regelingen met betrekking tot integriteit van de bouwnijverheid ten aanzien van opdrachtverzekering en mededinging in Nederland op te stellen, te beheren en de naleving ervan te bewaken. Alle TBI-bouwondernemingen en de bouwgerelateerde TBI-techniekondernemingen zijn aangesloten bij SBIB.

Hoewel de SBIB-bedrijfscode een zelfdisciplinaire regeling is, heeft de code ook feitelijk externe werking. Deze externe werking bestaat er enerzijds uit dat TBI-ondernemingen aan derden aangeven dat zij de bedrijfscode onderschrijven en dat zij het belangrijk vinden dat de code wordt nageleefd, anderzijds hechten ook (potentiële) opdrachtgevers c.q. aanbestedende diensten er aan dat de door hen in te schakelen opdrachtnemers c.q. aannemers op transparante en zorgvuldige wijze meedingen naar opdrachten, en dat zij zich bij de uitvoering van de werkzaamheden zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedragen.

Neprom-gedragscode

De leden van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkelingsmaatschappijen (Neprom) zijn gebonden aan de Neprom-gedragscode. Een Neprom-lid dient zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Dit maatschappelijk verantwoorde gedrag wordt in de Neprom-gedragscode vorm gegeven door een opsomming van leef- en

gedragsregels jegens overheden, klanten, derden, medewerkers, et cetera. Meer in het bijzonder omvat deze code tal van gedragsregels die aangeven hoe een Neprom-lid zich dient te gedragen bij vastgoed- en grondtransacties.

Ter naleving van de gedragscode is medio 2010 het Neprom Transactieregister binnen TBI ingevoerd. Het transactieregister is een intern systeem om belangrijke aspecten van vastgoedtransacties inzichtelijk en centraal toegankelijk te maken. Het Transactieregister is gericht op de bevordering van transparantie en controleerbaarheid. De externe accountant PwC heeft zowel in 2010 als in 2011, als onderdeel van de accountantscontrole, de deugdelijke opzet en werking van dit systeem vastgesteld.

Gedragscode leden Bouwend Nederland

De TBI-bouwondernemingen zijn zonder uitzondering lid van Bouwend Nederland. De leden van Bouwend Nederland hechten grote waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Integriteit en mededinging zijn hierbij de belangrijkste kernvoorwaarden.

Beheersing van marktrisico's

De diversiteit van activiteiten van TBI maakt dat de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten in de diverse markten, onderling verschillen. Het hanteren van een evenwichtige portfolio, met spreiding van activiteiten over opdrachtgevercategorieën en marktsectoren, vermindert de gevoeligheid van de onderneming voor wisselende marktomstandigheden. Andere politieke prioriteiten, nieuw bestuur bij (lagere) overheden en wijziging van wet- en regelgeving met een verandering van langetermijnplannen en lopende projecten en intensivering van de concurrentie, hebben risico's voor TBI tot gevolg. De infrastructuursector is het meest gevoelig voor dit risico, aangezien deze marktsector specifiek in het 'publieke domein' is gelegen.

Beheersing van operationele risico's

De ondernemingen van TBI realiseren uiteenlopende projecten, die van elkaar verschillen in complexiteit,

omvang, contractvorm en doorlooptijd. Om deze projecten succesvol te kunnen realiseren, moeten de risico's gedurende de voorbereiding, uitvoering en afronding van de projecten in een vroegtijdig stadium worden geïdentificeerd en hierna effectief worden beheerst.

Ter beheersing van operationele risico's zijn de volgende maatregelen getroffen:

- een constante focus op naleving van interne procedures ten aanzien van projectmanagement;
- duidelijke toekenning van de verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding. Deze ligt, binnen de gestelde grenzen van de directie instructies en procuratieschema's, bij de (statutaire) directies van de TBI-ondernemingen. Vereiste goedkeuring voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel door de Raad van Bestuur;
- hanteren van kwaliteitssystemen onder ISO. Dit biedt garanties voor het gestructureerd aanbieden en uitvoeren van projecten en biedt richtlijnen voor het tijdig inschakelen van partners en adviseurs;
- verzekering van risico's, voortkomend uit de uitvoering van projecten;
- voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur voor investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start van de verkoop en het starten van de bouw van projecten voor eigen risico.

Ook het personeelsbeleid is belangrijk in relatie tot risicobeheersing. Projectmanagers vervullen een sleutelrol in risicobeheersing. Zij volgen daarvoor speciale opleidings- en trainingsprogramma's. Andere maatregelen zijn het op peil houden van de vakkennis en, waar mogelijk, uitbesteding van ICT-diensten aan specialisten.

Beheersing van veiligheidsrisico's

Wat betreft veilige en gezonde arbeidsomstandigheden is er vooral op de bouwplaatsen sprake van een verhoogd risico op letsel. Daarom voert TBI een beleid dat erop is gericht de benodigde maatregelen

te treffen ter voorkoming van ongevallen, beroepsziekten en schade. Veiligheids- en gezondheidsrisico's worden zoveel mogelijk beheerst door met het oog op de veiligheid en de gezondheid van de individuele werknemer te (laten) ontwerpen en projecten planmatig voor te bereiden. De arbeid wordt zodanig georganiseerd (de inrichting van de bouwplaats daaronder begrepen) dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers. De medewerkers, ingeleende medewerkers en onderaannemers krijgen instructies over veilige werkmethoden.

Binnen de decentrale concernstructuur van TBI zijn de directies van de TBI-ondernemingen verantwoordelijk voor een adequaat veiligheidsmanagementsysteem binnen hun onderneming.

Beheersing van financiële risico's

De financiële risico's omvatten financieringsrisico's, liquiditeitsrisico's en de krediet-, rente- en valutarisico's. Door het projectmatige karakter van de activiteiten van TBI varieert het gebruik van operationele geldmiddelen sterk. TBI voorziet in haar werkkapitaalbehoefte door vanuit één centraal punt externe financieringen aan te trekken. Vanuit deze centrale treasuryfunctie is een interne financieringsstructuur ingericht. Op basis van intern opgestelde kredietbeoordelingen stelt de Raad van Bestuur vanuit de centrale treasuryfunctie kredietlijnen ter beschikking aan de TBI-ondernemingen.

Er is een continue focus op het optimaliseren van werkkapitaalbeheer, waarbij tevens de liquiditeit en solvabiliteit van opdrachtgevers worden beoordeeld. Indien noodzakelijk worden aanvullende zekerheden gevraagd of worden vorderingen verzekerd.

Als gevolg van de marktomstandigheden wordt terughoudend omgegaan met het aangaan van nieuwe verplichtingen inzake investeringen. TBI streeft ernaar te allen tijde over een goede liquiditeitspositie te beschikken. Belangrijke elementen zijn een strakke werkkapitaalbeheersing, een gezonde interestdekking en schuld/winstverhouding.

Ter beheersing van financiële risico's zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Afdekking van valutarisico's in de offertefase met wisselkoersclausules. Offertes met een hoge slagingskans kunnen worden afgedekt met valutaopties. Doordat kosten en opbrengsten veelal in euro's worden gerealiseerd, is het effect van valutakoersverschillen voor TBI beperkt. Voor de langlopende schulden worden rentepercentages voor langere termijn vastgelegd. Per 31 december 2011 heeft TBI geen langlopende (rentedragende) schulden. De omvang van de kortlopende rentedragende schulden is beperkt, waardoor het renterisico gering is.
- Het aangaan van vastgoedontwikkelingsrisico's zoals verwerving grondposities en het in uitvoering nemen van eigen ontwikkelingsprojecten is alleen toegestaan na schriftelijke goedkeuring van de Raad van Bestuur. Elke investeringsaanvraag respectievelijk verzoek tot start van de bouw wordt op zijn eigen merites beoordeeld.

3.10 Financiering

TBI heeft de beschikking over circa 561 miljoen aan bancaire garantie- en kredietfaciliteiten. De huidige financiering faciliteit van 100 miljoen, met een optie tot verruiming met 50 miljoen, is in december 2011 voor een periode van vijf jaar verlengd tot december 2016. De financiering van de TBI-ondernemingen verloopt via de centrale treasuryfunctie binnen TBI. De centrale treasuryfunctie waarborgt de toegang tot de geld- en kapitaalmarkt en voorziet in de benodigde werkkapitaalbehoefte.

Rotterdam, 14 maart 2012

ir. E.H.M. van den Assem (voorzitter)
ir. D.A. Sperling
drs. A.A. Voogel MBA¹

¹ drs. A.A. Voogel MBA maakt sinds 1 februari 2012 deel uit van de Raad van Bestuur.

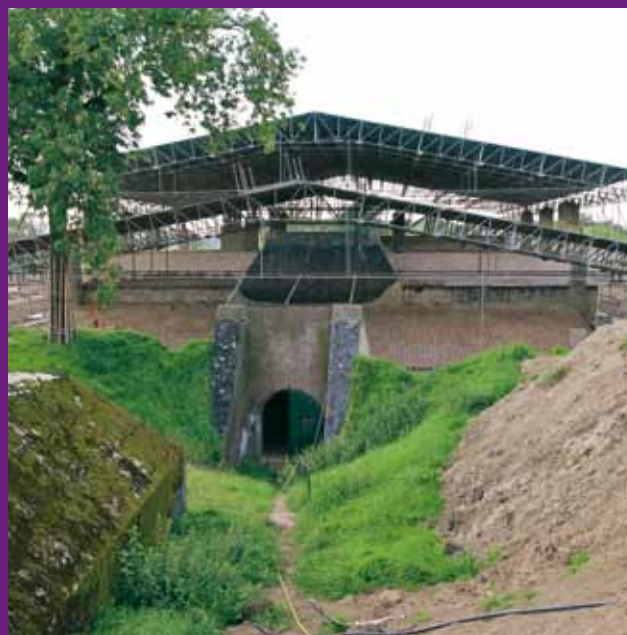
Kromhout Kazerne Utrecht



Op het terrein van de Kromhout Kazerne, tegenover het Utrechts voetbalstadion, is het nieuwe hoofdkwartier van de Koninklijke Landmacht verzezen. Ook onderdelen van het Commando Dienstencentra en de Defensie Materieel Organisatie worden in dit moderne kantorenpark gehuisvest. Het 3.000 werkplekken tellende complex is ingericht voor 'het nieuwe werken'. Wolter & Dros en HVL zijn twee van de installatiepartners in de installatiecombinatie Komfort v.o.f., verantwoordelijk voor de werktuigkundige, elektrotechnische en beveiligingsinstallaties. Ook is voor een periode van 25 jaar een overeenkomst gesloten voor het installatiebeheer en -onderhoud.

HVL
Wolter & Dros

GeoFort Herwijnen



De Nieuwe Hollandse Waterlinie, vanaf 1871 de opvolger van de Hollandse Waterlinie, bestaat uit 46 forten over een afstand van 85 kilometer in het midden van het land. Het is een verdedigingswerk om het land zonodig onder water te kunnen zetten. Een van de forten, het fort in Herwijnen, krijgt een nieuwe bestemming en wordt daartoe grondig gerestaureerd. Diverse gebouwen, zoals de kazerne, de artillerieloods, de remises en het wachtershuisje worden door Nico de Bont hersteld en geconsolideerd.

De nieuwe bestemming is een educatief themapark op het gebied van cartografie en navigatie, GeoFort genaamd. Hier zal het publiek vanaf juni 2012 kunnen kennismaken met zowel de vroegere geografische technieken als de modernste huidige meetsystemen.

Nico de Bont



Talent in bedrijf

Stefan Meegdes
Bedrijfsleider J.P. van Eesteren
Rijksmuseum, Amsterdam



Tweede Coentunnel Amsterdam



De Coentunnel heeft met honderdduizenden automobilisten per dag de grenzen van de capaciteit bereikt, reden waarom een Tweede Coentunnel onder het Noordzeekanaal wordt aangelegd. Deze dient het Westelijk Havengebied van Amsterdam en de noordelijke Randstad beter te ontsluiten. De oplevering van de nieuwe tunnel en de bijbehorende Westrandweg is gepland in 2037.

Het project betreft niet alleen de aanleg van de tunnel zelf, maar ook het bouwen van het toeleidende wegstelsel, de bijbehorende kunstwerken en de verkeers- en tunneltechnische installaties. Ook de renovatie van de bestaande Coentunnel is onderdeel van het project, uitgevoerd door een bouwconsortium met Mobilis als een van de zeven partners. Het consortium blijft tot 2037 het gehele systeem onderhouden.

De tunnelementen werden per stuk met sleep- en duwboden over het water vervoerd, via de Oude Maas, Nieuwe Maas, Nieuwe Waterweg, Noordzee en het Noordzeekanaal naar het Amsterdamse Westpoortgebied. Vervolgens werd het

tunnelement ter plekke afgezonken. Een mijlpaal in 2011 was het verbinden van het derde en vierde tunnelement in mei, waardoor alle tunnelementen nu gekoppeld zijn. De Tweede Coentunnel wordt gebouwd volgens de eisen van de nieuwe Wet Tunnelveiligheid, wat betekent dat er allerlei uitgebreide voorzieningen komen. De tunnel wordt voorzien van de modernste apparatuur, die Croon zal verzorgen. Sensoren in het wegdek zullen bijvoorbeeld registreren of het verkeer in de tunnel stilstaat. Vluchtwegen zijn niet alleen voorzien van lichtsignalen, maar ook van geluid. In totaal gaat het om 65 systemen in de tunnel, variërend van verlichtings- en ventilatiesystemen tot brandblus- en communicatiesystemen. Croon verzorgt de complete technische installatie en houdt zich bezig met het ontwerp-, bouw- en onderhoudstraject, van eerste initiatief tot en met de onderhoudsfase tot 2037.

Croon
Mobilis

Jaarrekening 2011

Geconsolideerde balans per 31 december 2011

(vóór resultaatbestemming)

	31 december 2011		31 december 2010	
Vaste activa				
Immateriële vaste activa [1]	2.635		2.558	
Materiële vaste activa [2]	133.284		138.068	
Financiële vaste activa [3]	3.879		579	
		139.798		141.205
Vlottende activa				
Onderhanden werk [4]				
– opdrachten derden	-189.177		-211.904	
– grondposities e.d.	217.638		210.220	
– eigen ontwikkeling	15.856		18.453	
	44.317		16.769	
Voorraden [5]	26.740		22.863	
Vorderingen [6]	366.745		319.830	
Effecten [7]	188		187	
Liquide middelen [8]	216.106		237.450	
	654.096		597.099	
Kortlopende schulden				
Kredietinstellingen e.d. [9]	6.635		30.046	
Overige schulden [10]	512.372		458.788	
	519.007		488.834	
Saldo vlottende activa en kortlopende schulden		135.089		108.265
		274.887		249.470
Langlopende schulden [11]		—		—
Voorzieningen [11]		10.605		9.733
Groepsvermogen				
Eigen vermogen [12]	263.254		239.382	
Aandeel van derden	1.028		355	
		264.282		239.737
		274.887		249.470

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2011

	2011		2010 ¹
Bedrijfsopbrengsten [13]	2.171.952		2.023.851
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten	-1.439.742	-1.330.731	
Lonen en salarissen	-409.347	-401.826	
Sociale lasten	-74.814	-72.427	
Pensioenlasten [14]	-30.468	-30.881	
Afschrijving materiële vaste activa [15]	-25.244	-26.626	
Afschrijving immateriële vaste activa [16]	-785	-659	
Overige bedrijfskosten	-158.210	-142.656	
	-2.138.610		-2.005.806
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering	33.342		18.045
Bijzondere waardevermindering [4]	—		-56.916
Bedrijfsresultaat na bijzondere waardevermindering	33.342		-38.871
Rentebaten en -lasten [17]	170	-2.814	
Resultaat uit deelnemingen [18]	-5.536	-2.986	
	-5.366		-5.800
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	27.976		-44.671
Belastingen over het resultaat [19]	-3.461		11.092
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	24.515		-33.579
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen	-294		-32
Nettoresultaat	24.221		-33.611

¹ Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2011

	2011		2010	
Nettoresultaat boekjaar	24.221		-33.611	
Correctie inzake bijzondere waardevermindering (netto)	—		42.402	
Afschrijving immateriële vaste activa [1]	785		659	
Afschrijving materiële vaste activa [2]	25.244		26.626	
Afname voorzieningen als gevolg van deconsolidatie	-1.401		—	
Overige mutaties voorzieningen	2.273		-1.508	
Mutaties werkkapitaal exclusief liquide middelen	-24.756		1.000	
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		26.366		35.568
Investeringen in immateriële vaste activa [1]	-876		-517	
Investeringen in materiële vaste activa [2]	-26.351		-22.749	
Desinvesteringen in materiële vaste activa [2]	1.572		1.748	
Investeringen in materiële vaste activa afkomstig van acquisities [2]	—		-396	
Desinvesteringen materiële vaste activa als gevolg van deconsolidatie [2]	4.319		1.656	
Investeringen immateriële vaste activa als gevolg van acquisities [1]	14		-370	
Overige mutaties	-358		—	
Mutaties financiële vaste activa	-3.300		-408	
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-24.980		-21.036
Aflossing langlopende schulden	—		-8.000	
Overige mutaties langlopende schulden	—		-4.526	
Koersverschillen	9		135	
Mutaties kredietinstellingen	-23.411		-5.912	
Mutaties aandeel derden	673		-76	
Dividend	—		-4.649	
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-22.729		-23.028
Nettokasstroom in boekjaar		-21.343		-8.496
Beginstand liquide middelen en effecten		237.637		246.133
Afname		-21.343		-8.496
Eindstand liquide middelen en effecten		216.294		237.637
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden		702		8.721

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

TBI Holdings B.V. is een netwerk van ondernemingen, die actief zijn in de sectoren vastgoed, bouw en techniek. De ondernemingen opereren zowel zelfstandig als via samenwerkingsverbanden, voornamelijk in de Nederlandse markt. TBI Holdings B.V. is statutair gevestigd in Rotterdam, Nederland.

Grondslagen van de financiële verslaggeving

Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. wordt opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De vennootschappelijke jaarrekening van TBI Holdings B.V. wordt conform artikel 402 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek op vereenvoudigde wijze opgesteld.

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie luidt in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van TBI Holdings B.V., van de groepsmaatschappijen waarin TBI Holdings B.V. meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houdt of waarin TBI Holdings B.V. op grond van aanvullende regelingen beschikt over de beslissende zeggenschap inzake het bestuur en het financiële beleid en andere rechtspersonen waarop TBI Holdings B.V. een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. In het algemeen betreft het deelnemingen waarin het belang meer dan 50 procent bedraagt. De activa en passiva, alsook de resultaten van deze ondernemingen worden voor honderd procent in de consolidatie opgenomen. Het belang van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Deelnemingen in combinaties – dat zijn deelnemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – worden proportioneel in de consolidatie opgenomen. Looptijd en rechtsvorm zijn hierbij niet van belang. Indien aannemingscombinaties worden uitgeoefend in de vorm van een vennootschap onder firma wordt rekening gehouden met hoofdelijke aansprakelijkheid, indien en voor zover daartoe aanleiding bestaat op grond van de financiële positie van de combinatie en/of van een of meer van de partners daarin.

Onderlinge vorderingen en schulden en de resultaten op transacties tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties buiten de groep zijn geëffectueerd.

Resultaten van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf de effectieve datum van verwerving. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment van afstoting.

Met inachtneming van de bepalingen van artikel 379 en 414 van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is een lijst van deelnemingen ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Rotterdam. Voor een enkele Nederlandse geconsolideerde vennootschap is een verklaring afgegeven als bedoeld in artikel 403 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Vreemde valuta

Bij herleiding naar euro's van de jaarrekeningen van groepsmaatschappijen en deelnemingen die zijn opgemaakt in vreemde valuta, worden de koersverhoudingen per balansdatum aangehouden. Resultaten voortvloeiende uit deze herleiding worden in de reserve omrekeningsverschillen verwerkt. Vorderingen en schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers per balansdatum. Eventuele koersverschillen komen ten gunste of ten laste van het bedrijfsresultaat.

Voor beheersing van valutarisico's die voortvloeien uit de gewone bedrijfsuitoefening maakt TBI gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Gerealiseerde koersverschillen komen ten gunste of ten laste van het bedrijfsresultaat.

Voor een uiteenzetting van het beleid van TBI op het gebied van risicobeheer gericht op de beheersing van diverse vormen van risico's en aan de inzet van financiële instrumenten wordt verwezen naar pagina 51 tot en met 56.

Waardering

De gehanteerde grondslagen van waardering zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Op elke balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde. Waarbij de realiseerbare waarde de hoogste waarde is van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Immateriële vaste activa

De waarderingsgrondslag voor immateriële vaste activa is historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde. Immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur van 5 jaar.

Materiële vaste activa

De waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa is historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde. Materiële vaste activa worden lineair op basis van de geschatte economische levensduur afgeschreven en worden op jaarbasis berekend tegen de volgende percentages:

Bedrijfsgebouwen	2½ tot 4 procent
Materieel, machines en installaties	20 procent
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10 tot 20 procent

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van deze financiële verslaggeving. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en nettovermogenswaarde van de verworven kapitaalbelangen, hetgeen ten laste van de overige reserves wordt gebracht. De verkrijgingsprijs bestaat uit de koopsom die betaald wordt voor de overname waaraan toegevoegd de eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan de

overname. De nettovermogenswaarde van de deelneming wordt bepaald door de activa, voorzieningen en de schulden van de deelneming te waarderen en haar resultaat te berekenen op dezelfde grondslagen als die van TBI Holdings B.V.

In 2011 is de samenstelling van de consolidatiekring gewijzigd. De wijzigingen hebben met name betrekking op:

- Per 1 januari 2011 zijn alle aandelen van Veldhoen + Company B.V. middels een management buy-out verkocht.
- Per 1 oktober 2011 zijn de activiteiten van Baas Groep B.V. middels een management buy-out verkocht. Vervolgens zijn Baas Groep B.V. en de dochtermaatschappijen van Baas Groep B.V. nog in 2011 geliquideerd.

Vorderingen op lange termijn worden opgenomen tegen nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid.

Onderhanden werk

Onderhanden werken voor derden worden gewaardeerd op directe projectkosten – voornamelijk materialen, diensten van derden en onderaanneming, lonen en sociale lasten – verhoogd met opslagen ter dekking van algemene kosten. Aan projecten wordt de geprognosticeerde winst toegerekend in verhouding tot het gereed zijnde deel, respectievelijk het deel van het project dat is uitgevoerd. Voor de berekening van de projectvoortgang wordt hierbij mede gelet op het quotiënt van de tot balansdatum bestede kosten voor reeds verrichte werkzaamheden en de geschatte totale kosten. Winstneming blijft achterwege zolang geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het projectresultaat. Voorzieningen voor verliezen worden op de waardering in mindering gebracht. Bij de grote stroom kleinere projecten met veelal een looptijd korter dan één jaar wordt de winst genomen bij oplevering van het project. Deze methodiek zal niet leiden tot een materiële invloed op het vermogen en resultaat.

Grond in eigendom wordt gewaardeerd op verkrijgingprijs, vermeerderd met de kosten van infrastructurele ontwikkelingen, en overige uit het bezit van grond voortvloeiende kosten, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor ontwikkelingsrisico's, zodra deze voorzienbaar zijn.

Onderhanden werken voor eigen ontwikkeling worden gewaardeerd op directe projectkosten verhoogd met opslagen ter dekking van algemene kosten. Aan projecten wordt winst toegerekend op basis van de voortgang van de productie en de gerealiseerde verkopen. Voorzieningen voor verliezen worden op de waardering in mindering gebracht. Projectfinancieringen met een *non / limited recourse* karakter zijn eveneens in mindering gebracht.

In beginsel wordt geen rente toegevoegd aan grond in eigendom alsmede onderhanden werken voor eigen ontwikkeling, behalve wanneer sprake is van projectgebonden financiering met een zogenaamd *limited recourse* karakter in samenwerking met derden.

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd op historische kostprijs of lagere marktwaarde, rekening houdend met een waardecorrectie voor incourantheid onder toepassing van de Fifo-methode.

Vorderingen

De vorderingen op korte termijn worden gewaardeerd op nominale waarde, verminderd met een waardecorrectie wegens oninbaarheid.

Effecten

Effecten worden gewaardeerd op historische kostprijs of lagere marktwaarde.

Schulden

Schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen op langlopende schulden worden

opgenomen onder kortlopende schulden: kredietinstellingen en dergelijke.

Voorzieningen

De voorziening voor jubileumuitkeringen betreft de contante waarde van de uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrekans van de medewerkers.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen heeft betrekking op afwijkende fiscale waardering van activa en passiva ten opzichte van de bedrijfseconomische waardering. De verplichting is berekend tegen het geldende tarief voor de vennootschapsbelasting. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd indien in redelijkheid kan worden aangenomen dat realisatie binnen de fiscale termijnen zal kunnen plaatsvinden.

Bepaling van het resultaat

De gehanteerde grondslagen van bepaling van het resultaat zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Netto-omzet

Bedrijfsopbrengsten en resultaat worden bepaald op basis van historische kostprijs en omvatten de netto-omzet, de mutatie in het onderhanden werk (inclusief winstopslag en/of getroffen verliesvoorzieningen) en de overige bedrijfsopbrengsten. De netto-omzet omvat de in de verslagperiode verantwoorde opbrengstwaarde van de opgeleverde werken en de geleverde goederen en diensten (exclusief omzetbelasting).

Winst op onderhanden werken voor derden en voor eigen ontwikkeling wordt genomen voor het gedeelte van de verwachte winst dat overeenkomt met het uitgevoerde deel van het werk. Ten aanzien

van winstneming op werken voor eigen ontwikkeling wordt tevens de stand van de verkopen in aanmerking genomen.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten worden bepaald op historische basis. Bij de bepaling van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt in het algemeen de Fifo-methode gebruikt. Leveringen binnen het concern worden tegen marktconforme prijzen verrekend.

Uitgaven voor ontwikkeling zijn slechts geactiveerd indien is voldaan aan de voorgeschreven activeringscriteria. Kosten voor onderzoek worden niet geactiveerd.

Personeelsbeloningen

De kosten voortvloeiend uit personeelsbeloningen zoals lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers. Andere personeelsbeloningen, met uitzondering van jubileumuitkeringen, worden in het jaar van uitkering ten laste van het resultaat gebracht.

De kosten voortvloeiend uit pensioenregelingen zijn in principe gelijk aan de over die periode aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de fondsen, respectievelijk verzekeringsmaatschappijen of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van de fondsen, verzekeringsmaatschappijen en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen

zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat.

Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met de fondsen, verzekeringsmaatschappijen, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Rentebaten en -lasten

De rentebaten en -lasten hebben betrekking op interest die aan het verslagjaar toegerekend kan worden.

Resultaat uit deelnemingen

Het resultaat van niet geconsolideerde deelnemingen wordt bepaald op een met het belang van TBI overeenkomend deel van de resultaten gedurende het verslagjaar, na aftrek van de daarop betrekking hebbende belastingen.

Belastingen over het resultaat

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekening houdend met fiscale faciliteiten, zoals verliescompensatie en deelnemingsvrijstelling. Baten uit hoofde van verliescompensatie worden in aanmerking genomen, zodra compensatie voorzienbaar is.

TBI Holdings B.V. vormt, samen met haar aandeelhouder en diverse, in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid wordt de belastinglast van iedere entiteit bepaald als ware deze zelfstandig belastingplichtig. Verrekening vindt plaats in rekening-courant.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in balansposten en posten van de winst- en verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen en genoteerde effecten. Koersverschillen worden direct verwerkt onder de desbetreffende posten. De verkrijgingsprijs van acquisities wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Toelichting op de geconsolideerde balans

[1] Immateriële vaste activa

	Concessies	Ontwikkeling	Totaal
Stand per 1 januari 2011			
Aanschaffingswaarde	1.596	3.246	4.842
Cumulatieve afschrijvingen	-1.053	-1.231	-2.284
Boekwaarde	543	2.015	2.558
Mutaties in de boekwaarde			
Investeringen	152	724	876
Afschrijvingen	-353	-432	-785
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-14	—	-14
Saldo	-215	292	77
Stand per 31 december 2011			
Aanschaffingswaarde	1.703	3.969	5.672
Cumulatieve afschrijvingen	-1.375	-1.662	-3.037
Boekwaarde	328	2.307	2.635

[2] Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in bestelling e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2011					
Aanschaffingswaarde	116.205	109.462	151.673	774	378.114
Cumulatieve afschrijvingen	-48.275	-77.855	-113.878	-38	-240.046
Boekwaarde	67.930	31.607	37.795	736	138.068
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	641	10.435	14.828	447	26.351
Desinvesteringen	-85	-1.104	-383	—	-1.572
Afschrijvingen	-4.587	-6.771	-13.885	-1	-25.244
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	3	-1.429	-2.356	-537	-4.319
Herrubriceringen	—	—	—	—	—
Saldo	-4.028	1.131	-1.796	-91	-4.784
Stand per 31 december 2011					
Aanschaffingswaarde	116.309	102.335	150.728	685	370.057
Cumulatieve afschrijvingen	-52.407	-69.597	-114.729	-40	-236.773
Boekwaarde	63.902	32.738	35.999	645	133.284

[3] Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet geconsolideerde deelnemingen
Stand per 1 januari 2011	
Boekwaarde	579
Mutaties in de boekwaarde	
Saldo van verwervingen en afstotingen	8.880
Ontvangen winstuitkeringen en dividenden	-44
Aandeel resultaat boekjaar	-5.536
Saldo	3.300
Stand per 31 december 2011	
Boekwaarde	3.879

[4] Onderhanden werk

Per 31 december zijn de onderhanden werken als volgt te verdelen:

	31 december 2011		31 december 2010	
Opdrachten derden				
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	2.058.774		1.949.181	
Af: Gedeclareerde termijnen	-2.247.951		-2.161.085	
		-189.177		-211.904
Grondposities, bouwrechten en onverkochte woningen e.d.				
Kosten, verminderd met voorzieningen voor verliezen	224.406		220.805	
Af: Gedeclareerde termijnen en projectfinancieringen	-6.768		-10.585	
		217.638		210.220
Eigen ontwikkeling				
Kosten inclusief naar rato van voortgang en verkopen genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	177.585		159.107	
Af: Gedeclareerde termijnen en projectfinancieringen	-161.729		-140.654	
		15.856		18.453
		44.317		16.769
Als volgt samengesteld:				
Saldo onderhanden werk groter dan gedeclareerde termijnen	338.581		329.921	
Saldo onderhanden werk kleiner dan gedeclareerde termijnen	-294.264		-313.152	
		44.317		16.769

Het saldo kosten en de gedeclareerde termijnen van opdrachten derden omvat nog niet gefactureerde bouwproductie aan opdrachtgevers respectievelijk financieringen door opdrachtgevers, waartegenover bouwverplichtingen staan.

De post grondposities, bouwrechten en onverkochte woningen betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie. Naar verwachting zal hiervan een belangrijk deel binnen 3 jaar tot ontwikkeling komen. Daarnaast is in deze post begrepen de voorraad onverkochte woningen, die bouwtechnisch zijn opgeleverd met een waarde van 11,3 miljoen (31 december 2010: 19,3 miljoen). In 2010 heeft TBI in het licht van de slechte marktomstandigheden en -verwachtingen en het uitblijven van structureel herstel op korte termijn, analyses van vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten.

Op grond van deze analyses heeft TBI geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarden van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dienen te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen in 2010 bedragen 56,9 miljoen. In 2011 zijn soortgelijke analyses uitgevoerd welke niet hebben geleid tot aanvullende bijzondere waardeverminderingen.

De post eigen ontwikkeling bevat mede de geactiveerde kosten van onverkochte woningen in uitvoering 55,7 miljoen (31 december 2010: 38,8 miljoen). Op deze woningen is geen winst genomen.

[5] Voorraden

	31 december 2011	31 december 2010
Grond- en hulpstoffen	13.379	13.239
Goederen in bewerking en halffabricaten	1.217	807
Gereed product en handelsgoederen	12.144	8.817
	26.740	22.863

[6] Vorderingen

	31 december 2011	31 december 2010
Debiteuren	293.073	232.246
Belastingvorderingen	19.301	18.399
Overige vorderingen	45.432	58.816
Overlopende activa	8.939	10.369
	366.745	319.830

De vorderingen hebben grotendeels een looptijd van minder dan een jaar. In de belastingvorderingen zijn mede begrepen de latente belastingvorderingen van 0,4 miljoen (2010: 6,6 miljoen), die in hoofdzaak de belastinglatenties betreft van verrekenbare verschillen tussen de commerciële en fiscale boekwaarde van activa en passiva.

[7] Effecten

De effecten hebben vrijwel geheel betrekking op ter beurze genoteerde obligaties.

[8] Liquide middelen

	31 december 2011	31 december 2010
Banken	169.207	234.396
Deposito's	46.751	2.880
Kassen	148	174
	216.106	237.450

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa 35,6 miljoen (31 december 2010: 34,9 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen. Verder zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa 6,2 miljoen begrepen (31 december 2010: 7,3 miljoen).

[9] Kredietinstellingen e.d.

In de schulden kredietinstellingen zijn geen aflossingsverplichtingen langlopende schulden begrepen (31 december 2010: 8 miljoen).

[10] Overige schulden

De overige kortlopende schulden worden als volgt gespecificeerd:

	31 december 2011	31 december 2010
Handelscrediteuren	262.291	210.356
Belastingen en premies sociale verzekeringen	52.961	42.641
Overige deelnemingen	349	373
Pensioenpremies	1.622	4.296
Overige schulden	177.422	182.011
Overlopende passiva	17.727	19.111
	512.372	458.788

[11] Voorzieningen

	Personeels- gerelateerde verplichtingen	Herstructu- rering	Overige	Totaal
Stand per 31 december 2010	4.427	2.204	3.102	9.733
Mutaties in 2011				
Toevoegingen	620	1.604	2.294	4.518
Onttrekkingen	-440	-761	-2.027	-3.228
Vrijvallende bedragen	-312	—	-106	-418
Saldo	-132	843	161	872
Stand per 31 december 2011	4.295	3.047	3.263	10.605

Het totaal der voorzieningen heeft merendeels betrekking op voorzieningen met een looptijd langer dan één jaar.

De voorziening voor personeelsgerelateerde verplichtingen betreft:

- Pensioenverplichtingen
- Verplichtingen inzake vervroegde uittreding van medewerkers
- Verplichtingen inzake jubileumuitkeringen

De pensioenverplichtingen hebben met name betrekking op regelingen in eigen beheer en zijn qua omvang te verwaarlozen. Voor de berekening van de verplichtingen inzake jubileumuitkeringen is uitgegaan van een rekenrente van 4,0 procent (2010: 4,0 procent).

De voorziening herstructurering dient tot dekking van kosten verband houdende met reorganisaties, beëindiging activiteiten en milieurisico's. De overige voorzieningen betreffen onder meer voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen uit geschillen en rechtsgedingen, onderhoud en huurgaranties ter zake van ontwikkelingsprojecten.

[12] Eigen vermogen

	31 december 2011	31 december 2010
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Reserves	193.655	227.615
Niet verdeeld resultaat	24.221	-33.611
	263.254	239.382

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 2.250.000 gewone aandelen van elk 100 nominaal, waarvan 453.780 aandelen zijn geplaatst en volgestort. Het bij storting ontstane agio is niet belastingvrij uitkeerbaar.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2011	31 december 2010
Bankgaranties en borgstellingen		
Garanties in verband met bereidverklaring	24.132	24.304
Garanties in verband met uitvoering van werken	186.600	182.462
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	45.832	55.364
Overige	28.224	32.985
	284.788	295.115

	31 december 2011			31 december 2010		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige						
Leaseovereenkomsten	20.493	29.345	112	21.468	33.479	68
Huurovereenkomsten	13.010	40.205	21.146	13.968	43.457	22.076
Aankoopverplichtingen grond	29.500	37.200	—	47.777	64.532	—

De verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten hebben hoofdzakelijk betrekking op het wagenpark. De verplichtingen uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk onroerend goed. De verplichtingen voor operational lease en huur zijn in nominale bedragen en worden over de looptijd van de overeenkomst op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De verplichtingen aangaan in verband met grondaankopen zijn gedeeltelijk onder voorbehoud van bestemmingsplanwijzigingen en / of af te geven (bouw)vergunningen.

Indien aannemingscombinaties worden uitgeoefend in de vorm van een vennootschap onder firma wordt rekening gehouden met hoofdelijke aansprakelijkheid, indien en voor zover daartoe aanleiding bestaat op grond van de financiële positie van de combinatie en / of van één of meer van de partners daarin.

TBI Holdings B.V. en haar groepsmaatschappijen zijn van tijd tot tijd betrokken in rechtsgeschillen, die alle worden betwist. Mede gebaseerd op juridisch advies is de ondernemingsleiding van mening dat de uitkomst van lopende zaken geen invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde positie van TBI Holdings B.V.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Gesegmenteerde informatie naar activiteitsgebied

(in miljoenen euro's)

	TBI vastgoed		TBI bouw		TBI techniek		Totaal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bedrijfsopbrengsten								
Extern	157,7	149,4	1.043,3	976,0	976,4	903,4	2.172,0	2.023,9
Intern	—	—	9,5	5,6	53,0	5,1	—	—
Totaal	157,7	149,4	1.052,8	981,6	1.029,4	908,5	2.172,0	2.023,9
Bedrijfsresultaat	3,7	-9,8	31,0	27,7	18,0	14,7	33,3	18,0
Ratio								
Bedrijfsresultaat / bedrijfsopbrengsten	2,3%	-6,6%	2,9%	2,8%	1,7%	1,6%	1,5%	0,9%
Investerings in materiële vaste activa	0,8	1,5	15,7	10,2	9,6	10,7	26,4	22,7
Afschrijvingen materiële vaste activa	0,5	3,2	10,2	9,6	14,2	13,5	25,2	26,6
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,3	0,2	—	—	0,5	0,4	0,8	0,7
Orderportefeuille								
Schriftelijke opdrachten	162,1	175,4	1.043,5	1.370,5	827,6	766,3	2.033,2	2.312,2
Pipeline opdrachten	—	—	290,2	209,0	70,4	274,9	360,6	483,9

[13] Bedrijfsopbrengsten

	2011	2010
Netto-omzet	1.992.901	2.075.135
Wijziging in balanswaarde onderhanden werken en geactiveerde productie eigen bedrijf	179.051	-51.284
	2.171.952	2.023.851
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.932.878	2.024.749
Overige EU-landen	20.023	18.185
Rest van Europa	2.044	5.326
Buiten Europa	37.956	26.875
	1.992.901	2.075.135

[14] Pensioenen

Voor de medewerkers van TBI en haar groepsmaatschappijen gelden – afhankelijk van de relevante CAO respectievelijk arbeids-overeenkomst – de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen respectievelijk verzekerde regelingen:

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Pensioenfonds Metaal en Techniek
- Pensioenfonds van de Metalektro
- Verzekerde regelingen:
 - Gedispenseerde bedrijfstakregeling Bouw
 - Ondernemingspensioenregelingen
 - Stichting Pensioenfonds TBI

De bovengenoemde eerste drie pensioenregelingen betreffen regelingen van bedrijfstakpensioenfondsen. In alle gevallen waarin sprake is van aansluiting bij bedrijfstakpensioenfondsen geldt dat TBI-groepsmaatschappijen, in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, geen verplichting hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan het voldoen van toekomstige premies. Evenmin kunnen de TBI-groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen. Het voorgaande is ook van toepassing op de verzekerde regelingen en de regelingen van de Stichting Pensioenfonds TBI die ondergebracht zijn bij een verzekeringsmaatschappij.

Op basis van bovenstaande karakteristieken is het uitgangspunt dat in de verslagperiode de te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenfondsen respectievelijk verzekeringsmaatschappijen verschuldigde pensioenpremies.

Op initiatief van TBI Bouw B.V. en de aan haar gelieerde ondernemingen is de dispensatie voor de bedrijfstakregeling Bouw met ingang van 2012 ingetrokken. Vanaf dat moment zijn alle regelingen ondergebracht bij pensioenfondsen. De tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen blijven wel in de verzekerde regeling achter.

	2011	2010
Medewerkers		
De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:		
TBI vastgoed	139	167
TBI bouw	2.284	2.345
TBI techniek	6.048	6.194
Overige	27	30
	8.498	8.736
[15] Afschrijving materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.587	4.528
Machines en installaties	6.771	7.196
Andere vaste bedrijfsmiddelen	13.885	14.900
Overige	1	2
	25.244	26.626
[16] Afschrijving immateriële vaste activa		
Concessies	353	321
Ontwikkeling	432	338
	785	659
[17] Rentebaten en -lasten		
Overige rentebaten	3.154	1.817
Rentelasten	-2.984	-4.631
	170	-2.814

[18] Resultaat uit deelnemingen

Op 1 oktober 2011 zijn de activiteiten en de activa en passiva van Baas Groep B.V. middels een management buy-out verkocht. Vervolgens is Baas Groep B.V. inclusief alle dochtermaatschappijen in december 2011 geliquideerd. Het nettoresultaat van de transactie is licht positief en bestaat uit een boekverlies op het saldo van de verkochte activa en passiva van 5,2 miljoen, welke is gepresenteerd als resultaat uit deelnemingen, en uit een (netto) vennootschapsbelastingbete van 6,9 miljoen, welke is gepresenteerd onder de belastingen. De advies- en transactiekosten zijn opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

[19] Belastingen

Betreft de verschuldigde belasting, te betalen over de in het binnenland en buitenland behaalde resultaten, rekening houdend met de mutatie in de voorziening voor latente vennootschapsbelasting. De verschuldigde belasting is berekend volgens de geldende tarieven, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen, permanente verschillen en niet-aftrekbare kosten.

De belastingdruk bedraagt 10,3 procent (2010: 26,6 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

	2011	2010
	%	%
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,5
Liquidatieverlies en compensabele verliezen	-17,2	2,6
Niet-aftrekbare kosten	1,1	-1,0
Overige	1,4	-0,5
Effectieve belastingdruk	10,3	26,6

Transacties met verbonden partijen

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen en de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eventuele transacties met verbonden partijen geschieden tegen voorwaarden welke ook bij transacties met derden worden toegepast.

Voor de bezoldiging van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur, inclusief lasten uit hoofde van backserviceverplichtingen en overige pensioenlasten, is in 2011 2.228 ten laste van de vennootschap gekomen (2010: 1.925). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2011 234 ten laste van de vennootschap gekomen (2010: 249).

Vennootschappelijke balans per 31 december 2011

(vóór resultaatbestemming)

	31 december 2011		31 december 2010	
Vaste activa				
Materiële vaste activa [1]	820		1.015	
Financiële vaste activa [2]	307.206		292.116	
		308.026		293.131
Vlottende activa				
Vorderingen [3]	4.371		2.905	
Effecten	105		105	
Liquide middelen [4]	144.116		159.745	
	148.592		162.755	
Kortlopende schulden [5]	192.360		215.888	
Saldo vlottende activa en kortlopende schulden		-43.768		-53.133
		264.258		239.998
Langlopende schulden		—		—
Voorzieningen [6]		1.004		616
Eigen vermogen [7]				
Geplaatst kapitaal	45.378		45.378	
Agioreserve	7.683		7.683	
Overige reserves	185.972		219.932	
Resultaat boekjaar	24.221		-33.611	
		263.254		239.382
		264.258		239.998

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2011

	2011	2010
Resultaat van deelnemingen na belastingen	40.095	-13.883
Overige baten en lasten na belastingen [8]	-15.874	-19.728
	24.221	-33.611

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 2011

Algemeen

De jaarrekening van TBI is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De grondslagen gehanteerd voor de vennootschappelijke jaarrekening zijn gelijk aan de grondslagen toegepast voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening. De geconsolideerde groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen zijn gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van TBI.

Vennootschappelijke balans

[1] Materiële vaste activa

De materiële vaste activa hebben betrekking op andere vaste bedrijfsmiddelen.

[2] Financiële vaste activa

	31 december 2011	31 december 2010
Aandeel in groepsmaatschappijen	307.206	292.116

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Aandeel in groeps- maatschappijen
Stand per 1 januari 2011	
Boekwaarde	292.116
Mutaties in de boekwaarde	
Nettoresultaat over 2011	40.095
Ontvangen dividenden	-34.873
Investerings onder aftrek van voorzieningen	11.018
Overige	-1.150
Saldo	15.090
Stand per 31 december 2011	
Boekwaarde	307.206

[3] Vorderingen

De vorderingen betreffen overige vorderingen en overlopende activa. De vorderingen hebben voor een belangrijk deel een looptijd van minder dan een jaar.

[4] Liquide middelen

	31 december 2011	31 december 2010
Deposito's	40.000	—
Kas	—	2
Banken	104.116	159.743
	144.116	159.745

[5] Kortlopende schulden

	31 december 2011	31 december 2010
Schulden aan groepsmaatschappijen	180.304	198.311
Kredietinstellingen	—	8.000
Overige schulden en overlopende passiva	12.056	9.577
	192.360	215.888

TBI treedt tegenover haar dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken vermeerderd met een opslag. De gemiddelde rente over 2011 bedroeg 5,4 procent (2010: 4,8 procent).

[6] Voorzieningen

	31 december 2011	31 december 2010
Herstructurering	880	521
Overige	124	95
	1.004	616

[7] Eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Niet verdeelde winsten	Totaal
Stand per 1 januari 2010	45.378	7.683	208.949	15.497	277.507
Toevoeging aan de reserves	—	—	10.848	-10.848	—
Dividend 2009	—	—	—	-4.649	-4.649
Resultaat 2010	—	—	—	-33.611	-33.611
Koersverschillen en overige mutaties	—	—	135	—	135
Stand per 31 december 2010	45.378	7.683	219.932	-33.611	239.382
Toevoeging aan de reserves	—	—	-33.611	33.611	—
Dividend 2010	—	—	—	—	—
Resultaat 2011	—	—	—	24.221	24.221
Koersverschillen en overige mutaties	—	—	-349	—	-349
Stand per 31 december 2011	45.378	7.683	185.972	24.221	263.254

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 2.250.000 gewone aandelen van elk 100 euro nominaal, waarvan 453.780 aandelen zijn geplaatst en volgestort. Het bij storting ontstane agio is niet belastingvrij uitkeerbaar.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van enkele in Nederland gevestigde groepsmaatschappijen.

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2011 betreft dit een bedrag van 55,0 miljoen (ultimo 2010: 54,1 miljoen).

De vennootschap vormt, samen met haar aandeelhouder en diverse, in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en/of de vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Overigens wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Voor de opstelling van een beknopte winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van artikel 402 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

In 2011 waren er gemiddeld 26 medewerkers (2010: 28 medewerkers) bij de vennootschap in dienst.

[8] Overige baten en lasten na belastingen

In het verslagjaar is 111 betaald betreffende accountantshonoraria ten behoeve van uitgevoerde werkzaamheden in het kader van de controle van de jaarrekening uitgevoerd door accountantsorganisaties, zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta.

Rotterdam, 14 maart 2012

Raad van Commissarissen

drs. J.C. ten Cate (voorzitter)

dr. P.A.M. Berdowski

mw. prof.mr. I.P. Asscher-Vonk

drs. J.B. van Dongen RA

J.E. de Vries

Raad van Bestuur

ir. E.H.M. van den Assem (voorzitter)

ir. D.A. Sperling

drs. A.A. Voogel MBA¹

¹ drs. A.A. Voogel MBA maakt sinds 1 februari 2012 deel uit van de Raad van Bestuur.

Maritiem alarmsysteem



Automatisering is, evenals in andere marktsectoren, in de maritieme sector een sterk doorzettende trend. Eekels introduceerde in dat kader de inmiddels zesde generatie van het alarm- en monitoringsysteem EAS voor schepen. Het modulaire concept maakt het systeem gemakkelijk uitbreidbaar met andere besturingsmodules, in lijn met de Total Ship Automation-gedachte. Een ander kenmerk is het gebruik van hoogwaardige, gecertificeerde componenten. Het gebruik van gecertificeerde componenten garandeert een jarenlange beschikbaarheid van reserve-onderdelen en een goede service. Het systeem is door de scheepsbemanning eenvoudig te bedienen en te onderhouden.

Eekels

Provinciehuis Leeuwarden



Het Provinciehuis Fryslân in Leeuwarden heeft een grondige verbouwing ondergaan, met nieuwbouw, renovatie en restauratie. De nieuwbouw bestaat uit een 54 meter hoge kantoortoren met tien verdiepingen. Het project is om meerdere redenen complex. De bouwplaats lag in de binnenstad van Leeuwarden op een zeer krappe locatie, omringd door historische panden. Vanwege de beperkte ruimte werd gekozen voor zo weinig mogelijk werk op de bouwplaats zelf, met gebruik van zo veel mogelijk prefab bouwonderdelen. Doordat het pand tegen monumentale panden is aangebouwd, dienden de betonwanden in kleine blokjes gezaagd te worden voordat ze konden worden verwijderd. Verder moest een kelder deels gesloopt worden, een zeer complex sloopwerk te midden van de monumentale gebouwen. Onder de kelder is voor de nieuwbouw een nieuwe fundering aangebracht. De ondergrondse parkeergarage is verbouwd tot archiefruimte. Een andere ondergrondse bouwlaag is omgebouwd tot fietsenstalling en opslagruimte.

Koopmans

Catharina Ziekenhuis Eindhoven

Het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven biedt innovatieve medische zorg en investeert daarvoor doorlopend in de modernisering en uitbreiding van de huisvesting. Het fungeert als een opleidingscentrum voor artsen en verpleegkundigen en biedt werk aan ruim 3.275 medewerkers. Het ziekenhuis telt 700 bedden.

Het uit 1969 daterende ziekenhuis ondergaat een grondige renovatie die tot 2017 zal duren. Wolter & Dros en HVL zijn na een intensieve selectieprocedure door het Catharina Ziekenhuis aangesteld als de installatiepartners voor het vijfjarige raamcontract 'Partners vastgoed in Progress'. Een van de selectiecriteria was het vermogen om de werkzaamheden met zo min mogelijk overlast uit te kunnen voeren. Andere criteria waren onder meer de kwaliteit, kennis, aansturing en ervaring met dergelijke projecten in de ziekenhuiswereld.

Het contract omvat een grote variëteit aan werkzaamheden binnen het bouwteamverband in het ziekenhuis. Wolter & Dros verzorgt de werktuigbouwkundige installaties en HVL de elektrotechnische installaties. Ook voor de nieuwe polikliniek van 10.000 m² zal Wolter & Dros de installaties gaan verzorgen, na de aparte aanbesteding van deze opdracht.

HVL
Wolter & Dros



Talent in bedrijf

Barry Scholtes

Engineer Croon Elektrotechniek

Tweede Coentunnel, Amsterdam



Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

Artikel 24

Ten laste van de winst worden zodanige reserves gevormd als de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zal vaststellen. Het bedrag dat overblijft, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Resultaatbestemming 2010

In overeenstemming met de statutaire regeling is het nettoverlies over 2010 van 33,6 miljoen ten laste van de overige reserves gebracht.

Voorstel tot resultaatbestemming 2011

Het nettoresultaat over 2011 bedraagt 24,2 miljoen. De vennootschap is voornemens over 2011 een dividend in contanten te betalen, groot 7,3 miljoen. Het restant van 16,9 miljoen zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 61 tot en met 81 opgenomen jaarrekening 2011 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2011 en geconsolideerde en enkelvoudige winst- en -verliesrekening over 2011 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen .

Verantwoordelijkheid van het bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 14 maart 2012

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
P. Tieleman RA

Begrippenlijst

Bedrijfsopbrengsten

Met bedrijfsopbrengsten wordt in hoofdlijnen de productiewaarde tegen opbrengsten bedoeld. De bedrijfsopbrengsten omvatten de netto-omzet, de mutatie in het onderhanden werk (inclusief winststopslag en/of getroffen verliesvoorzieningen) en de overige bedrijfsopbrengsten. De netto-omzet omvat de in de verslagperiode verantwoorde opbrengstwaarde van de opgeleverde werken en de geleverde goederen en diensten (exclusief omzetbelasting).

Current ratio

Bij de berekening van de current ratio wordt de vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden gehanteerd.

EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen)

Bedrijfsresultaat voor financiële baten en lasten, belasting, afschrijving materiële vaste activa en afschrijving immateriële vaste activa. Dit begrip is een maatstaf voor het kasgenererend vermogen van het concern en onderdeel van de financiële convenanten van het syndicaat.

Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

Onder resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is het bedrijfsresultaat, interest en het resultaat uit niet geconsolideerde deelnemingen opgenomen.

Geïnvesteed vermogen

Onder het geïnvesteed vermogen zijn de vaste activa, immateriële vaste activa, het nettowerkkapitaal en de gebonden liquiditeiten begrepen. Het gemiddeld geïnvesteed vermogen wordt berekend op basis van het geïnvesteed vermogen aan het begin van de verslagperiode, van de tussenliggende kwartalen en aan het eind van de verslagperiode.

Orderportefeuille

Onder orderportefeuille wordt verstaan het nog niet uitgevoerde deel van de opdrachtwaarde van per balansdatum onderhanden zijnde respectievelijk nog in uitvoering te nemen werken en/of projecten, alsmede de 'pipeline': het totaal van de te ontvangen opdrachten op projecten met bereikte prijsovereenstemming (bouwteams) of met de laagste inschrijving (aanbestedingen).

Solvabiliteit

Als norm voor de solvabiliteitsratio wordt het percentage eigen vermogen ten opzichte van de totale activa gehanteerd.

Overzicht operationele structuur en statutaire directies TBI-ondernemingen¹

per 14 maart 2012

TBI vastgoed

Hevo B.V.

directie: ir. E.R. van der Sluis MBA
www.hevo.nl

Blanxx B.V.

directie: R. van Duuren
www.Blanxx.nl

Synchroon B.V.

directie: ir. A.J.H. van Breukelen
www.synchroon.nl

TBI Vastgoed B.V.

directie: TBI Holdings B.V.
www.tbi.nl

TBI Concessies B.V.

directie: mr. R.J. Teunissen
www.tbiconcessies.nl

TBI bouw

J.P. van Eesteren B.V.

directie: ing. H. van Keulen,
mr. J.H.A. Vaags,
ing. Th.F.C. Jansen
www.jpvanesteren.nl

ERA Contour B.V.

directie: ing. H. Homberg MBA,
ing. R.P. van den Bergh,
ing. J.P. van Zomeren
www.eracontour.nl

Kanters Bouw en Vastgoed B.V.

directie: ERA Contour B.V.
www.kantersbouw.nl

Hazenberg Bouw B.V.

directie: ir. B.N.W. de Bont,
ing. A.J.C.J. van de Loo,
ing. S.J.F. de Wit
www.hazenbergbouw.nl

Aannemingsbedrijf

Nico de Bont B.V.

directie: ir. B.N.W. de Bont
www.nicodebont.nl

B.V. Bouwbedrijf Hazenberg

directie: ing. A.J.C.J. van de Loo
www.hazenberg.nl

Korteweg Bouw B.V.

directie: ing. S.J.F. de Wit
www.kortewegbouw.nl

Koopmans Bouwgroep B.V.

directie: ir. H.C. Smit,
E.J.C. Groothuis
www.koopmans.nl

MDB B.V.

directie: J.H.S. Mulkens
www.mdb.nl

TBI Infra B.V.

directie: ing. J. Luijten

Mobilis B.V.

directie: ing. J. Luijten,
ir. M.O. Janknegt,
ir. J. de Jong
www.mobilis.nl

Vorbij Betonsystemen B.V.

directie: ing. J. Luijten
www.vorbij-betonsystemen.nl

Vorbij Funderingstechniek B.V.

directie: ing. J. Luijten
www.vorbijfunderingstechniek.nl

Vorbij Prefab Beton B.V.

directie: ing. J. Luijten
www.vorbij-prefabbeton.nl

Vorbij Spanteknik B.V.

directie: ing. J. Luijten
www.vorbij-spanteknik.nl

TBI techniek

Acto Informatisering B.V.

directie: ir. J.G. van Noort
www.acto.nl

Alfen B.V.

directie: ir. M. Roeleveld
www.alfen.nl

WTH Vloerverwarming B.V.

directie: R.A. Heuperman,
ing. R. Bastinck
www.wth.nl

Eekels Elektrotechniek B.V.

directie: ing. H. de Haan,
ing. L.H.J.D. Brom
www.eekels.com

Fri-Jado B.V.

directie: ir. R.J. Goedhart,
drs. E.J. Bos
www.frijado.nl

HVL B.V.

directie: ir. J.M. Kuling,
ing. C.W. Padmos
www.hvl.nl

Ingenieursbureau

Wolter & Dros B.V.

directie: drs. J.M.H.R. Knubben,
ir. J.C. Kattemölle,
www.wolterendros.nl

Croon Elektrotechniek B.V.

directie: ing. C. Smit
ing. L.B. Koek MBA
www.croon.nl

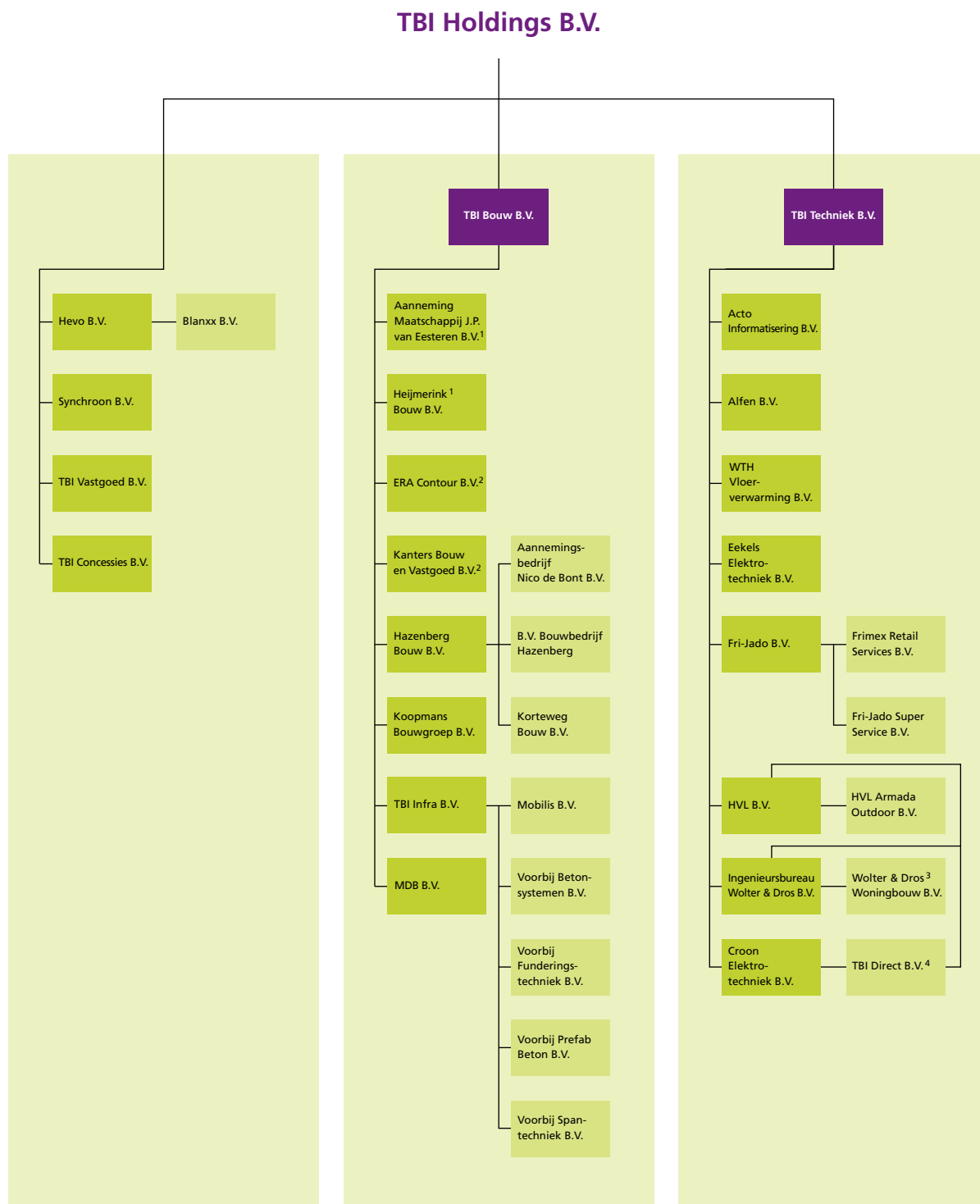
TBI Direct B.V.

directie: ing. M. van der Graaf
www.tbidirect.nl

¹ Een lijst van deelnemingen is ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Rotterdam

Organogram TBI Holdings B.V.

Beknopte juridische structuur per 31 december 2011



¹ Per 1 februari 2012 zijn Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V. en Heijmerink Bouw B.V. gefuseerd en werkzaam onder de naam J.P. van Eesteren B.V.

² Per 2 februari 2012 is ERA Contour B.V. de directe aandeelhouder van Kanters Bouw en Vastgoed B.V.

³ Wolter & Dros Woningbouw B.V. handelt onder de naam: Comfort Partners

⁴ In TBI Direct B.V. nemen deel: Croon Elektrotechniek B.V., HVL B.V. en Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.

Per januari 2012 hanteert TBI de segmentsindeling: Techniek, Bouw en Ontwikkeling, Infra

Colofon

Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

Kopij, ontwerp en opmaak

Total Public, Den Haag

Druk en afwerking

Henk Grafimedia Center, Belfeld

Fotografie

ANP (83)

Bart Bennis (57R)

Ben Vulkers (13)

Bertus de Ruiter (14)

Carel Kramer (15L, 24, 36)

CIID (57L)

Kato Tan (1, 2-3, 16-17, 26-27, 37, 58-59, 84-85)

Peter Wijnands (49)

Studio Aksento (25)

Rijkswaterstaat (48)

TBI (14, 15R, 42, 44, 46, 60, 82)

TBI Holdings B.V.

Postbus 23134, 3001 KC Rotterdam

Wilhelminaplein 37, 3072 DE Rotterdam

T 010-290 85 00

F 010-486 57 88

redactie@tbi.nl

www.tbi.nl

Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2012

The annual report of TBI Holdings B.V.
is also available in English translation.



