

HEVO HAZENBERG BOUW
MOBILIS KOOPMANS BOUWGROEP ERI-JADCO COMFORT PARTNERS
J.P. VAN EESTEREN
KORTEWEG BOUW SHVL WOLTER & DROS
EKEELS ELEKTROTECHNIEK SYNCHROON NICO DE BONT CROON ELEKTROTECHNIEK
WTH VLOERVERWARMING ACTO INFORMATISERING



JAARVERSLAG 2012

DE KRACHT VAN HET GEHEEL

ERA MIDB ALFEN
CONTOUR VOORBIJ
RETON

> HET FINANCIEEL JAARVERSLAG 2012 IS EEN UITGAVE VAN TBI HOLDINGS B.V. EN VORMT SAMEN MET HET JAARMAGAZINE 2012 EN HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG 2012 EEN DRIELUIK.

'DE KRACHT VAN HET GEHEEL'

In het financieel verslag leggen wij verantwoording af over het boekjaar 2012. In het duurzaamheidsverslag geven wij inzicht in onze strategie en onze prestaties op het gebied van duurzaamheid in 2012. Het jaarmagazine geeft achtergrondinformatie over actuele ontwikkelingen en aansprekende projecten van TBI.

INHOUD

De kracht van het geheel	2	Jaarrekening 2012	49
TBI 2012 in vogelvlucht	4	Geconsolideerde balans per 31 december 2012	50
Kerncijfers TBI	6	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012	51
1 Profiel, strategie en doelstellingen	7	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2012	52
1.1 Profiel	7	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	53
1.2 Doelstellingen en strategie	8	Toelichting op de geconsolideerde balans	59
Personalia van de Raad van Commissarissen	10	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	66
2 Verslag van de Raad van Commissarissen	11	Enkelvoudige balans per 31 december 2012	70
2.1 Jaarverslag 2012 en voorstel resultaatbestemming	11	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012	70
2.2 Samenstelling en functioneren Raad van Bestuur	11	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2012	71
2.3 Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen	12	Overige gegevens	75
2.4 Werkzaamheden Raad van Commissarissen	12	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	75
2.5 Corporate governance	14	Resultaatbestemming 2011	75
2.6 Commissies van de Raad van Commissarissen	14	Voorstel tot resultaatbestemming 2012	75
2.7 Centrale Ondernemingsraad	15	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	76
2.8 Ten slotte	15	Overzicht operationele structuur en statutaire directies TBI-ondernemingen	78
Personalia van de Raad van Bestuur	16	Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht	79
3 Verslag van de Raad van Bestuur	18	Operationele structuur TBI	86
3.1 Algemeen	18	Begrippenlijst	87
3.2 Strategische Agenda 2013-2015	20	Colofon	88
3.3 Personeel en organisatie	21		
3.4 Duurzaam ondernemen	27		
3.5 Financiële resultaten, vermogen en financiering	29		
3.6 Marktonwikkelingen en vooruitzichten 2013	33		
3.7 Ontwikkelingen segmenten	35		
3.8 Corporate governance	38		
3.9 Risicobeheersing	40		

DE KRACHT VAN HET GEHEEL

INLEIDING

TBI Holdings B.V. (TBI) kan terugzien op een goed bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering in 2012. Ook na het treffen van een reorganisatielast en een waardecorrectie van het vastgoed is een positief nettoresultaat gerealiseerd. Gezien de verder verslechterende markt, het afnemende consumentenvertrouwen en de toegenomen concurrentie, zijn wij hier trots op. Onze bedrijfsopbrengsten en het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering liggen in lijn met vorig jaar en ook onze sterke balanspositie blijft overeind. Een solvabiliteit van 34 procent biedt vertrouwen voor onze opdrachtgevers.

TOEKOMST

In 2012 hebben wij onze strategische heroriëntatie afgerond. Dit heeft ultimo 2012 geresulteerd in de vaststelling van onze Strategische Agenda 2013-2015. In de Strategische Agenda komen twee kenmerken van ons bedrijf sterk naar voren: de kracht van de decentrale concernstructuur met het ondernemerschap aan de basis en de schaalvoordelen van het concern als geheel. Gezamenlijk is een route uitgezet naar meer multidisciplinaire samenwerking. Deze samenwerking is van groot belang, omdat de marktmechanismen die jarenlang van kracht waren, zijn verdwenen of sterk zijn gewijzigd. De markt vraagt niet meer om een afzonderlijke bouw- en/of installatieopgave, maar om een gebouw waarvan ook de exploitatielasten van tevoren bekend zijn. Er is meer vraag naar integrale oplossingen. De portfolio van TBI kent een optimale balans tussen enerzijds de bouwactiviteiten en anderzijds onze zeer sterke positie in de installatietechniek. Deze unieke combinatie verschaft ons bij uitstek de mogelijkheid om een toonaangevende rol te spelen bij de noodzakelijke verduurzaming van de gebouwde omgeving. In december 2012 is aan de TOP 250 van onze medewerkers gepresenteerd hoe we in uitdagende marktomstandigheden onze toonaangevende en onderscheidende marktpositie kunnen behouden en uitbouwen. Onze ondernemingen voelen zich gesterkt door de heldere koers, de gemeenschappelijke waarden

en de eenduidige focus op de groeidoelstellingen in onze agenda.

ORGANISATORISCHE VERBETERINGEN

Met de Strategische Agenda 2013-2015 bewegen we mee met de veranderingen in de markt. Vooruitlopend op deze Agenda hebben we onze organisatie tegen het licht gehouden. In het segment Techniek hebben we besloten organisatorische verbeteringen door te voeren om onze opdrachtgevers nog beter van dienst te kunnen zijn bij integrale oplossingen. Bij een aantal van onze ondernemingen zijn in 2012 al enkele aanpassingen in gang gezet. Daarnaast zijn we gestart met de voorbereidingen om Croon Elektrotechniek B.V. en HVL B.V. te bundelen tot één krachtig, landelijk opererend elektrotechnisch bedrijf. Voorts voegen de onderhouds-afdelingen van Croon Elektrotechniek B.V. en Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V. in 2013 hun elektrotechnische en werktuigbouwkundige disciplines samen teneinde een verdere groei in de markt van integraal meerjarig onderhoud te realiseren, wat aansluit op de behoefte van de klant. Ook in de regionale werkgebieden zal meer samengewerkt worden.

CONCERNSTRUCTUUR

De TBI-ondernemingen voelen zich gesterkt door onze decentrale concernstructuur. Ze opereren dicht bij hun klanten en zijn slagvaardig. Ze onderschrijven de manier waarop TBI het gezamenlijke ondernemerschap organiseert. Voor gebondenheid binnen het concern is een directie-adviesraad gevormd, bestaande uit directeuren van de grotere TBI-ondernemingen. Deze adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsversterkende thema's zoals duurzaamheid, veiligheid, innovatie en multidisciplinaire samenwerking.

VERBETERPUNTEN

Verbeterpunten neemt TBI ter harte. Op het gebied van innovatie is binnen het concern een sterke 'drive', maar de uitkomsten daarvan zijn voor de markt niet altijd voldoende zichtbaar. Vernieuwende concepten kunnen sneller naar de markt worden gebracht. Ook veiligheid

verdient extra aandacht. In de industrie is het veiligheidsbewustzijn beter ingebed dan in de bouw. Daaraan neemt TBI een voorbeeld om veiliger te werken.

DUURZAAM ONDERNEMEN

Duurzaamheid vormt de basis voor ons ondernemerschap. Het tekent de nieuwe realiteit: de omslag van volumegroei naar duurzame vooruitgang. Ons concern is op veel fronten toonaangevend. Door onze gezamenlijkheid kunnen we ons goed onderscheiden in de realisatie en het beheer van de gebouwde omgeving. Door van ontwerp tot beheer betrokken te zijn, hebben wij de mogelijkheid om de gebouwde omgeving te verduurzamen. Duurzaam ondernemen betekent ook sturen op langjarige continuïteit en verantwoordelijkheidsbesef voor onze medewerkers. De maatschappelijke urgentie is groot: ook de toekomstige generaties verdienen een leefbare wereld. Kansen zijn er voldoende. De woningbouw is veranderd van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde markt. In hergebruik en verduurzaming van gebouwen is veel mogelijk, zoals energetische verbeteringen, recycling van bouwmaterialen en beheer van de totale exploitatiekosten van een gebouw. Onze uitdagingen zijn onder andere de realisatie van betaalbare woningen en de verduurzaming van de bestaande gebouwenvoorraad.

GEPAST VERTROUWEN

De resultaten van 2012 en de gemaakte keuzes wijzen erop dat we ons terdege hebben voorbereid op de toekomst. TBI heeft een uniek portfolio met zowel bouw-, infra- als techniekbedrijven die multidisciplinair samenwerken en dientengevolge integrale oplossingen kunnen aanbieden ten behoeve van complexe vraagstukken. TBI is opgebouwd uit sterke, toonaangevende ondernemingen die elk een groot onderscheidend vermogen hebben in hun werkgebied en/of marktsegment. De Strategische Agenda 2013-2015 en de herinrichting van de organisatie hebben TBI toekomstbestendig gemaakt.

Wij willen onze medewerkers bedanken voor hun inzet in 2012. Ook bedanken wij onze opdrachtgevers voor het gestelde vertrouwen in TBI en haar ondernemingen. Het concern beschikt over een solide basis om langjarige continuïteit te bieden en gaat met gepast vertrouwen de komende jaren tegemoet.

Rotterdam, 14 maart 2013

Namens de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V.
ir. D.A. Sperling (voorzitter)

TBI 2012 IN

TBI maakt zich sterk voor veiligheid in de bouw

In 2012 hebben vijftien partijen, waaronder TBI, afspraken vastgelegd om ongevallen in de bouw en infrastructuur uit te bannen en veiligheid doelmatiger te realiseren. Jaarlijks komen er op bouwterreinen gemiddeld vijf mensen om het leven en houden er tientallen blijvend letsel over aan een ongeluk.

Afspraken over betere veiligheid met minder inspanning zijn daarom hard nodig. Door de afspraken te uniformeren in een Governance Code kan er veel meer worden bereikt, zo is de overtuiging. Het gaat om het geheel van risicobenadering, werkwijze, opleiding en training, persoonlijke beschermingsmiddelen en toezicht.



Februari

TBI en Stichting Universiteitsfonds Delft richten stagefonds op

TBI Holdings B.V. en de Stichting Universiteitsfonds Delft hebben begin 2012 het 'UfD-TBI Stagefonds' opgericht. Uit het fonds, waarvoor TBI de financiële middelen levert, kunnen onder voorwaarden uitkeringen worden gedaan aan studenten van de TU Delft die in het kader van hun stage een verzoek tot financiële ondersteuning aan de Stichting Universiteitsfonds Delft richten.

April

Wolter & Dros verzorgt installaties van duurzaamste gebouw Nederland

Het nieuwe kantoorgebouw van UPC Nederland in Leeuwarden is het eerste gebouw in Nederland dat in april 2012 het BREEAM NL Excellent-certificaat heeft ontvangen. Met een GPR-score van 8,3 gemiddeld is dit gebouw uiterst energiezuinig.

Ook wordt het gebouw bijvoorbeeld met aardwarmte verwarmd, en gekoeld met het water van de Harlingertrekvaart. Dat levert energiebesparing op zonder in te leveren op comfort. Wolter & Dros verzorgde de installaties in het gebouw.



Mei

Hazenberg realiseert woningen in historisch klooster

Bouwbedrijf Hazenberg is in mei 2012 samen met zusterbedrijf Nico de Bont gestart met de uitvoering van het plan 'Parc Glorieux' in Vught. Het voormalige klooster krijgt een nieuw en duurzaam leven. In het bestaande gebouw worden prachtige en karakteristieke appartementen gerealiseerd. Ook werken de bedrijven samen aan de Grasso Machinefabriek in 's-Hertogenbosch. Hazenberg transformeert de fabriekshallen terwijl de productie doordraait en Nico de Bont restaureert het historische casco.

JANUARI

FEBRUARI

MAART

APRIL

MEI

JUNI

Maart

Fri-Jado ontwikkelt integraal koel- en verwarmingssysteem

Fri-Jado, dat in 2012 75 jaar bestond, heeft voor de klimaatbeheersing in supermarkten een integraal koel- en verwarmingssysteem ontwikkeld. Door deze twee functies samen te brengen in een klimaatstelsel wordt een efficiënte energiebalans tussen koelen en verwarmen bereikt. Hiermee worden kosten bespaard. Hergebruik van warmte in de supermarkt is ook uit het oogpunt van milieu en duurzaamheid interessant.

Maart

HVL winnaar bronzen medaille duurzame ondernemer 2012

Eind maart heeft HVL een bronzen medaille van het Keurmerk Duurzame Ondernemer in Eindhoven behaald. Ondernemingen in Eindhoven die dit keurmerk voeren, zijn bewust bezig met mens, milieu en economie.



Mei

TBI zorgt voor windenergie op alle bouwplaatsen

Sinds mei 2012 worden alle bouwlocaties van TBI voor honderd procent van bouwstroom voorzien op basis van windenergie. TBI was in 2011, als eerste concern in de bouw, voor alle kantoren al volledig overgestapt op groene stroom. In het kader van duurzaam ondernemen hebben alle TBI-ondernemingen zich verplicht om hun energieverbruik, en daarmee CO₂-uitstoot, de komende jaren fors te verminderen. In 2011 was al een besparing van 75 procent gerealiseerd op de CO₂-uitstoot. De CO₂-uitstoot is in 2012 nog verder gedaald doordat alle bouwlocaties zijn overgegaan op windenergie.



Juni

Korteweg start bouw bij natuurgebied Markdal

Aan de rand van Breda met uitzicht op natuurgebied Markdal realiseert Korteweg het prestigieuze nieuwbouwproject 'Buitenplaats Marckhoek' met appartementen en een aantal patio-woningen.

Eind 2012 is het hoogste punt bereikt en eind 2013 wordt de oplevering verwacht.



Acto software stimuleert Het Nieuwe Werken

Acto Informatisering heeft in 2012 een nieuwe generatie ERP-software voor de bouw-, infra- en installatiebranche uitgebracht. De software voor projectbeheersing en servicemanagement stimuleert Het Nieuwe Werken, omdat het systeem via de tablet kan worden gebruikt. Hiervoor worden ook diverse apps ontwikkeld.

VOGELVLUCHT

Juli

Eekels werkt aan grote opdracht Damen Shipyards

Eekels Elektrotechniek voert voor Damen Shipyards de elektrische installatie voor acht Platform Supply Vessels uit, inclusief de aandrijfsystemen voor de voortstuwing. De schepen moeten milieuvriendelijk, efficiënt en rendabel zijn. Daarom is gekozen voor een dieselelektrische voortstuwing. Daarnaast worden diverse andere maatregelen genomen om de milieu-impact te verkleinen. De schepen voldoen aan de richtlijnen voor 'Clean Design' en 'Environmental Protection'.

Oktober

Werknemers met beperking normaalste zaak voor WTH

WTH maakt sinds oktober 2012 deel uit van het werkgeversplatform De Normaalste Zaak, een samenwerking van zo'n 70 bedrijven die zich sterk maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Al sinds jaren laat WTH haar verdelers door zo'n 100 mensen bij Sociale Werkplaatsen produceren, en de meeste ook assembleren en testen. Voor WTH is het de normaalste zaak mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven en zich bezig te houden met 'Social Return'.



November

Croon-BAM-Mobilis mag Westerscheldetunnel onderhouden

Het onderhoud aan de Westerscheldetunnel en de toegangswegen is voor 2013-2033 gegund aan de combinatie Croon-BAM-Mobilis. In de gunning heeft het kwaliteitsaspect voor 70 procent meegewogen en de prijs voor 30 procent. De betrokken bedrijven zien in de overeenkomst een bevestiging van het vertrouwen in hun expertise op het gebied van onderhoud van complexe infraprojecten.

JULI AUGUSTUS SEPTEMBER OKTOBER NOVEMBER DECEMBER

Oktober

Croon in top 10 Beste Werkgevers 2012

Dit blijkt uit gezamenlijk onderzoek van Effectory en VNU Media (Intermediair). Croon bezet op de ranglijst de zesde positie en dankt deze positie aan zijn voortdurende inzet voor goed werkgeverschap. Dit blijkt ook uit het cijfer van de algemene medewerkerstevredenheid, dat afgelopen jaar gestegen is van een 7,7 naar een 8,1.



November

Groothuis Wonen klaar voor huidige woningmarkt

SurPlus®Advanta en Groothuis Woningbouw hebben eind 2012 de krachten gebundeld. Zij gaan gezamenlijk verder onder de naam Groothuis Wonen B.V. Het bedrijf legt het accent op kleine series en een korte bouwtijd omdat dit veel kansen biedt voor de realisatie van bouwprojecten in de huidige woningmarkt. Het bouwstelsel van Groothuis Wonen wordt bovendien ingezet voor het woonconcept 'lekkerEIGENhuis' van TBI. Een concept dat consumenten maximale keuzevrijheid biedt en conceptueel bouwen met een duurzame ontwikkeling van buurten en wijken verbindt.



lekkerEIGENhuis
snel • betaalbaar • op smaak

November

Koopmans realiseert energiezuinige supermarkt

In november 2012 is een nieuwe energiezuinige Albert Heijn geopend in Almere. Het parkeerterrein voor de supermarktruimte wordt verlicht met led-verlichting. Op het dak zijn zonnecellen geplaatst. De warmte die de koelingen in de supermarkt afgeven, wordt gebruikt voor de verwarming van het pand. Hierdoor heeft de supermarkt geen gas of stadsverwarming nodig. Onder de parkeervakken is waterberging, die functioneert als buffer bij hevige regenbuien. Koopmans realiseerde het pand in opdracht van Bun Projectontwikkeling.

December

Paleis van Justitie Amsterdam opgeleverd door J.P. van Eesteren

Kwaliteit en duurzaam zijn de trefwoorden voor het nieuwe gebouw van het Paleis van Justitie, onderdeel van IJDock. Het pand is volgens de BREEAM-certificering gewaardeerd met twee sterren (Good). Het gebouw wordt verwarmd en gekoeld door warmte-koudeopslag in de bodem, gecombineerd met een warmtepomp. Het onderscheidt zich met hoogwaardige en duurzame materialen: keramische tegels, natuursteen, witte prefabbeton en geglaazuurde steen. Het Paleis van Justitie van in totaal 34.000 m² is bovendien een sprekend voorbeeld van de samenwerking van TBI-ondernemingen. J.P. van Eesteren was verantwoordelijk voor het integrale pakket, waarbij Wolter & Dros en Croon de installaties hebben uitgevoerd.



KERNCIJFERS TBI

	2012	2011	2010	2009	2008
GECONSOLIDEERDE GEGEVENS¹					
Bedrijfsopbrengsten	2.122	2.172	2.024	2.137	2.404
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen ²	56,5	59,4	45,3	47,3	85,3
Bedrijfsresultaat ²	31,7	33,3	18,0	22,3	61,5
Nettoresultaat	5,8	24,2	-33,6	15,5	47,8
Totale activa	763,5	793,9	738,3	785,5	868,0
Eigen vermogen	261,7	263,3	239,4	277,5	276,3
Rentedragende langlopende schulden	8,6	-	-	12,5	29,3
Nettowerkkapitaal	19,4	-74,4	-99,3	-55,9	40,2
Liquide middelen	129,4	216,1	237,4	246,0	167,0
Ontvangen opdrachten	1.780	1.940	2.140	2.066	2.956
Orderportefeuille	1.916	2.394	2.796	2.573	2.885
Netto-investeringen in materiële vaste activa	24,2	24,2	21,0	16,1	18,7
Afschrijving materiële vaste activa	24,0	25,2	26,6	24,5	23,4
Afschrijving immateriële vaste activa	0,9	0,8	0,7	0,5	0,4
Cashflow	51,2	50,2	50,6	40,5	71,6
Gemiddeld aantal medewerkers	8.216	8.498	8.736	8.930	9.146
Aantal medewerkers ultimo jaar	8.143	8.253	8.742	9.000	9.254
RATIO'S					
Bedrijfsresultaat in % van bedrijfsopbrengsten ²	1,5	1,5	0,9	1,0	2,6
Nettoresultaat in % van					
– bedrijfsopbrengsten	0,3	1,1	-1,7	0,7	2,0
– het eigen vermogen	2,2	9,2	-14,0	5,6	17,3
Solvabiliteit in %	34,3	33,2	32,4	35,3	31,8
Current ratio	1,30	1,26	1,22	1,32	1,31

¹ Bedragen in miljoenen euro's.

² Voor bijzondere waardevermindering.

1 PROFIEL, STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

(alle bedragen zijn in euro's, tenzij anders aangegeven)

1.1 PROFIEL

ALGEMEEN

Met gemiddeld 8.200 medewerkers realiseerde TBI Holdings B.V. (TBI) in 2012 2,1 miljard aan bedrijfsopbrengsten en een bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering en aftrek van reorganisatielasten van 41,6 miljoen. Na aftrek van reorganisatielasten (9,9 miljoen) resteert een bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering van 31,7 miljoen.

TBI vormt een netwerk van ondernemingen die actief zijn in de volgende segmenten, markten en maatschappelijke domeinen:

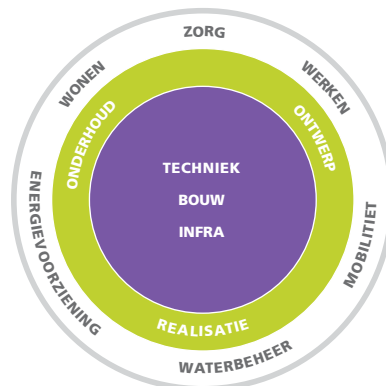
SEGMENT	MARKT	MAATSCHAPPELIJK DOMEIN
TECHNIEK	Woningbouw (B&U)	Wonen
	Utiliteitsbouw (B&U)	Zorg
	Infrastructuur (GWW)	Werken
	Industrie	Mobiliteit
	Scheepsbouw (Marine & Offshore)	Energievoorziening Waterbeheer
BOUW	Woningbouw (B&U)	Wonen
	Utiliteitsbouw (B&U)	Zorg Werken
INFRA	Infrastructuur (GWW)	Werken
	Industrie	Mobiliteit Waterbeheer Energievoorziening

De ondernemingen van TBI opereren zowel zelfstandig als in gezamenlijkheid via (onderlinge) samenwerkingsverbanden en zijn met name op de Nederlandse markt actief. De ondernemingen delen kennis, benutten adequaat hun capaciteit en richten zich op het integraal ontwerpen, realiseren en onderhouden van een duurzame woon-, werk- en leefomgeving. Door multidisciplinaire samenwerking (Techniek, Bouw en Infra) creëert TBI toegevoegde waarde voor haar 'stakeholders'. De stakeholders van TBI zijn onder andere haar klanten, haar medewerkers, haar aandeelhouder,

haar leveranciers en de maatschappij in brede zin. TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en onderscheidt zich door haar aandeelhoudersstructuur met de onafhankelijke Stichting TBI als enige aandeelhouder.

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

De TBI-ondernemingen staan midden in de maatschappij en gedragen zich als maatschappelijk verantwoorde ondernemingen.



VISIE

In een moderne samenleving zijn wonen, werken, zorg, mobiliteit, energievoorziening en waterbeheer essentiële maatschappelijke domeinen. De veranderingen binnen deze domeinen zijn groot, aangedreven door onderliggende trends zoals 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 'andere' economie. In plaats van kwantitatieve groei ontwikkelt zich thans 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 is duurzaam ondernemen de basis, zowel nu als in de toekomst.

MISSIE

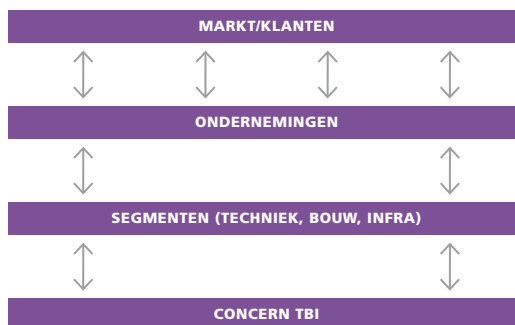
De medewerkers van TBI werken samen aan een winstgevende, duurzame onderneming, actief in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. TBI creëert daartoe een optimale balans tussen maatschappelijke betrokkenheid, economische vooruitgang, persoonlijke ontwikkeling, duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. 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 DOELSTELLINGEN EN STRATEGIE

DOELSTELLINGEN

- TBI wil haar huidige marktpositie, behorende tot de top van de ondernemingen binnen de techniek- en bouwsector, handhaven en zo mogelijk verbeteren.
- TBI streeft naar een aanvaardbaar rendement, passend bij het risicoprofiel van de portfolio. De ondernemingen voeren alleen die projecten uit die passen bij de aanwezige kennis en kunde. Projecten dienen veilig, duurzaam en kosteneffectief te worden gerealiseerd.
- TBI streeft financiële stabiliteit na voor TBI en haar ondernemingen. Financiële stabiliteit verschaft onze stakeholders zekerheid over de continuïteit van onze ondernemingen op de korte en lange termijn. Daarbij horen robuuste ratio's (rendement, solvabiliteit en liquiditeit), in combinatie met de zekerheid van een langjarige bankfaciliteit.

In december 2012 heeft de Raad van Bestuur de Strategische Agenda voor de jaren 2013-2015 vastgesteld. De hierin opgenomen strategische doelstellingen worden gerealiseerd langs de lijnen van drie strategische niveaus die op elkaar aansluiten en elkaar versterken. De samenhang tussen deze niveaus is als volgt:



Om de onderlinge samenhang tussen deze drie niveaus te waarborgen, is de directie-adviesraad ingesteld.

STRATEGIE

De strategie van TBI is erop gericht om met behoud van enerzijds de decentrale concernstructuur (ondernemerschap aan de basis) een optimale balans te creëren met anderzijds de schaalvoordelen van een groot concern met als leidend principe duurzaam ondernemerschap.

TBI realiseert de strategische doelstellingen door:

- Zelfstandigheid in gebondenheid
 - Decentrale concernstructuur (zelfstandigheid)
 - Benutting schaalvoordelen (gebondenheid)
- Maatschappelijk bewustzijn
 - Koploper in maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Werkgeverschap
 - Veilig werken
 - Ontplooiing, ontwikkeling en opleiding van medewerkers
- Samenwerking
 - Integrale oplossingen ten behoeve van inrichting en beheer gebouwde omgeving

Kernpunten hierbij zijn:

- Focus op integraliteit; multidisciplinaire samenwerking
- Kostenoptimalisatie en -beheersing
- Topspeler in relevante markten
- Ontwikkeling en marketing van concernbrede innovatieve concepten
- Versterking 'Corporate Identity' TBI

GROEIDOMEINEN

- Groei in beheer en onderhoud (assetmanagement)
- Ontwikkeling marktpositie duurzame energievoorziening
- Versterking marktpositie Infra

Vanuit kracht van het geheel kiest TBI voor een koers die neerkomt op méér markt- en klantfocus, méér bundeling van kennis en kracht en méér gezamenlijke presentatie van onze sterke producten.

PERSONALIA VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

per 14 maart 2013

DRS. J.B. VAN DONGEN (69) (VOORZITTER)

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.

IR. E.H.M. VAN DEN ASSEM (63)

Benoemd in juli 2012, aftredend in 2016 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Voorzitter van de strategische commissie

Voormalige functies: voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V., Cofely Nederland B.V., lid Raad van Bestuur Hagemeyer N.V., DAF Trucks N.V. en diverse functies bij ITT, Alcatel Nederland B.V. en Fokker Aircraft B.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES

Voorzitter Raad van Commissarissen Eneco B.V., MCB International B.V., lid Raad van Commissarissen Flight Simulation Company, lid van het bestuur FME-CWM, lid Raad van Advies DAS Rechtsbijstand, Mentha Capital, adviseur jonge startende ondernemers (Home Automation Europe B.V., The Next Web B.V.).

DRS. A.L.M. NELISSEN (64)

Benoemd in september 2012, aftredend in 2016 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de auditcommissie
- Lid van de selectie- en benoemingscommissie

Voormalig lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES

Lid Raad van Commissarissen APG Groep N.V., VADO Beheer B.V., Van Nieuwpoort Groep N.V., Zuid Nederlandse Theater Maatschappij N.V., vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Deltares, bestuurslid Rijksmuseum Fonds.

J.E. DE VRIES (56)

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

- Voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie
- Lid van de strategische commissie

Directeur Investeringsmaatschappij Schansborgh B.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES

Voorzitter Raad van Commissarissen Itho-Daolderop B.V., lid Raad van Commissarissen Koninklijke Dekker B.V., Koninklijke Oosterhof Holman Beheer B.V., Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij N.V. NOM.

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

2.1 JAARVERSLAG 2012 EN VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. wordt het jaarverslag 2012 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 2012, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van de externe accountant PricewaterhouseCoopers (PwC). Deze controleverklaring is opgenomen op pagina 76 en 77 van dit jaarverslag.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om:

- de jaarrekening 2012, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2012 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2012.

De jaarrekening en het jaarverslag 2012 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 2012 een nettoresultaat van 5,8 miljoen gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd. Voorgesteld wordt om van het nettoresultaat van 5,8 miljoen een bedrag van 1,7 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van 4,1 miljoen toe te voegen aan de algemene reserves.

2.2 SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN RAAD VAN BESTUUR

Op 31 december 2012 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- ir. D.A. Sperling (voorzitter);
- drs. L.J. Pruis RA.

Op 1 juli 2012 is de heer ir. E.H.M. van den Assem teruggetreden als voorzitter van de Raad van Bestuur en is per genoemde datum toegetreden tot de Raad van Commissarissen. De heer ir. D.A. Sperling is per 1 juli 2012 door de Raad van Commissarissen aangewezen tot voorzitter van de Raad van Bestuur.

Op voordracht van de selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen in september 2012 besloten om de heer drs. L.J. Pruis RA te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur. De heer Pruis treedt daarmee in de plaats van de heer drs. A.A. Voogel MBA die deze functie van 1 februari tot en met 30 september 2012 heeft vervuld. De heer Pruis is met name verantwoordelijk voor de portefeuilles financiën en ICT.

Gezien de omvang van de Raad van Bestuur is niet voldaan aan het door de wetgever gestelde criterium dat minimaal 30 procent van de zetels bezet wordt door een vrouw.

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2012 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 over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur goed. Dit komt tot uiting in de accentuering van verbindende thema's tussen de ondernemingen en de heldere Strategische Agenda 2013-2015. Ook is in dit kader te noemen de positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat van alle sectoren van TBI. De jaarlijkse beoordeling van de ontwikkelingsposities heeft geleid tot een bijzondere afwaardering, maar per saldo heeft TBI een positief bedrijfsresultaat behaald over 2012.

2.3 SAMENSTELLING EN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN

In 2012 is de samenstelling van de Raad van Commissarissen gewijzigd. Per 31 december 2012 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

- drs. J.B. van Dongen (voorzitter);
- ir. E.H.M. van den Assem;
- drs. A.L.M. Nelissen;
- J.E. de Vries.

Op 12 april 2012 hebben, op eigen verzoek, mevrouw prof. mr. I.P. Asscher-Vonk en de heren drs. J.C. ten Cate en dr. P.A.M. Berdowski het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen neergelegd. Zij hebben hun functie gedurende een groot aantal jaren uitgeoefend en hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van TBI. TBI is hen zeer erkentelijk voor hun steun en toewijding gedurende een lange reeks van jaren. De heer Van Dongen heeft het voorzitterschap van de heer Ten Cate overgenomen. Op 1 juli 2012 is de (voormalig) bestuursvoorzitter van TBI Holdings B.V., de heer ir. E.H.M. van den Assem, toegetreden tot de Raad van Commissarissen en op 1 september 2012 is de heer drs. A.L.M. Nelissen tot de Raad van Commissarissen toegetreden.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2012 onafhankelijk in de zin van de 'best practice'-bepaling III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Het is het streven van de Raad van Commissarissen om zo spoedig mogelijk in de resterende vacature te voorzien en weer te komen op de gewenste samenstelling van vijf (5) personen. Op uitnodiging van de Raad van Commissarissen heeft de Centrale Ondernemingsraad gebruikgemaakt van zijn aanbevelingsrecht en een gegadigde voorgedragen als lid van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft geen gebruik gemaakt van haar aanbevelingsrecht. De Raad van Commissarissen heeft

de voordracht van de Centrale Ondernemingsraad overgenomen. Het is de bedoeling dat gegadigde in de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders (april 2013) zal worden benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft in 2012 een aantal malen overlegd over de bestuurlijke competenties, noodzakelijk voor de adequate vervulling van zijn taak. De Raad is van mening dat na de voorgenomen uitbreiding met een nieuw lid, de Raad van Commissarissen adequaat is samengesteld, een en ander in overeenstemming met de 'Wet Bestuur en Toezicht'.

2.4 WERKZAAMHEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

In 2012 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. Tevens hebben in 2012 twee extra vergaderingen plaatsgevonden in verband met de genoemde mutaties op bestuurlijk vlak.

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 het veiligheidsbeleid van TBI. Belangrijke onderwerpen van gesprek waren het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en de cultuur van naleving van veiligheidsregels. In 2012 was het veiligheidsbeleid een vast agendapunt van de vergaderingen met de Raad van Commissarissen. Wij verwijzen wat dit onderwerp betreft voorts naar paragraaf 3.3 van dit jaarverslag.

RESULTATEN

In de reguliere vergaderingen in maart, juni, september en december werd veel aandacht besteed aan de financiële resultaten van TBI. De Raad van Commissarissen heeft zich met name gericht op het beoordelen van de te nemen en genomen maatregelen door de Raad van Bestuur om adequaat te reageren op de sterk veranderde marktomstandigheden en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor TBI. Naast de permanente aandacht voor het beheersen van de kosten zijn ook de, helaas noodzakelijke, reorganisaties aan de orde gekomen. Tevens is de voortgang van de uit de strategische heroriëntatie voortgekomen interne integraties in de segmenten Bouw en Techniek besproken met de Raad van Bestuur.

In de vergadering van maart 2012 is aandacht besteed aan de bespreking van:

- het vierde kwartaalbericht 2011 van de Raad van Bestuur;
- het conceptjaarverslag 2011 inclusief de jaarrekening 2011 en het intern verslag 2011 van de Raad van Bestuur;
- het accountantsverslag 2011.

Het conceptjaarverslag 2011, de jaarrekening 2011 en het accountantsverslag 2011 zijn, vooruitlopend op de behandeling door de Raad van Commissarissen, uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2011 vast te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Op 12 april 2012 zijn de jaarstukken 2011 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 2011 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2011. In overeenstemming met het voorstel tot resultaatbestemming is besloten om van het in 2011 behaalde nettoresultaat van 24,2 miljoen een dividend

in contanten van 7,3 miljoen uit te keren en het restant van 16,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

In december 2012 heeft de Raad van Commissarissen de Strategische Agenda 2013-2015 en het Operationeel Plan 2013 vastgesteld.

De sterk gewijzigde marktomstandigheden in de vastgoedsector hebben ook TBI geraakt. Uitvoerige analyse van de vastgoed- en grondportefeuille, alsmede de gesprekken tussen de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en externe accountant, hebben geleid tot het nemen van een aanzienlijke afboeking. Positieve omstandigheid hierbij is dat TBI haar vastgoedportefeuille uit eigen middelen heeft gefinancierd en dat na de afboeking gezonde balansverhoudingen en ook een gezonde kaspositie resteren.

STRATEGIE

In 2012 is de strategische heroriëntatie verder vormgegeven. Dit heeft geresulteerd in een Strategisch Agenda voor de jaren 2013-2015. De Agenda geeft TBI richting om de komende jaren te blijven opereren in de top van de segmenten Techniek, Bouw en Infra. Vooruitlopend op het formuleren van de Strategische Agenda is ingezet op het scherper positioneren van het concern, de segmenten en van de ondernemingen in de voor TBI relevante markten.

TBI is nu duidelijk herkenbaar aan de drie regionale woningbouwers (ERA Contour, Koopmans en Hazenberg), die gezamenlijk een landelijke dekking hebben en een grote landelijk opererende utiliteitsbouwer (J.P. van Eesteren). Infra wordt goed ingevuld door Mobilis tezamen met de Voorbij-bedrijven. Techniek heeft twee grote spelers op het gebied van elektrotechniek (Croon) en installatietechniek (Wolter & Dros). Ook speelt een aantal andere bedrijven een belangrijke rol binnen TBI, alle belangrijke spelers in hun specifieke marktsegment (marine & offshore: Eekels, vloerverwarming: WTH, laadpalen voor elektrische auto's en energiedistributie: Alfen, koel- en warmtetechniek: Fri-Jado).

Ook is gesproken over de 'corporate identity' van TBI.

OVERIGE ONDERWERPEN

Aan de hand van de interne kwartaalrapportages van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen diepgaand gesproken over het beleid op het gebied van veiligheid, duurzaamheid, management development, risicobeheersing, de ontwikkelingen rond een aantal grote projecten, fiscale ontwikkelingen en financieringsaspecten. Ook zijn de interne compliancemaatregelen uitgebreid aan de orde gekomen. Zie hiervoor paragraaf 3.9 van dit jaarverslag.

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen tijdens zijn vergaderingen met de Raad van Bestuur verschillende mogelijkheden voor in- en desinvesteringen besproken. Ook is de in 2012 geëffectueerde acquisitie van de activiteiten van Groothuis Woningbouw B.V., een landelijk opererende prefabwoningbouwer, in de zomer van 2012 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 mutaties in 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 governancestructuur 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 verslaggeving en berichtgeving tot stand komen 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 notariële akte van statutenwijziging van 15 maart 2005 een extra bevoegdheid gekregen inzake de benoeming van commissarissen.

2.6 COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen kent vier commissies. De auditcommissie, de remuneratiecommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de strategische commissie bestaan elk uit twee leden.

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie heeft in 2012 tweemaal vergaderd. De behandelde onderwerpen waren de jaarrekening 2011, 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 het lid van de Raad van Bestuur belast met de portefeuille financiën en indien gewenst in aanwezigheid van de externe accountant.

SELECTIE- EN BENOEMINGSKOMMISSIE

De selectie- en benoemingscommissie heeft in het verslagjaar meermalen vergaderd in verband met de mutaties in de Raad van Bestuur.

STRATEGISCHE KOMMISSIE

De strategische commissie heeft in 2012 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de Strategische Agenda voor de jaren 2013-2015.

REMUNERATIEKOMMISSIE

De remuneratiecommissie heeft in 2012 de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen.

2.7 CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast heeft op 13 september 2012 tezamen met de Raad van Bestuur een informele bijeenkomst van de Raad van Commissarissen met de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden, met dit keer een presentatie over 'Innovatie in de Bouw' met daaropvolgend een gedachtewisseling.

2.8 TEN SLOTTE

De economische crisis gaat ook aan TBI niet voorbij en dit heeft in 2012 bij een aantal TBI-ondernemingen veelal geleid tot ingrijpende maatregelen voor het personeel.

Wij realiseren ons dat dit vergaande gevolgen heeft voor de medewerkers en hun directe omgeving.

Voor de continuïteit en het behoud van zo veel als mogelijk werkgelegenheid zijn dit maatregelen die de ondernemingen wel moeten nemen.

Door de genomen maatregelen is sprake van een financieel sterk TBI. De opgestelde Strategische Agenda zal ook de komende drie jaar voorzien in een blijvend sterk TBI. Dit neemt niet weg dat actuele ontwikkelingen in de markten waarin TBI opereert, TBI en haar ondernemingen kunnen dwingen om aanvullende maatregelen te nemen.

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 2013

Raad van Commissarissen

drs. J.B. van Dongen (voorzitter)

ir. E.H.M. van den Assem

drs. A.L.M. Nelissen

J.E. de Vries

PERSONALIA VAN DE RAAD VAN BESTUUR

per 14 maart 2013

IR. D.A. SPERLING (57), VOORZITTER

Nederlandse nationaliteit, benoemd in februari 2002.
Benoemd tot voorzitter Raad van Bestuur in juli 2012.
Tevens directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

CONCERNSTAF

MR. C.T.L. HAMAKER (52), directeur Communicatie
DRS. R.M. DE KONING (52), directeur Corporate
Responsibility
MR. M.W.L. TROMM (49), hoofd Juridische Zaken

DRS. L.J. PRUIS RA (60)

Nederlandse nationaliteit, benoemd in oktober 2012,
met specifieke aandacht voor Financiën en ICT.
Tevens directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

DIRECTIE-ADVIESRAAD

IR. P.J. HEIJBOER (49), directeur TBI Techniek B.V.
ING. H. HOMBERG MBA (58), directievoorzitter
ERA Contour B.V.
ING. H. VAN KEULEN (53), directievoorzitter
J.P. van Eesteren B.V.
DRS. J.M.H.R. KNUBBEN (52), directievoorzitter
Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.
ING. L.B. KOEK MBA (45), directeur Croon
Elektrotechniek B.V.
ING. J. LUIJTEN (52), directievoorzitter Mobilis B.V.
IR. H.C. SMIT (52), 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 directie-adviesraad adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfs-overstijgende thema's en over aspecten, waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.



- ▲ **FRIES MUSEUM** Het Fries Museum in Leeuwarden is onderdeel van het omvangrijke, binnenstedelijke project Nieuw Zaailand. De bouwcombinatie Leeuwarden Centrum, waarin TBI-onderneming Koopmans Bouwgroep participeerde, was verantwoordelijk voor de bouwkundige werkzaamheden van het Fries Museum (foto), de ondergrondse tweelaagse parkeergarage, 40 appartementen en 3.800 m² winkels. Voor de parkeergarage werkte de bouwcombinatie samen met TBI-ondernemingen Mobilis en Croon Elektrotechniek.

Monteur Hajji Hamid (rechts) van TBI-onderneming Comfort Partners (onderdeel van Wolter & Dros) met leerling Carlo Margaroli op het project Waterhof, realisatie van 102 woningen te Heemstede.

- ▼ **PROJECT WATERHOF**



3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

KERNPUNTEN 2012

- Focus op veilig en duurzaam werken.
- Strategische Agenda 2013-2015 vastgesteld.
- Bedrijfsopbrengsten 2,122 miljard (2011: 2,172 miljard).
- Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering 31,7 miljoen (2011: 33,3 miljoen).
- Alle segmenten droegen in positieve zin bij aan bedrijfsresultaat.
- Bijzondere waardevermindering grondposities van 20,5 miljoen.
- Positief nettoresultaat van 5,8 miljoen (2011: 24,2 miljoen).
- Gezonde financiële positie: balans en solvabiliteit.
- Creëren van ruimte voor innovatieve ontwikkelingen.
- Marktomstandigheden en -vooruitzichten zijn somber. Ondernemingen passen organisaties hierop aan.

3.1 ALGEMEEN

TBI is in 2012 in staat geweest om het volume van circa 2,1 miljard bedrijfsopbrengsten vast te houden. Het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering (na aftrek van reorganisatielasten van 9,9 miljoen) is uitgekomen op 31,7 miljoen. Alle segmenten droegen in positieve zin bij aan dit resultaat.

In december 2012 heeft TBI de Strategische Agenda voor de jaren 2013-2015 vastgesteld. Ter voorbereiding hierop, als uitvloeisel van de strategische heroriëntatie, is de tot 2011 gehanteerde segmentering van vastgoed,

bouw en techniek, met ingang van 1 januari 2012 gewijzigd in:

- Techniek;
- Bouw;
- Infra.

In dit verslag zijn, voor zover relevant, ter vergelijking opgenomen cijfers aangepast aan de nieuwe indeling.

TBI behoort in Nederland tot de top van ondernemingen die actief zijn in de bouw- en technieksector. Om deze positie te behouden en zo mogelijk te verbeteren, één van de strategische doelstellingen, wordt zo veel mogelijk gestuurd op het uitvoeren van integrale projecten (multidisciplinariteit). De sombere marktomstandigheden en het ontbreken van positieve vooruitzichten voor de sector als geheel spelen hierbij een belangrijke rol.

De marktsituatie is ten opzichte van vorig jaar verder verslechterd. Uit onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) is gebleken dat de bouwproductie in Nederland in 2012 met 7 procent is afgenomen. In de woningbouw is zelfs sprake van een afname met ruim 10 procent. De bouwproductie zal naar verwachting ook in 2013 en 2014 afnemen. Vanaf 2015 zal wellicht sprake zijn van enig herstel. Dit alles zet druk op de voor TBI relevante markten, die beïnvloed worden door krimpende volumes, toenemende concurrentie en een aanzienlijke prijsdruk.

Het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering kwam uit op 31,7 miljoen, 4,8 procent lager dan in 2011 (33,3 miljoen). De operationele marge is met 1,5 procent gelijk aan 2011.

KERNGEGEVENS

(x 1 miljoen)	2012	2011
Bedrijfsopbrengsten	2.122	2.172
Bedrijfsresultaat*	31,7	33,3
Operationele marge*	1,5%	1,5%
Nettoresultaat	5,8	24,2
Orderportefeuille	1.916	2.394
Nettowerkkapitaal	19	-74
Liquide middelen	129	216

* Voor bijzondere waardevermindering.

Alle drie segmenten hebben in 2012 positieve operationele resultaten behaald. Met het oog op het behoud van continuïteit en winstgevendheid past een aantal ondernemingen op grond van de (verwachte) markt-omstandigheden hun organisatie verder aan. De hiermee gemoeide reorganisatielasten van circa 9,9 miljoen hebben een drukkend effect gehad op de winstgevendheid van het concern in 2012. Exclusief deze reorganisatielasten is een bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering van 41,6 miljoen gerealiseerd.

HERWAARDERING GRONDPOSITIES

De woningmarkt wordt zwaar door de economische omstandigheden getroffen. Als gevolg van een laag consumentenvertrouwen, terughoudendheid bij financiers in combinatie met voorgenomen overheidsbeleid, aangescherpte financieringsvoorwaarden en een afname van de investeringen bij woningbouwcorporaties blijft de productie van nieuwe woningen dalen.

Naar verwachting zet deze dalende lijn de komende jaren nog verder door. Veel gemeenten hebben (nieuwe) projecten in de ijskast gezet en plannen geschrapt. Dit alles zet de ontwikkelingen op de Nederlandse woningmarkt in een somber perspectief. Steeds meer projecten worden uitgesteld of stopgezet. Ook in lopende exploitaties treedt vertraging, verdunning en versobering op met als resultaat latere en lagere opbrengsten.

Op grond van deze (verwachte) ontwikkelingen op de Nederlandse woningmarkt, waarbij op korte termijn geen sprake lijkt te zijn van herstel van de prijzen en de productie van nieuwe woningen, hebben wij een correctie van 20,5 miljoen moeten doorvoeren op de waardering van de grondposities van dochteronderneming Synchroon en die van de groundbank van TBI Vastgoed. Als gevolg van deze niet-operationele en 'non-cash'-waardecorrectie is het nettoresultaat met 5,8 miljoen in vergelijking tot voorgaand jaar (2011: 24,2 miljoen) op een lager niveau uitgekomen.

Juist in sombere tijden is het de uitdaging om kansen te zien en deze te verzilveren. De filosofie van 'ondernemerschap aan de basis' vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt. Met dit ondernemerschap en vakmanschap staan TBI-medewerkers dagelijks klaar om opdrachtgevers optimaal te bedienen. Dit biedt kansen, maar ook de risico's moeten niet worden onderschat. Hoewel TBI en haar ondernemingen een goede (financiële) uitgangspositie hebben, wat hen een concurrentievoordeel kan opleveren, moet de focus onverminderd gericht zijn op marges, optimale projectbeheersing en solide kasstromen. Op deze manier zal TBI in staat zijn een gezond financieel rendement te blijven realiseren.

Voor een nadere toelichting op de ontwikkeling van de financiële resultaten, vermogen en financiering wordt verwezen naar paragraaf 3.5.

RUIMTE MAKEN VOOR INNOVATIE

In de huidige marktomstandigheden is innovatie van groot belang om zich te onderscheiden van de concurrentie. Waar mogelijk wordt de ontwikkeling van nieuwe product-marktcombinaties en slimme concepten dan ook gestimuleerd en zo nodig financieel ondersteund.

De TBI-ondernemingen zijn zelf verantwoordelijk voor innovaties binnen het eigen bedrijf. De Raad van Bestuur wil met het instellen van het Innovatiefonds juist een

(financiële) bijdrage leveren aan innovaties die het belang van een individuele onderneming overstijgen, omdat ze nuttig zijn voor meerdere TBI-ondernemingen of voor TBI als geheel. Hierbij worden bij voorkeur ontwikkelingen gesteund die voortvloeien uit een multidisciplinaire samenwerking van TBI-ondernemingen.

In 2012 is voor een bedrag van 4,0 miljoen (2011: 3,6 miljoen) uitgegeven aan onder andere:

- de doorontwikkeling van het woonconcept lekkerEIGENhuis en de hierbij behorende woningconfigurator;
- de ontwikkeling van (snel)laadtechniek ten behoeve van oplaadpalen voor elektrische auto's.

In het TBI-jaarmagazine 2012, dat tegelijk met dit jaarverslag wordt uitgebracht, worden nadere achtergronden geschetst van deze innovaties.

3.2 STRATEGISCHE AGENDA 2013-2015

In december 2012 heeft TBI de Strategische Agenda voor de jaren 2013-2015 vastgesteld. In het licht van de uitdagende en veranderende marktomstandigheden is in 2011 besloten tot een strategische heroriëntatie en herijking van de strategische speerpunten, op basis van een uitgebreide marktverkenning en portfolioanalyse. Daarbij zijn ook de verwachte marktontwikkelingen en de visie van 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 was dat de mogelijkheden van multidisciplinaire samenwerking door de TBI-ondernemingen beter kunnen worden benut. Daarnaast kan de marktpositionering nog eenduidiger, waardoor de voordelen van de samenstelling van de portfolio beter kunnen worden benut. Deze conclusies hebben reeds in 2011 geleid tot de volgende maatregelen:

- Instellen van een directie-adviesraad. De directie-adviesraad versterkt de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten, gericht op de

strategische keuzes die TBI heeft gemaakt.

De directie-adviesraad 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 Infra. De vorige indeling van vastgoed, bouw en techniek is daarmee 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 is 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 is de marktpositie in het westen van het land versterkt.

In 2012 is op basis van uitvoerige verkenningen en analyses besloten tot herpositionering en profilering van de bedrijven binnen het segment Techniek. Dit zal in 2013 in ieder geval leiden tot de volgende maatregelen:

- Herpositionering en profilering van Croon Elektrotechniek B.V. en HVL B.V. De herpositionering heeft ertoe geleid dat Croon Elektrotechniek B.V. met ingang van 1 januari 2013 de directe aandeelhouder is geworden van HVL B.V. Door de krachten van beide bedrijven te bundelen ontstaat een krachtig, landelijk opererend elektrotechnisch bedrijf. Hiermee wordt beoogd de marktpositie van TBI op de markt van elektrotechnische installaties in heel Nederland scherper te positioneren en te versterken.
- Ter voorbereiding hierop is besloten om (de activiteiten van) HVL Armada Outdoor B.V. te verkopen. De verkoop is begin 2013 geëffectueerd. De financiële resultaten van HVL Armada Outdoor B.V. zijn tot en met 31 december 2012 geconsolideerd.

– Herpositionering en profilering van de activiteiten van Croon Elektrotechniek B.V. in het marktsegment Industrie in het noorden van het land. Met ingang van 1 januari 2013 worden deze activiteiten door Eekels Elektrotechniek B.V. uitgevoerd.

Daarnaast voegen de onderhoudsafdelingen van Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros hun elektrotechnische en werktuigbouwkundige disciplines in 2013 samen, teneinde een verdere groei in de markt van integraal meerjarig onderhoud te realiseren wat aansluit op de behoefte van de klant. Tevens wordt hiermee ingespeeld op de verdere groei van de markt voor meerjarig integraal onderhoud (bouwkundig en installatietechniek).

Ook in de regionale werkgebieden zal meer door deze ondernemingen worden samengewerkt. Voor een nadere toelichting op de strategische profilering van TBI wordt verwezen naar de paragraaf Profiel, strategie en doelstellingen, zie pagina 7.

3.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

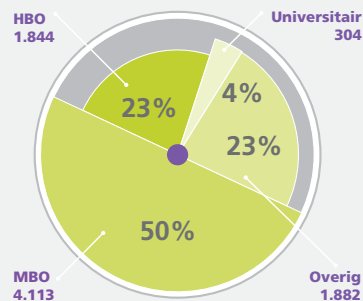
TBI wil haar medewerkers een inspirerende en veilige werkomgeving bieden, gericht op vakmanschap en duurzaamheid. Om het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie verder te ontwikkelen, wordt de (multidisciplinaire) samenwerking tussen de ondernemingen nadrukkelijk gestimuleerd en bevorderd.

SAMENSTELLING PERSONEELSBESTAND

Aan het einde van het verslagjaar waren 8.143 medewerkers (2011: 8.253 medewerkers) in vaste dienst bij TBI. De afname van het aantal medewerkers is met name het gevolg van natuurlijk verloop en herstructureringen.

Doordat vraag en aanbod niet op elkaar aansluiten, blijft een tekort bestaan aan vaktechnisch personeel. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt tussen 40 en 45 jaar. Circa acht procent van onze medewerkers is vrouw.

De ondernemingen voeren een eigen personeelsbeleid dat aansluit op specifieke marktomstandigheden en



Opleidingsniveau medewerkers

lokale situaties. In 2013 zullen, naast inspanningen van de individuele bedrijven om de arbeidsmarkt op een efficiëntere en effectievere wijze te benaderen, ook activiteiten worden ontplooid om TBI als geheel te profileren op de arbeidsmarkt. Binnen de TBI-ondernemingen wordt veel aandacht besteed aan arbeidsmarktcommunicatie en de positionering als aantrekkelijke werkgever. Een goed voorbeeld hierbij is Croon Elektrotechniek. Croon heeft in 2012 de zesde positie verworven op de ranglijst van Beste Werkgevers 2012. Croon onderschrijft als een van de grootste installatiebedrijven van Nederland het belang van investeringen in technisch onderwijs. In juni 2012 lanceerde Croon de gratis iPad-app 'Connectro' en is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de TU Delft voor een gezamenlijk wervings- en opleidingsprogramma voor technici.

VEILIGHEID

Het is de morele plicht van TBI om een goede en veilige werkomgeving te bieden aan haar medewerkers,

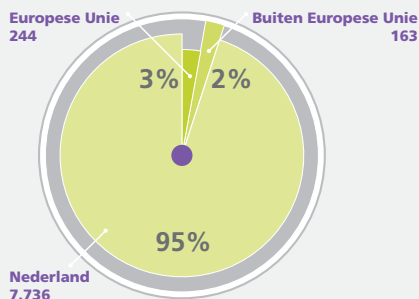
onderaannemers, leveranciers en aan allen die te maken hebben met de activiteiten van de TBI-ondernemingen.

De Raad van Bestuur heeft in 2011 besloten een krachtige impuls te geven aan de vergroting van het veiligheidsbewustzijn.

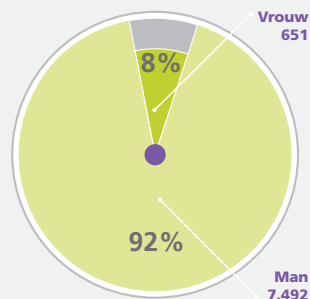
De directies van de TBI-ondernemingen zijn primair verantwoordelijk voor een adequaat veiligheidsmanagementsysteem binnen hun onderneming. Zij richten zich daarbij vooral op instandhouding en verbetering van de procedures, richtlijnen en systemen. Gelet op het belang van een eenduidig veiligheidsbeleid is eind 2011 een concernbrede veiligheidscommissie geïnstalleerd.

Veiligheidscommissie

De TBI-veiligheidscommissie bestaat uit MT-leden en veiligheidsfunctionarissen van de TBI-ondernemingen en staat onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur. De veiligheidscommissie komt gemiddeld één keer per kwartaal bijeen en heeft de ontwikkeling en vaststelling van een centraal veiligheidsbeleid als



Land van herkomst medewerkers



Medewerkers

belangrijkste taak. Het centrale veiligheidsbeleid is gericht op de realisatie van:

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

Huidige bedrijfscultuur op veiligheidsgebied

Ter voorbereiding op de ontwikkeling van het centrale veiligheidsbeleid is in 2012 een aantal activiteiten uitgevoerd. Begin 2012 is gestart met de analyse van de huidige bedrijfscultuur op veiligheidsgebied binnen de TBI-ondernemingen. Daartoe is door het veiligheidsadviesbureau Aboma per TBI-onderneming bestaande informatie onderzocht (waaronder: management-systemen en -rapportages, risico-inventarisaties en -evaluaties, verzuimcijfers). Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de betrokken directies en is een enquête over de veiligheidscultuur en -beleving uitgevoerd onder de medewerkers van de ondernemingen. Medio 2012 zijn de bevindingen per TBI-onderneming besproken. Hierbij is de bedrijfsleiding gevraagd of zij de bevindingen herkennen, welke (eventuele) veranderingen in de huidige veiligheidscultuur noodzakelijk zijn en hoe deze er dan uit zouden moeten zien. Deze terugkoppelingen zijn eind 2012 afgerond en aansluitend heeft Aboma de belangrijkste bevindingen en conclusies toegelicht aan de TBI-veiligheidscommissie.

Veiligheidsactieplan 2013-2015

Op basis van deze bevindingen en conclusies is, onder aansturing van de TBI-veiligheidscommissie, het veiligheidsactieplan 2013-2015 opgesteld. Het belangrijkste onderdeel van het veiligheidsactieplan 2013-2015 is de ontwikkeling en vaststelling van de 'TBI-richtlijn voor het managen van veiligheid' in 2013.

Onderwerpen in deze richtlijn zijn onder andere:

- beleidsuitgangspunten en beleidsverklaring;
- termen en definities;
- minimale eisen aan het arbomanagementsysteem;

- het controleproces;
- ongevalsmeldingen, -onderzoek en -rapportage en
- communicatie.

Het centrale thema in deze veiligheidsrichtlijn is het managen van veiligheid op de verschillende niveaus binnen TBI en haar ondernemingen. De richtlijn wordt gebaseerd op de OHSAS 18001 en is tevens gespiegeld aan cultuurmetingen zoals 'Hearts & Minds' en de 'Safety Awareness Survey'(SAS) van Den Norske Veritas.

Verdere aanpak

Eind 2012 is een eerste versie van de veiligheidsrichtlijn gepresenteerd, die de komende tijd in samenspraak met vertegenwoordigers van de TBI-ondernemingen zal worden uitgewerkt. Doelstelling is om deze veiligheidsrichtlijn in de loop van 2013 vast te stellen, zodat deze in de tweede helft van 2013 door de TBI-ondernemingen kan worden geïmplementeerd in de eigen bedrijfsvoering. Vanaf 2014 wordt gestart met audits gericht op het vaststellen van de juiste naleving van de TBI-veiligheidsrichtlijn. Vanaf 2015 zal de 'TBI-richtlijn voor het managen van veiligheid' volledig operationeel zijn.

AANDACHT VOOR DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

Het beschikken over voldoende en deskundig personeel is en blijft de meest kritische succesfactor voor het waarmaken van de ambities in de toekomst. Aantrekkelijk werkgeverschap en de stijl van leidinggeven zijn hiervoor belangrijke voorwaarden.

Aan het thema 'leiderschap' wordt, naast initiatieven binnen de verschillende TBI-ondernemingen, uitgebreid aandacht besteed in de diverse management development programma's van TBI acdmy.

Management development

Om de interne doorgroei te bevorderen en toptalent te behouden wordt, naast de decentrale activiteiten rond het ontwikkelen van medewerkers, vanuit TBI nadrukkelijk aandacht geschonken aan management

development. Hiervoor fungeren onder andere de ontwikkeltrajecten van TBI acadmy. Daarmee kunnen TBI en de ondernemingen binnen TBI zich profileren als een aantrekkelijke werkgever voor talentvolle hbo'ers en academici met doorgroeimogelijkheden.

Om in de toekomst over voldoende toptalent te beschikken, is het noodzakelijk dit talent ook daadwerkelijk te identificeren, te ontwikkelen en te behouden. Bij de ondernemingen is 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 als voor 'potentials' binnen de huidige onderneming onvoldoende loopbaanmogelijkheden bestaan of wanneer het voor de ontwikkeling op langere termijn wenselijk is om tijdelijk elders in de TBI-organisatie ervaring en kennis op te doen.

TBI onderscheidt twee categorieën van 'potentials' die elkaar aanvullen:

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

De kwaliteit van en aandacht voor management development binnen de TBI-ondernemingen zijn de laatste jaren aanmerkelijk toegenomen.

TBI acadmy

Bij TBI wordt fors geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling. TBI acadmy biedt een uitgebreid management development programma met diverse opleidingen en een traineeship.

In een wereld waarin projecten steeds vaker vragen om geïntegreerde oplossingen is kennisdeling van vitaal belang. Daarin voorziet TBI acadmy.

De TBI acadmy adviesraad, bestaande uit directeuren van de verschillende segmenten en ondernemingen, is ingesteld om de afstemming en betrokkenheid van de

verschillende directies bij TBI acadmy te bevorderen. Daarnaast wordt tijdens de HRM-kwartaalbijeenkomsten van TBI uitgebreid stilgestaan bij de (toekomstige) ontwikkelingen binnen TBI acadmy.

TBI onderscheidt vier management development programma's: TRAINEE, TALENT, TEAM en TOP.

- Het TRAINEE-programma (doorlooptijd twee jaar) is gericht op jonge, net afgestudeerde hbo'ers en academici. Naast het opdoen van werkervaring binnen verschillende TBI-ondernemingen gedurende drie projectperiodes van acht maanden, volgt de trainee een opleidingsprogramma met focus op de thema's projectmanagement en persoonlijke vaardigheden.
- Het TALENT-programma (doorlooptijd 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 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.

TBI acadmy CONNECTED

Met TBI acadmy CONNECTED krijgen oud-deelnemers van een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- of TOP-traject jaarlijks de kans met elkaar én met TBI acadmy verbonden te blijven. Contacten onderhouden staat daarbij centraal. TBI acadmy organiseert jaarlijks een CONNECTED-dag. Op deze bijeenkomsten gaat een inspirerende gastspreker in op een relevant actueel



- ▲ **ROTTERDAM CENTRAAL** De TBI-ondernemingen Mobilis, Croon Elektrotechnik en Wolter & Dros zijn intensief betrokken bij de nieuwbouw van Rotterdam Centraal.

Realisatie nieuwbouw bouwdeel G Groene Hart Ziekenhuis Gouda door TBI-onderneming J.P. van Eesteren De bouwplaatsvoorzieningen zijn verzorgd door TBI-onderneming MDB.

- ▼ **GROENE HART ZIEKENHUIS**



thema. Tijdens de tweede bijeenkomst van TBI acadmy CONNECTED op 9 november 2012 gaf prof.dr. ir. H. de Ridder als gastspreker met zijn presentatie 'Legalisering van de Bouw' zijn visie op de ontwikkelingen in de bouw.

TOP 250

Op 20 juni en 18 december 2012 heeft TBI interactieve bijeenkomsten georganiseerd voor haar 'TOP 250' medewerkers. Tijdens deze bijeenkomsten is onder andere aandacht besteed aan de strategie van TBI en aan de thema's veiligheid, duurzaamheid en zorgvastgoed. Tijdens de bijeenkomst op 20 juni 2012 in 't Spant in Bussum is tevens het eerste exemplaar van het TBI-duurzaamheidsverslag 2011 uitgereikt en zijn de belangrijkste 'highlights' van het duurzaamheidsverslag gepresenteerd. Verder is tijdens deze bijeenkomst aandacht besteed aan een aantal 'best practices' binnen TBI waaronder innovatieve ontwikkelingen als het woonconcept lekkerEIGENhuis (samenwerking ERA Contour/Hazenberg/Koopmans).

De bijeenkomst van 18 december 2012 in de Brabant-hallen in 's-Hertogenbosch stond in het teken van de Strategische Agenda 2013-2015 van TBI. Voor het thema veiligheid was de heer mr. Tj.H.J. Joustra (voorzitter van De Onderzoeksraad voor Veiligheid) uitgenodigd om zijn visie te geven op de ontwikkeling van veiligheid binnen de sectoren bouw en techniek.

PENSIOENEN

Voor de medewerkers van de TBI-ondernemingen gelden – afhankelijk van de relevante cao dan wel arbeidsovereenkomst – de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen en verzekerde regelingen:

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid;
- Pensioenfonds Metaal en Techniek;
- Pensioenfonds van de Metalektro;
- Verzekerde ondernemingspensioenregelingen;
- Stichting Pensioenfonds TBI.

Het merendeel van de werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwt pensioen op bij Pensioenfonds Metaal en Techniek respectievelijk Pensioenfonds Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstakpensioenfondsen zijn helaas niet gunstig. Voornamelijk als gevolg van de lage rente kampen beide fondsen met een dekkingsgraad van minder dan 100 procent. Beide fondsen zullen naar verwachting per 1 april 2013 de pensioenen gaan korten met (maximaal) 7 respectievelijk 6 procent. TBI kan hierop geen invloed uitoefenen.

Ondanks dat bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid de opgebouwde pensioenen in 2013 niet worden gekort, heeft ook dit pensioenfonds een aantal maatregelen getroffen als gevolg van de financiële crisis. De meest ingrijpende is de verlaging van de pensioenopbouw van 2,25 procent naar 1,8 procent vanaf 1 januari 2013 en de verlaging van de voorwaardelijke rechten uit de aanvullingsregelingen met 10 procent. Ook dit kan TBI niet beïnvloeden.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig verzekerd 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 heeft een looptijd tot en met 31 december 2016. Voor de ondernemingspensioenregelingen is een vergelijkbare situatie van toepassing.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen mag de Stichting Studiefonds TBI niet onvermild 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 en sociale initiatieven en 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 2012 van TBI dat in juni 2013 zal verschijnen.

MEDEZEGGENSCHAP/CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

TBI hecht aan een goede samenwerking met het vertegenwoordigend overleg van de medewerkers. De Centrale Ondernemingsraad bestaat momenteel uit zeventien 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. Deze bijeenkomst heeft op 13 september 2012 plaatsgevonden met dit keer een presentatie over 'Innovatie in de Bouw' met daaropvolgend een gedachteswisseling.

3.4 DUURZAAM ONDERNEMEN

TBI wil duurzaamheid de komende jaren in de volle breedte tot een integraal onderdeel van haar bedrijfsvoering maken en optimale bewustwording creëren bij zowel haar medewerkers als haar externe stakeholders. Duurzaamheid moet als een vanzelfsprekendheid en een morele plicht worden gezien. TBI wil door haar opdrachtgevers als één van de koplopers op het gebied van duurzaam ondernemen worden herkend. Voor TBI staan het reduceren van het energieverbruik en het verlagen van de CO₂-uitstoot binnen de eigen bedrijfsvoering hoog op de agenda. Duurzaamheidsvoordelen zijn onder meer mogelijk door het ontwikkelen van integrale oplossingen. Daarbij wordt een multidisciplinaire aanpak gevolgd voor het ontwerpen en realiseren van projecten, inclusief de technische

installaties en het onderhoud van het totale systeem. De voordelen zitten in een efficiëntere samenwerking, die creatieve oplossingen genereert en de faalkosten beperkt. Daarnaast leiden totaaloplossingen tot een verschuiving van een opdrachtgeoriënteerde aanpak naar een klantgerichte aanpak, waarbij innovaties worden toegepast die op lange termijn waarde toevoegen voor de klant en in bredere zin voor de maatschappij.

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 de duurzame toepassing van windenergie op de bouwplaats en in gebouwen, verduurzaming van het wagenpark en de introductie van het woonconcept lekkerEIGHUIS voor duurzame en betaalbare woningbouw.

DUURZAAMHEIDSVERSLAG 2011

TBI heeft in juni 2012 het eerste duurzaamheidsjaarverslag 'Duurzaam ondernemen 2011' uitgebracht. Het verslag is aan de belangrijkste stakeholders van TBI en haar ondernemingen toegestuurd. Het duurzaamheidsverslag 2012 zal in juni 2013 worden gepresenteerd.

DUURZAAMHEIDSVISIE

De wereld krijgt de komende decennia te maken met een groot aantal (duurzaamheids)trends die belangrijke gevolgen hebben voor een concern als TBI. Denk hierbij aan zaken als vergrijzing, verstedelijking, het opraken van fossiele brandstoffen, schaarste van grondstoffen en klimaatverandering. TBI wil een duurzame onderneming zijn die goed gepositioneerd is voor deze ontwikkelingen, zich op lange termijn kan blijven onderscheiden van concurrenten en waarde blijft bieden voor klanten. Duurzaam ondernemen is immers ondernemen voor de lange termijn. In het duurzaamheidsverslag over 2012 wordt uitgebreid ingegaan op de langetermijnduurzaamheidsvisie voor 2020. Het gaat hierbij om een

aansprekende visie die verbindt en inspireert en daarmee richting geeft aan de duurzaamheidsambities en doelstellingen van TBI voor de komende jaren. Daarnaast wordt ingegaan op de kernthema's waarop TBI zich nog nadrukkelijker wil onderscheiden ten opzichte van concurrenten.

DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Vanuit de markt is steeds meer vraag naar duurzamere producten en TBI kan hierop inspelen door te blijven innoveren en duurzame oplossingen te bieden. Daarnaast zijn financiële voordelen te behalen in offertetrajecten bij goede CO₂-prestaties. Onder leiding van de Raad van Bestuur is de Stuurgroep Duurzaamheid in 2011 gestart met de ontwikkeling van een samenhangende duurzaamheidsstrategie. Daaruit volgde de ambitie van TBI om te worden herkend als één van de koplopers op het gebied van duurzaam ondernemen binnen de bouw- en technieksector.

Als onderdeel van het duurzaamheidsstrategietraject zijn elf thema's gekozen waarmee TBI haar ambitie wil verwezenlijken. In samenspraak met deskundigen zijn KPI's vastgesteld om de prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen te meten en monitoren.

De elf duurzaamheidsthema's zijn:

- 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 Medewerkertevredenheid
- 8 Maatschappelijke betrokkenheid
- 9 Integriteit
- 10 Omgevingsbewustzijn en regelgeving
- 11 Economische waarde

ORGANISATIE

De in 2011 ingestelde Stuurgroep Duurzaamheid rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. Inherent aan de decentrale concernstructuur is deze stuurgroep breed samengesteld, met zowel directeuren als functionarissen van TBI-ondernemingen.

De primaire doelstelling van de stuurgroep is het vaststellen van het strategische kader van het TBI-duurzaamheidsbeleid, het vertalen van dit beleid naar duurzaamheidsdoelstellingen en het creëren van draagvlak bij de TBI-ondernemingen.

De Raad van Bestuur heeft per 1 september 2012 een directeur Corporate Responsibility aangesteld om in nauw overleg met de Stuurgroep Duurzaamheid en de TBI-ondernemingen een concernbreed duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Per TBI-onderneming fungeert een duurzaamheidscoördinator als centraal aanspreekpunt. De directeur Corporate Responsibility is ook verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling en implementatie van een concernbreed veiligheidsbeleid.

ONDERZOEK, VOORLICHTING EN KENNISONTWIKKELING

Het TBI Belevingscentrum in Amersfoort demonstreert de nieuwste energiezuinige technieken in praktijkopstellingen. Het centrum stelt de ruimte open voor bijeenkomsten van 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, 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.

3.5 FINANCIËLE RESULTATEN, VERMOGEN EN FINANCIERING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN BEDRIJFSRESULTAAT VOOR BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2012 uitgekomen op 2,1 miljard. Ten opzichte van 2011 is daarmee sprake van een daling met 50 miljoen (2,3 procent).

De samenstelling van de bedrijfsopbrengsten naar bedrijfssegment is als volgt:

(x 1 miljoen)	2012	2011
Techniek	989	1.029
Bouw	922	953
Infra	258	257
	2.169	2.239
Af: interne omzet	47	67
Bedrijfsopbrengsten	2.122	2.172

Het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering is met 1,6 miljoen afgenomen tot 31,7 miljoen (2011: 33,3 miljoen).

De samenstelling van het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering naar marktsegment is als volgt:

(x 1 miljoen)	2012		2011	
	%	%	%	%
Bedrijfsresultaat*				
Techniek	17,0	1,7	18,5	1,8
Bouw	23,1	2,5	30,5	3,2
Infra	8,6	3,3	6,2	2,4
Groepskosten + overig	-17,0	-	-21,9	-
TBI	31,7	1,5	33,3	1,5

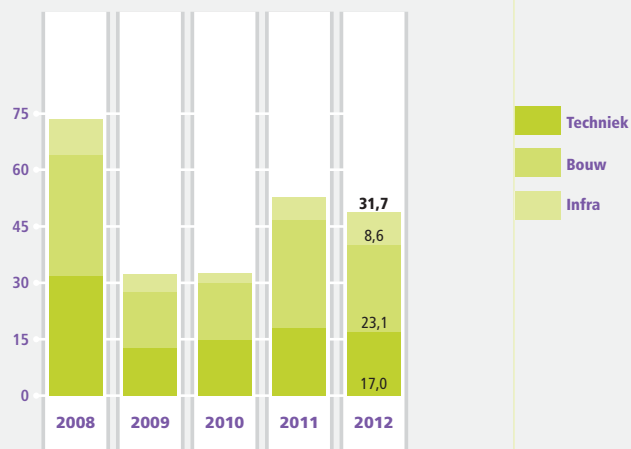
* Voor bijzondere waardevermindering.

De bijzondere waardevermindering in 2012 betreft de vastgoedportefeuille in samenhang met de bijgestelde verwachtingen over het markttherstel in de sector. De niet operationele en 'non-cash' waardevermindering heeft een omvang van 20,5 miljoen (2011: nihil). Het saldo van financiële baten en lasten, bestaande uit rentebaten en -lasten, bedroeg in 2012 -3,1 miljoen



Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)



Bedrijfsresultaat voor bijzondere

waardevermindering (in miljoenen euro's)

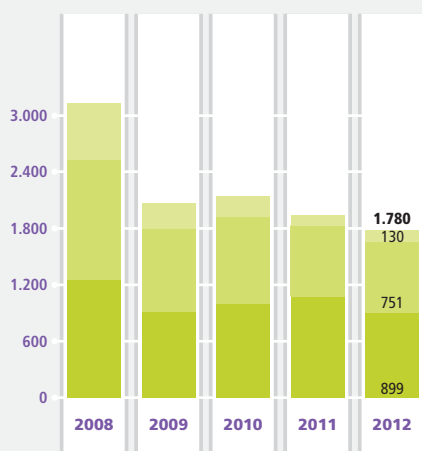
(2011: 0,1 miljoen). Het resultaat uit deelnemingen kwam uit op 0,3 miljoen (2011: –5,5 miljoen).

Het negatieve resultaat deelnemingen heeft in 2011 voornamelijk betrekking op de verkoop van de activiteiten van Baas Groep. In het kader van de strategische heroriëntatie heeft TBI in 2011 de activiteiten van Baas Groep verkocht.

Het saldo financiële baten en lasten is ten opzichte van vorig jaar gedaald met 3,2 miljoen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door lagere opbrengsten op uitgezette liquide middelen in het verslagjaar in combinatie met een incidentele toename van de betaalde rentelasten op de afwikkeling van project-claims. Het renteresultaat werd daarnaast in 2011 positief beïnvloed door rentevergoedingen van de belastingdienst.

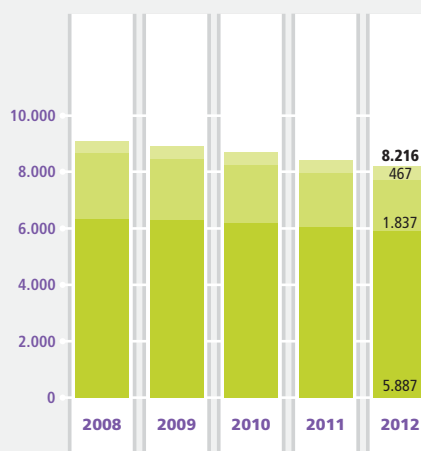
De effectieve belastingdruk bedraagt 30,2 procent (2011: 10,3 procent). In de post vennootschapsbelasting 2011 van 3,5 miljoen is een incidentele belastingbatae opgenomen.

De nettowinst bedroeg in 2012 5,8 miljoen. Het voorstel is om hiervan een dividend van 1,7 miljoen in contanten uit te keren aan de aandeelhouder en het restant van 4,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.



Ontvangen opdrachten

(in miljoenen euro's)



Gemiddeld aantal medewerkers

VERMOGEN EN FINANCIERING

De balans op basis van het geïnvesteerd vermogen is als volgt:

(x 1 miljoen)	2012	2011	Vershil
Vaste activa	146	140	6
Nettowerkkapitaal	19	-74	93
Netto liquide middelen	124	209	-85
Geïnvesteerd vermogen	289	275	14
Eigen vermogen	263	264	-1
Voorzieningen	17	11	6
Langlopende schulden	9	-	9
Financiering	289	275	14

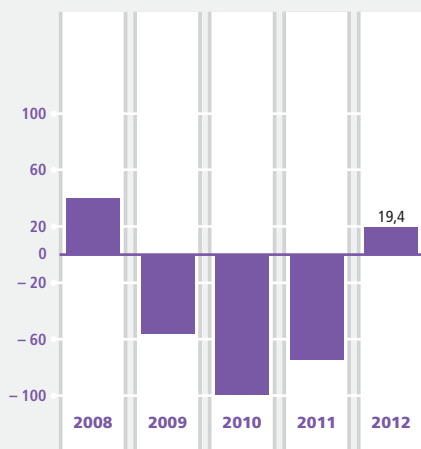
VASTE ACTIVA

De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in materiële vaste activa waren in 2012 24,2 miljoen (2011: 24,2 miljoen). De afschrijvingen van materiële vaste activa kwamen uit op 24,0 miljoen (2011: 25,2 miljoen).

NETTOWERKKAPITAAL

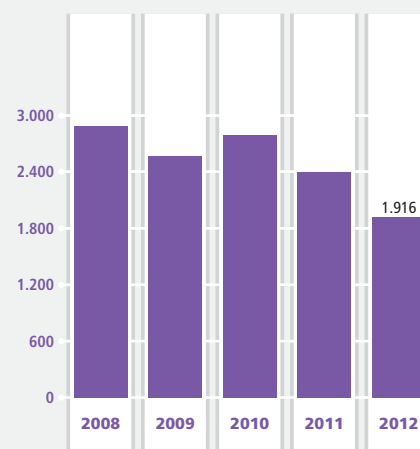
Het nettowerkkapitaal bedroeg 19,4 miljoen (2011: -74,4 miljoen). De opbouw van het nettowerkkapitaal is als volgt:

(x 1 miljoen)	2012	2011
Techniek	27	3
Bouw	83	15
Infra	-82	-74
Overig	-9	-18
	19	-74



Nettowerkkapitaal

(in miljoenen euro's)



Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)

Ten opzichte van vorig jaar is het nettowerkkapitaal met 93 miljoen toegenomen. De toename wordt met name veroorzaakt door een teruggelopen (negatieve) financiering van onderhanden werken in de segmenten Techniek en Bouw. De opgelopen behoefte aan nettowerkkapitaal is opgevangen met het saldo beschikbare nettoliquiditeit, dat ten opzichte van vorig jaar met bijna 87 miljoen is afgenomen.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen e.d.) kwamen ultimo 2012 uit op 205,4 miljoen (2011: 217,6 miljoen). Hierin is tevens begrepen de voorraad onverkochte opgeleverde woningen, waarvan de kostprijs ultimo 2012 15,4 miljoen bedraagt (2011: 11,3 miljoen). De autonome toename van de grondposities als gevolg van afnameverplichtingen is in 2012 beperkt gebleven.

NETTOLIQUIDITEIT

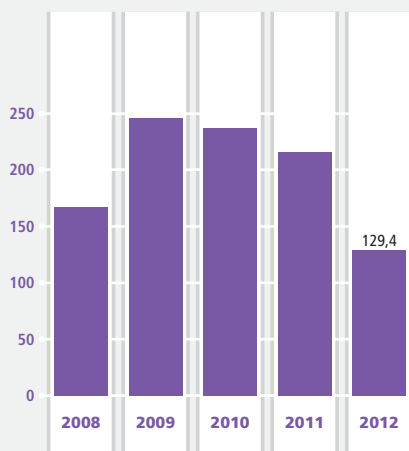
Het saldo liquide middelen, verminderd met de aflossingsverplichtingen en het opgenomen rekening-

courantkrediet, begrepen in kortlopende schulden, bedroeg ultimo 2012 122,9 miljoen (2011: 209,5 miljoen).

Het beheer c.q. de verlaging van de werkkapitaalbehoefte alsmede het tijdig inzicht in de ontwikkeling van de nettoliquiditeitspositie en -behoefte krijgen continu aandacht binnen het concern. De centrale treasury volgt de liquiditeitsontwikkeling op dagelijkse basis.

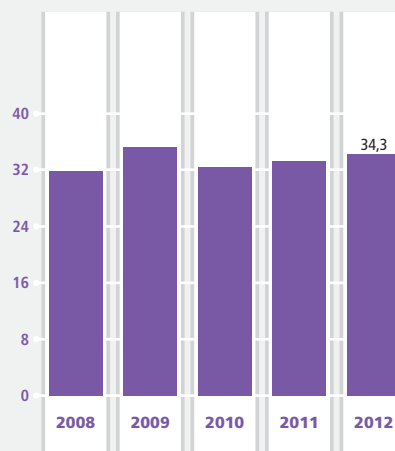
FINANCIERING

TBI heeft de beschikking over bancaire garantiefaciliteiten ter grootte van bijna 440 miljoen. De huidige financieringsfaciliteit van 100 miljoen, met een optie tot verruiming met 50 miljoen, heeft een looptijd tot december 2016. Per ultimo 2012 wordt ruimschoots voldaan aan de afgesproken bancaire convenanten. Het balanstotaal van het concern op basis van de totale activa bedraagt ultimo 2012 763,5 miljoen en is afgenomen ten opzichte van 2011 (793,9 miljoen). Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2012 261,7 miljoen



Liquide middelen

(in miljoenen euro's)



Solvabiliteit

(in procenten)

(2011: 263,3 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het eigen vermogen per saldo met 1,6 miljoen afgenomen. De afname vloeit voort uit een dividenduitkering aan de aandeelhouder van 7,3 miljoen. Het onbestemde nettoresultaat 2012 van 5,8 miljoen is per 31 december 2012 toegevoegd aan het eigen vermogen. Uitgaande van de totale activa bedraagt de solvabiliteit ultimo 2012 34,3 procent (2011: 33,2 procent).

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

(x 1 miljoen)	2012	2011
Operationeel	-56	26
Investerings	-32	-25
Financiering	1	-22
Kasstroom	-87	-21

In 2012 was sprake van een negatieve kasstroom van 87 miljoen, met name veroorzaakt door de operationele kasstroom die in 2012 in vergelijking tot 2011 onder druk heeft gestaan door mutaties in het werkkapitaal. De financieringskasstroom is in 2012 per saldo positief beïnvloed door opgenomen projectfinancieringen. In de uitgaande kasstroom inzake investeringen zijn begrepen de investeringen in vaste activa.

3.6 MARKTONTWIKKELINGEN EN VOORUITZICHTEN 2013

MARKTONTWIKKELINGEN

TBI behaalde in 2012 circa 97 procent van de netto-omzet op de Nederlandse markt. De Nederlandse economie staat er niet goed voor. In de decemberraming 2012 houdt het Centraal Plan Bureau (CPB) rekening met een krimp van de Nederlandse economie in 2012 met 1,0 procent en met een krimp van 0,5 procent voor 2013. De afgelopen anderhalf jaar heeft de Nederlandse economie daarmee geen groei laten zien. De bouwproductie heeft een grote invloed op de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Na jaren van stevige krimp van de bouwproductie en een kortstondige

opleving in het begin van 2011 is de bouwproductie in 2012 opnieuw fors teruggelopen. Uit onderzoek van het EIB is gebleken dat de bouwproductie in 2012 zwaar is getroffen en met gemiddeld 7 procent is afgenomen. Het zwaarst getroffen zijn de woningbouw (-10 procent), utiliteitsbouw (-9 procent) en de grond-, weg- en waterbouw (-7 procent). Naar verwachting zal de bouwproductie in 2013 verder afnemen. Voor 2014 is mogelijk zicht op enig herstel.

Woningbouw

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 negatief beïnvloed door aangescherpte financieringsvoorwaarden en (voorgenomen) beleidsmaatregelen van de overheid. Het EIB verwacht dat de productie van nieuwe woningen in 2013 uitkomt op een daling van 8,5 procent ten opzichte van het productievolume in 2012. Op langere termijn zal de groei van de bouwproductie zich, uitgaande van vigerende demografische prognoses, naar verwachting het sterkst manifesteren in de woningbouw.

In 2012 heeft TBI 638 woningen verkocht (2011: 565 woningen). Hiervan zijn 327 woningen verkocht aan particulieren, 109 aan beleggers en 202 aan woningbouwcorporaties. De voorraad onverkochte opgeleverde woningen bedraagt op 31 december 2012: 26 woningen (per 31 december 2011: 22 woningen). Het aantal onverkochte woningen in uitvoering was op 31 december 2012: 218 woningen (per 31 december 2011: 242 woningen).

De woningen zijn beschikbaar voor verkoop aan particulieren. Voor 58 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.

Utiliteitsbouw

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 toekomstperspectief voor de bouw van kantoren is daardoor matig. Kansen liggen in de verbouw- en onderhoudsmarkt en maatschappelijk vastgoed, zoals onderwijs, zorg en openbaar bestuur. TBI streeft ernaar dit soort opdrachten integraal aan te bieden. De TBI bouw- en installatie-ondernemingen bieden samen met advies- en bouwmanagementbureau HEVO, een kennisautoriteit in de onderwijs- en zorgmarkt, een unieke propositie om opdrachtgevers integraal en optimaal te bedienen.

Grond-, weg- en waterbouw

De productie in de grond-, weg- en waterbouw in Nederland is in 2012 met 7 procent afgenomen. Voor 2013 voorziet het EIB een verdere daling met 3 procent. De marktomstandigheden worden in belangrijke mate beïnvloed door de budgettaire ruimte van de rijks- overheid 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

De Nederlandse economie zal volgens onderzoek van het CPB in 2013 nipt groeien en uit onderzoek van het EIB blijkt dat de bouwproductie in Nederland verder zal afnemen. Enige vorm van herstel wordt, op basis van de huidige vooruitzichten, op zijn vroegst gezien voor 2014 en verder. De ramingen zijn met de nodige onzekerheden omgeven en hangen in grote mate samen met de ontwikkeling van de wereldeconomie en de

ontwikkeling van de Europese eurocrisis. De verdere krimp van de bouwproductie in Nederland zet een verdere druk op de marktomstandigheden die gedomineerd worden door overcapaciteit aan de aanbodzijde, en prijs- en margedruk.

In 2013 zal nog harder moeten worden gewerkt om opdrachten te realiseren. Belangrijk voor 2013 wordt de wendbaarheid van de ondernemingen, zodat ze snel en adequaat kunnen reageren op de vraag vanuit de markt en opdrachtgevers. Op de juiste manier inspelen op de wensen en eisen van de klant wordt nog belangrijker dan voorheen. Het zal er niet alleen om gaan 'wat' er wordt gemaakt maar vooral ook 'hoe'.

Solide uitgangspositie

De marktomstandigheden op de voor TBI relevante markten zijn kortom te typeren als veranderend en uitdagend. Het is de uitdaging 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 oplevert en zekerheid biedt aan onze opdrachtgevers. Dit biedt kansen, maar de risico's moeten niet worden onderschat en vereisen een continue focus op marges, optimale projectbeheersing en solide kasstromen.

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten hadden in 2012 een omvang van 1,8 miljard (2011: 1,9 miljard). Per segment:

(x 1 miljoen)	2012	2011
Techniek	899	1.076
Bouw	751	754
Infra	130	110
Totaal ontvangen opdrachten	1.780	1.940

TBI is 2013 ingegaan met een solide (financiële) positie en een orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en te ontvangen opdrachten 'pipeline') van 1,9 miljard (ultimo 2011: 2,4 miljard).

De verdeling over de segmenten is als volgt weer te geven:

	Ultimo 2012	Ultimo 2011
(x 1 miljoen)		
Techniek	818	898
Bouw	886	1.140
Infra	212	356
Orderportefeuille	1.916	2.394

De ondernemingen binnen het segment Techniek beschikken door het karakter van hun activiteiten (kortcyclisch, respectievelijk productgebonden) over een beperktere orderportefeuille.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting 1,2 miljard uitgevoerd in 2013 en is het restant beschikbaar voor productie in 2014 en latere jaren.

Het productievolume zal in 2013 op een lager niveau liggen in vergelijking met 2012. Op basis van de omvang van de orderportefeuille en de vigerende marktomstandigheden zal TBI naar verwachting 1,9 miljard aan bedrijfsopbrengsten realiseren. In vergelijking met 2012 zal het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering naar verwachting lager uitkomen. Het lagere niveau is met name het gevolg van het lagere volume in combinatie met prijs- en margedruk. Met een continue focus op projectbeheersing en kostenoptimalisatie wordt ingezet op behoud van winstgevendheid.

Het beleid van het creëren van ruimte voor innovatieve oplossingen op het gebied van product-, proces- en/of conceptontwikkeling zal worden gecontinueerd.

De omvang van de personele organisatie zal ook in 2013 continu worden gezien in relatie tot de orderportefeuille en marktontwikkelingen.

Optimalisatie van het portfolio door middel van acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft de aandacht houden.

3.7 ONTWIKKELINGEN SEGMENTEN

Hieronder volgt een korte schets van de ontwikkelingen per segment in 2012. Voor een toelichting op de ontwikkelingen per TBI-onderneming wordt verwezen naar pagina 79 'Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht'.

TECHNIEK

(x 1 miljoen)	2012	2011	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	989	1.029	-4%
Bedrijfsresultaat*	17,0	18,5	-8%
Marge	1,7%	1,8%	
Ontvangen opdrachten	899	1.076	-16%
Orderportefeuille	818	898	-9%

* Voor bijzondere waardevermindering.

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren, waarbij opdrachtgevers steeds vaker om specifieke technische kennis vragen. Daarnaast worden ook samenwerkingsvormen gecreëerd waarin verantwoordelijkheden en risico's in toenemende mate bij de opdrachtnemers worden gelegd.

Het jaar 2012 was erg grillig en werd sterk beïnvloed door macro-economische ontwikkelingen die vooral een negatief effect hadden op de prijzen. Nieuwbouw van de kantorenmarkt en dan met name de particuliere sector lag vrijwel stil en vertoont nog steeds weinig tekenen van herstel. Tevens staat de nieuwbouw van woningen onder druk. De onderhoudsactiviteiten in de genoemde marktsegmenten vertoonden een stabiel beeld.

De industriële markt liet een wat lichtere teruggang zien. De scheepsbouw kende een positiever beeld en hoewel de investeringen in Infra teruglopen, biedt deze markt nog mogelijkheden.

De performance van de bedrijven in het segment Techniek was met gemiddeld 1,7 procent van de bedrijfsopbrengsten, ongeveer gelijk aan 2011 (1,8 procent). De absolute daling van het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering is een gevolg van een afname van het productievolume, lagere projectresultaten en reorganisatielasten.

BOUW

(x 1 miljoen)	2012	2011	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	922	953	-3%
Bedrijfsresultaat*	23,1	30,5	-24%
Marge	2,5%	3,2%	
Ontvangen opdrachten	751	754	-%
Orderportefeuille	886	1.140	-22%

* Voor bijzondere waardevermindering.

Zowel voor de woning- als de utiliteitsmarkt waren de marktomstandigheden in 2012 moeilijk. De woningmarkt stagneerde als gevolg van het verder gedaalde consumentenvertrouwen en de onzekerheid over de hypotheekrenteaftrek. De negatieve ontwikkelingen bij woningcorporaties waren nieuw in 2012. Het regeerakkoord maakte corporaties uitermate voorzichtig voor wat betreft het investeren in nieuwe woningen en het onderhoud van bestaand bezit, terwijl ook beleggers voorzichtig werden vanwege het risico op (te) lage rendementen.

Ook op de utiliteitsmarkt waren de omstandigheden zwaar. De krimp van het totaalvolume heeft zich verder voortgezet. De (semi-)overheid bleef nog wel projecten in de markt zetten, maar de concurrentie was groot, met prijsdruk als gevolg. De beheer- en onderhoudsmarkt heeft wel een positieve trend laten zien. De enorme leegstand en de steeds groeiende maatschappelijke weerstand tegen het toevoegen van nieuwe bedrijfs- en kantoorgebouwen bieden kansen voor de toekomstige herontwikkeling van vastgoed.

De financiële performance van de ondernemingen binnen het segment Bouw lag met 2,5 procent op een lager niveau in vergelijking met 2011. Het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering is uitgekomen op 23,1 miljoen. De absolute daling van het bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering is een gevolg van een afname van het productievolume, lagere projectresultaten en reorganisatielasten.

Op de grondposities van Synchron en op de grondposities die zijn ondergebracht bij de groundbank van TBI Vastgoed, is een bijzondere waardevermindering van 20,5 miljoen doorgevoerd. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.9.

INFRA

(x 1 miljoen)	2012	2011	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	258	257	-%
Bedrijfsresultaat*	8,6	6,2	39%
Marge	3,3%	2,4%	
Ontvangen opdrachten	130	110	18%
Orderportefeuille	212	356	-40%

* Voor bijzondere waardevermindering.

Dankzij de goed gevulde orderportefeuille aan het begin van 2012 is het mogelijk gebleken het productievolume op niveau te houden. Ten opzichte van vorig jaar is een verbetering in de operationele marge van 2,4 procent in 2011 naar 3,3 procent in 2012 gerealiseerd.

De marktomstandigheden ontwikkelen zich in ongunstige zin. Hoewel het volume redelijk op niveau blijft, is er wel sprake van een sterke druk op de prijzen. Daarnaast worden de selectie-eisen steeds zwaarder. Innovatie en specialisatie worden steeds belangrijker. Het aantal ontvangen opdrachten is in 2012, als gevolg van het selectieve vernieuwingsbeleid, achtergebleven bij het productievolume. Hierdoor zijn de ondernemingen binnen het segment Infra ingeteerd op de orderportefeuille. Naar verwachting zullen de bedrijfsopbrengsten hierdoor in vergelijking met 2012 in 2013 op een lager niveau uitkomen.



- ▲ **NIEUW WATERLANDPLEIN** Realisatie van zes woontorens met parkeerlaag, daktuinen en commerciële ruimten aan het Nieuw Waterlandplein in Amsterdam door TBI-ondernemingen Koopmans Bouwgroep en ERA Contour.

Ontwikkeling, herbestemming en renovatie tot prachtige appartementen in Parc Glorieux in Vught door de TBI-ondernemingen Synchron, Nico de Bont en Hazenberg. Hierdoor krijgt het pand een nieuw en duurzaam leven.

- ▼ **PARC GLORIEUX**



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 (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 zo veel 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. 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.

Gezien de omvang van de Raad van Bestuur is niet voldaan aan het door de wetgever gestelde criterium dat minimaal 30 procent van de zetels bezet wordt door een vrouw. TBI heeft oog voor de emancipatoire en sociaal-economische redenen die ten grondslag liggen aan de onlangs toepasselijk geworden wettelijke vereisten voor een evenwichtige verdeling van de zetels over mannen en vrouwen binnen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. TBI onderschrijft dat haar organisatie gebaat is bij een hoge mate van diversiteit onder haar medewerkers. In dit verband wordt ook gestreefd naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van de organisatie. TBI beoogt in haar personeelsbeleid een toename van de vertegenwoordiging van vrouwelijke medewerkers te realiseren door in werving- en selectieprocedures bijzondere aandacht te besteden aan het vrouwelijk potentieel.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen heeft zijn samenstelling, taken en werkwijze 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 onderneming en op het gevoerde beleid van 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. 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;
- Strategische commissie.

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 en de strategie 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 het lid van de Raad van Bestuur met de portefeuille financiën en desgewenst de externe accountant.

De auditcommissie beoordeelt de structuur van de interne controlemaatregelen en de voorschriften en richtlijnen met betrekking tot de financiële verslaglegging 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 2012 uit:

- drs. J.B. van Dongen (voorzitter);
- drs. A.L.M. Nelissen.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft tot taak de Raad van Commissarissen te adviseren over de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. De commissie doet verslag aan de Raad van Commissarissen.

De remuneratiecommissie bestaat per 31 december 2012 uit:

- drs. J.B. van Dongen;
- vacature.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie bestaat uit twee leden 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 2012 uit:

- J.E. de Vries (voorzitter);
- drs. A.L.M. Nelissen.

Strategische commissie

De strategische commissie bestaat uit twee leden en heeft in 2012 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de Strategische Agenda voor de jaren 2013-2015.

De strategische commissie bestaat per 31 december 2012 uit:

- ir. E.H.M. van den Assem (voorzitter);
- J.E. de Vries.

EXTERNE 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 12 april 2012 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 bouw- en techniekconcern in Nederland.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate van realisatie van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen. Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur 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 BW. 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 2012.

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 RISICOBEBEERSING

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 zo veel 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 zo veel mogelijk aangesloten bij de decentrale organisatiestructuur van TBI.

Ook wordt gestreefd naar risicobeheersingssystemen 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 pro-actief maatregelen getroffen om deze risicobeheersingssystemen te versterken, opdat deze aan blijven sluiten bij de veranderende marktomstandigheden.

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 2013 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.

De vastgoedmarkt wordt al een aantal jaren achtereen hard getroffen door de economische crisis. De vastgoedactiviteiten van TBI hebben zwaar onder de crisis te lijden. In 2010 is op basis van de aanhoudend moeilijke marktomstandigheden en -vooruitzichten al besloten tot zeer ingrijpende maatregelen bij Synchroon.

Dit heeft toen bij Synchroon en de grondbank van TBI Vastgoed B.V. geleid tot waardeverminderingen en

voorzieningen op grondposities. Hoewel in 2011 en begin 2012 sprake leek van een lichte opleving van de vastgoedmarkt is sinds medio 2012 weer sprake van een aanhoudend verslechterd vooruitzicht. De vastgoedmarkt wordt gedomineerd door terughoudendheid bij zowel consumenten als financiers en beleggers.

De waardering van grondposities is in grote mate een kwestie van marktwaardering. Dit heeft in 2012 opnieuw geleid tot waardeverminderingen en voorzieningen van in totaal 20,5 miljoen.

De Raad van Bestuur is van mening dat de eerder genomen organisatorische maatregelen bij Synchroon nog altijd passend zijn om Synchroon door de moeilijke economische omstandigheden te loodsen. De ontwikkelingen worden evenwel op de voet gevolgd en er worden, indien noodzakelijk, maatregelen getroffen om verliezen te voorkomen.

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, de Strategische Agenda 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 controlesystemen, 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 de Strategische Agenda voor de jaren 2013 tot en met 2015. 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 door 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 COMPLIANCERISICO'S

TBI hecht eraan 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.

Het TBI-concern is met een groot aantal ondernemingen op diverse markten actief. Hierdoor 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 haar reputatie. Dat is een belangrijke reden om géén concessies te doen waar het gaat om het integriteitsbeleid. Mede om die reden heeft TBI binnen haar concern de TBI-gedragscode ingevoerd.

De TBI-gedragscode is een 'levend document'. Dit houdt in dat met regelmaat wordt bezien 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.

Bouwcombinatie BAM-TBI treft voorbereidingen voor het boren van de Sluiskiltunnel onder het Kanaal van Gent naar Terneuzen. TBI-ondernemingen Mobilis en Croon Elektrotechniek werken mee aan de realisatie hiervan. De Sluiskiltunnel wordt een geboorde tunnel met twee buizen die elk 1.145 meter lang zijn.

▼ SLUISKILTUNNEL



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 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.

Branchegerelateerde gedragscodes

Afhankelijk van de branche waarin de TBI-ondernemingen actief zijn gelden branchegerelateerde 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 eraan 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 in 2012, evenals voorgaande jaren, als onderdeel van de accountantscontrole, de deugdelijke opzet en werking van dit systeem vastgesteld.

Gedragscode leden Bouwend Nederland

De TBI-bouwondernemingen zijn alle 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 opdracht aanvaarding. Deze ligt, binnen de gestelde grenzen van de directie-instructies en procuratieschema's, bij de (statutaire) directies van de TBI-ondernemingen. Vereiste voorafgaande goedkeuring voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel door de Raad van Bestuur;
- hanteren van kwaliteitssystemen onder ISO. Dat biedt garanties voor het gestructureerd aanbieden en uitvoeren van projecten en 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 vak kennis, en waar mogelijk, uitbesteding van ICT-diensten aan specialisten.

BEHEERSING VAN VEILIGHEIDSRISICO'S

Vanwege de aard van de activiteiten is vooral op de bouwplaatsen sprake van een verhoogd risico op letsel. Daarom voert TBI een beleid dat erop is gericht alle benodigde maatregelen te treffen ter voorkoming van ongevallen, beroepsziekten en schade. Veiligheids- en gezondheidsrisico's worden zo veel mogelijk beheerst door 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. Voor een nadere toelichting op de specifiek in 2012 uitgevoerde maatregelen op het gebied van het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers en de ontwikkeling van het veiligheidsactieplan 2013-2015 wordt verwezen naar paragraaf 3.3.

BEHEERSING VAN FINANCIËLE RISICO'S

De financiële risico's omvatten financieringsrisico's, liquiditeitsrisico's en 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 punt centraal 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.

In de normale bedrijfsuitoefening maakt TBI gebruik van verschillende financiële instrumenten, die in de balans zijn opgenomen, zoals liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen en rentedragende leningen, crediteuren en overige schulden.

TBI maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten, zoals valutatermijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten.

- Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. TBI voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren. Ter beheersing van dit risico wordt gebruikgemaakt van informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Continue bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer. Waar noodzakelijk worden risico's in principe afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties, vooruitbetalingen en dergelijke. De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Daarnaast is een deel van de handelsvorderingen geconcentreerd in de Nederlandse overheidssector.
- 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 elk verzoek tot start verkoop of start bouw wordt op zijn eigen merites beoordeeld.

De directies en medewerkers van de TBI-ondernemingen hebben in 2012 hard gewerkt aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van TBI. De Raad van Bestuur spreekt zijn grote waardering uit naar eenieder die hieraan heeft bijgedragen.

Rotterdam, 14 maart 2013

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling (voorzitter)
drs. L.J. Pruis RA



- ▲ **M.S. VOLGABORG** TBI-onderneming Eekels heeft voor haar opdrachtgever Koninklijke Wagenborg de complete elektrische installatie verzorgd voor het grootste en zwaarste schip dat in Noord-Nederland (Volgaborg) te water ging. Naast de engineering leverde en installeerde Eekels alle bedieningslessenaars, schakelkasten, verdeelinrichtingen en een frequency drive t.b.v. de 600kW boegschroefinstallatie. Ook het Eekels alarmsysteem (EAS) maakt deel uit van de installatie.

TBI-onderneming Alfen is onder de naam ICU actief in het ontwikkelen en produceren van laadpunten voor elektrische auto's. Bij de bouw en installatie wordt nauw samengewerkt met andere TBI-ondernemingen. Zo maakt Voorbij Funderingstechniek de voeten voor de palen en Fri-Jado de behuizingen. Croon Elektrotechniek verzorgt de aansluiting en installatiebedrijf Comfort Partners is betrokken

- ▼ **ICU** bij service en onderhoud.



JAARREKENING 2012

Geconsolideerde balans per 31 december 2012	50
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2012	51
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2012	52
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	53
Toelichting op de geconsolideerde balans	59
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	66
Enkelvoudige balans per 31 december 2012	70
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012	70
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2012	71

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2012

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2012	31 december 2011	
Vaste activa			
1	Immateriële vaste activa	4.950	2.635
2	Materiële vaste activa	133.561	133.284
3	Financiële vaste activa	7.880	3.879
		<u>146.391</u>	<u>139.798</u>
Vlottende activa			
4	Onderhanden werk:		
	– opdrachten derden	-97.121	-189.177
	– grondposities e.d.	205.421	217.638
	– eigen ontwikkeling	28.362	15.856
		<u>136.662</u>	<u>44.317</u>
5	Voorraden	28.363	26.740
6	Vorderingen	322.607	366.933
7	Liquide middelen	129.428	216.106
		<u>617.060</u>	<u>654.096</u>
Kortlopende schulden			
	Kredietinstellingen e.d.	6.533	6.635
8	Overige schulden	468.232	512.372
		<u>474.765</u>	<u>519.007</u>
	Saldo vlottende activa en kortlopende schulden	<u>142.295</u>	<u>135.089</u>
		288.686	274.887
9	Langlopende schulden	8.552	–
10	Voorzieningen	17.313	10.605
Groepsvermogen			
11	Eigen vermogen	261.730	263.254
	Aandeel van derden	1.091	1.028
		<u>262.821</u>	<u>264.282</u>
		288.686	274.887

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2012

(bedragen in duizenden euro's)

	2012	2011
12 Bedrijfsopbrengsten	2.121.639	2.171.952
Bedrijfslasten		
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten	-1.410.032	-1.439.742
13 Lonen en salarissen	-396.984	-409.347
Sociale lasten	-77.149	-74.814
14 Pensioenlasten	-31.922	-30.468
15 Afschrijving materiële vaste activa	-23.958	-25.244
16 Afschrijving immateriële vaste activa	-903	-785
Overige bedrijfskosten	-149.003	-158.210
	<u>-2.089.951</u>	<u>-2.138.610</u>
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering	31.688	33.342
4 Bijzondere waardevermindering	<u>-20.533</u>	<u>-</u>
Bedrijfsresultaat na bijzondere waardevermindering	11.155	33.342
17 Rentebaten en -lasten	<u>-3.133</u>	<u>170</u>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	8.022	33.512
18 Belastingen over het resultaat	<u>-2.422</u>	<u>-3.461</u>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	5.600	30.051
Resultaat uit deelnemingen	257	-5.536
Aandeel van derden in resultaat		
groepsmaatschappijen	<u>-57</u>	<u>-294</u>
Nettoresultaat	5.800	24.221

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2012

(bedragen in duizenden euro's)

	2012	2011
Nettoresultaat boekjaar	5.800	24.221
Correctie inzake bijzondere waardevermindering (netto)	15.400	–
1 Afschrijving immateriële vaste activa	903	785
2 Afschrijving materiële vaste activa	23.958	25.244
Toename voorzieningen als gevolg van consolidatie	224	–
Afname voorzieningen als gevolg van deconsolidatie	–	–1.401
Overige mutaties voorzieningen	6.484	2.273
Mutaties werkkapitaal exclusief liquide middelen	<u>–109.182</u>	<u>–24.757</u>
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	–56.413	26.365
1 Investerings in immateriële vaste activa	–3.226	–876
2 Investerings in materiële vaste activa	–26.933	–26.351
2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	2.699	1.572
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	8	–
2 Desinvesteringen materiële vaste activa als gevolg van deconsolidatie	–	4.319
1 Investerings immateriële vaste activa afkomstig van acquisities	–	14
Mutaties financiële vaste activa	–4.001	–3.300
Betaalde goodwill	<u>–264</u>	<u>–358</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	–31.717	–24.980
Opgenomen langlopende schulden	8.552	–
Aflossing kredietinstellingen	–102	–23.411
Toename aandeel derden	63	673
Dividend	–7.266	–
Overige mutaties	<u>205</u>	<u>9</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	1.452	–22.729
Nettokasstroom in boekjaar	–86.678	–21.344
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
7 Beginstand liquide middelen	216.106	237.450
Mutatie	<u>–86.678</u>	<u>–21.344</u>
7 Eindstand liquide middelen	129.428	216.106
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden	–2.056	702

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

TBI Holdings B.V. is een netwerk van ondernemingen, die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. 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 enkelvoudige 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 groepsmaat-

schappijen 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 het moment dat invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen invloed van betekenis op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

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

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening.

Niet monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Omrekeningsverschillen van de netto-investering in een buitenlandse deelneming worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

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.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VAN VASTE ACTIVA

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 bedrijfs-

waarde. Daarnaast wordt op elke balansdatum beoordeeld of er omstandigheden bestaan die zouden kunnen leiden tot een terugname van een eerdere waardevermindering.

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Onder de immateriële vaste activa zijn voornamelijk begrepen uitgaven voor ontwikkelingsprojecten voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen. Deze uitgaven kunnen worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is. De geactiveerde kosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. De immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven waarbij rekening wordt gehouden met een geschatte gebruiksduur van vijf jaar of, indien dit beter aansluit bij de economische realiteit, afgeschreven naar rato van de met de ontwikkeling samenhangende geproduceerde eenheden.

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 gebruiksduur afgeschreven. De hierbij behorende jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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 financiële verslaggeving van TBI Holdings B.V. 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.

De overige vorderingen zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet en 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 heeft geen invloed van materiële betekenis op het vermogen en resultaat.

Grond in eigendom wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs, 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.

Er 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.

VOORRADEN

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 zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid.

LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

SCHULDEN

Schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet.

De binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen op langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden: kredietinstellingen en dergelijke.

VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen als gevolg van een gebeurtenis voor balansdatum en waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van geldmiddelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden. Latente belastingvorderingen worden in mindering op de voorziening gebracht en gewaardeerd indien in redelijkheid kan worden aangenomen dat realisatie binnen de fiscale termijnen zal kunnen plaatsvinden. Belastinglatenties worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICIBEHEERSING

In de normale bedrijfsuitoefening maakt TBI gebruik van verschillende financiële instrumenten. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen en rentedragende leningen, crediteuren en overige schulden. TBI maakt geen gebruik van valutatermijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten. Financiële instrumenten stellen TBI bloot aan krediet- of markt-risico's.

KREDIETRISICO

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. TBI voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren.

Ter beheersing van dit risico wordt gebruikgemaakt van informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Continue bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer. Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties, vooruitbetalingen en overige zekerheden. De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Daarnaast is een deel van de debiteuren geconcentreerd in de Nederlandse overheidssector.

Voor een nadere toelichting op het beleid met betrekking tot financiële instrumenten wordt verwezen naar paragraaf 3.9 van dit jaarverslag 'Risicobeheersing'.

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.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Bedrijfsopbrengsten en resultaat worden bepaald op basis van historische kostprijs en omvatten de netto-omzet, de mutatie in het onderhanden werk (inclusief winsttopslag 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 markt-conforme 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 en overige financieringslasten die aan het verslagjaar toegerekend kunnen 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. Dividenden worden verwerkt indien het recht daarop is verkregen.

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.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

(bedragen in duizenden euro's)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Ontwikkeling

Stand per 1 januari 2012		
Aanschaffingswaarde		5.672
Cumulatieve afschrijvingen		-3.037
Boekwaarde		2.635
Mutaties in de boekwaarde		
Investeringen		3.218
Afschrijvingen		-903
Saldo		2.315
Stand per 31 december 2012		
Aanschaffingswaarde		8.583
Cumulatieve afschrijvingen		-3.633
Boekwaarde		4.950

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2012					
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
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	6.031	4.771	14.244	1.887	26.933
Desinvesteringen	-978	-1.144	-548	-28	-2.698
Afschrijvingen	-4.161	-6.282	-13.514	-1	-23.958
Herrubriceringen	-13	13	454	-454	-
Saldo	879	-2.642	636	1.404	277
Stand per 31 december 2012					
Aanschaffingswaarde	119.027	99.888	161.658	2.049	382.622
Cumulatieve afschrijvingen	-54.246	-69.792	-125.023	-	-249.061
Boekwaarde	64.781	30.096	36.635	2.049	133.561

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3 **FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

Niet-geconsolideerde
deelnemingen

Stand per 1 januari 2012

Boekwaarde 3.879

Mutaties in de boekwaarde

Verworven kapitaalbelangen 5.050

Ontvangen terugbetaling financieringen -1.184

Ontvangen winstuitkeringen en dividenden -122

Aandeel resultaat boekjaar 257

Saldo 4.001

Stand per 31 december 2012

Boekwaarde 7.880

4 **ONDERHANDEN WERK**

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

31 december 2012

31 december 2011

Opdrachten derden

Kosten inclusief naar rato van

voortgang genomen winst, verminderd

met voorzieningen voor verliezen 2.122.223 2.058.774

Af: gedeclareerde termijnen -2.219.344 -2.247.951

-97.121 -189.177

Grondposities, bouwrechten en onverkochte woningen e.d.

Kosten, verminderd met voorzieningen

voor verliezen 223.569 224.406

Af: gedeclareerde termijnen en projectfinancieringen -18.148 -6.768

205.421 217.638

> Vervolg tabel op pagina 61.

> Vervolg tabel.

31 december 2012

31 december 2011

Eigen ontwikkeling

Kosten inclusief naar rato van voortgang en verkopen genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	212.477		177.585
Af: gedeclareerde termijnen en projectfinancieringen	<u>-184.115</u>		<u>-161.729</u>
		<u>28.362</u>	<u>15.856</u>
		136.662	44.317

De samenstelling is als volgt:

Saldo onderhanden werk groter dan gedeclareerde termijnen	307.239		338.581
Saldo onderhanden werk kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-170.577</u>		<u>-294.264</u>
		136.662	44.317

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 drie jaar tot ontwikkeling komen. Daarnaast is in deze post begrepen de voorraad onverkochte woningen, die bouwtechnisch zijn opgeleverd met een waarde van 15,4 miljoen (31 december 2011: 11,3 miljoen). In 2012 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, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarden van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dienen te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen in 2012 bedragen 20,5 miljoen (2011: nihil; 2010: 56,9 miljoen).

De post eigen ontwikkeling bevat mede de geactiveerde kosten van onverkochte woningen in uitvoering van 48,9 miljoen (31 december 2011: 55,6 miljoen). Op deze woningen is geen winst genomen.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

5 **VOORRADEN**

	31 december 2012	31 december 2011
Grond- en hulpstoffen	14.988	13.379
Goederen in bewerking en halffabricaten	1.132	1.217
Gereed product en handelsgoederen	12.243	12.144
	28.363	26.740

6 **VORDERINGEN**

	31 december 2012	31 december 2011
Debiteuren	253.433	293.073
Belastingvorderingen	7.883	19.301
Overige vorderingen	53.071	45.620
Overlopende activa	8.220	8.939
	322.607	366.933

De vorderingen hebben grotendeels een looptijd van minder dan één jaar.

7 **LIQUIDE MIDDELEN**

	31 december 2012	31 december 2011
Banken	126.290	169.207
Deposito's	2.981	46.751
Kassen	157	148
	129.428	216.106

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa 33,6 miljoen (31 december 2011: 35,6 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 5,2 miljoen begrepen (31 december 2011: 6,2 miljoen). De deposito's hebben grotendeels een looptijd van korter dan één jaar.

8 OVERIGE SCHULDEN

De overige kortlopende schulden worden als volgt gespecificeerd:

	31 december 2012	31 december 2011
Handelscrediteuren	242.269	262.291
Belastingen en premies sociale verzekeringen	43.355	52.961
Overige deelnemingen	347	349
Personeelskosten	56.595	54.899
Pensioenpremies	1.940	1.622
Overige schulden	112.369	122.523
Overlopende passiva	11.357	17.727
	468.232	512.372

9 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schuld betreft een door een groepsmaatschappij afgesloten langlopende projectfinanciering. De rente is gebaseerd op 1-maands Euribor plus een opslag.

10 VOORZIENINGEN

	Latente belasting- verplichtingen	Personeels- gerelateerde verplichtingen	Herstructurering	Overige	Totaal
Stand per					
31 december 2011	–	4.295	3.047	3.263	10.605
Mutaties in 2012					
Toevoegingen	1.120	950	9.893	3.263	15.226
Onttrekkingen	–	–145	–5.411	–1.164	–6.720
Vrijvallende bedragen	–	–482	–34	–1.282	–1.798
Saldo	1.120	323	4.448	817	6.708
Stand per					
31 december 2012	1.120	4.618	7.495	4.080	17.313

Het totaal der voorzieningen heeft merendeels betrekking op voorzieningen met één looptijd langer dan één jaar en naar verwachting korter dan vijf jaar.

De voorziening voor personeelsgerelateerde verplichtingen betreft:

- pensioenverplichtingen;
- verplichtingen inzake vervroegde uittreding van medewerkers;
- verplichtingen inzake jubileumuitkeringen.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

De pensioenverplichtingen hebben met name betrekking op regelingen in eigen beheer en zijn qua omvang te verwaarlozen. 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. Voor de berekening van de verplichtingen inzake jubileumuitkeringen is uitgegaan van een rekenrente van 4,0 procent (2011: 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.

11 **EIGEN VERMOGEN**

	31 december 2012	31 december 2011
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Reserves	210.552	193.655
Niet-verdeeld resultaat	5.800	24.221
	261.730	263.254

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.

Voor een nadere toelichting op de samenstelling en het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

	31 december 2012	31 december 2011
Bankgaranties en borgstellingen		
Garanties in verband met bereidverklaring	57.080	24.132
Garanties in verband met uitvoering van werken	166.923	186.600
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	37.768	45.832
Overige	26.779	28.224
	288.550	284.788

	31 december 2012			31 december 2011		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	23,1	33,2	0,2	20,5	29,4	0,1
Huurovereenkomsten e.d.	13,4	36,1	16,7	13,0	40,2	21,2
Aankoopverplichtingen grond	31,2	19,8	–	29,5	37,2	–

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 aangaande 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. Voor geschillen waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat is een voorziening gevormd. Voor de overige geschillen is, mede gebaseerd op juridisch advies, 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

(bedragen in duizenden euro's, tenzij anders vermeld)

GESEGMENTEERDE INFORMATIE NAAR ACTIVITEITENGEBIED

(in miljoenen euro's)

	Techniek		Bouw		Infra		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2011	
Bedrijfsopbrengsten								
Extern	960	976	915	951	246	242	2.122	2.172
Intern	29	53	7	2	12	15	–	–
Totaal	989	1.029	922	953	258	257	2.122	2.172
Bedrijfsresultaat*	17,0	18,5	23,1	30,5	8,6	6,2	31,7	33,3
Operationele marge								
Bedrijfsresultaat/ bedrijfsopbrengsten	1,7%	1,8%	2,5%	3,2%	3,3%	2,4%	1,5%	1,5%
Investeringen in materiële vaste activa	14,1	9,6	8,1	9,7	4,7	6,8	26,9	26,4
Investeringen in immateriële vaste activa	1,8	0,8	1,3	–	0,1	–	3,2	0,8
Afschrijvingen materiële vaste activa	13,0	14,2	6,4	5,9	4,3	4,8	24,0	25,2
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,5	0,5	0,4	0,3	–	–	0,9	0,8
Orderportefeuille								
Schriftelijke opdrachten	714	828	707	861	206	346	1.628	2.033
Pipeline-opdrachten	104	70	179	279	6	10	288	361
	818	898	886	1.140	212	356	1.916	2.394

* Voor bijzondere waardevermindering.

12 **BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

	2012	2011
Netto-omzet	2.051.081	1.992.901
Wijziging in balanswaarde onderhanden werken en geactiveerde productie eigen bedrijf	70.558	179.051
	2.121.639	2.171.952
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.984.106	1.932.878
Overige EU-landen	29.420	20.023
Rest van Europa	1.521	2.044
Buiten Europa	36.034	37.956
	2.051.081	1.992.901

13 **MEDEWERKERS**

De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:

	2012	2011
Techniek	5.887	6.048
Bouw	1.837	1.959
Infra	467	464
Overige	25	27
	8.216	8.498

14 **PENSIOENEN**

Voor de medewerkers van TBI en haar groepsmaatschappijen gelden – afhankelijk van de relevante cao respectievelijk arbeidsovereenkomst – de pensioenregeling 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

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

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.

15 **AFSCHRIJVING MATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2012	2011
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.161	4.587
Machines en installaties	6.282	6.771
Andere vaste bedrijfsmiddelen	13.514	13.885
Overige	1	1
	23.958	25.244

16 **AFSCHRIJVING IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2012	2011
Ontwikkeling	903	785
	903	785

17 **RENTEBATEN EN -LASTEN**

	2012	2011
Overige rentebaten	1.448	3.154
Rentelasten	-4.581	-2.984
	-3.133	170

18 **BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT**

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 30,2 procent (2011: 10,3 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2012	2011
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Liquidatieverlies en compensabele verliezen	-0,6	-17,2
Niet-aftrekbare kosten	4,9	1,1
Overige	0,9	1,4
Effectieve belastingdruk	30,2	10,3

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 2012 3.125 ten laste van de vennootschap gekomen (2011: 2.080). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2012 158 ten laste van de vennootschap gekomen (2011: 234).

ACCOUNTANTSHONORARIA

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2012	2011
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	926	1.055
Andere controle-opdrachten	92	97
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
	1.018	1.152

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2012

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2012	31 december 2011
Vaste activa		
1 Materiële vaste activa	419	820
2 Financiële vaste activa	<u>331.804</u>	<u>307.206</u>
	332.223	308.026
Vlottende activa		
3 Vorderingen	5.398	4.476
4 Liquide middelen	<u>68.339</u>	<u>144.116</u>
	73.737	148.592
5 Kortlopende schulden	<u>141.461</u>	<u>192.360</u>
Saldo vlottende activa en kortlopende schulden	<u>-67.724</u>	<u>-43.768</u>
	264.499	264.258
Langlopende schulden		
	-	-
6 Voorzieningen	2.769	1.004
7 Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Overige reserves	202.869	185.972
Resultaat boekjaar	<u>5.800</u>	<u>24.221</u>
	<u>261.730</u>	<u>263.254</u>
	264.499	264.258

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2012

(bedragen in duizenden euro's)

	2012	2011
Resultaat van deelnemingen na belastingen	18.527	40.095
Overige baten en lasten na belastingen	<u>-12.727</u>	<u>-15.874</u>
	5.800	24.221

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2012

(bedragen in duizenden euro's)

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening van TBI is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening. In overeenstemming hiermee worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde.

ENKELVOUDIGE BALANS

1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa hebben betrekking op andere vaste bedrijfsmiddelen.

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2012	31 december 2011
Aandeel in groepsmaatschappijen	331.804	307.206

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Aandeel in groepsmaatschappijen
Stand per 1 januari 2012	
Boekwaarde	307.206
Mutaties in de boekwaarde	
Nettoresultaat over 2012	18.527
Ontvangen dividenden	-2.372
Investerings onder aftrek van voorzieningen	8.500
Overige	-57
Saldo	24.598
Stand per 31 december 2012	
Boekwaarde	331.804

3 VORDERINGEN

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

4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2012	31 december 2011
Deposito's	-	40.000
Kas	2	-
Banken	68.337	104.116
	68.339	144.116

> TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2012

5 **KORTLOPENDE SCHULDEN**

	31 december 2012	31 december 2011
Schulden aan groepsmaatschappijen	136.732	180.304
Kredietinstellingen	–	–
Overige schulden en overlopende passiva	4.729	12.056
	141.461	192.360

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 2012 bedroeg 5,5 procent (2011: 5,4 procent).

6 **VOORZIENINGEN**

	Overige
Stand per 31 december 2011	1.004
Mutaties in 2012	
Toevoegingen	2.755
Onttrekkingen	–990
Saldo	1.765
Stand per 31 december 2012	2.769

De voorzieningen zijn met name getroffen voor de kosten van herstructureringen en juridische geschillen.

7 EIGEN VERMOGEN

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. De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen zijn als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Niet- verdeelde winsten	Totaal
Stand per 1 januari 2011	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
Toevoeging aan de reserves	-	-	16.955	-16.955	-
Dividend 2011	-	-	-	-7.266	-7.266
Resultaat 2012	-	-	-	5.800	5.800
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	-58	-	-58
Stand per 31 december 2012	45.378	7.683	202.869	5.800	261.730

Van de overige reserves heeft een bedrag van 0,2 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen en een bedrag van 5,0 miljoen betrekking op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa. Deze bedragen zijn op grond van artikel 389 lid 8 respectievelijk artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2012 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2011. Hierbij is besloten het nettoresultaat over 2011 als volgt te bestemmen: uitkering van een dividend in contanten van 7,3 miljoen en het resterende deel van het nettoresultaat toe te voegen aan de overige reserves. Het dividend is in 2012 door de vennootschap betaalbaar gesteld.

Het nettoresultaat 2012 bedraagt 5,8 miljoen. De vennootschap is voornemens over 2012 een dividend in contanten te betalen, groot 1,7 miljoen en het resterende deel van het nettoresultaat van 4,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

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 2012 betreft dit een bedrag van 60,9 miljoen (ultimo 2011: 55,0 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.

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

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

In 2012 waren er gemiddeld 25 medewerkers (2011: 26 medewerkers) bij de vennootschap in dienst.

Rotterdam, 14 maart 2013

Raad van Commissarissen

drs. J.B. van Dongen (voorzitter)

ir. E.H.M. van den Assem

drs. A.L.M. Nelissen

J.E. de Vries

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling (voorzitter)

drs. L.J. Pruis RA

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 2011

In overeenstemming met de statutaire regeling is van de winst van 24,2 miljoen een bedrag van 16,9 miljoen toegevoegd aan de overige reserves. Het restant van 7,3 miljoen is bij wijze van dividend in contanten aan de aandeelhouders uitgekeerd.

VOORSTEL TOT RESULTAATBESTEMMING 2012

Het nettoresultaat over 2012 bedraagt 5,8 miljoen. De vennootschap is voornemens over 2012 een dividend in contanten te betalen, groot 1,7 miljoen. Het restant van 4,1 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 49 tot en met 74 opgenomen jaarrekening 2012 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2012 en geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012 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 controle-werkzaamheden 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 2012 en van het resultaat over 2012 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 2013

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

P. Tieleman RA

OVERZICHT OPERATIONELE STRUCTUUR EN STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN

per 14 maart 2013

TECHNIEK	Directie	Website
Acto Informatisering B.V.	ing. W.F. Verhoef MBA, W.J.C. Zegers	www.acto.nl
Alfen B.V.	ir. M. Roeleveld	www.alfen.com
Croon Elektrotechniek B.V.	ing. C. Smit, ing. L.B. Koek MBA, ir. J. Vogel	www.croon.nl
HVL B.V.	ing. C.W. Padmos, Croon Elektrotechniek B.V.	www.hvl.nl
Eekels Elektrotechniek B.V.	ing. H. de Haan, ing. L.H.J.D. Brom	www.eekels.com
Fri-Jado B.V.	ir. R.J. Goedhart, F.J.J. Vissers	www.frijado.nl
Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.	drs. J.M.H.R. Knubben, ir. J.M. Kuling	www.wolterendros.nl
WTH Vloerverwarming B.V.	R.A. Heuperman	www.wth.nl
BOUW	Directie	Website
J.P. van Eesteren B.V.	ing. H. van Keulen, mr. J.H.A. Vaags, ing. Th.F.C. Jansen	www.jpvaneesteren.nl
ERA Contour B.V.	ing. H. Homberg MBA, ing. R.P. van den Bergh, ing. J.P. van Zomeren	www.eracontour.nl
Kanters Bouw en Vastgoed B.V.	ERA Contour B.V.	www.kanterstbi.nl
Groothuis Wonen B.V.	E.J.C. Groothuis, ing. J.P. van Zomeren	www.groothuis.nl
Hazenberg Bouw B.V.	ir. B.N.W. de Bont, ing. A.J.C.J. van de Loo, ing. S.J.F. de Wit	www.hazenberg.nl
Aannemingsbedrijf Nico de Bont B.V.	ir. B.N.W. de Bont	www.nicodebont.nl
B.V. Bouwbedrijf Hazenberg	ing. A.J.C.J. van de Loo	www.hazenberg.nl
Korteweg Bouw B.V.	ing. S.J.F. de Wit	www.kortewegbouw.nl
Koopmans Bouwgroep B.V.	ir. H.C. Smit, E.J.C. Groothuis	www.koopmans.nl
MDB B.V.	J.H.S. Mulken	www.mdb.nl
Voorbij Groep B.V.	TBI Bouw B.V.	www.voorbij-groep.nl
Hevo B.V.	ir. E.R. van der Sluis MBA, mr. R.J. Teunissen	www.hevo.nl
Synchroon B.V.	ir. A.J.H. van Breukelen	www.synchroon.nl
TBI Vastgoed B.V.	TBI Holdings B.V.	www.tbi.nl
INFRA	Directie	Website
TBI Infra B.V.	ing. J. Luijten	www.tbi-infra.nl
Mobilis B.V.	ing. J. Luijten, ir. J. de Jong	www.mobilis.nl
Timmermans Infratechniek B.V.	TBI Infra B.V.	www.timmermans-infra.nl
Voorbij Betonsystemen B.V.	TBI Infra B.V.	www.voorbij-betonsystemen.nl
Voorbij Funderingstechniek B.V.	TBI Infra B.V.	www.voorbijfunderingstechniek.nl
Voorbij Prefab Beton B.V.	TBI Infra B.V.	www.voorbij-prefabbeton.nl
Voorbij Spantechiek B.V.	TBI Infra B.V.	

BEDRIJFSONTWIKKELINGEN IN VOGELVLUCHT

(in alfabetische volgorde)

TECHNIEK

ACTO INFORMATISERING

Acto Informatisering, gevestigd in Amersfoort, is een integrale ERP-leverancier voor projectmatig werkende (service)ondernemingen. In 2012 heeft Acto een aantal grote projecten afgerond bij verschillende techniek-ondernemingen (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. In 2012 heeft Acto een nieuwe manier van het uitbrengen van releases (softwareversies) gelanceerd. Hiermee wil de onderneming nog sneller kunnen inspelen op de wensen van de klanten in de snel veranderende wereld en daarbij behorende technieken.

ALFEN

Alfen is ontwikkelaar en leverancier van compleet geassembleerde transformatorstations en van producten op het gebied van distributie en duurzame energieoplossingen. Alfen is gevestigd in Almere en hofleverancier van de netbeheerders. Onder het label ICU brengt Alfen laadpunten voor het elektrisch rijden op de Europese markt. Totaal zijn inmiddels meer dan 5.000 laadpunten gerealiseerd waardoor Alfen zich tot een van de marktleiders mag rekenen.

Op het gebied van duurzame energie heeft Alfen in 2012 een aantal interessante projecten gerealiseerd en ontwikkeld. Voor het elektriciteitsnet is een Smart storage-oplossing (energieopslag in de wijk) gebouwd om de lokale energiebetrouwbaarheid enorm te verhogen. Met het SOPRA-project (zelfstandige duurzame netten voor kleine gebieden en gebouwen) is Alfen genomineerd voor de innovatieprijs Jan Terlouw. Het netgekoppelde afgeleide project hiervan wordt in 2013 gerealiseerd. Samen met Croon Elektrotechniek wordt opslag van energie in een gebouw gerealiseerd. Voor de netbeheerders is Alfen bezig om grote hoeveelheden transformatorstations om te bouwen met intelligentie, onderdeel van het Smart Grid.

Samen met Netbeheer Nederland ontwikkelt Alfen een slimme unit die alle functies binnen een transformatorstation op een eenvoudige manier kan managen en beheren. Een bevestiging van Alfens innovatieve kracht.

CROON ELEKTROTECHNIEK

Croon Elektrotechniek is de grootste in elektrotechniek gespecialiseerde dienstverlener van Nederland, actief in de industrie, utiliteit, marine & offshore en infrastructuur. Croon Elektrotechniek is gevestigd in Rotterdam en heeft vestigingen door heel Nederland. De diensten van Croon dragen bij aan het goed, duurzaam en kostenefficiënt functioneren van gebouwen, schepen, infrastructurele en industriële installaties. Vanaf de ontwerp- tot en met de beheer- en onderhoudsfase is Croon betrokken. Ondanks het lastige economische klimaat heeft Croon in 2012 een sterke orderportefeuille opgebouwd en haar doelstellingen verwezenlijkt. In het oog springende projecten zijn bijvoorbeeld de bouw van de Sluiskiltunnel, het Paleis van Justitie in Amsterdam, de RWG-terminal op de Tweede Maasvlakte en de 'upgrade' van de Gryphon A van Maersk.

Per 1 januari 2013 heeft Croon Elektrotechniek de aandelen van zustermaatschappij HVL overgenomen van TBI Techniek.

EEKELS ELEKTROTECHNIEK

Eekels is leverancier van technologische oplossingen op het gebied van elektrotechniek en werktuigbouw voor de marktsegmenten Marine & Offshore en Industrie & Infra. Eekels heeft haar hoofdvestiging in Kolham (Groningen).

Van scheepsbouwer Damen ontving Eekels belangrijke opdrachten voor de bouw van in totaal acht Platform Supply Vessels. In 2012 is hard gewerkt aan de engineering en een deel van de levering van de totale elektrotechnische installatie van deze schepen, inclusief de dieselektrische aandrijving. De oplevering van deze schepen vindt plaats in 2013.

In januari is Eekels begonnen met het vermarkten van de MarPower-systemen, die zijn overgenomen van Exendis. De orderintake is het eerste jaar boven verwachting uitgekomen.

In de Industrie & Inframarkt heeft Eekels in 2012 het aantal klanten in Noordoost-Nederland aanzienlijk uitgebreid. Ter versteviging van haar positie in Drenthe heeft Eekels op 15 november 2012 in Emmen op het Emmtec Industry & Businesspark een nieuwe nevenvestiging geopend.

FRI-JADO

Fri-Jado is de specialist in het ontwikkelen, produceren, installeren en onderhouden van koelssystemen en apparatuur voor het bereiden, bewaren en presenteren van voedsel en drank. Fri-Jado is de technische partner van haar klanten in de retail als totaalinstallateur. In Nederland is Fri-Jado gevestigd in Etten-Leur en Moordrecht. Daarnaast beschikt Fri-Jado over vestigingen in de Verenigde Staten, China, Engeland en Tsjechië. In 2012 heeft Fri-Jado in Tsjechië een nieuwe vestiging geopend om haar retailklanten in deze markt integraal te kunnen bedienen. Er wordt gebruikgemaakt van continue monitoring van de koeltechniek vanuit Nederland. De opstartkosten voor deze businessontwikkeling zijn geheel ten laste van het jaarresultaat gebracht. Het in 2011 door Fri-Jado gelanceerde samenwerkingsproject The Green Retailer is vervolgd met ketenpartners in de retail- en supermarktbranche en de aanleverende industriële en bouwondernemingen. In The Green Retailer werken de partijen disciplineoverstijgend samen aan duurzame, energiezuinige en energieleverende concepten voor de superzuinige supermarkt van de toekomst. Het project zal in de loop van 2013 succesvol worden afgerond. Fri-Jado leverde apparatuur, warme en gekoelde merchandisers, aan het Platinum en Gold format van alle Shell Select Deli-2-Go in Hongarije, Polen, Tsjechië, Slowakije, Bulgarije en Engeland. De groei van exportactiviteiten van Fri-Jado-apparatuur vond plaats in de regio's Oost-Europa en Noord-Amerika. Fri-Jado is in 2012 nauw betrokken geweest bij de bouw en verbouw van winkels van verschillende supermarktformules. Fri-Jado heeft voor de klimaatbeheersing in supermarkten een integraal koel- en verwarmingssysteem ontwikkeld. Koelen en verwarmen zijn twee onafhankelijke technieken en

worden traditioneel gescheiden aangestuurd. Deze onafhankelijk van elkaar werkende technieken zijn nu door Fri-Jado geïntegreerd in één klimaatsysteem. Naast de financiële besparing is het hergebruik van warmte in de supermarkt uit milieu- en duurzaamheidsoogpunt erg interessant. Fri-Jado heeft in eigen huis een testkeuken voor grillapparatuur / merchandisers in gebruik genomen. Ook is een nieuwe R&D-ruimte gerealiseerd voor koeltechniek en bijbehorende winkelrichting.

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, Venlo en Breda. HVL geeft vorm aan de strategische keuze om service en onderhoud verder te professionaliseren. In 2012 sloot HVL onder andere meerjarige onderhoudscontracten af met het ROC Zadkine, het Koning Willem I College, Level 3 en een 35-jarig contract voor het voedingssysteem van het Albert Schweitzer Ziekenhuis. Andere nieuwe projecten zijn nieuwbouw Fontys Sporthogeschool, nieuwbouw Decathlon in Best, nieuwbouw Diffutherm, renovatie onthardingsinstallatie Oosterhout, in opdracht van AVR het project Stadsverwarming woonwijken Rotterdam-Zuid en het gemealbeheersysteem bij AA en Maas. HVL tekende een overeenkomst met het Waterschapshuis voor het gebruik en beheer & onderhoud van AquaVision. Het merendeel van de Nederlandse waterschappen wordt hiermee voorzien van een ultramodern systeem dat gebruikers op ieder niveau van de juiste informatie voorziet.

Per 1 januari 2013 zijn de aandelen van HVL van TBI Techniek overgenomen door zustermaatschappij Croon Elektrotechniek.

INGENIEURSBUREAU WOLTER & DROS

Ingenieurbureau 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 heeft zich in 2012 verder gericht op het eerder opgestarte verbeterproject: Operational Excellence, leidend tot standaardconcepten en uniforme systemen en werkwijzen op basis van 'best practices'. Met behoud van lokaal ondernemerschap wordt hiermee de kracht van de groep benut. Een ander verbeterprogramma dat in 2012 verder vorm heeft gekregen is: Total Cost of Ownership, leidend tot inzicht in 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.

Nieuw verworven opdrachten in 2012 zijn onder andere de warmtekrachtkoppeling (WKK) van Energiebedrijf VU/VUmc te Amsterdam, Hotel IJdock te Amsterdam en het onderhoudscontract voor 28.000 installaties van woningcorporatie Ymere.

WTH

WTH is de leverancier van vloer- en wandsystemen voor het verwarmen en koelen van gebouwen. WTH is gevestigd in Dordrecht met steunpunten in Zaandam en Deventer. WTH heeft dit jaar duidelijk last gehad van de terugval in de bouwproductie met een lagere omzet als gevolg. Ondanks deze situatie heeft WTH haar leidende positie in deze markt behouden. Een aantal innovatieve producten is op het gebied van regeling van de vloerverwarmingsinstallatie geïntroduceerd. De reeds eerder gelanceerde systemen voor de renovatiemarkt zijn erg goed ontvangen, met mooie opdrachten als gevolg. In de blijvende trend naar verduurzaming van de gebouwde omgeving blijft WTH de toonaangevende partner voor installateurs en voorschrijvende partijen.

BOUW

J.P. VAN EESTEREN

Per 1 februari 2012 zijn de zusterbedrijven Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V. (Barendrecht, Amsterdam) en Heijmerink Bouw B.V. (Bunnik) gefuseerd. De geïntegreerde onderneming opereert onder de naam J.P. van Eesteren B.V. in de sectoren utiliteitsbouw, industrie, woningbouw, restauratie en verbouw / onderhoud / renovatie. Met grote ervaring in technisch c.q. organisatorisch complexe projecten, zowel in nieuwbouw als in verbouw, behoort J.P. van Eesteren tot de grootste utiliteitsbouwers van Nederland. Ook middelgrote en kleinere projecten behoren tot de activiteiten van J.P. van Eesteren. De verbouwing van het hoofdgebouw van het Rijksmuseum te Amsterdam, de uitbreiding en renovatie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie te Den Haag en de eerste fase van de nieuwbouw van Stadskwartier (winkels en woningen) in Nieuwegein zijn in 2012 opgeleverd. De grootschalige uitbreiding van het Groene Hart Ziekenhuis in Gouda bereikte het hoogste punt. J.P. van Eesteren bouwt diverse duurzame projecten met BREEAM-certificering, zoals het Paleis van Justitie IJdock te Amsterdam, de in 2012 gestarte projecten de Nieuwe Haagse Passage te Den Haag, het hoofdkantoor van Avery Dennison te Leiden en de Markthal te Rotterdam. De Markthal, een primeur in Nederland, wordt gevormd door een hoefijzervormige schil van 40 meter hoog waarin 226 appartementen zijn ondergebracht die de ruimte omsluit voor een overdekte marktplaats ter grootte van een voetbalveld. Samen met de installatiebedrijven Wolter & Dros en Croon heeft J.P. van Eesteren belangrijke stappen gezet in de integrale samenwerking voor projecten, inspelend op de toenemende vraag van opdrachtgevers naar integrale aanbiedingen. In 2012 is onder andere samengewerkt aan de projecten Sint Nicolaasschool te Amsterdam, de Nederlands-Belgische School voor Defensie te Den Helder en het Paleis van Justitie IJdock te Amsterdam. Voorts is de integrale opdracht verworven voor de nieuwbouw van het O|2-gebouw voor de Vrije

Universiteit te Amsterdam en is in het kader van een integrale tender een ontwerp gemaakt met een aanbieding voor de realisatie en het onderhoud van het New Main European Patent Office te Rijswijk.

De activiteiten op het gebied van planmatig onderhoud zijn sterk uitgebreid met een focus op integrale opgaven op basis van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). In 2012 zijn onderhoudscontracten gesloten c.q. verlengd voor het hoofdkantoor van Europol te Den Haag, de penitentiaire inrichting te Zwaag, diverse vestigingen van De Nederlandsche Bank en gebouwen van ING verspreid over Nederland.

ERA CONTOUR

ERA Contour realiseert nieuwbouw- en renovatieprojecten, zowel in eigen beheer als voor derden. Samen met gemeenten, corporaties, andere ontwikkelaars en de consument bedenken én maken de bijna 500 medewerkers plekken waar mensen gelukkig en veilig leven. ERA Contour is gevestigd in Zoetermeer. ERA Contour creëert ruimte voor mens, stad en maatschappij. De drie speerpunten van ERA Contour zijn: de consument als co-producent, steden sterker maken en 360 graden duurzaam. De kracht van ERA Contour is samenwerken. Haar werkwijze kenmerkt zich dan ook door co-creatie. Iedere partij, van opdrachtgever, co-maker tot en met de eindgebruiker, levert toegevoegde waarde binnen zijn eigen discipline en draagt zo bij aan een beter, sneller en goedkoper eindproduct, waarbij het ook nog eens leuker is om met elkaar te werken.

De duidelijke focus van ERA Contour op de stad en consument leidt tot succesvolle concepten zoals Eén Blok Stad, de Buurtlift, lekkerEIGENhuis (in samenwerking met TBI-zusterbedrijven Koopmans Bouwgroep en Hazenberg Bouw) en Co-Green. In 2012 ontving Eén Blok Stad de Rotterdamse Architectuurprijs en werd de Amsterdamse Groene Speld uitgereikt aan het duurzaamheidsinitiatief Co-Green met het project Stadstuin Overtoom.

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

HAZENBERG BOUW

Hazenberg Bouw is een allround bouwonderneming die projecten realiseert in de woning- en utiliteitsbouw. De organisatie is gevestigd in Vught (Bouwbedrijf Hazenberg en Nico de Bont) en heeft een vestiging (Korteweg Bouw) in Breda. De bedrijven, opererend op de Zuid-Nederlandse markt, zijn onderscheidend in restauratie, renovatie, herbesteding, transformatie en onderhoud. In 2012 is intensief samengewerkt met andere TBI-ondernemingen om tot kennisuitwisseling en productontwikkeling te komen op het gebied van herbesteden, woningbouwconcepten, onderhoud en BIM. Op basis van het Surplus®-systeem – een innovatief woonconcept van TBI – realiseert Korteweg 96 woningen in de Waterdonken-West in Breda. Aan de Tramsingel in Breda worden 77 appartementen en commerciële ruimten ontwikkeld. Het prestigieuze project Marckhoek bereikte in 2012 het hoogste punt. Bouwbedrijf Hazenberg transformeerde in korte tijd het Terraza gebouw in 's-Hertogenbosch van kantoor naar onderwijslocatie voor Avans Hogeschool. In Sint-Michielsgestel worden 69 woningen gerealiseerd in het plan ParkHagen volgens het principe 'koper ontwerpt mee'. Nico de Bont startte in 2012 de restauratie van Jachthuis Sint Hubertus in Hoenderloo. Het project Geofort in Herwijnen ontving van het restauratiefonds een compliment voor de herbesteding. Gezamenlijk met Bouwbedrijf Hazenberg geeft Nico de Bont voormalig klooster Mariaoord in Vught een nieuwe bestemming als wooncomplex (Parc Glorieux). Ook werken de bedrijven samen aan de Grassofabriek in 's-Hertogenbosch. Hazenberg transformeert de fabriekshallen terwijl de productie doordraait en Nico de Bont restaureert het historische casco. Bijzonder is de restauratie van het dikhuidenverblijf van Diergaarde Blijdorp in Rotterdam.

HEVO

HEVO is vastgoedspecialist en actief op het gebied van huisvestingsadvies en projectmanagement. Met het unieke concept risicodragend projectmanagement bieden zij harde garanties voor de prijs en kwaliteit van huisvesting. HEVO creëert oplossingen voor complexe huisvestingsvraagstukken voor opdrachtgevers in onderwijs, overheid, zorg en bedrijfsleven. HEVO is gevestigd in 's-Hertogenbosch.

HEVO brengt regelmatig toonaangevende marktpublicaties uit, zoals de 'Duurzame Kwaliteitsrichtlijn Primair Onderwijs' en een serie zorgdossiers. Over de financiering van zorgvastgoed presenteerde HEVO de laatste editie van het zorgdossier Financiering en Eigendom; van visie naar strategie tijdens de TBI TOP 250 in december 2012. Tijdens de Dutch Design Week, in oktober 2012, demonstreerde een aantal adviseurs inrichtingsprincipes voor ouderenwoningen op basis van wetenschappelijk onderzoek en beoordelingen van een grote groep ouderen. 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.

KOOPMANS BOUWGROEP

Koopmans Bouwgroep is een vooraanstaande en innovatieve bouwer, gericht op de ontwikkeling van zowel woningbouw als utiliteitsbouw. Productontwikkeling, innovatieve productiemethoden en het optimaal bewerken van bestaande en nieuw aan te boren relaties, resulteren in een onderneming die een vooraanstaande positie inneemt in vergelijking tot haar directe concurrenten. Koopmans Bouwgroep is gevestigd in Enschede en heeft daarnaast vestigingen in Apeldoorn en Deventer. In 2012 is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de woonconcepten Surplus® en, in samenwerking met ERA Contour en Hazenberg Bouw, lekkerEIGENhuis. Daarnaast heeft Koopmans zich steeds meer toegelegd op het versterken van haar positie op het gebied van meerjarig onderhoud en beheer en het ontzorgen van opdrachtgevers bij dergelijke grote

'accounts'. Samenwerken (zowel intern als extern) en klantdenken staan centraal bij te maken keuzes. Het afgelopen jaar is geïnvesteerd in medewerkers met opleidingstrajecten voor het verbeteren van klantgericht werken. Op het gebied van duurzaamheid vindt Koopmans dat er een gezond evenwicht moet zijn tussen ecologische, economische en sociale factoren. In 2012 heeft Koopmans het FSC-certificaat en niveau 4 van de CO₂-prestatieladder behaald. Koopmans voldoet aan de certificering volgens de standaarden van ISO 14001. Het kantoor van Koopmans in Enschede wordt in 2013 aangepast om het Slimmer Werken te faciliteren en om het BREEAM-certificaat 'very good' te behalen.

Koopmans heeft in 2012 onder meer het project Nieuw Zaailand in Leeuwarden afgerond met het Fries Museum, woningen, winkels en een parkeergarage met ruim 700 plaatsen. In Apeldoorn is binnen negen maanden het nieuwe kantoor gerealiseerd voor Agrifirm. Het kantoor bestaat uit vier lagen (inclusief parkeerkelder) met een bruto vloeroppervlakte van 8.610 m². Het project Wijtenhorst in Schalkhaar verloopt uitstekend. De verkoop gaat boven verwachting. De start van de bouw van de 115 koop- en 43 huurwoningen was in april en in december zijn de eerste woningen opgeleverd. In het najaar van 2012 hebben de ondernemingen SurPlus® Advanta uit Apeldoorn en Groothuis Woningbouw uit Harbrinkhoek de krachten gebundeld. Laatstgenoemde werd tijdens de zomer failliet verklaard en ging verder onder de vlag van TBI. Gezamenlijk zijn deze twee organisaties verdergegaan onder de nieuwe naam Groothuis Wonen B.V. Het bouwsysteem van Groothuis Wonen wordt ingezet voor het woonconcept lekkerEIGENhuis.

MDB

MDB is verhuurder van aannemersmaterieel en is gevestigd in Bergambacht. MDB levert zowel aan ondernemingen binnen TBI als daarbuiten. Steeds vaker fungeert MDB als onderaannemer. In 2012 heeft MDB veiligheidsprocedures in gebruik genomen zodat er op

een hoger niveau gewerkt wordt bij diverse bedrijfsactiviteiten. Daarnaast heeft de onderneming in het kader van de herpositionering van TBI de huisstijl in 2012 opgewaardeerd. Dit draagt tevens een steentje bij aan een duurzamere samenleving.

SYNCHROON

Synchroon is een 'pur sang'-projectontwikkelaar met al meer dan zeventig jaar ervaring in het ontwikkelen van met name woning- en winkelprojecten. Veel projecten worden ontwikkeld met partners (beleggers, corporaties en bouwers). Kenmerkend voor Synchroon en haar medewerkers is het maatschappelijk bewustzijn, gekoppeld aan een nuchtere benadering van het vak. Een aantal spraakmakende projecten is gestart, waaronder Parc Glorieux in Vught (samen met Hazenberg en Nico de Bont) en het winkelcentrum Van Hogendorpkwartier in Vlaardingen (samen met corporatie Waterweg Wonen en ERA Contour). Het project Wateringsesingel werd eind van het jaar opgeleverd aan Syntrus Achmea en zijn belangrijke stappen gezet in de verdere ontwikkeling van Waterfront Harderwijk (met Koopmans) en Stappegoor in Tilburg. Woningprojecten Biezenhof in Woerden en Dorpshaven in Aalsmeer zijn in 2012 succesvol opgeleverd. Verder is gestart met de verkoop van woningprojecten Essengaarde in Waddinxveen en de Pointe in Oegstgeest.

Voor een nadere toelichting op de bijzondere afwaardering op de grondposities van Synchroon en de grondposities ondergebracht bij de grondbank van TBI Vastgoed wordt verwezen naar paragraaf 3.9.

INFRA

TBI INFRA

TBI Infra is een onderneming die vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgvuldig en bewust omgaat met energiebronnen, grondstoffen en ons leefmilieu. TBI Infra biedt duurzame oplossingen voor de infrastructuur, zoals tunnels, viaducten en ecoducten,

bruggen en parkeergarages alsmede voor openbaar vervoer. TBI Infra heeft vestigingen in Apeldoorn (Mobilis), Capelle aan den IJssel (Mobilis), Hoensbroek (Timmermans) en Amsterdam (Voorbij-ondernemingen). In 2012 zijn de activiteiten van het failliete Timmermans Infratechniek B.V. gevestigd te Hoensbroek (Limburg) overgenomen. Timmermans is gespecialiseerd in grond- en kunststoftechniek, beheer en meerjarig onderhoud en vormt een aanvulling op de bestaande activiteiten van TBI Infra, dat verder bestaat uit Mobilis B.V., Voorbij Funderingstechniek B.V. en Voorbij Prefab Beton B.V.

TBI Infra heeft in oktober 2012 het ISO 14001-certificaat behaald, een internationaal erkende norm voor het opzetten van milieumanagementsystemen. TBI Infra richt zich daarbij in het bijzonder op een viertal aandachtsgebieden, waarvoor werkinstructies en beheersmaatregelen zijn vastgesteld: energie en CO₂, afvalmanagement, gevaarlijke stoffen en bodemverontreiniging.

MOBILIS

Mobilis leverde in combinatie met andere bedrijven de nieuwe elektriciteitscentrale op van E.ON op de Maasvlakte, die in zeven procent van de Nederlandse energiebehoefte voorziet. Voor de Markthal Rotterdam, een multifunctioneel gebouw, realiseerde Mobilis in combinatie de onderbouw met een parkeergarage. Voor de Hanzelijn verzorgde Mobilis in combinatie onder meer een vijftientigtal kunstwerken en de verdubbeling van het aantal sporen van twee naar vier voor station Lelystad. In Terneuzen worden de voorbereidingen getroffen voor de aanleg van de Sluiskiltunnel. De eerste segmenten voor dit project zijn inmiddels per trein getransporteerd; de tunnelboormachine wordt thans op de locatie gemonteerd. De werkzaamheden bij het verkeersknooppunt A50 bij Valburg zijn in een afrondende fase. De liggervelden zijn geplaatst, evenals de verbindingbogen van 's-Hertogenbosch naar Rotterdam en van Bommel naar 's-Hertogenbosch. Mobilis heeft in 2012 het onderhoudscontract voor de Westerscheldetunnel gegend gekregen. Voor de periode

2013 tot 2033 zal in een combinatie met onder andere Croon het onderhoud aan de tunnel en de toeleidende wegen worden uitgevoerd. In Denemarken gaat Mobilis in combinatie het project Frederikssund realiseren. Dit project betreft het ontwerp en de realisatie van een nieuwe 3,8 km lange tweebaansautoweg alsmede vijf kunstwerken.

VOORBIJ

Voorbij Funderingstechniek en Voorbij Prefab Beton leverden aan diverse projecten van Mobilis een substantiële bijdrage. In Sachalin (Rusland) realiseerde Voorbij Funderingstechniek voorts een kofferdam voor het aan land brengen van pijpleidingen, evenals voor een oliewinningsproject in Brazilië. Voorbij Prefab Beton werkt samen met ERA Contour aan de realisatie van woningbouwproject 'Vlaardings Geluk', dat voorziet in driehonderd eengezinswoningen en zestig appartementen. Het project ARN vergistings- en nacomposteringsinstallaties werd in januari 2013 voltooid.

OPERATIONELE STRUCTUUR TBI

per 31 december 2012



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 winstonslag 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).

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)

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.

CURRENT RATIO

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

RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING

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

GEÏNVESTEERD VERMOGEN

Onder het geïnvesteerd vermogen zijn de vaste activa, immateriële vaste activa, het nettowerkkapitaal en de gebonden liquiditeiten begrepen.

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.

COLOFON

Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

Concept en realisatie

C&F Report Amsterdam B.V.

© Fotografie

Michel Kievits (pagina 17)

David Rozemeyer Fotografie (pagina 17)

Kees Stuip Fotografie (pagina 25)

Studio Henk van der Veen / J.P. van Eesteren B.V. (pagina 25)

CamKopter vof (pagina 37)

Synchroon B.V. (pagina 37)

C&F Report Amsterdam B.V. (pagina 43)

Kees de Vries / Eekels Elektrotechniek B.V. (pagina 47)

Roelof de Vries (pagina 47)

Postadres

TBI Holdings B.V.

Postbus 23134

3001 KC Rotterdam

Bezoekadres

Wilhelminaplein 37

3072 DE Rotterdam

Telefoon

010 – 290 85 00

Fax

010 – 486 57 88

E-mail

redactie@tbi.nl

Homepage

www.tbi.nl

Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2013

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

MAAK DE TOEKOMST



Als groep van ondernemingen is TBI gefocust op de toekomst. TBI bouwt immers niet alleen aan de toekomst; TBI maakt de toekomst. Gebouwen, woningen, tunnels en bruggen die generaties lang bijdragen aan de kwaliteit van werken, wonen en leven. Daarom beschouwen we duurzaamheid van essentieel belang. Zowel in de ontwikkeling als in de realisatie van projecten. **MAAK DE TOEKOMST**

