

SAMEN STERKER

JAARVERSLAG 2013



> HET FINANCIEEL JAARVERSLAG 2013 IS EEN UITGAVE VAN TBI HOLDINGS B.V. EN VORMT SAMEN MET HET JAARMAGAZINE 2013 EN HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG 2013 EEN DRIELUIK.

'SAMEN STERKER'

In het financieel verslag leggen wij verantwoording af over het boekjaar 2013. In het duurzaamheidsverslag geven wij inzicht in onze strategie en onze prestaties op het gebied van duurzaamheid in 2013. Het jaarmagazine geeft achtergrondinformatie over actuele ontwikkelingen en aansprekende projecten van TBI.

INHOUD

Samen sterker	2	Jaarrekening 2013	49
Het jaar in vogelvlucht	4	Geconsolideerde balans per 31 december 2013	50
Kerncijfers TBI	6	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013	51
1 Profiel, strategie en doelstellingen	7	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013	52
1.1 Profiel	7	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	53
1.2 Strategie en doelstellingen	8	Toelichting op de geconsolideerde balans	59
Personalía 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 2013	71
2.1 Jaarverslag 2013 en voorstel resultaatbestemming	11	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013	71
2.2 Samenstelling en functioneren Raad van Bestuur	11	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2013	72
2.3 Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen	12	Overige gegevens	76
2.4 Werkzaamheden Raad van Commissarissen	12	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	76
2.5 Corporate governance	13	Resultaatbestemming 2012	76
2.6 Commissies van de Raad van Commissarissen	13	Voorstel tot resultaatbestemming 2013	76
2.7 Centrale Ondernemingsraad	14	Gebeurtenissen na balansdatum	76
2.8 Ten slotte	14	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	77
Personalía van de Raad van Bestuur	16	Overzicht operationele structuur en statutaire directies TBI-ondernemingen	79
3 Verslag van de Raad van Bestuur	17	Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht	80
3.1 Algemeen	17	Operationele structuur TBI	88
3.2 Strategische Agenda 2013-2015	18	Begrippenlijst	89
3.3 Duurzaam ondernemen	21	Colofon	90
3.4 Personeel en organisatie	23		
3.5 Financiële resultaten, vermogen en financiering	28		
3.6 Marktontwikkelingen en vooruitzichten 2014	33		
3.7 Ontwikkelingen segmenten	36		
3.8 Corporate governance	39		
3.9 Risicobeheersing	42		
3.10 Ten slotte	48		

SAMEN STERKER

JAAR MET TWEE GEZICHTEN

Het jaar 2013 had twee gezichten voor TBI.

We voltooiden dit jaar een aantal aansprekende projecten succesvol, waaronder de Tweede Coentunnel, de brug over de Waal bij Ewijk, het Centraal Station in Rotterdam en het Paleis van Justitie in Amsterdam. Ook verkregen we de prestigieuze opdracht voor de bouw van het European Patent Office in Rijswijk.

Tegelijkertijd hadden we te maken met een verdere terugloop van het bouwvolume in Nederland. Een ontwikkeling die naar verwachting structureel is. Om de toekomstbestendigheid van onze ondernemingen te verzekeren zijn pijnlijke, maar noodzakelijke ingrepen gedaan. Het personeelsbestand is afgenomen met achthonderd medewerkers, deels door gedwongen ontslagen. Voor deze reorganisatiekosten is een voorziening getroffen. Het nettoresultaat is daardoor, ondanks het positieve operationeel resultaat* in 2013, negatief. De balanspositie, met een solvabiliteit van bijna dertig procent, blijft sterk. Een solide financiële positie is de basis van de continuïteit van TBI.

Ondanks de krimp ziet TBI de toekomst positief tegemoet. Aan het einde van het jaar waren de eerste tekenen van voorzichtig herstel zichtbaar. Het consumentenvertrouwen, de basis voor onze economie, lijkt licht te groeien. In de woningmarkt neemt de belangstelling voor koopwoningen in het lagere segment toe, mede door het huidige prijsniveau en de lage rentestand. Ook de belangstelling voor middeldure huurwoningen in stedelijk gebied groeit. TBI haakt daarop in met specifieke woonproducten en -concepten. De kantorenmarkt kenmerkt zich voorlopig nog door leegstand. In dit segment zal de focus van nieuwbouw verschuiven naar transformatie en herbesteding van bestaande panden. Hoe het investeringsvolume in de inframarkt eruit zal zien, is sterk afhankelijk van de prioriteiten die de (rijks)overheid stelt.

De bouw beweegt traditioneel laat in de economische cyclus en het herstel is vooralsnog broos. TBI verwacht daarom dat 2014 een overgangsjaar zal zijn, dat hopelijk de weg vrijmaakt voor daadwerkelijk herstel.

INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

Innovatie en duurzaamheid blijven wat TBI betreft sleutelwoorden voor de ontwikkeling van onze sector: wie niet duurzaam denkt en innoveert doet niet meer mee. TBI neemt hierin vanuit zijn sterke positie zijn verantwoordelijkheid. De markt is veranderd en de klant vraagt om optimale duurzame oplossingen: projecten en producten die energiezuinig en onderhoudsvriendelijk zijn en waarin duurzame materialen worden toegepast. Het maatschappelijk belang, wensen van de klanten én onze expertise komen samen. Duurzaamheid is daarmee een verdienmodel en een integraal onderdeel van de producten en diensten van TBI.

INTEGRALE SAMENWERKING

Of het nu gaat om een woningcomplex, gebouw of een infrastructureel 'kunstwerk', klanten vragen steeds vaker om integrale oplossingen – van ontwerp tot en met beheer en onderhoud – op basis van functionele eisen. Doel is om vooraf optimaal inzicht te krijgen in de kosten van realisatie, onderhoud en exploitatie. Zulke opdrachten kunnen we alleen tot een succes maken door nauwe samenwerking tussen onze ondernemingen in de sectoren Techniek, Bouw en Infra. In onze Strategische Agenda 2013-2015 benoemt TBI sterke groei van multidisciplinaire samenwerking tussen onze ondernemingen dan ook als prioriteit. Deze strategie werpt nu al zijn vruchten af.

STERK NETWERK

Het afgelopen jaar is een slag gemaakt om de herkenbaarheid van ons concern in de markt te vergroten. Ter versterking van onze identiteit zijn we overgegaan op 'dual branding' en wordt onze concernnaam als 'achternaam' toegevoegd aan die van de ondernemingen. Daarmee toont TBI de markt dat ze uit een netwerk bestaat van sterke zelfstandige ondernemingen,

* Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

die nauw samenwerken en de schaalvoordelen van het concern optimaal benutten. Binnen dat netwerk slaat TBI steeds meer bruggen. Bundeling van kennis en kunde leidt tot nieuwe initiatieven en gemeenschappelijke producten en diensten waarmee we uiteenlopende markten steeds beter kunnen bedienen. Samen maken we ons sterker voor de toekomst.

Rotterdam, 12 maart 2014

Namens de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V.

ir. D.A. Sperling, voorzitter

HET JAAR IN

Fri-Jado helpt supermarkten energie besparen

Restwarmte van koelingen gaat zo de zaak weer in, als het aan de experts van Fri-Jado ligt. Tot nu toe heeft de TBI-onderneming ruim honderd supermarkten geholpen de restwarmte van de koelinstallatie te gebruiken voor de verwarming. Daarmee wordt een gasaansluiting overbodig. Naast maatschappelijke relevantie en strenge milieuwetgeving is ook de kostenbesparing een belangrijk aspect in de zeer concurrerende supermarktbranche. De aandacht voor de diensten van Fri-Jado groeit gestaag, in de pers en bij klanten.

fri-jado | TBI



TBI sluit zich aan bij Bewuste Bouwers

In 2013 heeft TBI zich aangesloten bij het initiatief Bewuste Bouwers. De concerndeelname aan Bewuste Bouwers is voor TBI een van de manieren om structureel nog duurzamer te werken. De gedragscode is daarbij de nieuwe standaard van werken. Die gedragscode voor bouwplaatsen is gericht op professionalisering van het omgevingsmanagement en op de bouwplaats als goede buur. Toetsing vindt plaats door audits en onaangekondigde bezoeken (mystery visits). Maar ook de omgeving kan meldingen over en aan de bouwplaats doorgeven via www.verbeterdebouw.nl.

TBI BEWUSTE BOUWERS

HVL en Croon bundelen krachten

De systemen in de elektrotechniek worden steeds intelligenter. Reden genoeg voor Croon en HVL om onder de naam Croon vanaf 1 januari 2014 de krachten te bundelen om zo ook in de toekomst stevig te staan wat betreft technologische ontwikkelingen. Samen vormen zij het grootste bedrijf van Nederland dat in elektrotechniek is gespecialiseerd. Lennart Koek, directeur Croon: 'De krachtenbundeling stelt ons in staat om de kennis, kunde en expertise uit beide ondernemingen beter te benutten en landelijk efficiënt in te zetten. We hechten waarde aan persoonlijk contact en korte lijnen met onze klanten. Met circa 2.500 medewerkers en ruim vijftien regionale vestigingen is er altijd een vestiging dichtbij.'

croon | TBI



Vastgoedvrouw van het Jaar komt van ERA Contour

Bianca Seekles, directeur Identiteit & Vernieuwing bij ERA Contour, is eind 2013 uitgeroepen tot DWIRE Vastgoedvrouw van het Jaar. De jury koos Bianca Seekles onder meer als winnaar op basis van haar leiderschap, visie en organisatietalent. De jury roemde Seekles vanwege het feit dat zij aan de wieg stond van het succesvolle en vernieuwende concept van ERA Contour: de consument als coproductent. DWIRE is een netwerk voor vrouwen werkzaam in de (commerciële) vastgoedsector.

era contour | TBI

Beste Leerlingbouwplaats 2013

Het Rode Dorp in Den Haag, ontwikkeld door TBI-onderneming ERA Contour, is in november door Fundeon uitgeroepen tot Beste Leerlingbouwplaats 2013. Opdrachtgever Staedion was genomineerd met dit project. Fundeon reikt jaarlijks de Onderwijsprijzen Bouw & Infra uit. Dankzij erkende leerbedrijven en leermeesters blijft de kwaliteit van de scholing in de sector gewaarborgd. Het Rode Dorp wordt geroemd om de inzet en de samenwerking van alle partijen. Een samenwerking waar ERA Contour trots op is.

era contour | TBI



VOGELVLUCHT

Nieuw hoofdkantoor European Patent Office door TBI

In september 2013 ondertekenden het European Patent Office (EPO) en de TBI-ondernemingen J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek, HEVO en Wolter & Dros het contract voor de realisatie van het nieuwe EPO-hoofdkantoor in Rijswijk. De ondertekening vormde het startsein voor één van de grootste bouwprojecten in Nederland. Vanaf 2017/2018 werken 1.750 mensen in dit bijzondere pand van 80.000 m², dat duurzaamheid combineert met internationale allure.




Samenwerking TBI en PMF Infrastructure Fund

TBI Holdings B.V. en PMF Infrastructure Fund, een privaat fonds voor institutionele investeerders, gaan exclusief samenwerken in een aantal publiek-private projecten op het gebied van utiliteit en infrastructuur. Het fonds en TBI brengen beide expertise en kapitaal in. De activiteiten worden uitgevoerd in TBI PPP, een speciaal voor deze samenwerking opgerichte vennootschap. De samenwerking biedt TBI de mogelijkheid zijn positie op het gebied van integrale projecten op de Nederlandse markt verder uit te bouwen en voor het Belgische PMF betekent het een eerste stap op de Nederlandse markt.  



Trainees TBI acadmy finalist landelijke Traineebattle


Op 7 juni 2013 streden de trainees van 23 bedrijven om de titel 'Beste Trainee team 2013'. De case waaraan gewerkt moest worden werd gepresenteerd door Marja van Bijsterveldt, directeur van het Ronald McDonald Kinderfonds. De opdracht was het bedenken van een creatieve en innovatieve manier om nieuwe donateurs te vinden voor dit goede doel. De trainees van TBI acadmy hebben op een geweldig energieke manier toegewerkt naar hun pitch en daarmee de finale behaald. Helaas moesten zij de winst laten gaan naar de trainees van Shell. Wel wordt er in samenwerking met het Kinderfonds een haalbaarheidsonderzoek naar hun innovatieve idee uitgevoerd. 

Vitens borgt kwaliteit drinkwater met TBI

Afgelopen zomer heeft Vitens N.V. een overeenkomst ondertekend met de TBI-ondernemingen Croon Elektrotechniek, HVL en Eekels Technology voor de upgrading van de procesautomatisering en de elektrotechniek van drinkwaterinstallaties. Het contract loopt drie jaar met een mogelijke verlenging van twee keer twee jaar. Bij Vitens werken meer dan 1.430 mensen gezamenlijk aan de kwaliteit van het drinkwater voor 5,4 miljoen Nederlanders. 



Eerste cradle-to-cradle-school van Nederland

Afgelopen oktober opende Lyceum Schravenlant in Schiedam zijn nieuwe schoolgebouw – de eerste Nederlandse school volgens cradle-to-cradle-principes. Het gebouw is CO₂-neutraal: de wc's worden doorgetrokken met hemelwater, een enorme wand met rendiermos zuivert de lucht en er wordt gebruikgemaakt van zonne-energie. Het is een voorbeeldproject voor duurzame innovatie in scholen, woonwijken en openbare ruimten. HEVO begeleidde de gemeente en het lyceum bij de realisatie van de nieuwbouw met hoge ambities op het gebied van duurzaamheid. Willem Adriaansen van HEVO: 'Door gezamenlijk een creatief proces te doorlopen hebben we de optimale duurzame oplossing gevonden.' 

KERNCIJFERS TBI

	2013	2012	2011	2010	2009
GECONSOLIDEERDE GEGEVENS¹					
Bedrijfsopbrengsten	1.744	2.122	2.172	2.024	2.137
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen ('EBITDA') ²	32,6	66,5	59,4	45,3	47,3
Bedrijfsresultaat ('EBIT') ²	9,6	41,6	33,3	18,0	22,3
Nettoresultaat	-13,1	5,8	24,2	-33,6	15,5
Totale activa	827,3	870,3	995,0	942,6	1.059,5
Eigen vermogen	244,7	261,7	263,3	239,4	277,5
Rentedragende langlopende schulden	26,5	25,5	2,6	2,1	14,6
Nettowerkkapitaal	58,7	57,7	52,2	-76,7	-40,5
Liquide middelen	149,0	129,4	216,1	237,4	246,0
Ontvangen opdrachten	1.613	1.780	1.940	2.140	2.066
Orderportefeuille	1.815	1.916	2.394	2.796	2.573
Netto-investeringen in materiële vaste activa	15,1	24,2	24,2	21,0	16,1
Afschrijving materiële vaste activa	22,2	24,0	25,2	26,6	24,5
Afschrijving immateriële vaste activa	0,8	0,9	0,8	0,7	0,5
Cashflow (nettoresultaat + afschrijvingen)	9,9	51,2	50,2	50,6	40,5
Gemiddeld aantal medewerkers	7.717	8.216	8.498	8.736	8.930
Aantal medewerkers ultimo jaar	7.351	8.143	8.253	8.742	9.000
RATIO'S					
Bedrijfsresultaat in % van bedrijfsopbrengsten ²	0,6	2,0	1,5	0,9	1,0
Nettoresultaat in % van					
– bedrijfsopbrengsten	-0,8	0,3	1,1	-1,7	0,7
– het eigen vermogen	-5,4	2,2	9,2	-14,0	5,6
Solvabiliteit in %	29,7	30,2	26,6	25,4	26,2
Current ratio	1,30	1,33	1,22	1,20	1,23

¹ Bedragen in miljoenen euro's en aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

² Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

1 PROFIEL, STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

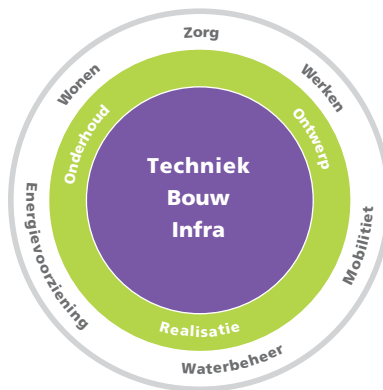
(alle bedragen zijn in euro's, tenzij anders aangegeven)

1.1 PROFIEL

ALGEMEEN

In 2013 realiseerde TBI (circa 7.700 medewerkers) 1,74 miljard aan bedrijfsopbrengsten. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten was 9,6 miljoen (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

TBI bestaat uit een groep van ondernemingen die zich stuk voor stuk richten op het duurzaam vernieuwen, inrichten en onderhouden van onze leefomgeving. De TBI-ondernemingen opereren elk onder hun eigen naam, met sinds 2013 de concernnaam als 'achternaam'. Daarmee geeft TBI aan een wendbare netwerkorganisatie te zijn. We zijn groot als het moet en compact als het kan. Alle TBI-ondernemingen beschikken over hoogwaardige specialistische expertise op het gebied van Techniek, Bouw en Infra. De medewerkers spreken dezelfde taal en delen dezelfde waarden en ambities. We werken nauw samen en er is daarnaast volop ruimte voor ondernemerschap binnen onze netwerkorganisatie. Dicht bij onze klanten zijn we op ons best. Zo zorgen we dat we onze leefomgeving duurzaam vernieuwen, inrichten en onderhouden.



TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime. De Stichting TBI is enig aandeelhouder.

TRENDS

Toenemende verstedelijking, nieuwe technologische ontwikkelingen, veranderende sociale waarden en toenemende schaarste van grondstoffen dragen bij aan een 'andere' economie. Er ontwikkelt zich momenteel een nieuwe balans waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid sleutelbegrippen zijn. Samen vormen ze de context voor moderne ondernemingen die een wezenlijke bijdrage willen leveren aan verbetering van de kwaliteit van leven.

VISIE EN MISSIE

TBI kent de volgende visie en missie:

- TBI streeft naar een goede balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en economische vooruitgang.
- Onze focus is gericht op continuïteit en op de lange termijn. In elk van onze ondernemingen zijn de lijnen kort en de mogelijkheden tot specialisatie en ontwikkeling groot. We bouwen aan sterke, winstgevende én duurzame ondernemingen. We willen investeren. In mensen, in innovatie, in de toekomst.
- De TBI-werknemers leveren toegevoegde waarde aan onze klanten. Dat betekent dat wij zorgdragen voor een veilige werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen, korte lijnen en goede ontplooiingsmogelijkheden.

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
	Infrastructuur (GWW)	Werken
INFRA	Industrie	Mobiliteit Waterbeheer Energievoorziening

- We leven in tijden van snelle ontwikkelingen en groeiende schaarste. Mensen, markten en de maatschappij vragen om ondernemingen die vooruitgang onlosmakelijk weten te koppelen aan verantwoord ondernemen.
- TBI is zich bewust van de langdurige impact die ons werk heeft op het leven van mensen. De toekomst is niet iets wat ons overkomt, maar iets wat we mede kunnen maken.

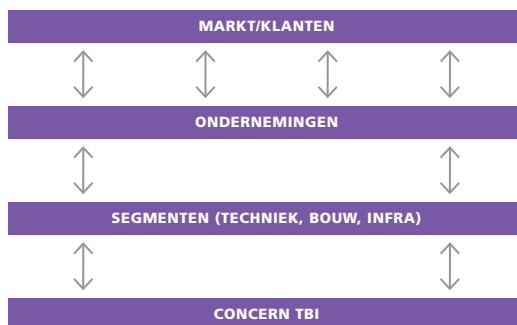
1.2 STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

DOELSTELLINGEN

De Raad van Bestuur stelde december 2012 de Strategische Agenda 2013-2015 vast met daarin de volgende strategische doelstellingen:

- TBI wil zijn huidige top-marktpositie binnen de techniek- en bouwsector handhaven en zo mogelijk verbeteren.
- TBI streeft naar een rendement passend bij het risicoprofiel van de portfolio. TBI-ondernemingen voeren alleen projecten uit die passen bij de aanwezige kennis en kunde. Projecten realiseren we veilig, duurzaam en kosteneffectief.
- TBI streeft financiële soliditeit na. Op die manier geven we onze stakeholders zekerheid over de continuïteit van onze ondernemingen op de korte en lange termijn. Bij financiële soliditeit horen robuuste ratio's (rendement, solvabiliteit en liquiditeit) in combinatie met de zekerheid van een langjarige bankfaciliteit.

De strategische doelstellingen worden gerealiseerd langs de lijnen van de drie strategische niveaus. Deze sluiten op elkaar aan en versterken elkaar. De samenhang tussen deze niveaus is als volgt:



STRATEGIE

TBI combineert het schaalvoordeel van een groot concern met het ondernemerschap van sterke zelfstandige bedrijven. Samen zijn we sterker. Duurzaam ondernemerschap is daarbij het fundament. Dit laat zich vertalen in vier belangrijke pijlers (zie de figuur hieronder).



TBI IN DE KETEN

TBI levert toegevoegde waarde in de gehele keten van Techniek, Bouw en Infra: van ontwikkeling tot realisatie en van onderhoud tot exploitatie. Door een groeiend aandeel integrale projecten zijn TBI-ondernemingen steeds vaker over de (hele) levensduur van projecten betrokken.

Wij onderscheiden vier fases waarin we waarde kunnen toevoegen:

- de ontwikkelfase: vertaling van wensen van opdrachtgevers of gebruikers in een programma van eisen;
- de ontwerpfase: integraal ontwerpen van objecten en/of installaties;
- de realisatiefase: uitvoering van projecten, inkoop van (bouw)materialen en logistieke organisatie;
- de onderhouds- en exploitatiefase: optimaal rendement voor opdrachtgevers via de kwaliteit van onze onderhoudsprogramma's en realisatie van doordachte onderhoudsplannen (preventief en correctief in zowel uitvoering als door inkoop en logistiek).

In de ontwikkel- en ontwerpfase putten TBI-ondernemingen ruimschoots uit hun ervaring met uitvoering en exploitatie, en contacten met leveranciers.

In de realisatie-, onderhouds- en exploitatiefase stimuleren TBI-ondernemingen hun leveranciers innovatieve oplossingen te bedenken om de waarde voor de opdrachtgever en/of gebruikers te vergroten.

De illustratie hieronder geeft schematisch weer vanuit welke projectfases TBI-ondernemingen opereren.

De rol in de keten bepaalt de mate van invloed. De meeste TBI-ondernemingen beïnvloeden de waardeketen vanaf het moment van ontwerp tot en met de exploitatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor J.P. van Eesteren, ERA Contour, Hazenberg, Koopmans, Croon, Wolter & Dros, Eekels en Mobilis. TBI-ondernemingen zoals Synchron en HEVO hebben vanuit hun rol als ontwikkelaar en bouwprojectmanager juist relatief veel invloed in de ontwikkel- en ontwerpfase.

Alle TBI-ondernemingen gaan uit van een levensduurbenadering (de laagste integrale kosten gedurende de levensduur van een project) en kiezen voor een integrale of multidisciplinaire aanpak.

Waardeketen



PERSONALIA VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

per 12 maart 2014

DRS. A.L.M. NELISSEN (65), VOORZITTER

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

- Lid van de auditcommissie
 - Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Voormalig lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES

Lid Raad van Commissarissen APG Groep N.V., Van Nieuwpoort Groep N.V., Zuid Nederlandse Theater Maatschappij N.V., Brainport Development B.V.; bestuurslid Rijksmuseum Fonds.

IR. E.H.M. VAN DEN ASSEM (64), VICEVOORZITTER

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

- Voorzitter van de strategiecommissie

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., EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund); lid Raad van Commissarissen Flight Simulation Company; lid van het bestuur FME-CWM; lid Raad van Advies DAS Rechtsbijstand, IK Investment Partners Ltd; adviseur jonge startende ondernemers (The Oxide Water B.V., BT advies, The Next Web B.V.).

DRS. J.B. VAN DONGEN (70)

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

- Voorzitter van de auditcommissie
 - Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Voormalig Chief Financial Officer van Eneco Holding N.V. en NBM Amstelland N.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIE

Voorzitter Raad van Commissarissen Remia B.V.

J.E. DE VRIES (57)

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

- Lid van de strategiecommissie
- Directeur Investeringsmaatschappij Schansborgh B.V.

BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES

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

MEVROUW MR. D.J.B. DE WOLFF (54)

Benoemd in april 2013, aftredend in 2017 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Partner bij Stadhouders Advocaten te Utrecht. Voormalig lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Waarnemend algemeen deken van de Nederlandse Orde van Advocaten (tot 1 november 2013).

2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

2.1 JAARVERSLAG 2013 EN VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden het jaarverslag 2013 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 2013, 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 77 van dit jaarverslag.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om:

- de jaarrekening 2013, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2013 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2013.

De jaarrekening en het jaarverslag 2013 zijn uitvoerig door de auditcommissie, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, met de externe accountant besproken. De stukken zijn ook 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 2013 een nettoverlies van 13,1 miljoen gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd. Voorgesteld wordt het nettoverlies van 13,1 miljoen, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, ten laste van de overige reserves te brengen en geen dividend aan de aandeelhouder uit te keren.

2.2 SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN RAAD VAN BESTUUR

Op 31 december 2013 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

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

Op voordracht van de selectie- en benoemingscommissie heeft de Raad van Commissarissen in juni 2013 besloten de heer ir. P.J. Heijboer te benoemen tot lid van de Raad van Bestuur. Voorafgaand aan zijn benoeming was de heer Heijboer werkzaam als directeur van TBI Techniek B.V. en daarvoor was hij directievoorzitter van TBI-onderneming Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V.

Gezien de samenstelling 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 2013 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.

In 2013 is de sector sterk onder druk komen te staan. Dit geldt ook voor TBI als geheel. De Raad van Bestuur heeft, gegeven de macro-economische ontwikkelingen en de verwachtingen voor de sector, helaas maatregelen moeten nemen om de organisatie in lijn te brengen met de verwachtingen ten aanzien van het activiteitsniveau.

2.3 SAMENSTELLING EN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN

Op 31 december 2013 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;
- mevrouw mr. D.J.B. de Wolff.

Op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad is op 11 april 2013 mevrouw mr. D.J.B. de Wolff benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2013 onafhankelijk in de zin van de best practice-bepaling III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code. De Raad van Commissarissen heeft in 2013 een aantal malen overlegd over de bestuurlijke competenties, noodzakelijk voor de adequate vervulling van zijn taak. De Raad is van mening dat de Raad van Commissarissen adequaat is samengesteld, een en ander in overeenstemming met de Wet Bestuur en Toezicht.

De heer drs. A.L.M. Nelissen heeft met ingang van 1 januari 2014 het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen van de heer drs. J.B. van Dongen overgenomen.

2.4 WERKZAAMHEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

In 2013 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond, zoals gebruikelijk, een besloten vergadering plaats.

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 2013 was het veiligheidsbeleid een vast agendapunt van de vergaderingen met de Raad van Commissarissen. Wij verwijzen voor dit onderwerp verder 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 teneinde adequaat te reageren op de sterk veranderde marktomstandigheden en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor TBI. Naast permanente aandacht voor het beheersen van de kosten zijn ook de helaas noodzakelijke reorganisaties aan de orde gekomen. Ook is de voortgang van de uit de strategische heroriëntatie voortgekomen interne integraties in de segmenten Techniek en Bouw besproken met de Raad van Bestuur.

In de vergadering van maart 2013 is aandacht besteed aan de bespreking van:

- het vierde kwartaalbericht 2012 van de Raad van Bestuur;
- het conceptjaarverslag 2012 inclusief de jaarrekening 2012 en het intern verslag 2012 van de Raad van Bestuur;
- het accountantsverslag 2012.

Het conceptjaarverslag 2012, de jaarrekening 2012 en het accountantsverslag 2012 zijn, vooruitlopend op behandeling door de Raad van Commissarissen, uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2012 vast te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Op 11 april 2013 zijn de jaarstukken 2012 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 2012 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2012. In overeenstemming met het voorstel tot resultaatbestemming is besloten van het in 2012 behaalde nettoresultaat van 5,8 miljoen een dividend in contanten van 1,7 miljoen uit te keren en het restant van 4,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

In december 2013 heeft de Raad van Commissarissen het Operationeel Plan 2014 vastgesteld.

STRATEGIE

Eind 2012 heeft de Raad van Commissarissen de door de Raad van Bestuur opgestelde Strategische Agenda 2013-2015 vastgesteld. De agenda geeft TBI richting om de komende jaren te blijven opereren in de top van de segmenten Techniek, Bouw en Infra.

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.

In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen die buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur gehouden werden, werd 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 practice-bepalingen uit de Code. De bepalingen zijn met name van belang voor het functioneren van de auditcommissie, de wijze waarop de financiële verslaglegging en berichtgeving tot stand 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 kende in 2013 vier commissies. De auditcommissie, de remuneratiecommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de strategiecommissie bestaan elk uit twee leden.

AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie heeft in 2013 viermaal vergaderd. De behandelde onderwerpen waren de jaarrekening 2012, de daarop betrekking hebbende rapportage(s), het verslag van de accountant, het controleplan en de managementletter. De voorzitter van de auditcommissie heeft regelmatig 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 en de Raad van Commissarissen.

STRATEGIEKOMMISSIE

De strategiecommissie heeft in 2013 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda 2013-2015 en de hieruit voortvloeiende maatregelen.

REMUNERATIEKOMMISSIE

De remuneratiecommissie heeft in 2013 de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen.

In december 2013 heeft de Raad van Commissarissen besloten met ingang van 1 januari 2014 de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie samen te voegen.

2.7 CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast heeft op 17 september 2013 tezamen met de Raad van Bestuur een informele bijeenkomst van de Raad van Commissarissen met de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Dit keer met een presentatie over integriteit, gevolgd door een gedachtewisseling.

2.8 TEN SLOTTE

De economische crisis gaat ook aan TBI niet voorbij en dit heeft in 2013 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. Dit zijn maatregelen die de ondernemingen wel moeten nemen voor continuïteit van de TBI-ondernemingen en daarmee behoud van zo veel mogelijk werkgelegenheid.

TBI is actief in een uitdagende marktomgeving en in sombere economische omstandigheden. De Raad van Commissarissen vindt dat door de in 2013 genomen maatregelen, er sprake blijft van een financieel sterk TBI. De Strategische Agenda zal ook de komende jaren voorzien in een blijvend sterk TBI. Dit neemt niet weg dat actuele ontwikkelingen in de markten waarin TBI opereert, TBI en zijn ondernemingen kunnen dwingen 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, 12 maart 2014

Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter
ir. E.H.M. van den Assem
drs. J.B. van Dongen
J.E. de Vries
mevrouw mr. D.J.B. de Wolff



- ▲ **COENTUNNEL** Als onderdeel van de Coentunnel Company heeft Mobilis meegewerkt aan de realisatie van de Tweede Coentunnel. Croon Elektrotechniek was verantwoordelijk voor de verkeerstechnische en tunnelinstallaties. In mei 2013 is de tunnel in gebruik genomen.

De nieuwbouw van het Centraal Station te Rotterdam is gerealiseerd door de TBI-ondernemingen Mobilis, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros. Op 13 maart 2014 werd het Centraal Station door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander geopend.

- ▼ **CS ROTTERDAM**



PERSONALIA VAN DE RAAD VAN BESTUUR

per 12 maart 2014

IR. D.A. SPERLING (58), VOORZITTER

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

IR. P.J. HEIJBOER (50)

Nederlandse nationaliteit, benoemd per 1 juli 2013 met specifieke aandacht voor verdergaande samenwerking tussen de verschillende TBI-ondernemingen en de aansturing van multidisciplinaire samenwerking ten behoeve van integrale projecten. Hij is ook directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

DRS. L.J. PRUIS RA (61)

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

CONCERNSTAF

DRS. E. JONGENEEL RA (38), hoofd Verslaglegging en Control

DRS. R.M. DE KONING (52), directeur Corporate Responsibility (einde dienstverband per 30 juni 2014)

MR. DRS. P.J.J. LELIEFELD (58), directeur Communicatie en Organisatie-ontwikkeling (vanaf 1 april 2014)

MR. M.W.L. TROMM (50), hoofd Juridische Zaken

DIRECTIE-ADVIESRAAD

IR. A.J.H. VAN BREUKELEN (54), directievoorzitter Synchron B.V.

ING. H. HOMBERG MBA (59), directievoorzitter ERA Contour B.V.

ING. H. VAN KEULEN (54), directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

ING. L.B. KOEK MBA (46), directievoorzitter Croon Elektrotechniek B.V.

IR. J.M. KULING (50), directievoorzitter Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.

ING. J. LUIJTEN (53), directievoorzitter Mobilis B.V.

IR. H.C. SMIT (53), directievoorzitter Koopmans Bouwgroep B.V.

Kenmerkend voor de structuur van TBI is 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 bedrijfsoverstijgende thema's en over aspecten waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

KERNPUNTEN 2013

- Injury Frequency 6,8 (2012: 8,5).
- Marktomstandigheden aanhoudend slecht.
- Ondernemingen passen organisaties hierop aan.
- Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten 9,6 miljoen (2012: 41,6 miljoen).
- Reorganisatielasten 24,7 miljoen.
- Géén verdere afwaardering grondposities (2012: 20,5 miljoen).
- Bedrijfsopbrengsten 1,744 miljard (2012: 2,122 miljard).
- Alle segmenten droegen in positieve zin bij aan het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten.
- Nettoresultaat -13,1 miljoen (2012: 5,8 miljoen).
- Gezonde financiële positie; sterke balans en solvabiliteit (circa 30 procent).
- Aantal bedrijfsongevallen met verzuim met 30 procent gedaald ten opzichte van 2012.

aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteiten-niveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten van 24,7 miljoen zorgen ervoor dat TBI het jaar 2013 met een nettoverlies van 13,1 miljoen heeft afgesloten.

De vooruitzichten op de voor TBI relevante markten noodzaken ons de (personele) capaciteit van de TBI-ondernemingen in overeenstemming te brengen met het verwachte toekomstige, structureel lagere productievolume. Als gevolg van de genomen maatregelen is het personeelsbestand in 2013 met bijna 800 medewerkers afgenomen.

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (bedrijfsresultaat vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen) is in 2013 uitgekomen op 9,6 miljoen (2012: 41,6 miljoen). Het lagere bedrijfsresultaat is met name veroorzaakt door onvoldoende dekking van de indirecte kosten ten gevolge van de sterk gedaalde bedrijfsopbrengsten. De daling van de bedrijfsopbrengsten wordt naast de marktontwikkelingen ook veroorzaakt door onze strategische focus bij het aannemen van nieuwe projecten waarbij geldt 'marge boven volume'. In toenemende mate worden projecten via de aanbestedingsmarkt verworven. Deze markt is grillig, het prijsniveau is slecht en daardoor staan de marges onder druk. In de markt is duidelijk honger naar opdrachten zichtbaar. Dat leidt er in voorkomende gevallen zelfs toe dat marktpartijen (ver) onder kostprijsniveau inschrijven. Op een markt waar de (laagste) prijs nog altijd de meest dominante factor is bij aanbestedingen, betekent dit dat onze ondernemingen met wisselend succes opdrachten weten te contracteren.

3.1 ALGEMEEN

Het zijn lastige tijden voor ondernemingen in de bouw- en technieksector. De aanhoudend slechte omstandigheden en vooruitzichten in met name de markten voor woningbouw en utiliteitsbouw in combinatie met de economische recessie hebben, net als bij veel andere ondernemingen in onze sector, grote druk gezet op de resultaatontwikkeling van TBI. Met het oog op behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een groot

De marktsituatie en de -vooruitzichten stellen de TBI-ondernemingen voor dilemma's en afwegingen tussen enerzijds behoud van werkgelegenheid, kennis en vaardigheden (maar hiervoor wel in voorkomende gevallen opdrachten verliesgevend contracteren) en anderzijds juist de personele capaciteit te verminderen en aan te passen aan het structureel lagere verwachte productievolume voor de komende jaren. Ten gevolge van het structureel lagere activiteitsniveau heeft een aantal ondernemingen moeten besluiten de personele capaciteit substantieel terug te dringen. Hoewel wij van mening zijn dat in 2013 passende maatregelen zijn getroffen, valt niet uit te sluiten dat in 2014 opnieuw maatregelen noodzakelijk zijn.

De financiële performance van TBI is als volgt samen te vatten:

KERNGEGEVENS

(x 1 miljoen)	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	1.744	2.122
Bedrijfsresultaat*		
voor afschrijvingen	32,6	66,5
Bedrijfsresultaat*	9,6	41,6
Operationele marge*	0,6%	2,0%
Reorganisatielasten	-24,7	-9,9
Bijzondere waardeverminderingen	-	-20,5
Bedrijfsresultaat	-15,1	11,2
Nettoresultaat	-13,1	5,8
Orderportefeuille	1.815	1.916
Nettowerkkapitaal	59	58
Liquide middelen	149	129

* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

Juist in deze tijden is het de uitdaging 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 de medewerkers van TBI dagelijks klaar om onze opdrachtgevers optimaal te bedienen. Dit biedt kansen, maar ook de risico's moeten niet worden onderschat. Hoewel TBI en zijn ondernemingen een goede (financiële) uitgangspositie hebben, wat een concurrentievoordeel kan opleveren, moet de focus onverminderd gericht zijn op marges, optimale projectbeheersing en het realiseren van 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.

3.2 STRATEGISCHE AGENDA 2013-2015

In december 2012 heeft TBI de Strategische Agenda 2013-2015 vastgesteld. 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 samenstelling van de portfolio van ondernemingen en activiteiten in de segmenten Techniek, Bouw en Infra geeft TBI de mogelijkheid zich ten opzichte van de concurrentie te onderscheiden.

In voorgaande jaren zijn maatregelen getroffen om de marktpositionering van onze ondernemingen te verbeteren, waardoor de voordelen van de samenstelling van de portfolio beter worden benut. Dit heeft onder andere geleid tot herpositionering en aangescherpte profilering van een aantal ondernemingen. In 2013 zijn in dit kader de volgende aanpassingen in de portfolio van bedrijven doorgevoerd:

- Herpositionering en profilering van Croon Elektrotechniek B.V. en HVL B.V. Dit 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, is een krachtig en landelijk opererend elektrotechnisch bedrijf ontstaan. Hiermee wordt beoogd TBI scherper te positioneren en te versterken op de markt van elektrotechnische installaties in heel Nederland. 2013 is gebruikt om de integratie van HVL B.V. binnen de organisatie van Croon Elektrotechniek B.V. voor te bereiden, die per 1 januari 2014 is gerealiseerd.

- Ter voorbereiding hierop is besloten (de activiteiten van) HVL Armada Outdoor B.V. te verkopen. De verkoop is begin 2013 geëffectueerd.
- Herpositionering en profilering van Alfen B.V. De herpositionering heeft ertoe geleid dat Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V. met ingang van 1 juli 2013 de directe aandeelhouder is geworden van Alfen B.V. De activiteiten van beide ondernemingen hebben raakvlakken en ze kunnen elkaar door de nauwere samenwerking versterken.
- Ter verbetering van de multidisciplinaire samenwerking op het gebied van onderhoud en service aan elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties zijn in 2013 de voorbereidingen gestart om de onderhoudsafdelingen van Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros samen te voegen. Hiermee wordt beoogd invulling te geven aan de verwachte groei in de markt van integraal prestatiegericht (landelijk) onderhoud (bouwkundig en installatietechnisch), wat aansluit op de behoefte van de klant.
- In 2013 is TBI door middel van TBI PPP B.V. een samenwerkingsverband aangegaan met PMF Infrastructure Fund. De samenwerking omvat het gezamenlijk inbrengen van expertise en kapitaal, benodigd voor het verwerven en beheren van PPS-projecten. De activiteiten worden uitgevoerd in TBI PPP B.V. De samenwerking biedt TBI de mogelijkheid zijn positie op het gebied van integrale projecten op de Nederlandse markt verder uit te bouwen. Voor het Belgische PMF betekent het een eerste stap op de Nederlandse markt.

In juni 2013 heeft TBI via TBI Infra Spie Construction Services B.V. te Hoogvliet overgenomen. De naam van de vennootschap is hierna gewijzigd in Servicis B.V. Deze onderneming richt zich vooral op betonconstructies en totale onderhouds- en beheeroplossingen, met name in het segment Industrie. Bij Servicis zijn circa vijftig personeelsleden in dienst. Servicis vormt een versterking van de activiteiten van TBI op het gebied van integrale infrastructurele en industriële werken.

RUIMTE MAKEN VOOR INNOVATIE

TBI hecht veel waarde aan innovatie. In de huidige marktomstandigheden is innovatie van groot belang om je te onderscheiden van de concurrentie. Er is een continue focus op de ontwikkeling van nieuwe product-marktcombinaties, slimme concepten en producten.

De TBI-ondernemingen zijn zelf verantwoordelijk voor innovaties binnen het eigen bedrijf. Met het TBI Innovatiefonds kan de Raad van Bestuur innovaties financieel ondersteunen, die het belang van een individuele onderneming overstijgen, omdat ze waarde creëren voor TBI als geheel. Hierbij worden bij voorkeur ontwikkelingen gesteund die voortvloeien uit een multidisciplinaire samenwerking van TBI-ondernemingen.

In 2013 is een bedrag van 2,2 miljoen (2012: 2,6 miljoen) ten laste van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten gebracht voor innovaties die door TBI mede mogelijk zijn gemaakt. De gelden zijn onder andere bestemd voor:

- de doorontwikkeling van het woonconcept lekkerEIGENhuis en de hierbij horende woning-configurator;
- de ontwikkeling van (snel)laadtechniek voor oplaadpalen voor elektrische auto's;
- de introductie van *Ozive – een atelier voor herbestemming* van monumentaal vastgoed.

In het TBI Jaarmagazine 2013, dat tegelijk met dit jaarverslag wordt gepubliceerd, worden achtergronden geschetst van andere innovatieve projecten en diensten die door de TBI-ondernemingen zijn ontwikkeld, zoals:

- Alfen, gespecialiseerd in elektrische netwerken, heeft SOPRA (Sustainable Off-grid Power Station for Rural Applications) ontwikkeld, vrij vertaald een duurzame lokale energiecentrale, waarmee het mogelijk is om elektriciteit op te wekken door middel van zonnepanelen en op te slaan, zodat hier ook 's nachts gebruik van kan worden gemaakt. De belangstelling uit Nederland én Afrika is groot. SOPRA is een goed voorbeeld van het duurzaamheidsprincipe People, Planet en Profit. Het gaat om duurzame energie, ten behoeve van de lokale bevolking, terwijl het product rendabel is.
- Mobilis biedt in samenwerking met Croon en Wolter & Dros het door Skyline Parking AG ontwikkelde Automatische Parkeer Systeem ('APS') op de Nederlandse markt aan. Met APS is het mogelijk parkeergarages veel compacter, tot een derde van conventionele parkeergarages, te maken. Bovendien is er veel minder energie nodig voor verlichting en ventilatie.
- Aquanize is een nieuwe label dat vier TBI-ondernemingen in de markt zetten. Het staat voor de bundeling van kennis en kunde op het gebied van afval- en drinkwaterzuiveringen. Croon, Eekels Technology (elektrotechniek, automatisering en informatisering), Wolter & Dros (werktuigbouwkunde) en Mobilis (civiele werkzaamheden) zijn als specialisten in hun vakgebied veelvuldig betrokken bij projecten op het gebied van waterzuiveringen. Met het label Aquanize bundelen de ondernemingen hun expertises op dit gebied. Opdrachtgevers vragen steeds vaker om integrale oplossingen van zuiveringsvraagstukken, waarbij verantwoordelijkheden extern worden neergelegd. Binnen Aquanize kunnen wij hen van dienst zijn met al onze kennis en kunde. Zowel voor de bouw van waterzuiveringen als het onderhoud, via één aanspreekpunt.

TOP 250

Onderdeel van de strategische focus van het concern zijn de interactieve bijeenkomsten die door TBI worden georganiseerd voor zijn TOP 250-medewerkers. In navolging van de in 2012 gehouden bijeenkomsten is op 18 maart 2013 weer een TOP 250 gehouden. De bijeenkomst stond enerzijds in het teken van de presentatie van de jaarcijfers 2012, vooruitlopend op de publicatie ervan. Anderzijds stond de TOP 250 in het teken van de strategische en operationele vooruitzichten voor 2013-2015. De TOP 250 is een belangrijk evenement dat de strategische focus van het concern verbetert. Deelnemers aan de TOP 250 maken op informele wijze kennis met de ontwikkelingen binnen TBI en kunnen op eenvoudige wijze met elkaar in contact komen. Wij kijken terug op een geslaagde bijeenkomst en hebben ons voorgenomen in het vervolg steeds voorafgaand aan de publicatie van de jaarcijfers een bijeenkomst voor onze TOP 250-medewerkers te organiseren.

Voor een nadere toelichting op de strategische profilering van TBI wordt verwezen naar het hoofdstuk *Profiel, strategie en doelstellingen*.

3.3 DUURZAAM ONDERNEMEN

TBI heeft de ambitie een toonaangevende speler op het gebied van duurzaam ondernemen te zijn. We zien duurzaam ondernemen als een belangrijk fundament voor de toekomst en als een inspiratiebron voor innovatie. Daarom is duurzaam ondernemerschap het leidend principe achter onze algemene strategie.

Voor een uitgebreide beschrijving van de prestaties en inspanningen van TBI wordt verwezen naar het later dit jaar te publiceren TBI Duurzaamheidsverslag 2013. Het verslag over het jaar 2013 wordt opgesteld in overeenstemming met de nieuwe rapportagerichtlijn GRI 4.0 en zal door EY worden geverifieerd.

VOORTGANG

TBI heeft in 2013 stappen voorwaarts gezet om duurzaam ondernemen een integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering. TBI beschikt anno 2013 onder andere over:

- een duidelijke strategie: vastgelegd in het Meerjarenplan Duurzaam Ondernemen 2013-2015;
- operationeel kader: actieplannen duurzaam ondernemen zijn een integraal onderdeel van de operationele plannen van de TBI-ondernemingen;
- professionele rapportagestructuur: verificatie van het TBI Duurzaamheidsverslag 2013 (GRI 4.0).

Hiermee is de fase van het 'eigen huis op orde brengen', afgerond. In 2014 zal TBI hierop voortbouwen en de stap maken naar de volgende fase, die van 'duurzame waardecreatie'. Hiervoor zien we de volgende uitdagingen:

- verdere implementatie van duurzaamheid in onze projecten en contacten met klanten en leveranciers (dialogo, tevredenheidsonderzoek, inschrijvingen en projectrealisatie);
- inzichtelijk maken van de maatschappelijke waarde van onze activiteiten. Hiervoor zullen we onder andere de toepassing van circulaire economie en *true value* nader bekijken.

DUURZAAMHEIDSPRESTATIES

TBI behaalde in 2013 goede resultaten op de belangrijkste KPI's voor duurzaam ondernemen. Hieronder volgt een samenvatting van deze prestaties rond de vier focusthema's. Voor een compleet overzicht verwijzen we naar het TBI Duurzaamheidsverslag 2013.

1. Veiligheid: door de aandacht voor veiligheid en de implementatie van de TBI-richtlijn voor veiligheid is het aantal arbeidsongevallen met verzuim uitgekomen op 95, resulterend in een IF (Injury Frequency rate) van 6,8. In 2012 was dat nog 8,5 gebaseerd op 136 arbeidsongevallen.
2. Energie en CO₂: verdere reductie van onze CO₂-footprint – 2 procent ten opzichte van 2012. Daarnaast werden door de TBI-ondernemingen diverse nieuwe diensten aangeboden, gericht op duurzaam energiegebruik of -besparing.
3. Duurzame keten: reductie van de hoeveelheid afval en een hoog afvalscheidingspercentage van circa 60 procent. Daarnaast heeft TBI meer grip op de keten(s) gekregen door onder andere een nieuw prestatiecontract voor bouwafval en uitvoering van het Bouw en Hout-convenant (100 procent duurzaam hout). Daarbij zijn duurzaamheidsprestaties in meer dan 75 procent van de gevallen onderdeel van de beoordeling van leveranciers.
4. De TBI Innovatieprijs 2013 heeft als platform bijgedragen aan een betere communicatie over duurzame innovaties. De Top-3 bestond uit: ontwikkeling slow-steaming elektrotechnologie (Eekels Technology), woningbouwproject 4C (ERA Contour) en duurzame bouwlogistiek 'SMART supplies' (Croon Elektrotechniek). Daarnaast werden binnen TBI vorderingen gemaakt met BIM, asset management en multidisciplinaire samenwerkingsverbanden zoals Ozive, Aqunize en het TBI WOONlab. Diverse TBI-ondernemingen ontvingen in 2013 erkenningen voor specifieke duurzaamheidsprestaties. Enkele voorbeelden: Koopmans werd met haar eigen kantoor genomineerd voor de Award Duurzame

Architectuurprijs (BREEAM 'excellent'). Het Rode Dorp van ERA Contour werd verkozen tot de beste leerlingbouwplaats 2013, en het project Sluiskiltunnel behaalde de hoogste Bewuste Bouwers-score ooit.

VIJF CENTRALE PRINCIPES

Onze vijf centrale principes vormen de grondhouding van TBI voor duurzaam ondernemen. Deze principes helpen duurzaam ondernemen te vertalen voor onze medewerkers. Daarbij wil TBI duidelijk maken wat onze stakeholders op het gebied van duurzaam ondernemen kunnen verwachten.

1. TBI ziet duurzaam ondernemen als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijke vraagstukken vragen participatie van verschillende partijen. Daarom zoeken we actief de dialoog en samenwerking met onze medewerkers, opdrachtgevers, partners, leveranciers en de maatschappij.
2. Wij werken hard aan het reduceren van onze eigen impact en footprint én die van onze opdrachtgevers. Hiervoor werken we continu aan optimalisatie van transport, bouw- en installatieprocessen, gebruik van (bouw)materialen en omgevingsmanagement.
3. Wij stellen de veiligheid van onze medewerkers alsook die van onze partners en de omgeving waarin wij werkzaam zijn voorop. Veilig werken voor iedereen: overall en altijd.

4. TBI gaat proactief het gesprek aan met opdrachtgevers over de meest duurzame oplossing. Dit vraagt een proactieve en klantgerichte houding van onze medewerkers. We zien co-creatie daarbij als een belangrijke vorm.

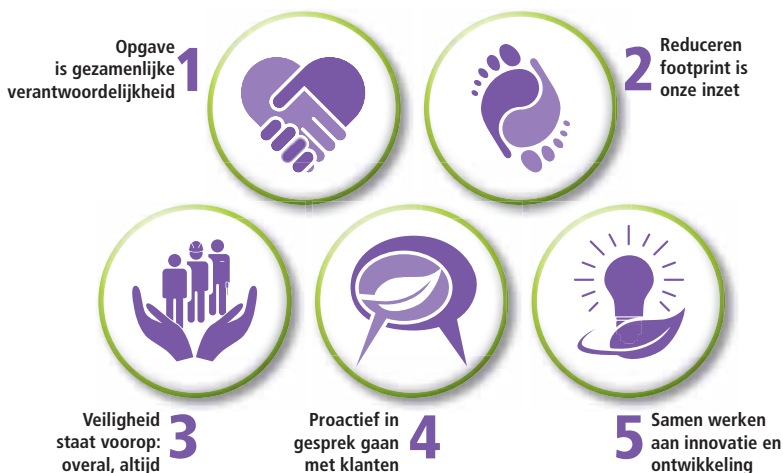
5. Wij werken samen aan innovaties om onze klanten integrale en duurzame oplossingen te bieden.

VEILIGHEID

Meer veiligheid in de bouw- en technieksector is een must. Het aantal incidenten en ongevallen moet structureel omlaag, elk is er één te veel. De impact voor slachtoffers, familie, collega's en organisatie is te groot om de harde feiten te negeren. We moeten daar structureel van leren. We nemen als TBI geen genoegen met de scores in de afgelopen periode, we willen blijvend veiliger gaan werken, blijvend verbeteren. Overall, altijd.

Veiligheidscommissie

Gelet op het belang van een eenduidig veiligheidsbeleid is eind 2011 een concernbrede veiligheidscommissie geïnstalleerd. 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 belangrijkste taak. Het centrale veiligheidsbeleid is gericht op de realisatie van:

- beter veiligheidsbewustzijn, met als resultaat verdere verlaging van het aantal incidenten en ongevallen;
- centrale kaders/minimumeisen voor veiligheids-systemen.

Veiligheidsactieplan 2013-2015

Op basis van analyse van de huidige bedrijfscultuur op veiligheidsgebied binnen de TBI-ondernemingen door het veiligheidsadviesbureau Aboma is, onder aansturing van de TBI-veiligheidscommissie, het Veiligheidsactieplan 2013-2015 opgesteld. Het belangrijkste onderdeel van het actieplan was de ontwikkeling en vaststelling van de TBI-richtlijn voor het managen van veiligheid.

Veiligheidsrichtlijn

Zomer 2013 is de TBI-richtlijn voor het managen van veiligheid door de Raad van Bestuur vastgesteld. De veiligheidsrichtlijn beschrijft de gezamenlijke ambities en aanpak, met veel aanknopingspunten voor een up-to-date en effectief veiligheidsbeleid in de praktijk van alle dag. Een aanpak die zich effectief laat integreren in de totale managementsystemen omdat deze qua opzet en structuur geheel aansluit op de reeds bestaande systemen van ISO en OHSAS. Ook is de richtlijn vergeleken met cultuurmetingen zoals *Hearts & Minds* en de *Safety Awareness Survey (SAS)* van Det Norske Veritas.

In de tweede helft van 2013 is de veiligheidsrichtlijn gepresenteerd aan directies en management van alle TBI-ondernemingen. Zij vormt daarmee het startpunt voor de implementatie van de veiligheidsrichtlijn binnen de onderneming. De richtlijn is ook gepresenteerd aan de Centrale Ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen van TBI.

Voor de audit op de TBI-veiligheidsrichtlijn zal worden gebruikgemaakt van een eigen auditsysteem. Voor de

ontwikkeling hiervan wordt gewerkt vanuit de basisgedachte van *Hearts & Minds*, waarin met name wordt ingezoomd op de veiligheidscultuur en het veiligheidsgedrag binnen de organisatie. De uitkomsten van de uitgevoerde audits worden gerapporteerd op een *cultuurladder*, waarbij duidelijk wordt hoe een TBI-onderneming heeft gepresteerd, waar de verbetermogelijkheden liggen en/of waar kennis kan worden gedeeld. In 2014 zullen de eerste audits op deze TBI-veiligheidsrichtlijn worden uitgevoerd. Vanaf 2015 zal de TBI-richtlijn voor het managen van veiligheid volledig operationeel zijn.

3.4 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Voor alle TBI-ondernemingen geldt dat onze medewerkers onze belangrijkste waarde zijn, nu en in de toekomst. Zij onderhouden de duurzame relaties met klanten en leveren de toegevoegde waarde. Verantwoord werkgeverschap bestaat in onze visie uit het creëren van een veilige werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen.

SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND

Aan het einde van het verslagjaar waren 7.351 (2012: 8.143) medewerkers in vaste dienst bij TBI. Als gevolg van natuurlijk verloop en reorganisaties is het personeelsbestand in 2013 aanmerkelijk afgenomen. Wij verwachten dat het personeelsbestand ook in 2014 verder zal afnemen, tot circa 7.000 medewerkers.

De TBI-ondernemingen voeren een eigen personeelsbeleid dat aansluit op de bedrijfscultuur, marktomstandigheden, organisatieontwikkeling, et cetera.

In 2013 is de totstandkoming van een gemeenschappelijke personeelsafdeling voor de TBI-ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling voorbereid.

Deze ontwikkeling is voortgekomen uit het inzicht dat de kwaliteit van het personeelsbeleid beter kan worden gewaarborgd en verder geprofessionaliseerd door het delen van capaciteit en kennis. Dit inzicht sluit naadloos aan bij onze strategische speerpunten, die zich richten

op integraliteit en goed werkgeverschap. Met de voorgenomen samenvoeging van de personeelsafdelingen van de betreffende TBI-ondernemingen wordt ook beoogd het personeelsbeleid binnen deze ondernemingen te harmoniseren. Dat zal ook leiden tot efficiencyverbetering, verhoging van de gezamenlijke slagkracht en een betere beheersing van risico's. Daarnaast vraagt de steeds verdergaande digitalisering van de samenleving om een moderne IT-structuur voor personeelsmanagement en daarmee om modernisering van werkwijzen en systemen. In de huidige economische omstandigheden is dit alleen effectief realiseerbaar indien dit binnen TBI gezamenlijk wordt opgepakt.

ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

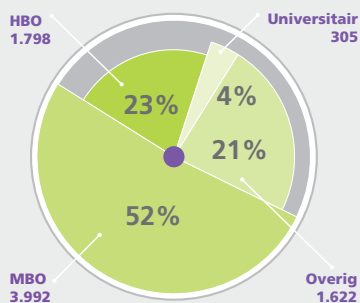
Naast de inspanningen van de diverse TBI-ondernemingen om de arbeidsmarkt efficiënter en effectiever te benaderen, is in 2013 een eerste aanzet gegeven voor meer gezamenlijke activiteiten die gericht zijn op arbeidsmarktcommunicatie.

AANDACHT VOOR DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

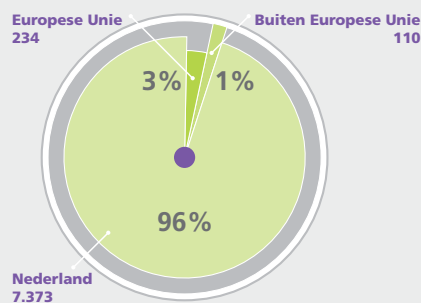
De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de TBI-ondernemingen en zij vormen daarmee de meest kritische succesfactor. Dan is het evident dat het op peil houden van kennis en het ontwikkelen van deze medewerkers van groot belang is. Alleen wanneer daar goede invulling aan wordt gegeven, zullen wij in staat zijn onze strategische ambities in de toekomst waar te maken.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

Om toptalent ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en daarmee hun kennis en talent te behouden in het concern, wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan management development. In het management-developmentprogramma wordt talent geïdentificeerd en ontwikkeld en waar mogelijk wordt gestuurd op loopbaantrajecten en mobiliteit tussen de verschillende TBI-ondernemingen.



Opleidingsniveau medewerkers



Land van herkomst medewerkers

TBI ACDMY

TBI acdmy, de opleidingsacademie voor talent- en managementontwikkeling van TBI, biedt vier opleidingsprogramma's voor verschillende doelgroepen medewerkers: een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- en TOP-opleidingsprogramma.

De belangrijkste pijlers binnen TBI acdmy zijn het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling en integrale samenwerking, met als doel een krachtig TBI-netwerk op te bouwen, waar medewerkers de rest van hun loopbaan profijt van hebben. TBI acdmy kiest bewust voor een integrale aanpak bij de ontwikkeling van het potentieel van zijn medewerkers. De deelnemers worden gestimuleerd om over de eigen bedrijfsgrenzen heen te kijken. Door TBI-medewerkers optimaal te ontwikkelen, ontwikkelt TBI zich tenslotte ook. Bouwen aan je eigen toekomst doe je samen met anderen. Het oogmerk van TBI acdmy daarbij is niet alleen verbinden en ontwikkelen, maar vooral verbinden *door* te ontwikkelen. In onze sector vragen projecten steeds vaker om integrale samenwerking. Dat is precies wat TBI acdmy stimuleert.

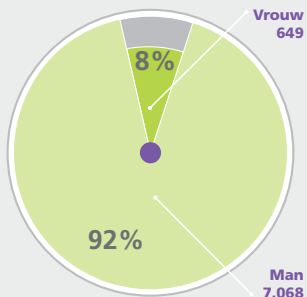
Bij TBI acdmy leren de medewerkers hun kennis en ideeën te delen en elkaars krachten te ontdekken. TBI acdmy helpt verbindingen te maken.

SAMENWERKING MET ERASMUS UNIVERSITEIT EN DE BAAK

Voor haar TOP-opleidingsprogramma is TBI acdmy in 2013 een nauwe samenwerking aangegaan met de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit. De modules van de RSM richten zich op finance, strategie en businessinnovatie en worden gegeven op de campus van de RSM in Rotterdam.

Voor leiderschapsontwikkeling heeft TBI acdmy in co-creatie met De Baak, het instituut voor leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling, een nieuw programma gerealiseerd.

Met deze nieuwe samenwerkingsvormen heeft TBI acdmy haar opleidingsprogramma's voor toekomstige managers en directieleden verder geprofessionaliseerd.



Medewerkers

FINALEPLAATS IN DE LANDELIJKE TRAINEEBATTLE 2013

Op 7 juni 2013 hebben de trainees van TBI acdmy deelgenomen aan de landelijke Traineebattle. Trainees van 23 bedrijven streden om de titel Beste Traineeteam 2013. De Traineebattle omvatte het bedenken van een creatieve en innovatieve manier om nieuwe donateurs te vinden voor het Ronald McDonald Kinderfonds. De trainees van TBI acdmy hebben op een geweldig energieke manier gewerkt aan hun pitch en daarmee de finale behaald, waarin onze trainees als tweede zijn geëindigd. De Raad van Bestuur is trots op het door de trainees behaalde resultaat en heeft in een bijeenkomst met hen de waardering en felicitaties persoonlijk overgebracht.

TBI acdmy CONNECTED

TBI acdmy organiseert jaarlijks een CONNECTED-middag. Op deze bijeenkomsten gaat een inspirerende gastspreker in op een relevant actueel thema. Met TBI acdmy CONNECTED krijgen oud-deelnemers van een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- of TOP-traject jaarlijks de kans met elkaar én met TBI acdmy verbonden te blijven. Contacten onderhouden staat daarbij centraal. Tijdens de derde bijeenkomst van TBI acdmy CONNECTED op 15 november 2013 werd een actieve, inspirerende workshop gehouden waarbij de deelnemers bewust werden gemaakt van de kracht van verbinding.

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 of Pensioen-

fonds van de Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstakpensioenfondsen zijn helaas niet gunstig. Bij Pensioenfonds Metaal en Techniek zijn de pensioenen per 1 april 2013 met 6,3 procent gekort en bij Pensioenfonds van de Metalektro met 5,1 procent. De dekkingsgraad van beide fondsen lag eind 2013 net onder het vereiste niveau. Het verschil is echter beperkt. Per april 2014 zal Pensioenfonds van de Metalektro de pensioenen verlagen met 0,5 procent. Pensioenfonds Metaal en Techniek is voornemens de pensioenen niet verder te verlagen.

De pensioenopbouw wordt in 2014 wel verlaagd, omdat deze op grond van de Wet verhoging AOW- en pensioenrichtleeftijd vanaf 2014 niet meer binnen de fiscale grenzen blijft. Bij beide pensioenfondsen wordt het opbouwpercentage 1,9 procent. De pensioenleeftijd blijft nog 65 jaar. TBI kan hierop geen invloed uitoefenen.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid zijn de opgebouwde pensioenen in 2013 niet gekort. In 2013 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds gestegen. Kortingen worden voor de nabije toekomst dan ook niet verwacht. De pensioenen van de actieve deelnemers zijn met 0,28 procent verhoogd per 1 januari 2014. Dit pensioenfonds heeft de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2013 verlaagd van 2,25 procent naar 1,8 procent en voldoet daarmee al aan de nieuwe fiscale wetgeving. Met ingang van 1 januari 2014 is de opbouw licht verhoogd tot 1,84 procent. Ook is de pensioenpremie verlaagd. Verder zijn, net als in 2013, de voorwaardelijke rechten uit de aanvullingsregelingen verlaagd, te weten met 16 procent in 2014. Ook dit kan TBI niet beïnvloeden.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig herverzekerd door middel van een garantiecontract. De verzekeraar garandeert de uitkeringen van het pensioenfonds, ongeacht het beleggingsresultaat en ongeacht hoe oud een deelnemer wordt.



▲ DE ORIËNT

In de Haagse wijk Transvaal heeft ERA Contour voor het project De Oriënt de NEPROM-prijs voor locatieontwikkeling ontvangen.

Mobilis realiseerde in combinatie met Dywidag en Van Gelder tussen de knooppunten Ewijk en Valburg op de rijksweg A50 een extra brug over de Waal. De lengte van deze brug is 1.050 meter.

▼ TACITUSBRUG



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.

De pensioenregelingen bij Stichting Pensioenfonds TBI en de ondernemingspensioenregelingen blijven, op één uitzondering na, al binnen de vanaf 2014 van toepassing zijnde fiscale grenzen en hoeven daarom niet te worden aangepast. De uitzondering betreft de excedent-beschikbare-premieregeling. Deze is vanaf 1 januari 2014 met 8 procent verlaagd, terwijl gelijktijdig de deelnemersbijdrage is verlaagd met 8 procent.

STICHTING STUDIEFONDS TBI

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

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

TBI en de TBI-ondernemingen geven 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.

MEDEZEGGENSCHAP/CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

TBI hecht aan goede samenwerking met het vertegenwoordigend overleg van de medewerkers. De Centrale Ondernemingsraad bestaat momenteel uit zestien leden, gekozen door de ondernemingsraden van de TBI-ondernemingen. Vijfmaal per jaar vindt een overlegvergadering met de Raad van Bestuur plaats.

3.5 FINANCIËLE RESULTATEN, VERMOGEN EN FINANCIERING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2013 uitgekomen op 1,74 miljard, een afname met 378 miljoen (-18 procent) ten opzichte van 2012. De samenstelling van de bedrijfsopbrengsten naar bedrijfssegment is als volgt:

(x 1 miljoen)	2013	2012
Techniek	897	989
Bouw	685	922
Infra	189	258
	<u>1.771</u>	<u>2.169</u>
Af: interne omzet	27	47
Bedrijfsopbrengsten	1.744	2.122

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is in 2013 met 32 miljoen afgenomen tot 9,6 miljoen (2012: 41,6 miljoen).

De samenstelling van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is als volgt:

(x 1 miljoen)	2013		2012	
	%		%	
Bedrijfsresultaat*				
Techniek	1,0	0,1	19,2	1,9
Bouw	14,6	2,1	30,7	3,3
Infra	2,1	1,1	8,7	3,4
Groepskosten + overig	-8,1	-	-17,0	-
TBI	9,6	0,6	41,6	2,0

* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

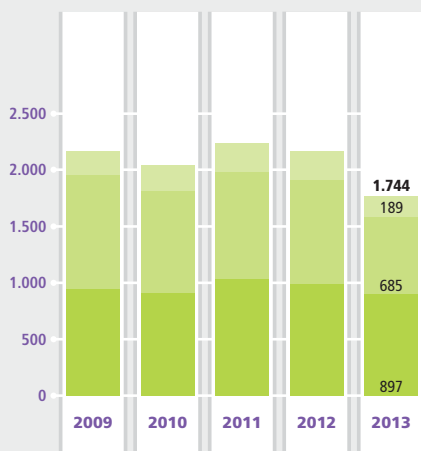
Als gevolg van de huidige marktomstandigheden en onze strategische focus op 'marge boven volume', is er sprake van vraaguitval waardoor een aantal TBI-ondernemingen zich genoodzaakt heeft gezien de personele capaciteit af te bouwen.

De kosten voor deze reorganisaties bedroegen in 2013 24,7 miljoen (2012: 9,9 miljoen). Voor meer informatie wordt ook verwezen naar paragraaf 3.1.

Het saldo van financiële baten en lasten, bestaande uit rentebaten en -lasten, bedroeg in 2013 een last van 2,7 miljoen (2012: een last van 3,1 miljoen). Het resultaat uit deelnemingen in 2013 kwam uit op 0,2 miljoen (2012: 0,3 miljoen). De per saldo lagere rentelasten zijn onder andere het gevolg van eenmalige opbrengsten uit hoofde van fiscale rentevergoedingen. Indien hier geen rekening mee zou worden gehouden, dan is sprake van een lichte toename van de rentelasten, voornamelijk veroorzaakt door toename van de projectfinancieringen op eigen ontwikkelingsprojecten en doordat gedurende het boekjaar geldmiddelen zijn getrokken onder de langlopende financieringsfaciliteit. Wij proberen in toenemende mate voor eigen ontwikkelingsprojecten *non-recourse* projectfinancieringen af te sluiten. Bij oplevering van de projecten wordt de financiering afgelost, in de regel uit de verkoopopbrengsten van het project.

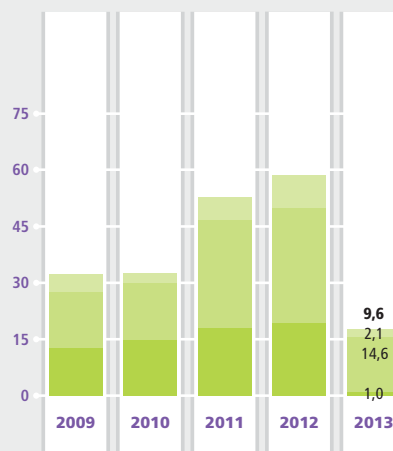
De effectieve belastingdruk in 2013 was 25,2 procent (2012: 30,2 procent). Als gevolg van de omvangrijke reorganisatielasten van 24,7 miljoen is in 2013 een nettoverlies gerealiseerd van 13,1 miljoen.

De Raad van Bestuur stelt voor dit verlies, in overeenstemming met de statuten van de vennootschap, in mindering te brengen op de overige reserves. Voorts stelt de Raad van Bestuur voor geen dividend aan de aandeelhouder uit te keren. De (geconsolideerde) balans van TBI Holdings B.V. is opgesteld vóór resultaatbestemming.



Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)



Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten

(in miljoenen euro's)

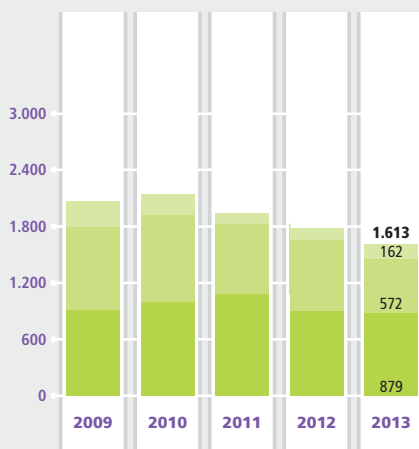
VERMOGEN EN FINANCIERING

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

(x 1 miljoen)	2013	2012	Vershil
Vaste activa	135	142	-7
Nettowerkkapitaal	59	58	1
Netto liquide middelen	113	123	-10
Geïnvesteerd vermogen	307	323	-16
Groepsvermogen	246	263	-17
Voorzieningen	35	34	1
Langlopende schulden	26	26	-
Financiering	307	323	-16

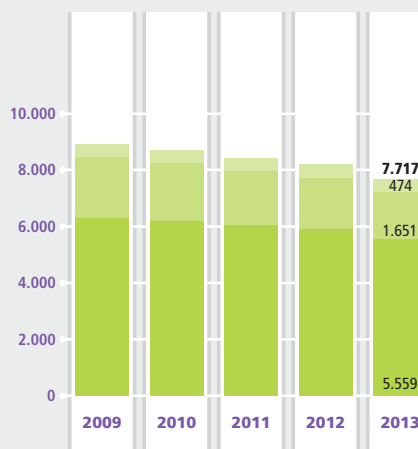
VASTE ACTIVA

De afname van de vaste activa wordt met name veroorzaakt door mutaties in de (im)materiële vaste activa. De afname in 2013 van 7 miljoen ten opzichte van eind 2012 is veroorzaakt doordat de netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa in 2013 zijn uitgekomen op 16 miljoen. Daarmee waren ze 7 miljoen lager dan de afschrijvingen op (im)materiële vaste activa, die zijn uitgekomen op 23 miljoen in 2013 ten opzichte van 25 miljoen in 2012. Als gevolg van de aanhoudend slechte marktomstandigheden wordt een terughoudend investeringsbeleid gevolgd.



Ontvangen opdrachten

(in miljoenen euro's)



Gemiddeld aantal medewerkers

NETTOWERKKAPITAAL

Het nettowerkkapitaal bedroeg eind 2013 59 miljoen (2012: 58 miljoen). De opbouw van het nettowerkkapitaal is als volgt:

(x 1 miljoen)	2013	2012
Techniek	3	21
Bouw	64	55
Infra	-77	-83
Overig	69	65
	59	58

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en de onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2013 235 miljoen (2012: 248 miljoen). De afname is voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van de onverkochte woningen in uitvoering. De toename van de voorraad grondposities als gevolg van effectuering van afnameverplichtingen is in 2013 beperkt gebleven.

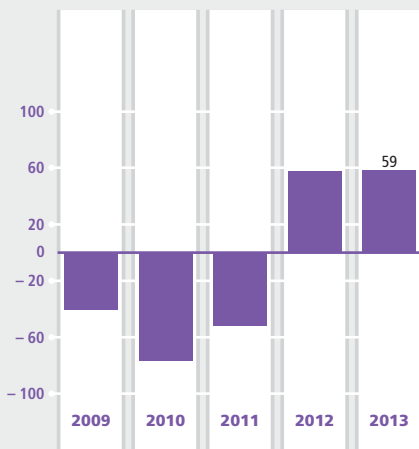
NETTOLIQUIDITEIT

Het saldo liquide middelen, verminderd met de aflossingsverplichtingen van de projectfinancieringen en het opgenomen rekening-courantkrediet, begrepen in kortlopende schulden, bedroeg ultimo 2013 113 miljoen (2012: 123 miljoen).

Het beheer van het werkkapitaal c.q. de verlaging van de behoefte daaraan heeft continu grote aandacht binnen het concern. De centrale treasury draagt zorg voor tijdig inzicht in de (toekomstige) ontwikkeling van de nettoliquiditeitspositie en voor de dagelijkse monitoring hiervan.

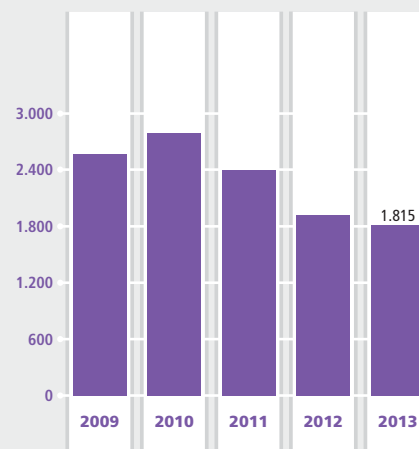
FINANCIERING

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij vier banken van in totaal 100 miljoen, met een optie tot verruiming met 50 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2016. Per 31 december 2013 was een bedrag van 20 miljoen binnen deze faciliteit opgenomen (2012: nihil). Gedurende 2013 bedroeg de gemiddelde



Nettowerkkapitaal

(in miljoenen euro's)



Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)

trekking 32 miljoen. Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de duur van de trekking van de lening, verhoogd met een opslag. Als voornaamste zekerheden gelden het voldoen aan financiële convenanten (interest cover ratio en de senior debt cover ratio). In 2013 heeft TBI Holdings B.V. aan deze financiële convenanten voldaan. Naar verwachting zal TBI Holdings B.V. ook in 2014 aan deze convenanten voldoen.

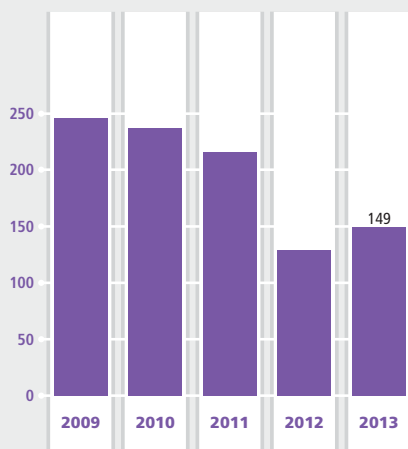
Daarnaast heeft TBI de beschikking over R/C-faciliteiten van in totaal 22,5 miljoen bij een drietal banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan EURIBOR verhoogd met een opslag. Deze R/C-faciliteiten worden alleen aangesproken om zeer kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Ultimo 2013 zijn, evenals ultimo 2012, geen bedragen onder deze R/C-faciliteiten opgenomen.

TBI Holdings B.V. heeft de beschikking over een zestal garantiefaciliteiten, met een totaal obligo van 500 miljoen. Het obligo staat ter beschikking van de

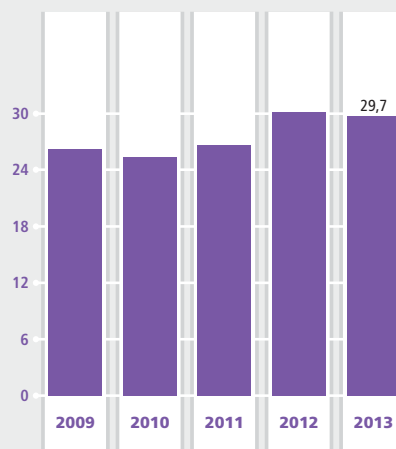
TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI Holdings B.V. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur.

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2013 245 miljoen (2012: 262 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het eigen vermogen per saldo met 17 miljoen afgenomen. De afname is veroorzaakt door het nettoverlies over 2013 van 13,1 miljoen. Daarnaast vloeit de afname voort uit een dividenduitkering aan de aandeelhouder van 1,7 miljoen en betaalde goodwill van 2,0 miljoen die voortvloeit uit in 2013 verrichte acquisities. In overeenstemming met de verslagleggingsregels is de betaalde goodwill in 2013 direct ten laste van het eigen vermogen gebracht. De solvabiliteit bedraagt ultimo 2013, uitgaande van de totale activa, 29,7 procent (2012: 30,2 procent).



Liquide middelen
(in miljoenen euro's)



Solvabiliteit
(in procenten)

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

(x 1 miljoen)	2013	2012
Operationeel	10	-74
Investerings	-18	-29
Financiering	28	16
Kasstroom	20	-87

In 2013 was sprake van een positieve kasstroom van 20 miljoen (2012: negatief 87 miljoen), met name veroorzaakt door verbetering van de operationele kasstroom, die voornamelijk voortvloeit uit mutaties binnen het nettowerkkapitaal. De kasstroom uit investeringsactiviteiten omvat voornamelijk de investeringen in (im)materiële vaste activa. Als gevolg van de marktomstandigheden wordt een terughoudend investeringsbeleid gevoerd. Hierdoor was er in 2013 ten opzichte van 2012 sprake van een lager netto-investeringsniveau.

3.6 MARKTONTWIKKELINGEN EN VOORUITZICHTEN 2014

MARKTONTWIKKELINGEN

TBI behaalde in 2013 circa 96 procent van de netto-omzet op de Nederlandse markt. De Nederlandse economie staat er niet goed voor. Het Centraal Bureau voor de Statistiek becijferde dat aan het einde van het derde kwartaal 2013 ten opzichte van een jaar daarvoor sprake was van een:

- krimp van de Nederlandse economie met 0,6 procent;
- krimp van het investeringsvolume met 3,0 procent;
- toename van de uitvoer met 2,5 procent;
- krimp van de consumptie met 2,3 procent;
- afname van het aantal banen met 160.000.

De koopkracht van consumenten blijft dalen en de werkloosheid blijft toenemen. Overcapaciteit aan de aanbodzijde in combinatie met een verminderde vraag leidt tot een moordende concurrentie en een aanzien-

lijke prijs- en margedruk. Dit alles noodzaakt onze ondernemingen de relevante ontwikkelingen op de voet te volgen en (zo mogelijk) tijdig het niveau van de organisatiekosten af te stemmen op de verwachte ontwikkeling van de (veelal lagere) bedrijfsdrukke. De aanhoudend slechte economische omstandigheden beïnvloeden de stabiliteit van veel marktpartijen. Als gevolg van een tekort aan geldmiddelen worden onze ondernemingen geconfronteerd met onderaannemers die onder druk staan of zelfs failliet gaan, wat negatieve (financiële) consequenties kan hebben. In het kader van proactief risicomanagement worden de marktontwikkelingen nauwgezet gevolgd.

Het Centraal Plan Bureau (CPB) hield in de december-raming 2013 rekening met een kleine groei van de economie in 2014 met 0,5 procent. De bouwproductie heeft grote invloed op de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Het CPB denkt dat 2014 het jaar wordt dat het economisch herstel kan inluiden; een jaar van stabilisatie van de werkloosheid en lagere inflatie.

Uit onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) is gebleken dat de bouwproductie in 2013 met bijna 5 procent is gekrompen. Sinds het uitbreken van de crisis is de bouwproductie al met ruim 30 procent afgenomen.

Volgens het onderzoek van het EIB zijn in 2013 de segmenten woningbouw (-10,0 procent) en utiliteitsbouw (-4,0 procent) het hardst getroffen. Het EIB verwacht dat de productie in 2014 nog met circa 0,5 procent zal afnemen. Voor de productie in de utiliteitsbouw wordt rekening gehouden met een kleine groei (1,0 procent) en voor het segment woningbouw met een krimp van 7 procent. Het EIB verwacht wel dat de woningbouwproductie in 2015 met 17 procent zal groeien.

Woningbouw

Uit het onderzoek van het EIB blijkt dat de productie van nieuwe woningen in 2013 ten opzichte van 2012 met 10 procent is teruggelopen. Het EIB heeft becijferd dat sinds het uitbreken van de crisis (2008) de productie van nieuwe woningen met 40 procent is afgenomen.

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 beleidsmaatregelen van de overheid. Het EIB verwacht dat de productie van het aantal nieuwe woningen in 2014 zal dalen met 7,0 procent ten opzichte van 2013. Het aantal gereed gemelde woningen blijft volgens het EIB al jaren achter bij het niveau dat nodig is om de gebruikelijke uitbreidings- en vervangingsvraag op te vangen. Het EIB houdt er rekening mee dat de productie van nieuwe woningen op middellange termijn krachtig kan herstellen. Voor 2015 houdt het EIB rekening met een groei van de productie met 17 procent ten opzichte van 2014.

In 2013 heeft TBI 1.048 woningen verkocht (2012: 638 woningen). Hiervan zijn 403 woningen verkocht aan particulieren, 17 aan beleggers en 628 aan woningbouwcorporaties. De voorraad onverkochte opgeleverde woningen bedroeg op 31 december 2013 19 woningen (per 31 december 2012: 26 woningen). Het aantal onverkochte woningen in uitvoering was op 31 december 2013 80 woningen (per 31 december 2012: 218 woningen).

De woningen zijn beschikbaar voor verkoop aan particulieren. Voor 14 woningen zijn ook, 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

TBI richt zich op de utiliteitsmarkt zowel op de ontwikkeling en realisatie van bouwkundige werkzaamheden als op de hierbij behorende (installatie)techniek. Ook op de utiliteitsmarkt is het productievolume de afgelopen jaren aanmerkelijk teruggelopen. Ten opzichte van 2008 is de productie tot en met 2013 volgens het EIB met 25 procent teruggelopen. Als gevolg van de economische crisis is de nieuwbouw van kantoren en bedrijfsgebouwen ten opzichte van 2008 gehalveerd. Op de kantorenmarkt is sprake 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 op het gebied van het aanbieden van prestatiegericht onderhoud en op het gebied van maatschappelijk vastgoed, zoals onderwijs, zorg en openbaar bestuur. TBI streeft ernaar dit soort opdrachten integraal aan te bieden. De TBI-bouw- en installatieondernemingen bieden samen met advies- en bouwmanagementbureau HEVO, een kennisautoriteit in de onderwijs- en zorgmarkt, een unieke propositie om opdrachtgevers integraal en optimaal van dienst te zijn.

TBI signaleert ook kansen op het gebied van transformatie en herbestemming van (monumentaal) vastgoed. In 2013 is door de TBI-ondernemingen HEVO, Nico de Bont en Synchron *Ozive – atelier voor herbestemming* gelanceerd. *Ozive* betekent in het Kroatisch *herleven, nieuw leven*. *Ozive* staat voor een integrale aanpak en multidisciplinaire benadering van herbestemmingsvraagstukken. Samen met eigenaren, investeerders en gebruikers wordt door *Ozive* gezocht naar een kwalitatief goede en economisch haalbare herbestemming, zodat monumentaal vastgoed weer toekomstwaarde krijgt. *Ozive* is mede mogelijk gemaakt met een bijdrage uit het TBI Innovatiefonds. Zie voor meer informatie www.ozive.nl.

Grond-, weg- en waterbouw

De productie in de grond-, weg- en waterbouw in Nederland is in 2013 met 3,5 procent afgenomen. Het aflopen van de stimuleringsmaatregelen van de rijksoverheid in combinatie met bezuinigingen bij de rijksoverheid en lokale overheden en terughoudendheid bij het bedrijfsleven tot het verrichten van investeringen leidde tot krimp van de productie. Naar verwachting zal deze situatie in 2014 niet substantieel verbeteren. Het EIB voorziet nog een kleine verdere daling met 0,5 procent en voor 2015 een groei van 2,5 procent. TBI beschikt op de markt voor grond-, weg- en waterbouw over een unieke positie met bedrijven als Croon Elektrotechniek (verkeers- en tunnel)technische installaties, Mobilis (civiele betonbouw) en Voorbij Funderingstechniek. Hierdoor is TBI in staat om opdrachten op integrale basis uit te voeren.

Het EIB ziet een toename in de investeringen door waterschappen, met name in waterveiligheidsprojecten. De TBI-ondernemingen Croon Elektrotechniek, Eekels Technology (elektrotechniek, automatisering en informatisering), Wolter & Dros (werktuigbouwkunde) en Mobilis (civiele werkzaamheden) zijn als specialisten in hun vakgebied veelvuldig betrokken bij projecten op het gebied van waterzuivering. Met het label Aquanize bundelen de ondernemingen hun expertises op dit gebied. Zie voor meer informatie www.aquanize.nl.

VOORUITZICHTEN

De onderzoeken van het CPB en het EIB maken duidelijk dat verbetering van de marktomstandigheden mogelijk in het verre verschieft ligt. De signalen zijn hoopgevend, maar momenteel moet vooral een vinger aan de pols worden gehouden bij de huidige marktomstandigheden, -ontwikkelingen en -voorzichten.

De ramingen zijn met de nodige onzekerheden omgeven en hangen in grote mate samen met de ontwikkeling van de (wereld)economie en het beleid van de rijksoverheid. Op korte termijn zet de verdere krimp van de

bouwproductie naar verwachting verdere druk op de marktomstandigheden die worden gedomineerd door overcapaciteit aan de aanbodzijde en prijs- en margedruk. In 2013 zijn nadrukkelijk de ondernemingen actief in de segmenten woningbouw en techniek (ingrijpend) gereorganiseerd. Onze ondernemingen zijn voorbereid om de verwachte krimp in 2014 te weerstaan.

In 2014 staat opdrachtvererving naar verwachting nog zwaar onder druk. Net als in voorgaande jaren is de flexibiliteit van onze ondernemingen van belang, 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 TBI-ondernemingen de markt om opdrachtgevers optimaal te bedienen. Hoewel het jaar 2013 is afgesloten met een nettoverlies van 13,1 miljoen blijft sprake van een goede balanspositie met een solide solvabiliteit van bijna 30 procent.

TBI en de TBI-ondernemingen hebben een solide (financiële) uitgangspositie, die 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 continue focus op marges, optimale projectbeheersing en solide kasstromen.

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten hadden in 2013 een omvang van 1,6 miljard (2012: 1,8 miljard). De verdeling over de segmenten is als volgt:

(x 1 miljoen)	2013	2012
Techniek	879	899
Bouw	572	751
Infra	162	130
Totaal ontvangen opdrachten	1.613	1.780

TBI is 2014 ingegaan met een solide (financiële) positie en een orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en te ontvangen opdrachten 'pipeline') van 1,8 miljard (ultimo 2012: 1,9 miljard).

De verdeling over de segmenten is als volgt:

(x 1 miljoen)	Ultimo 2013	Ultimo 2012
Techniek	765	818
Bouw	847	886
Infra	203	212
Orderportefeuille	1.815	1.916

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 1,1 miljard uitgevoerd in 2014. Het restant is beschikbaar voor productie in 2015 en daarna.

Op basis van de omvang van de orderportefeuille en de huidige marktomstandigheden zal TBI in 2014 naar verwachting 1,7 miljard aan bedrijfsopbrengsten realiseren. De ontwikkeling van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten zal ook in 2014 sterk worden beïnvloed door de aanhoudende prijsdruk op de voor TBI relevante markten. Met continue focus op project-beheersing en kostenoptimalisatie wordt ingezet op verbetering van de 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 2014 continu worden gezien in relatie tot de orderportefeuille en marktontwikkelingen. Als gevolg van de uit 2013 naar 2014 overlopende reorganisaties en natuurlijk verloop zal het personeelsbestand naar verwachting in 2014 verder afnemen tot circa 7.000 medewerkers in vaste dienst. Optimalisatie van de 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 2013. Voor een toelichting op de ontwikkelingen per TBI-onderneming wordt verwezen naar *Bedrijfsontwikkelingen in vogelvlucht* (pagina 80).

TECHNIEK

(x 1 miljoen)	2013	2012	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	897	989	-9%
Bedrijfsresultaat*			
vóór afschrijvingen	13,3	32,7	-59%
Bedrijfsresultaat*	1,0	19,2	-95%
Marge	0,1%	1,9%	
Ontvangen opdrachten	879	899	-2%
Orderportefeuille	765	818	-6%

* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

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

Het jaar 2013 was erg grillig en werd sterk beïnvloed door macro-economische ontwikkelingen die vooral een negatief effect hadden op de prijzen. Nieuwbouw van



- ▲ **PALEIS VAN JUSTITIE** Het Paleis van Justitie te Amsterdam is een voorbeeld van de samenwerking van TBI-ondernemingen. J.P. van Eesteren was verantwoordelijk voor de bouw en Wolter & Dros en Croon Elektrotechniek hebben de installaties uitgevoerd. Het Paleis van Justitie werd op 19 september 2013 officieel geopend door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander.

J.P. van Eesteren is bezig met de realisatie van de Markthal in Rotterdam. De Markthal zal plaats bieden aan 100 versunits, 15 food shops, 8 restaurants en 228 appartementen. De garage met 1.200 parkeerplaatsen werd gerealiseerd door de combinatie Martens Van Oord – Mobilis.

- ▼ **MARKTHAL**



de kantorenmarkt en dan met name de particuliere sector lag vrijwel stil en de markt vertoont nog steeds weinig tekenen van herstel. Ook staat de nieuwbouw van woningen onder druk.

De prestaties van de bedrijven in het segment Techniek waren met gemiddeld 0,1 procent van de bedrijfsopbrengsten beduidend lager dan in 2012 (1,9 procent). De absolute daling van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is een gevolg van afname van het productievolume en lagere projectresultaten.

BOUW

(x 1 miljoen)	2013	2012	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	685	922	-26%
Bedrijfsresultaat*			
vóór afschrijvingen	20,8	37,5	-45%
Bedrijfsresultaat*	14,6	30,7	-52%
Marge	2,1%	3,3%	
Ontvangen opdrachten	572	751	-24%
Orderportefeuille	847	886	-4%

* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

Zowel voor de woning- als de utiliteitsmarkt waren de marktomstandigheden in 2013 evenals in 2012 slecht. De productie van nieuwbouwwoningen is in 2013 verder teruggelopen als gevolg van de economische omstandigheden en onzekerheid bij consumenten. Ook de woningcorporaties hebben in 2013 hun investeringen drastisch gereduceerd in verband met de (verwachte) invoering van de verhuurdersheffing. Wel zijn onze ondernemingen erin geslaagd eigen ontwikkelingsprojecten met succes aan corporaties te verkopen. Ook op de utiliteitsmarkt waren de omstandigheden onveranderd zwaar. Het totaalvolume kromp verder. Opdrachten worden in toenemende mate gecontracteerd via de aanbestedingsmarkt, maar de concurrentie hierbij is groot, met prijsdruk als gevolg. De enorme leegstand en de steeds groeiende maatschappelijke

weerstand tegen het toevoegen van nieuwe bedrijfs- en kantoorgebouwen bieden kansen voor de toekomstige transformatie en herbestemming van (monumentaal) vastgoed.

De financiële prestaties van de ondernemingen binnen het segment Bouw lagen met 2,1 procent op een lager niveau vergeleken met 2012. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is uitgekomen op 14,6 miljoen. De absolute daling van het operationeel bedrijfsresultaat was een gevolg van afname van het productievolume wat heeft geleid tot onvoldoende dekking van de overheadkosten.

INFRA

(x 1 miljoen)	2013	2012	Verandering
Bedrijfsopbrengsten	189	258	-27%
Bedrijfsresultaat*			
vóór afschrijvingen	6,6	13,0	-49%
Bedrijfsresultaat*	2,1	8,7	-76%
Marge	1,1%	3,4%	
Ontvangen opdrachten	162	130	25%
Orderportefeuille	203	212	-2%

* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

Als gevolg van de afname van de orderportefeuille in 2012 is het productievolume in 2013 sterk gedaald. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is uitgekomen op 1,1 procent en ligt daarmee op een lager niveau vergeleken met 2012 (3,4 procent). De marktomstandigheden ontwikkelen zich nog niet in gunstige zin voor dit segment. Hoewel het volume redelijk op niveau blijft, is wel sprake van sterke druk op de prijzen. Daarnaast worden de selectie-eisen steeds zwaarder. Innovatie en specialisatie worden steeds belangrijker. Het aantal ontvangen opdrachten is in 2013 als gevolg van het selectieve vernieuwingsbeleid achtergebleven bij het productievolume. Hierdoor hebben de ondernemingen in het segment Infra ingeteerd op de orderportefeuille.

Naar verwachting zullen hierdoor de bedrijfsopbrengsten in 2014 vergeleken met 2013 op een lager niveau uitkomen. De financiële prestaties van het segment blijven met name achter door teleurstellende resultaten van de Voorbij-bedrijven (prefab beton en funderingstechnieken).

3.8 CORPORATE GOVERNANCE

ALGEMEEN

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en kent een aandeelhoudersstructuur met de onafhankelijke Stichting TBI als enig aandeelhouder. Stichting TBI heeft niet gebruikgemaakt van de mogelijkheid te opteren voor het '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 de 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 van de Raad van Bestuur, met uitzondering van de bepalingen over informatie-

verstrekking 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 verantwoordelijk voor het gevoerde beleid dat gericht is op de realisatie van de strategie en de doelstellingen van de vennootschap, waaronder de continuïteit van de onderneming van de vennootschap en het ontwikkelen en verwerken van de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. Ook 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 de leden van de Raad van Bestuur besluiten 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 individuele verantwoordelijkheid voor de deugdelijke uitoefening van de aan hem toegedeelde taken. Met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen bepaalt de Raad van Bestuur zelf de onderlinge taakverdeling.

Gezien de samenstelling 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 toepasselijke wettelijke vereisten voor een evenwichtige verdeling van de zetels over mannen en vrouwen binnen Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. TBI onderschrijft dat zijn organisatie gebaat is bij een hoge mate van diversiteit onder zijn medewerkers. In dit verband wordt ook gestreefd naar betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van de organisatie. TBI beoogt in zijn personeelsbeleid toename van de vertegenwoordiging van vrouwelijke medewerkers te realiseren door in

wervings- 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, alsmede op het functioneren van de Raad van Bestuur als zodanig en op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid. 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*;
- Strategiecommissie.

* Op 1 januari 2014 zijn de Selectie- en benoemingscommissie en de Remuneratiecommissie samengevoegd tot één commissie.

Ingevolge de Nederlandse wetgeving hebben deze commissies geen zelfstandige bevoegdheid om besluiten te nemen. Ze hebben tot taak 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 belast met de portefeuille financiën en desgewenst de externe accountant. De auditcommissie beoordeelt de structuur van de interne controlemaatregelen en de voorschriften en richtlijnen voor de financiële verslaglegging en rapportage. Daarnaast adviseert de auditcommissie de Raad van Commissarissen over alle vraagstukken rondom accountantsbenoeming of -ontslag en de commissie toetst 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 bestond per 31 december 2013 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 bestond per 31 december 2013 uit:

- drs. J.B. van Dongen (voorzitter);
- mevrouw mr. D.J.B. de Wolff.

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 voor het selectie- en benoemingsbeleid inzake commissarissen en leden van de Raad van Bestuur.

De selectie- en benoemingscommissie bestond per 31 december 2013 uit:

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

Strategiecommissie

De strategiecommissie bestaat uit twee leden en heeft in 2013 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de Strategische Agenda 2013-2015.

De strategiecommissie bestond per 31 december 2013 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 geschieden – 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 11 april 2013 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 voornamelijk controlewerkzaamheden verricht en beperkt (belasting)adviesdiensten verleent. Dit wordt door de Raad van Commissarissen en de auditcommissie in het bijzonder 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 voor 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 voor 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 kan worden gebruikgemaakt 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. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2013. 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.

STELSELWIJZIGING

Met ingang van 2013 is, teneinde aan te sluiten bij in de branche gebruikelijke indelingen, ervoor gekozen de presentatie van de balans te wijzigen. De wijziging betreft met name de gewijzigde rubricering van uitgaven uit hoofde van projectontwikkelingsactiviteiten waar nog geen verkoopcontracten tegenover staan. Anders dan in 2012 worden deze niet langer gepresenteerd als onderdeel van het onderhanden werk, maar als onderdeel van de voorraden. Ook is besloten de *non-recourse* projectfinancieringen niet langer in mindering te brengen op het onderhanden werk, maar apart te presenteren onder de (langlopende) schulden aan kredietinstellingen. Tot slot is besloten de binnen de balans aanwezige garantievoorziening te presenteren als onderdeel van de balanspost voorzieningen in plaats van de balanspost kortlopende schulden. Al deze wijzigingen hebben geen enkele invloed op het resultaat en het eigen vermogen. Alle in dit verslag ter vergelijking opgenomen gegevens zijn aangepast aan de nieuwe indeling.

3.9 RISICOBEBEERSING

Ondernemerschap is nauw verbonden met 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 van 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 omvang, aard van de activiteiten en risicoprofiel van de TBI-ondernemingen, met als doel de ondernemingsrisico's zo goed mogelijk te beheersen en de realisatie van de gestelde doelstellingen zo goed mogelijk te waarborgen.

De (snel) veranderende economische omstandigheden leiden in voorkomende gevallen tot een vanzelfsprekend verhoogd risicoprofiel. Waar nodig worden proactief maatregelen getroffen om deze risicobeheersingssystemen te versterken, opdat deze blijven aansluiten 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 2014 niet naar behoren zullen werken. Er zijn dan ook geen belangrijke wijzigingen van deze systemen voorzien. TBI kan echter geen garantie geven 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 achtereenvolgend hard getroffen door de economische crisis. De vastgoedactiviteiten van TBI hebben zwaar onder de crisis te lijden. In 2010 en daarna nog een keer in 2012 is op basis van de aanhoudend moeilijke marktomstandigheden en -vooruitzichten al besloten tot zeer ingrijpende maatregelen bij de vastgoedactiviteiten. Dit heeft toen bij Synchron en de grondbank van TBI Vastgoed B.V. geleid tot waardeverminderingen van en voorzieningen voor grondposities. 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. Op basis van de in 2013 uitgevoerde evaluatie was het niet noodzakelijk in 2013 opnieuw een bijzondere waardevermindering in aanmerking te nemen. De Raad van Bestuur is van mening dat de eerder genomen organisatorische maatregelen bij Synchron nog altijd passend zijn om de onderneming 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 beheersingssystemen voor 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 één 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 2013-2015. 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 bij de beheersing van risico's, vanaf het opstellen van de offerte tot en met het afleveren van het eindproduct en tijdens 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 zijn positie in het maatschappelijk verkeer en hecht groot belang aan zijn reputatie. Dat is een belangrijke reden om géén concessies te doen op het integriteitsbeleid. Mede om die reden heeft TBI binnen zijn concern de TBI-gedragscode ingevoerd.

De TBI-gedragscode is een levend document. Dit houdt in dat met regelmaat wordt bezien of de vigerende gedragscode voldoet aan de 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 ook 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. Ook rust op iedere TBI-medewerker die op de hoogte is van een overtreding van deze gedragscode, de plicht dit aan de toezichthouder van de betreffende TBI-onderneming te melden. Deze melding wordt vertrouwelijk behandeld. De medewerker die een overtreding meldt, mag erop rekenen dat hij of zij daarvan géén nadeel ondervindt. De naleving van de TBI-gedragscode wordt strikt gecontroleerd. Incidenten worden onderzocht en kunnen arbeidsrechtelijke consequenties hebben. Binnen alle TBI-ondernemingen is een toezichthouder benoemd. Deze ziet toe op de naleving van de gedragscode en adviseert de directie over de toepassing ervan. 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 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 aan de Raad van Bestuur. De toezichthouder oefent zijn taak onafhankelijk uit. De gedragscode biedt een TBI-medewerker de mogelijkheid, wanneer er sprake is van bijzondere omstandigheden, de vermeende misstand te melden bij de '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;
- een rapportage per kwartaal over risico's en compliance-onderwerpen;
- een klokkenluidersregeling, die medewerkers beschermt die handelwijzes 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 zijn fiscale verplichtingen nakomt. Er wordt gestreefd naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en 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 aangiftes 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 zelfdisciplinaire regelingen met betrekking tot integriteit van de bouwnijverheid ten aanzien van opdrachtverzekering en mededinging in Nederland op te stellen en te beheren en de naleving ervan te bewaken. Alle TBI-bouwondernemingen en de



- ▲ **EUROPEAN PATENT OFFICE** De TBI-ondernemingen J.P. van Eesteren, Croon Elektrotechniek, HEVO en Wolter & Dros starten in 2014 met de realisatie van het nieuwe EPO-hoofdkantoor in Rijswijk.

De Petruskerk te Vught is gerestaureerd door Nico de Bont. Na voltooiing van de restauratie biedt deze kerk onderdak aan Bibliotheek de Meijerij en het Vughts Museum.

- ▼ **PETRUSKERK**



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 vormgegeven door een opsomming van leef- en gedragsregels jegens overheden, klanten, derden, medewerkers etc. 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 2013, 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 verandering van langetermijnplannen en lopende projecten en intensivering van de concurrentie, hebben risico's voor TBI tot gevolg. De infrastructuursector is het gevoeligst voor dit risico, aangezien deze marktsector specifiek in het publieke domein is gelegen.

BEHEERSING VAN OPERATIONELE RISICO'S

De TBI-ondernemingen 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 in een vroegtijdig stadium worden geïdentificeerd en hierna effectief worden beheerst.

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

- constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement;
- duidelijke toekenning van de verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding. Deze ligt, binnen de gestelde grenzen van de directie-instructies en procuratieschema's, bij de (statutaire) directies van de TBI-ondernemingen. Vereiste voorafgaande goedkeuring voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel door de Raad van Bestuur;
- hanteren van ISO-kwaliteitssystemen. 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 start van de bouw van projecten voor eigen risico;
- voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur ingeval van mogelijke financiering van projecten in opdracht van derden tijdens de uitvoering.

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 vakkennis 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 verhoogde kans op letsel. Daarom voert TBI een beleid dat erop is gericht alle noodzakelijke 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 (inclusief de inrichting van de bouwplaats) 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 in hun onderneming. Voor een nadere toelichting op de specifiek in 2013 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 zijn werkkapitaalbehoefte door 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 ook de liquiditeit en solvabiliteit van opdrachtgevers worden beoordeeld. Indien noodzakelijk worden aanvullende zekerheden gevraagd of worden vorderingen verzekerd.

Liquiditeits- en werkkapitaalbeheer krijgen en verlangen continu aandacht. Het beheer hiervan vraagt een proactieve benadering. Bewustwording en tijdige signalering van aandachtspunten zijn daarbij van belang. In 2013 is de bewustwordingscampagne 'Cash is King' geïntroduceerd, gericht op het optimaliseren van het werkkapitaalbeheer. Werkkapitaalbeheer vraagt met name continu aandacht van andere dan de financiële functies binnen onze ondernemingen. Medewerkers die betrokken zijn bij acquisitie, inkoop, productie en verkoop hebben vaak, zonder dat zij dit beseffen, een belangrijke rol in het optimaliseren / verlagen van het werkkapitaal.

Met het 'Cash is King'-bewustwordingsprogramma zijn in 2013 48 eendaagse workshops georganiseerd voor het verbeteren en stimuleren van de bewustwording van de rol die medewerkers kunnen hebben op het gebied van werkkapitaalbeheer. In totaal zijn in 2013 bijna 670 medewerkers getraind. Bij een aantal ondernemingen worden in 2014 nog workshops georganiseerd. Daarnaast worden in 2014 terugkomdagen georganiseerd, waarin terugkoppeling moet worden gegeven op de in de eerste bijeenkomst gezamenlijk geformuleerde actiepunten.

Als gevolg van de marktomstandigheden wordt terughoudend omgegaan met het aangaan van nieuwe investeringsverplichtingen. TBI streeft ernaar te allen tijde over een goede liquiditeitspositie te beschikken. Belangrijke elementen zijn strakke werkkapitaalbeheersing, gezonde interestdekking en gezonde 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 valuta-termijncontracten 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.

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de onderneming risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen. Gelet op het rente- en risicoprofiel van de rentedragende leningen is het niet noodzakelijk geacht om het renterisico door middel van afgeleide financiële instrumenten af te dekken.

Het aangaan van vastgoedontwikkelingsrisico's, zoals verwerving van 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.

3.10 TEN SLOTTE

De directies en medewerkers van de TBI-ondernemingen hebben in 2013 hard gewerkt aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van TBI. Hoewel de resultaatontwikkeling in 2013, met name door de in 2013 geïnitieerde reorganisaties, helaas negatief is geweest, spreekt de Raad van Bestuur zijn grote waardering uit voor iedereen die heeft bijgedragen aan de realisatie van deze doelstellingen.

Rotterdam, 12 maart 2014

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling, voorzitter

ir. P.J. Heijboer

drs. L.J. Pruis RA

JAARREKENING 2013

Geconsolideerde balans per 31 december 2013	50
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2013	51
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2013	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 2013	71
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2013	71
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2013	72

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2013	31 december 2012*
Vaste activa		
1	5.137	4.950
2	126.395	133.561
3	<u>3.621</u>	<u>3.546</u>
	135.153	142.057
Vlottende activa		
4	256.570	276.534
5	–	–
6	286.583	322.320
7	<u>148.974</u>	<u>129.428</u>
	692.127	728.282
	827.280	870.339
Groepsvermogen		
8	244.657	261.730
	<u>1.009</u>	<u>1.091</u>
	245.666	262.821
9	34.755	34.333
10	26.467	25.502
11	520.392	547.683
	<u>827.280</u>	<u>870.339</u>

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden, zie pagina 53 voor een nadere toelichting.

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2013

(bedragen in duizenden euro's)

	2013	2012*
12 Bedrijfsopbrengsten	1.743.564	2.121.639
Bedrijfslasten		
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere externe kosten	-1.106.216	-1.410.032
13 Lonen en salarissen	-372.585	-396.984
Sociale lasten	-71.171	-77.149
14 Pensioenlasten	-30.508	-31.922
15 Afschrijving immateriële vaste activa	-824	-903
16 Afschrijving materiële vaste activa	-22.239	-23.958
Overige bedrijfskosten	-155.127	-149.003
Bijzondere waardevermindering	-	-20.533
	<u>-1.758.670</u>	<u>-2.110.484</u>
Bedrijfsresultaat	-15.106	11.155
17 Rentebaten en -lasten	-2.708	-3.133
Resultaat uit deelnemingen	167	257
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen	-17.647	8.279
18 Belastingen over het resultaat	4.482	-2.422
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening na belastingen	-13.165	5.857
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen	18	-57
Nettoresultaat	-13.147	5.800
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.		
	2013	2012
Nadere verdeling		
Bedrijfsresultaat	-15.106	11.155
Af:		
- Bijzondere waardevermindering	-	-20.533
- Reorganisatielasten	-24.683	-9.901
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten	9.577	41.589

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2013

(bedragen in duizenden euro's)

	2013	2012*
Bedrijfsresultaat	-15.106	11.155
Aanpassingen voor:		
– afschrijvingen	23.063	24.861
– bijzondere waardevermindering grondposities	–	20.533
– mutaties voorzieningen	422	5.495
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen)		
– voorraden	19.964	-24.892
– onderhanden projecten	-12.497	-103.962
– vorderingen	35.737	46.013
– overige schulden	-44.708	-47.915
	<u>-1.504</u>	<u>-130.756</u>
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening	6.875	-68.712
Rentebaten en -lasten	-2.159	-3.133
Winstbelasting	4.482	-2.055
	<u>2.323</u>	<u>-5.188</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	9.198	-73.900
Investeringen in immateriële vaste activa	-1.358	-3.226
Investeringen in materiële vaste activa	-20.208	-26.933
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	5.135	2.699
Desinvesteringen in materiële vaste activa	347	8
Mutaties financiële vaste activa	92	-810
Betaalde goodwill	-2.021	-264
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-18.013	-28.526
Opgenomen langlopende leningen	965	22.905
Mutatie kredietinstellingen	29.365	-102
Betaald dividend	-1.740	-7.266
Overige mutaties	-229	211
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	28.361	15.748
Netto kasstroom	19.546	-86.678
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
Beginstand liquide middelen	129.428	216.106
Mutatie	19.546	-86.678
Eindstand liquide middelen	148.974	129.428
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden	-5.612	-2.056

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

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. Het hoofdkantoor is gevestigd aan Wilhelminaplein 37 te Rotterdam.

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.

STELSELWIJZIGING

Met ingang van 2013 is, teneinde aan te sluiten bij in de branche gebruikelijke indelingen, ervoor gekozen om

de presentatie van de balans te wijzigen. De wijziging betreft met name de gewijzigde rubricering van uitgaven uit hoofde van projectontwikkelingsactiviteiten waar nog geen verkoopcontracten tegenover staan. Anders dan in 2012 worden deze niet langer gepresenteerd als onderdeel van het onderhanden werk, maar als onderdeel van de voorraden. Tevens is besloten om de presentatie van *non-recourse* projectfinancieringen niet langer in mindering te brengen op het onderhanden werk, maar apart te presenteren onder de (langlopende) schulden aan kredietinstellingen. Tot slot is besloten om de binnen de balans aanwezige garantievoorziening te presenteren als onderdeel van de balanspost voorzieningen in plaats van de balanspost kortlopende schulden.

Al deze wijzigingen hebben geen enkele invloed op het resultaat en het eigen vermogen. Wel is het balanstotaal als gevolg van voornoemde wijzigingen toegenomen met 92 miljoen (2012: 112 miljoen). Alle in de jaarrekening ter vergelijking opgenomen relevante gegevens zijn aan de gewijzigde indeling aangepast.

CONSOLIDATIE

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van TBI Holdings B.V., van de groepsmaatschappijen waarin TBI Holdings B.V. meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houdt of waarin TBI Holdings B.V. op grond van aanvullende regelingen beschikt over de beslissende zeggenschap inzake het bestuur en het financiële beleid en andere rechtspersonen waarop TBI Holdings B.V. een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover hij 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 100 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.

Activa, passiva, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap 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 de 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 bedrijfswaarde. 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 interne 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. Voor geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve aangehouden.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

De waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of indien lager de 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

De kosten van groot onderhoud komen direct ten laste van het boekjaar waarin het groot onderhoud plaatsvindt, tenzij duidelijk sprake is van verlenging van de levensduur van het actief. In dat geval worden de kosten geactiveerd en naar rato van de resterende levensduur afgeschreven.

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.

Indien het eigen vermogen van een deelneming negatief wordt, wordt de deelneming gewaardeerd op nihil en wordt het aandeel in het negatieve eigen vermogen in mindering gebracht op de vorderingen van de desbetreffende deelneming respectievelijk wordt indien noodzakelijk een voorziening getroffen.

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de nettovermogenswaarde van de verworven kapitaalbelangen, hetgeen ten laste van de overige reserves wordt gebracht.

De verkrijgingsprijs bestaat uit de koopsom die betaald wordt voor de overname waaraan toegevoegd de eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan

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

In 2013 is de samenstelling van de consolidatiekring gewijzigd. Dit betreft:

- Per 1 januari 2013 zijn alle aandelen van HVL Armada Outdoor B.V. verkocht.
- Per 3 juni 2013 zijn alle aandelen van Spie Construction Services B.V. te Hoogvliet verworven. De naam van de vennootschap is gewijzigd in Servicis B.V. Servicis vormt een versterking van de activiteiten van TBI op het gebied van integrale infrastructurele en industriële werken.

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. Bij de eerste opname worden de overige vorderingen verwerkt tegen de reële waarde.

VOORRADEN

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

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.

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.

Geactiveerde kosten met betrekking tot onverkochte woningen in aanbouw worden gepresenteerd onder de voorraad woningen in aanbouw. Onverkochte woningen die gereed zijn worden gepresenteerd onder de voorraad opgeleverde woningen e.d. Op onverkochte woningen wordt geen winst genomen.

ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

Onderhanden projecten in opdracht van 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 geprognoseerde 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. Voorzorgen 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 het resultaat.

Ontwikkelingsprojecten 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. Voorzorgen voor verliezen worden op de waardering in mindering gebracht.

Gedeclareerde termijnen worden op de onderhanden projecten in mindering gebracht. Het totaal van de onderhanden projecten in opdracht van derden wordt bij een negatief saldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

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 één jaar vervallende aflossingsverplichtingen op langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden: kredietinstellingen.

VOORZIENINGEN

Voorzorgen 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. Voorzorgen worden gewaardeerd tegen de beste schatting. Eventueel ontvangen vergoedingen van derden worden in mindering gebracht op de voorziening.

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 RISICOBEBEERSING

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, 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.

RENTE- EN KASSTROOMRISICO

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteafspraken loopt de

onderneming risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen. Gelet op het rente- en risicoprofiel van de rentedragende leningen is het niet noodzakelijk geacht om het renterisico door middel van afgeleide financiële instrumenten af te dekken.

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. Verliezen worden in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

Winst op onderhanden projecten in opdracht van derden wordt genomen voor het gedeelte van de verwachte winst dat overeenkomt met het uitgevoerde deel van het werk.

BEDRIJFSLASTEN

De bedrijfslasten worden bepaald op historische basis. Bij de bepaling van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt in het algemeen de Fifo-methode gebruikt. Leveringen binnen het concern worden tegen marktconforme prijzen verrekend. Uitgaven voor ontwikkeling zijn slechts geactiveerd indien is voldaan aan de voorgeschreven activeringscriteria. Kosten voor onderzoek worden niet geactiveerd.

OPERATIONELE LEASING

Leasecontracten, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn bij derden ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

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 gewoonlijk gelijk aan de over die periode aan pensioenfondsen 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 zijn 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 2013	
Aanschaffingswaarde	8.583
Cumulatieve afschrijvingen	-3.633
Boekwaarde	4.950
Mutaties in de boekwaarde	
Investeringen	1.358
Desinvesteringen	-347
Afschrijvingen	-824
Saldo	187
Stand per 31 december 2013	
Aanschaffingswaarde	9.697
Cumulatieve afschrijvingen	-4.560
Boekwaarde	5.137

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2013					
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
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	2.527	4.669	11.190	1.822	20.208
Desinvesteringen	-482	57	-4.710	-	-5.135
Afschrijvingen	-3.881	-6.003	-12.355	-	-22.239
Herrubriceringen	-	241	2.089	-2.330	-
Saldo	-1.836	-1.036	-3.786	-508	-7.166
Stand per 31 december 2013					
Aanschaffingswaarde	120.877	96.785	162.419	1.541	381.622
Cumulatieve afschrijvingen	-57.932	-67.725	-129.570	-	-255.227
Boekwaarde	62.945	29.060	32.849	1.541	126.395

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3 **FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen
Stand per 1 januari 2013	
Boekwaarde	3.546
Mutaties in de boekwaarde	
Ontvangen terugbetaling financieringen	-129
Ontvangen winstuitkeringen en dividenden	-97
Aandeel resultaat boekjaar	167
Overige mutaties	134
Saldo	75
Stand per 31 december 2013	
Boekwaarde	3.621

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2013 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

4 **VOORRADEN**

	31 december 2013	31 december 2012
Grond- en hulpstoffen	12.216	14.988
Goederen in bewerking en halffabricaten	967	1.132
Gereed product en handelsgoederen	8.043	12.243
Woningen in aanbouw	16.600	25.800
Opgeleverde woningen e.d.	12.253	15.390
Grondposities e.d.	206.491	206.981
	256.570	276.534

TBI realiseert projecten, die hetzij door derden zijn ontwikkeld, hetzij voortkomen uit de eigen projectontwikkelingsactiviteiten. De investeringen in projectontwikkelingsactiviteiten, zoals opgenomen onder de voorraden, betreffen projecten in voorbereiding ('Grondposities e.d.'), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering ('Woningen in aanbouw') en van reeds opgeleverde projecten ('Opgeleverde woningen e.d.'). De post grondposities betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie. In 2012 en 2013 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 grondwaardebepaling, heeft TBI in 2012 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarden van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dienen te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen in 2013 bedragen nihil (2012: 20,5 miljoen).

5 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

Per 31 december zijn de onderhanden projecten in opdracht van derden als volgt te verdelen:

	31 december 2013	31 december 2012
Onderhanden projecten in opdracht van derden		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen		
	2.364.501	2.308.901
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-2.446.563</u>	<u>-2.403.460</u>
	-82.062	-94.559
Verantwoord onder de kortlopende schulden	<u>82.062</u>	<u>94.559</u>
Saldo	-	-
De samenstelling is als volgt:		
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	144.082	76.018
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-226.144</u>	<u>-170.577</u>
	-82.062	-94.559

Het saldo kosten en de gedeclareerde termijnen van opdrachten derden omvatten nog niet gefactureerde productie aan opdrachtgevers respectievelijk financieringen door opdrachtgevers, waartegenover verplichtingen staan.

6 VORDERINGEN

	31 december 2013	31 december 2012
Debiteuren	235.715	253.433
Vennootschapsbelastingen	397	4.381
Actieve latente belastingvorderingen	3.756	3.213
Overige vorderingen	37.721	53.073
Overlopende activa	<u>8.994</u>	<u>8.220</u>
	286.583	322.320

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2013	31 december 2012
Banken	145.914	126.290
Deposito's	2.919	2.981
Kassen	141	157
	<u>148.974</u>	<u>129.428</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa 28,0 miljoen (31 december 2012: 33,6 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 3,5 miljoen begrepen (31 december 2012: 5,2 miljoen). De deposito's hebben een looptijd van korter dan één jaar.

8 EIGEN VERMOGEN

	31 december 2013	31 december 2012
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Reserves	212.426	210.552
Niet-verdeeld resultaat	-13.147	5.800
	<u>244.657</u>	<u>261.730</u>

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.

9 VOORZIENINGEN

	Personeels- gerelateerde verplichtingen	Garantie- verplichtingen	Herstructurering	Overige	Totaal
Stand per 31 december 2012	4.618	18.140	7.495	4.080	34.333
Mutaties in 2013					
Toevoegingen	585	1.172	24.731	820	27.308
Onttrekkingen	-145	-5.893	-17.101	-983	-24.122
Vrijvallende bedragen	-350	-951	-	-1.463	-2.764
Saldo	<u>90</u>	<u>-5.672</u>	<u>7.630</u>	<u>-1.626</u>	<u>422</u>
Stand per 31 december 2013	4.708	12.468	15.125	2.454	34.755

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

De voorziening voor personeelsgerelateerde verplichtingen betreft met name verplichtingen inzake jubileumuitkeringen. 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 vertrek kans van de medewerkers. Voor de berekening van de verplichtingen inzake jubileumuitkeringen is uitgegaan van een rekenrente van 4,0 procent (2012: 4,0 procent).

De voorziening voor garantieverplichtingen dient ter dekking van garantiekosten op opgeleverde projecten. De hoogte van de voorziening wordt bepaald op grond van de netto-omzet van de afgelopen vijf jaren. Naast deze dynamisch bepaalde algemene garantievoorziening, gebaseerd op historische gegevens, zijn voor bekende, specifieke garantieproblemen, additionele voorzieningen gevormd.

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.

10 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schuld betreft een door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinanciering. De rente is gebaseerd op 1-maands Euribor plus een opslag. De binnen een jaar vervallende aflossingsverplichtingen worden opgenomen onder kortlopende schulden. Van de leningen heeft een bedrag van 11,3 miljoen een looptijd langer dan vijf jaar. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties. De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

	31 december 2013			31 december 2012		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden (x 1 miljoen)	–	15,2	11,3	–	16,9	8,6

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2013	31 december 2012
Kredietinstellingen	35.898	6.533
Handelscrediteuren	230.970	242.269
Belastingen en premies sociale verzekeringen	37.797	39.853
Overige deelnemingen	347	347
Onderhanden projecten in opdracht van derden	82.062	94.559
Personeelskosten	48.510	56.595
Pensioenpremies	792	1.941
Overige schulden	73.868	94.230
Overlopende passiva	10.148	11.356
	520.392	547.683

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van minder dan één jaar.

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij vier banken van in totaal 100 miljoen, met een optie tot verruiming met 50 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2016. Per 31 december 2013 was een bedrag van 20 miljoen binnen deze faciliteit opgenomen (2012: nihil). Gedurende 2013 bedroeg de gemiddelde trekking 32 miljoen. Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de duur van de trekking van de lening, verhoogd met een opslag. Als voornaamste zekerheden gelden het voldoen aan financiële convenanten (interest cover ratio en de senior debt cover ratio). In 2013 heeft TBI Holdings B.V. aan deze financiële convenanten voldaan. Daarnaast heeft TBI de beschikking over R/C-faciliteiten van in totaal 22,5 miljoen bij een drietal banken. De rentecondities van deze faciliteiten is gerelateerd aan EURIBOR verhoogd met een opslag. Deze R/C-faciliteiten worden alleen aangesproken om zeer kortstondige liquiditeitsbehoefte op te vangen. Ultimo 2013 zijn, evenals ultimo 2012, geen bedragen onder deze R/C-faciliteiten opgenomen.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

	31 december 2013	31 december 2012
Bankgaranties en borgstellingen		
Garanties in verband met bereidverklaring	14.825	57.080
Garanties in verband met uitvoering van werken	153.480	166.923
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	47.055	37.768
Overige	22.830	26.779
	238.190	288.550

	31 december 2013			31 december 2012		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	19,6	29,7	0,1	23,1	33,2	0,2
Huurovereenkomsten e.d.	12,4	28,8	13,1	13,4	36,1	16,7
Aankoopverplichtingen grond	21,5	18,9	–	31,2	19,8	–

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 aangegaan 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 zijn 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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2012	
Bedrijfsopbrengsten								
Extern	880	960	678	915	183	246	1.744	2.122
Intern	17	29	7	7	6	12	–	–
Totaal	897	989	685	922	189	258	1.744	2.122
Bedrijfsresultaat								
vóór afschrijvingen*	13,3	32,7	20,8	37,5	6,6	13,0	32,6	66,5
Bedrijfsresultaat*	1,0	19,2	14,6	30,7	2,1	8,7	9,6	41,6
Operationele marge								
Bedrijfsresultaat/ bedrijfsopbrengsten	0,1%	1,9%	2,1%	3,3%	1,1%	3,4%	0,6%	2,0%
Investeringen in materiële vaste activa	11,4	14,1	4,9	8,1	3,9	4,7	20,2	26,9
Investeringen in immateriële vaste activa	0,2	1,8	0,4	1,3	–	0,1	1,3	3,2
Afschrijvingen materiële vaste activa	12,0	13,0	5,7	6,4	4,5	4,3	22,2	24,0
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,3	0,5	0,5	0,4	–	–	0,8	0,9
Orderportefeuille								
Schriftelijke opdrachten	658	714	612	707	179	206	1.449	1.628
Pipeline-opdrachten	107	104	235	179	24	6	366	288
	765	818	847	886	203	212	1.815	1.916

* Exclusief bijzondere waardevermindering en reorganisatielasten.

12 **BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

	2013	2012
Netto-omzet	1.687.000	2.051.081
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten en geactiveerde productie eigen bedrijf	56.564	70.558
	1.743.564	2.121.639
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.618.078	1.984.106
Overige EU-landen	28.695	29.420
Rest van Europa	1.728	1.521
Buiten Europa	38.499	36.034
	1.687.000	2.051.081

13 **MEDEWERKERS**

De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:

	2013	2012
Techniek	5.559	5.887
Bouw	1.651	1.837
Infra	474	467
Overige	33	25
	7.717	8.216

Van het gemiddeld aantal werknemers waren in 2013 237 medewerkers werkzaam in het buitenland (2012: 212).

14 **PENSIOENEN**

Voor de medewerkers van TBI en zijn 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 (voor de tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen)
 - 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

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

bijdragen anders dan het voldoen van toekomstige premies. Evenmin kunnen de TBI-groepsmaatschappijen rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen. Het voorgaande is ook van toepassing op de verzekerde regelingen en de regelingen van de Stichting Pensioenfonds TBI die ondergebracht zijn bij een verzekeringsmaatschappij.

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

Het merendeel van de werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwt pensioen op bij Pensioenfonds Metaal en Techniek of Pensioenfonds van de Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstakpensioenfondsen zijn helaas niet gunstig. Bij Pensioenfonds Metaal en Techniek zijn de pensioenen per 1 april 2013 met 6,3 procent gekort en bij Pensioenfonds van de Metalektro met 5,1 procent. De dekkingsgraad van beide fondsen lag eind 2013 net onder het vereiste niveau. Het verschil is echter beperkt. Per april 2014 zal Pensioenfonds van de Metalektro de pensioenen verlagen met 0,5 procent. Pensioenfonds Metaal en Techniek is voornemens de pensioenen niet verder te verlagen.

De pensioenopbouw wordt in 2014 wel verlaagd, omdat deze op grond van de Wet verhoging AOW- en pensioenrichtleeftijd vanaf 2014 niet meer binnen de fiscale grenzen blijft. Bij beide pensioenfondsen wordt het opbouwpercentage 1,9 procent. De pensioenleeftijd blijft nog 65 jaar.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid zijn de opgebouwde pensioenen in 2013 niet gekort. In 2013 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds gestegen. Kortingen worden voor de nabije toekomst dan ook niet verwacht. De pensioenen van de actieve deelnemers zijn met 0,28 procent verhoogd per 1 januari 2014. Dit pensioenfonds heeft de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2013 verlaagd van 2,25 procent naar 1,8 procent en voldoet daarmee al aan de nieuwe fiscale wetgeving. Met ingang van 1 januari 2014 is de opbouw licht verhoogd tot 1,84 procent. Ook is de pensioenpremie verlaagd. Verder zijn, net als in 2013, de voorwaardelijke rechten uit de aanvullingsregelingen verlaagd, te weten met 16 procent in 2014.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig herverzekerd 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.

De pensioenregelingen bij Stichting Pensioenfonds TBI en de ondernemingspensioenregelingen blijven, op één uitzondering na, al binnen de vanaf 2014 van toepassing zijnde fiscale grenzen en hoeven daarom niet te worden aangepast. De uitzondering betreft de excedent-beschikbare-premieregeling. Deze is vanaf 1 januari 2014 met 8 procent verlaagd, terwijl gelijktijdig de deelnemersbijdrage is verlaagd met 8 procent.

15 AFSCHRIJVING IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2013	2012
Ontwikkeling	824	903
	824	903

16 **AFSCHRIJVING MATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2013	2012
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.881	4.161
Machines en installaties	6.003	6.282
Andere vaste bedrijfsmiddelen	12.355	13.514
Overige	–	1
	22.239	23.958

17 **RENTEBATEN EN -LASTEN**

	2013	2012
Overige rentebaten	1.616	1.448
Rentelasten	–4.324	–4.581
	–2.708	–3.133

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-afrekbare kosten.

De belastingdruk bedraagt 25,2 procent (2012: 30,2 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2013	2012
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Liquidatieverlies en compensabele verliezen	–0,2	–0,6
Niet-afrekbare kosten	2,0	4,9
Overige	–1,6	0,9
Effectieve belastingdruk	25,2	30,2

REORGANISATIELASTEN

De aanhoudend slechte marktomstandigheden en vooruitzichten, in met name de markten voor de woningbouw en utiliteitsbouw in combinatie met de economische recessie, hebben, net als bij veel andere ondernemingen in de bouwsector, grote druk gezet op de resultaatontwikkeling van TBI. Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een groot aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen 24,7 miljoen (2012: 9,9 miljoen).

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.

BEZOLDIGINGEN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

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 2013 2.122 ten laste van de vennootschap gekomen (2012: 3.125). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2013 201 ten laste van de vennootschap gekomen (2012: 158).

ACCOUNTANTSHONORARIA

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2013	2012
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	868	926
Andere controle-opdrachten	79	92
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–
Overige dienstverlening	327	–
	<u>1.274</u>	<u>1.018</u>

De overige dienstverlening betreft voornamelijk advisering op gebied van werkkapitaalbeheer.

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2013

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2013	31 december 2012
Vaste activa		
1 Materiële vaste activa	292	419
2 Financiële vaste activa	<u>338.305</u>	<u>331.804</u>
	338.597	332.223
Vlottende activa		
3 Vorderingen	7.970	5.398
4 Liquide middelen	<u>96.848</u>	<u>68.339</u>
	104.818	73.737
Totaal activa	443.415	405.960
Eigen vermogen		
5 Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Wettelijke reserves	5.178	5.156
Overige reserves	199.565	197.713
Resultaat boekjaar	<u>-13.147</u>	<u>5.800</u>
	244.657	261.730
6 Voorzieningen	3.104	2.769
7 Kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>195.654</u>	<u>141.461</u>
Totaal passiva	443.415	405.960

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2013

(bedragen in duizenden euro's)

	2013	2012
Resultaat van deelnemingen na belastingen	12.245	18.527
Overige baten en lasten na belastingen	<u>-25.392</u>	<u>-12.727</u>
	-13.147	5.800

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2013

(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 2013	31 december 2012
Aandeel in groepsmaatschappijen	338.305	331.804

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Aandeel in groepsmaatschappijen
Stand per 1 januari 2013	
Boekwaarde	331.804
Mutaties in de boekwaarde	
Nettoresultaat over 2013	12.245
Ontvangen dividenden	-6.690
Investeringen onder aftrek van voorzieningen	3.132
Goodwill	-2.021
Overige	-165
Saldo	6.501
Stand per 31 december 2013	
Boekwaarde	338.305

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2013 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

3 VORDERINGEN

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

4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2013	31 december 2012
Kas	1	2
Banken	96.847	68.337
	96.848	68.339

5 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	Wettelijke reserves	Overige reserves	Niet- verdeelde winsten	Totaal
Stand per 1 januari 2012	45.378	7.683	2.643	183.329	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	–	–	2.513	–2.571	–	–58
Stand per 31 december 2012	45.378	7.683	5.156	197.713	5.800	261.730
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	4.060	–4.060	–
Dividend 2012	–	–	–	–	–1.740	–1.740
Resultaat 2013	–	–	–	–	–13.147	–13.147
Goodwill	–	–	–	–2.021	–	–2.021
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	22	–187	–	–165
Stand per 31 december 2013	45.378	7.683	5.178	199.565	–13.147	244.657

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van 0,1 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen en een bedrag van 5,1 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 2013 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2012. Hierbij is besloten het nettoresultaat over 2012 als volgt te bestemmen: uitkering van een dividend in contanten van 1,7 miljoen en het resterende deel van het nettoresultaat toe te voegen aan de overige reserves. Het dividend is in 2013 door de vennootschap betaalbaar gesteld.

> TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2013

Het nettoverlies over 2013 bedraagt 13,1 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om het nettoverlies, in overeenstemming met de statutaire regelingen, ten laste te brengen van de overige reserves. Voorts stelt de Raad van Bestuur voor om geen dividend ten laste van de overige reserves uit te keren aan de aandeelhouder.

6 VOORZIENINGEN

	Latente belasting- verplichtingen	Overige	Totaal
Stand per 31 december 2012	–	2.769	2.769
Mutaties in 2013			
Toevoegingen	1.796	641	2.437
Onttrekkingen	–	–698	–698
Vrijvallende bedragen	–	–1.404	–1.404
Saldo	1.796	–1.461	335
Stand per 31 december 2013	1.796	1.308	3.104

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor de kosten van herstructurerings- en juridische geschillen.

7 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2013	31 december 2012
Schulden aan groepsmaatschappijen	167.727	136.732
Kredietinstellingen	20.000	–
Overige schulden en overlopende passiva	7.927	4.729
	195.654	141.461

TBI treedt tegenover zijn 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 2013 bedroeg 2,8 procent (2012: 5,5 procent). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de Kortlopende schulden en overlopende passiva in de geconsolideerde jaarrekening.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2013 betreft dit een bedrag van 50,2 miljoen (ultimo 2012: 60,9 miljoen).

De vennootschap vormt, samen met zijn 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 belastingsschulden 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.

TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

TBI Holdings B.V. heeft besloten om eenmalig de reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen te vergoeden. Als gevolg hiervan is 23,8 miljoen ten laste van het resultaat gekomen.

In 2013 waren er gemiddeld 33 medewerkers (2012: 25 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2013, evenals in 2012, in Nederland werkzaam.

Rotterdam, 12 maart 2014

Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter
ir. E.H.M. van den Assem
drs. J.B. van Dongen
J.E. de Vries
mevrouw mr. D.J.B. de Wolff

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling, voorzitter
ir. P.J. Heijboer
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 2012

In overeenstemming met de statutaire regeling is van de winst van 5,8 miljoen een bedrag van 4,1 miljoen toegevoegd aan de overige reserves. Het restant van 1,7 miljoen is bij wijze van dividend in contanten aan de aandeelhouders uitgekeerd.

VOORSTEL TOT RESULTAATBESTEMMING 2013

Het nettoverlies over 2013 bedraagt 13,1 miljoen. In overeenstemming met de statutaire regeling is de vennootschap voornemens om het verlies ten laste te brengen van de overige reserves.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan, die van een zodanig belang zijn, dat het niet toelichten hiervan de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening beïnvloedt.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag op pagina 49 tot en met 75 opgenomen jaarrekening 2013 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en geconsolideerde en enkelvoudige winst- en -verliesrekening over 2013 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.

ORDEEL

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 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

> OVERIGE GEGEVENS

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, 12 maart 2014

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. M.R.G. Adriaansens RA

OVERZICHT OPERATIONELE STRUCTUUR EN STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN

per 12 maart 2014

TECHNIEK	Directie	Website
Acto Informatisering B.V.	ing. W.F. Verhoef MBA, W.J.C. Zegers	www.acto.nl
Croon Elektrotechniek B.V.	ing. L.B. Koek MBA, drs. F.J.A. Haring RA, ir. J. Vogel	www.croon.nl
Eekels Technology B.V.	ing. H. de Haan, ing. L.H.J.D. Brom	www.eekels.com
Fri-Jado Groep B.V.	ir. R.J. Goedhart, F.J.J. Vissers	www.frijado.nl
Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.	ir. J.M. Kuling, ing. C. Smit, drs. E. Tiemens	www.wolterendros.nl
Alfen B.V.	ir. M. Roeleveld	www.alfen.com
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	www.jpvaneesteren.nl
ERA Contour B.V.	ing. H. Homberg MBA, 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	www.groothuis.nl
Hazenberg Bouw B.V.	ir. B.N.W. de Bont, ing. S.J.F. de Wit	www.hazenberg.nl
Aannemingsbedrijf Nico de Bont B.V.	Hazenberg Bouw B.V.	www.nicodebont.nl
B.V. Bouwbedrijf Hazenberg	Hazenberg Bouw B.V.	www.hazenberg.nl
Korteweg Bouw B.V.	Hazenberg Bouw B.V.	www.kortewegbouw.nl
Koopmans Bouwgroep B.V.	ir. H.C. Smit, ing. M.J.P. Karsemeijer	www.koopmans.nl
MDB B.V.	ing. A.J.C.J. van de Loo	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
Servicis B.V.	TBI Infra B.V.	
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.	J.H.S. Mulkens	www.voorbij-prefabbeton.nl
Voorbij Spantechniek 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. Acto is de professionele ICT-partner in het bouwgerelateerde segment en onderscheidt zich door zijn klanten te ondersteunen met kennis en softwareoplossingen die een bijdrage leveren aan de rendementsverbetering én marktsuccessen. Dit doet Acto met effectieve en goedwerkende oplossingen op de werkvloer, oplossingen die ketenintegratie bevorderen en innovatief van karakter zijn. Voorbeelden zijn calculatie, logistiek, projectmanagement, service-management, meerjarenonderhoudsplanning, life-cycle-costing, inspecties en keuringen. Acto is leverancier van complete ERP-pakketten voor project- of service-management tot specialistische deeloplossingen met integratie van andere systemen.

ALFEN

Alfen is ontwikkelaar en leverancier van compleet geassembleerde transformatorstations en producten op het gebied van distributie van elektriciteit, evenals duurzame energieoplossingen. Alfen is gevestigd in Almere en leverancier van nagenoeg alle grote netbeheerders in Nederland. Onder het label ICU (Integrated Charging Unit) brengt Alfen laadpunten voor elektrisch vervoer op de markt. Totaal zijn inmiddels meer dan 8.000 laadpunten gerealiseerd, waardoor Alfen zich tot een van de marktleiders mag rekenen. Met de introductie van een nieuwe reeks laadpunten in 2013 is daarnaast de basis gelegd voor de verdere expansie op de Europese markt.

Op het gebied van duurzame energie heeft Alfen in 2013 de doorontwikkeling van het SOPRA-systeem (zelfstandige duurzame netten voor kleine gebieden en gebouwen) geïnitieerd om ook aan het openbare elektriciteitsnet gekoppelde duurzame energieprojecten te kunnen realiseren.

Alfen is in 2013 voor de tweede keer in vijf jaar tot stagebedrijf van het jaar in Almere verkozen. Hiermee

wordt aangetoond dat Alfen zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt om niet alleen een maximale bijdrage te leveren aan het energienet van de toekomst, maar ook aan het opleiden van de medewerkers van morgen.

CROON ELEKTROTECHNIEK

Croon Elektrotechniek is de grootste in elektrotechniek gespecialiseerde dienstverlener van Nederland, actief in de industrie, utiliteit, marine & offshore en infrastructuur. Croon is met intelligente elektrotechniek actief in alle onderdelen van de keten: Design, Build and Maintain. Hiermee zorgt Croon voor efficiënte en effectieve processen waarmee de prestaties in kwaliteit en rendement van organisaties worden verhoogd. Met deze 'Design to Operate'-aanpak ontwerpt en realiseert Croon uitdagende projecten en neemt die vervolgens ook in onderhoud op basis van prestatieverplichtingen. Croon heeft met ruim vijftien regionale vestigingen in Nederland en 2.500 professionals een landelijk dekkend netwerk.

In het oog springende projecten van Croon zijn bijvoorbeeld: onderhoud van de Westerscheldetunnel, nieuwbouw van de Isala klinieken, nieuwbouw van het European Patent Office, drinkwaterinstallatie Vitens, offshore vessel Pieter Schelte, Rotterdam CS, het Paleis van Justitie in Amsterdam, de RWG-terminal op de Tweede Maasvlakte, Rechtbank Zwolle, de Valemon Accommodatie en de Tweede Coentunnel.

Per 1 januari 2013 zijn de aandelen van HVL B.V. van TBI Techniek B.V. overgenomen door Croon Elektrotechniek. Per 1 januari 2014 opereert HVL ook onder de naam Croon Elektrotechniek.

In het oog springende projecten van HVL zijn bijvoorbeeld: het caseïnaatproject bij FrieslandCampina te Veghel, renovatie van het proces en de automatisering van het waterschap Scheldestromen, moderniseren van negen rioolwaterzuiveringen en 98 rioolgemalen, nieuwbouw van het Rabobank Adviescentrum Sittard, nieuwbouw van het R&D-centrum bij DSM Geleen. Verder tekende HVL een langlopend onderhoudscontract voor Maastricht University.

EEKELS TECHNOLOGY

Eekels is leverancier van technologische oplossingen op het gebied van elektrotechniek en werktuigbouw voor de marktsegmenten marine & offshore en industrie & infra. Eekels heeft zijn hoofdvestiging in Kolham (Groningen).

Op 31 mei 2013 heeft Eekels Elektrotechniek B.V. zijn naam veranderd in Eekels Technology B.V. De afgelopen jaren is Eekels gegroeid van een puur elektrotechnisch bedrijf naar een multidisciplinair technische dienstverlener. De naam Eekels Elektrotechniek B.V. sloot daardoor niet meer aan bij de diensten, systemen en producten die Eekels levert. De nieuwe naam dekt beter de lading.

Eind juli 2013 heeft Eekels de opdracht ontvangen van scheepswerf Koninklijke Niestern Sander voor het ontwerpen, leveren en installeren van de totale elektrische installatie, inclusief de dieselektrische voortstuwing, voor een Maintenance Support Vessel (MSV). Daarbij zal Eekels ook de alarmerings- en automatiseringsinstallatie verzorgen met een actief powermanagementsysteem.

De MSV, met bouwnummer 848, wordt gebouwd op de locatie van KNS in Delfzijl voor rederij Wagenborg te Delfzijl. Wagenborg heeft met de NAM een tienjarig contract afgesloten om het schip in te zetten voor onderhoud aan de productieplatforms van de NAM op de zuidelijke Noordzee. Het schip wordt begin 2015 opgeleverd.

In de industrie- en inframarkt heeft Eekels in 2013 het aantal klanten in Noordoost-Nederland wederom aanzienlijk uitgebreid. Met name de nevenvestiging in Emmen op het Emmtec Industry & Businesspark ontwikkelt zich goed.

FRI-JADO GROEP

Fri-Jado wil de eerste keus zijn van zijn klanten in retail als totaalinstallateur, servicepartner en leverancier van technische apparatuur en installaties voor het bereiden, bewaren en presenteren van voedsel en dranken.

Als technische meedenkpartner wil Fri-Jado voor zijn klanten de zorg voor de door hen gebruikte techniek

en apparatuur overnemen. In Nederland is Fri-Jado gevestigd in Etten-Leur en Moordrecht. Daarnaast beschikt Fri-Jado over eigen vestigingen in de Verenigde Staten van Amerika, China, Verenigd Koninkrijk en Tsjechië.

Het jaar 2013 heeft onder meer in het teken gestaan van aanpassing van de organisatie aan de consoliderende Nederlandse installatie- en servicemarkt en interne bundeling van krachten om de klantpropositie verder te verstevigen. De marktvraag naar duurzame vernieuwingen op het vlak van koudetechniek zet gestaag door. Fri-Jado weet deze vernieuwingen in toenemende mate succesvol te vermarkten door gebruik te maken van het natuurlijke koudemiddel CO₂ waardoor het energetisch rendement van de technische installaties sterk verbeterd. Het samenwerkingsproject *The Green Retailer* is succesvol afgerond, zodat ketenpartners in staat zijn de supermarkt van de toekomst energiezuiniger te ontwikkelen en te realiseren.

Internationaal is Fri-Jado in 2013 met name sterk gegroeid in de Verenigde Staten van Amerika, door zijn lokale marktpositie te verdiepen. De groei in het Verenigd Koninkrijk en China is met name verbreed. De activiteiten in Tsjechië zijn gestart en de eerste bevindingen van de klanten zijn veelbelovend.

INGENIEURSBUREAU WOLTER & DROS

Wolter & Dros is een technische dienstverlener, werkzaam in de utiliteit, de woningbouw, de zorg, het onderwijs en de industrie. Ontwikkeling, integraal ontwerp, engineering, realisatie en beheer van technische installaties vormen het dienstenpakket. Met een netwerk van regiovestigingen in Nederland behoort Wolter & Dros tot de top drie van technische dienstverleners in zijn vakgebied. Wolter & Dros laat zich inspireren door wat mensen in het dagelijks leven nodig hebben om zich goed en gezond te voelen en ontwikkelt daarvoor innovatieve comfortconcepten en geïntegreerde totaaloplossingen voor optimaal comfort, veiligheid en gebruiksgemak. Het zijn duurzame oplossingen voor energiegebruik, kwaliteit, levensduur, hergebruik en met een positieve invloed

op de exploitatiekosten. Enkele unieke opdrachten van 2013 zijn diverse warmte-koudeopslagsystemen voor onder meer Hoog Catharijne Utrecht, voor de TU Delft en voor woonwijk de Nieuwe Munt in Tegelen. Daarnaast verwierf Wolter & Dros de opdracht voor het European Patent Office te Rijswijk, Labgebouw OJ2 van de VU te Amsterdam, het Museum voor Realistische Kunst in Gorssel, het Compagnie Bureelgebouw te Havelte, het Zorg Onderwijs Centrum Kentalis te Zoetermeer en de nieuwbouw van het Zorgplein te Landgraaf. Bovendien introduceerde Wolter & Dros WKO Garant, een unieke totaaloplossing voor het monitoren en optimaliseren van warmte-koudeopslag-systemen.

WTH

WTH is de leverancier van vloer- en wandssystemen voor het verwarmen en koelen van gebouwen. WTH is gevestigd in Dordrecht en heeft steunpunten in Zaandam en Deventer. De bundeling van kennis, innovatie, flexibiliteit en gemotiveerde medewerkers zorgt ervoor dat WTH projecten van elke omvang aan kan. Ondanks een teruglopende markt heeft WTH in 2013 op hetzelfde niveau als in 2012 gepresteerd. Innovatieve producten, zoals de ruimtetemperatuur-regeling en de modulaire kunststofverdeler, zijn zeer succesvol en zorgen voor een goede basis voor de toekomst. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzame innovatieve producten en samenwerking zijn de steekwoorden voor de komende jaren.

BOUW

J.P. VAN EESTEREN

De wereld om ons heen verandert. En de bouwwereld, de sector die de wereld vormgeeft, moet in hetzelfde tempo mee veranderen. J.P. van Eesteren ziet dat in ieder geval als de ultieme uitdaging. Vanuit die drive ontwikkelt en realiseert J.P. van Eesteren innovatieve kantoren, ziekenhuizen, scholen en overige utiliteitsbouw. Dankzij die drive en veel flexibiliteit en creativiteit zit de onderneming al meer dan honderd jaar vooraan in

de kopgroep van gerenommeerde bouwbedrijven. J.P. van Eesteren ontwikkelt, realiseert en onderhoudt projecten die keer op keer voldoen aan de veranderende eisen van de tijd. Duurzamer, flexibeler, multifunctioneler. Een prachtig voorbeeld van zo'n project is de nieuwbouw van het hoofdkantoor voor het European Patent Office in Rijswijk. In september 2013 ondertekenden J.P. van Eesteren, Croon, Wolter & Dros en HEVO het contract voor het ontwerp en de realisatie van het nieuwe hoofdkantoor. De ondertekening vormde het startsein voor een van de grootste bouwprojecten in Nederland. J.P. van Eesteren is er trots op zo'n prestigieus project samen met zijn zusterbedrijven te kunnen realiseren. Het is weer een stap verder in de doorontwikkeling van de integrale samenwerking tussen TBI-ondernemingen. In 2013 is gestart met het uitwerken van het ontwerp en het voorbereiden van de tijdelijke voorzieningen. In het tweede kwartaal van 2017 wordt het European Patent Office opgeleverd en gaan de medewerkers verhuizen.

Niet alleen voor de nieuwbouw van het hoofdkantoor van het European Patent Office werd samengewerkt met zusterbedrijven. In januari 2013 startten J.P. van Eesteren, Croon en Wolter & Dros al met de bouw van het Labgebouw OJ2. In dit gebouw van de Vrije Universiteit Amsterdam en het VU medisch centrum gaan zo'n 750 onderzoekers van VU, VUmc en de Universiteit van Amsterdam vanaf 2015 intensief samenwerken aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken binnen het domein Human Health & Life Sciences.

En ook de bouw van het duurzaamste gemeentehuis van Nederland pakt J.P. van Eesteren op met een zusteronderneming. Samen met Koopmans werd in juli 2013 gestart met de bouw van het gemeentehuis Almelo, waarvan de oplevering in 2014 gepland staat. Het gemeentehuis streeft naar een BREEAM 'excellent'-certificering, het belangrijkste en meest gebruikte duurzaamheidskeurmerk voor gebouwen wereldwijd. Hierbij wordt gekeken naar onder meer energie-efficiëntie, maar ook naar het gebruik van duurzame

materialen en bijvoorbeeld hoe wordt omgegaan met afval en veiligheidsmaatregelen op de bouwplaats. Ook voor de bouw van het hoofdkantoor van Avery Dennison dat in 2014 wordt opgeleverd, streeft J.P. van Eesteren naar een BREEAM 'very good'-certificering.

Natuurlijk kan in dit rijtje de bouw van Markthal Rotterdam niet ontbreken. In september 2012 startte J.P. van Eesteren met de bouw van de markthal. In 2013 kreeg dit nieuwe icoon van Rotterdam écht zijn uiteindelijke vorm dankzij vernieuwende technieken, zoals de door J.P. van Eesteren ontwikkelde superondersteuningsconstructie. Ook op het gebied van BIM werden grote stappen gezet. De markthal is volledig uitgewerkt in een Bouw Informatie Model. De kennis die J.P. van Eesteren hier heeft opgedaan, wordt in 2014 onder andere toegepast bij de bouw van het hoofdkantoor voor het European Patent Office.

Een ander bijzonder Rotterdams gebouw is het Onderwijscentrum Erasmus MC. In december 2013 is dit gebouw bekroond met de Rotterdam Architectuur Prijs 2013. Dit jaar stond de prijs in het teken van transformatie. Een verouderde binnenplaats werd getransformeerd tot een modern onderwijscentrum. Spraakmakende projecten die representatief zijn voor de portfolio van J.P. van Eesteren: het hoofdkantoor voor het European Patent Office, Labgebouw O|2, gemeentehuis Almelo, Markthal Rotterdam, het hoofdkantoor van Avery Dennison en het Onderwijscentrum Erasmus MC. Naast de realisatie van de grotere utiliteitsprojecten beschikt J.P. van Eesteren ook over een forse onderhoudsafdeling. Zo verzorgt de onderneming het onderhoud van ministeries, Hema-winkels, ING-bankkantoren en De Nederlandsche Bank.

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 300 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 coproducent, steden sterker maken en 360 graden duurzaam. De kracht van ERA Contour is samenwerken. De werkwijze van ERA Contour kenmerkt zich dan ook door co-creatie. Iedere partij, van opdrachtgever, comaker tot en met de eindgebruiker, levert toegevoegde waarde binnen zijn eigen discipline. Zo levert ERA Contour een bijdrage 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 Co-Green, de Buurtlift, Eén Blok Stad en lekkerEIGENhuis (in samenwerking met TBI-zusterbedrijven Koopmans Bouwgroep en Hazenberg Bouw). In 2013 ontving De Oriënt de NEPROM-prijs voor locatieontwikkeling.

GROOTHUIS WONEN

Groothuis Wonen is een conceptueel bouwer van grondgebonden woningen, gericht op het realiseren van woningbouw in kleine series. De concepten staan voor hoge kwaliteit met een scherpe prijs. De concepten omvatten in 2013 het systeem lekkerEIGENhuis en systeem Groothuis. Binnen het systeem lekkerEIGENhuis is het project Overdinkel gerealiseerd. Dit project omvatte de bouw van vier energieleverende, zogenaamde 'all-electric' woningen, in opdracht van de woningstichting Domijn. De bouw ging bijzonder snel en werd binnen drie maanden voltooid. De woningen zijn dan ook in 2013 opgeleverd. Groothuis ontwikkelt woningen voor particulieren alsmede voor de TBI-bouwbedrijven. In 2013 is daarvoor de special *Aangenaam*, een woning waarbij alle voorzieningen op de begane grond aanwezig zijn, in de markt gezet. Deze woning is bedoeld voor de steeds groter wordende groep vitale, kapitaalkrachtige ouderen. Groothuis heeft een eigen timmerfabriek, handelend onder de naam Groothuis Bouwelementen. De producten worden hier onder optimale omstandig-

heden vervaardigd. Groothuis Bouwelementen levert voor het systeem Groothuis de kozijnen, trappen en daken. Voor het systeem lekkerEIGENhuis worden de prefabwanden geleverd. Daarnaast levert Groothuis Bouwelementen ook aan TBI-ondernemingen en derden. Groothuis Bouwelementen levert bijvoorbeeld de HSB-gevelelementen voor het stadhuis in Almelo. Dit project wordt uitgevoerd door de Bouwcombinatie Koopmans – J.P. van Eesteren.

HAZENBERG BOUW

Hazenberg Bouw is een allroundbouwonderneming, actief in Zuid-Nederland. Tot Hazenberg Bouw behoren drie bedrijven: Aannemingsbedrijf Nico de Bont en Bouwbedrijf Hazenberg in Vught en Korteweg Bouw in Breda.

Nico de Bont is toonaangevend op het gebied van restauratie, herbestemming en monumentenonderhoud. Bouwbedrijf Hazenberg en Korteweg Bouw zijn actief in nieuwbouw, renovatie en transformatie van utiliteits- en woningbouwprojecten, onderhoud en projectontwikkeling. Steeds vaker worden de bedrijven betrokken bij projecten waarin herbestemming van monumenten en nieuwbouw worden gecombineerd. Ook manifesteert Hazenberg Bouw zich, mede dankzij grote kennis van de regionale markt, succesvol als initiatiefnemer en ontwikkelaar van bouwprojecten.

In 2013 werden onder meer de volgende projecten uitgevoerd:

- nieuwbouw 91 woningen Buitenplaats Marckhoek in Breda;
- nieuwbouw 77 appartementen Tramsingel in Breda;
- projectontwikkeling van 25 eigentijdse woningen in plan Den Bergh in Boxtel volgens het lekkerEIGENhuis-concept (een TBI initiatief);
- nieuwbouw van het Radio Therapeutisch Centrum in Roosendaal;
- de D&B-opdracht voor nieuwbouw voor het Waterschap Brabantse Delta in Raamsdonkveer;
- transformatie van een voormalig ziekenhuis tot Centrumverpleeghuis Liduina in Boxtel;
- restauratie van het Jachthuis Sint Hubertus van architect Berlage in Hoenderloo;
- herbestemming van voormalig klooster Mariënbosch in Nijmegen tot 347 studentenwoningen;
- herbestemming van monumentaal verzorgingshuis Mariëngaarde in Tilburg tot leef- en werkgemeenschap voor kunstenaars.

Samen met TBI-ondernemingen HEVO en Synchroon zette Nico de Bont *Ozive – atelier voor herbestemming* in de markt.

HEVO

HEVO is vastgoedspecialist en actief op het gebied van huisvestingsadvies en projectmanagement. Met het unieke concept risicodragend projectmanagement biedt de onderneming 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 publiceerde HEVO binnen deze serie een editie met als titel *Financiering en Eigendom*. In het najaar van 2013 is HEVO een samenwerking aangegaan met het Zorgvastgoedfonds Apollo. Hiermee biedt HEVO in zijn rol als 'matchmaker' concrete oplossingen voor de financiering van zorgvastgoed. HEVO streeft naar continue verbetering van duurzaamheidsprestaties van bestaande en nieuwe gebouwen. 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 levensduurdenken als uitgangspunt. Dit is het eerste schoolgebouw waarbij de principes van *cradle to cradle* zijn toegepast.

KOOPMANS BOUWGROEP

Koopmans Bouwgroep ontwikkelt en realiseert woningbouwprojecten, commercieel vastgoed en gebouwen voor de publieke sector met een duidelijke meerwaarde voor eigenaren en gebruikers. Daarvoor worden creatieve en innovatieve oplossingen geboden aan opdrachtgevers. De kernwaarden van Koopmans zijn klantgerichtheid, innovatiekracht, sterke samenwerking en duurzaamheid. Centraal in de aanpak staat dan ook optimale samenwerking met alle verantwoordelijke partijen: opdrachtgever, architect, constructeur en adviseurs.

Koopmans Bouwgroep is gevestigd in Enschede en bestaat uit de werkmaatschappijen Koopmans Projecten, Koopmans Bouw en Koopmans Service & Onderhoud. Laatstgenoemde heeft ook een vestiging in Deventer. In 2013 is het kantoor van Koopmans aangepast om het Slimmer Werken te faciliteren. Vanaf 13 mei gingen alle medewerkers gezamenlijk aan de slag in het geheel vernieuwde kantoor in Enschede. Dit betekende dat de vestiging in Apeldoorn, na ruim 26 jaar, werd gesloten. Vanaf dat moment werd nog meer de nadruk gelegd op het werken in teamverband. De Koopmans-organisatie bestaat nu uit drie domeinen: Acquisitie & Ondersteuning, Initiatief & Ontwikkeling en Realisatie & Nazorg. Vanuit deze domeinen worden projectteams samengesteld, aangevuld met ketenpartners en externe deskundigen. De verbouwing werd bekroond met het BREEAM 'very good'-certificaat. Dat certificaat is in het najaar van 2013 door de Dutch Green Building Council (DGBC) uitgereikt aan Koopmans Bouwgroep. Ook werd het vernieuwde kantoor genomineerd voor de Award Duurzame Architectuur 2013.

Koopmans werkt continu aan de ontwikkeling van innovatieve concepten en bouw- en werkmethodes, zoals het transformeren van kantoorgebouwen tot een woonfunctie. In 2013 is Koopmans gestart met het project Molenwerf in Amsterdam: transformatie van een kantoorgebouw van circa 20.000 m² tot 185 appartementen. Het Bouw Informatie Model zet Koopmans in

om binnen een project LEAN te werken. Dit 3D-model neemt een centrale plek in binnen alle projectfasen. In het model verzamelt Koopmans alle relevante informatie van alle betrokken partijen. Het resultaat is één BIM-model. Met twee belangrijke tools, *Scrum* en *Oobeya*, maakt Koopmans zaken inzichtelijk en bespreekbaar. Dit zorgt voor een kortere doorlooptijd en minder faalkosten tijdens het project.

Koopmans heeft in 2013 onder meer in Assen de nieuwe brandweerkazerne opgeleverd. De opdracht bestond uit het ontwerp en de realisatie van een nieuw (duurzaam) gebouw voor de brandweer, de GGD (Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst) en de HVD (Hulpverleningsdienst Drenthe). Dit project is gerealiseerd in samenwerking met TBI-ondernemingen Croon Elektrotechniek, Wolter & Dros en HEVO. In Amsterdam werd het project Nieuw Waterlandplein afgerond. Hier zijn zes nieuwe woontorens gerealiseerd met in totaal 319 woningen en 20 zorgunits en in de onderbouw winkels, voorzieningen, parkeerplaatsen en bergingen. Voor de nieuwbouw zijn het oude winkelcentrum, een oude galerijflat en de aangrenzende bedrijfsgebouwen gesloopt. Het project vormt een belangrijke impuls voor Amsterdam-Noord en levert een cruciale bijdrage aan de herstructurering van de aandachtswijk Nieuwendam-Noord. Naar volle tevredenheid van de bewoners heeft Koopmans in Duiven twee appartementengebouwen opgeleverd. Elk gebouw heeft 21 appartementen en wordt verwarmd en gekoeld met een WKO-installatie. Samen met TBI-onderneming J.P. van Eesteren is Koopmans gestart met de bouw van het nieuwe stadhuis in Almelo. Een van de belangrijkste aandachtspunten voor deze nieuwbouw is duurzaamheid. De gemeente Almelo wil een BREEAM 'excellent'-certificering behalen. In het centrum van Drachten werkt Koopmans aan de herontwikkeling van het Raadhuisplein. Hier komen een parkeergarage voor 700 auto's (21.000 m²), 22.000 m² winkel- en horeca-ruimte met daarboven 190 woningen.

MDB

MDB is verhuurder van aannemersmaterieel en is gevestigd in Bergambacht. MDB levert zowel aan ondernemingen binnen TBI als daarbuiten en is een klantgerichte organisatie. Met de specialistische kennis van materieeltoepassingen biedt MDB grote toegevoegde waarde voor de optimalisering van het bouwproces door advisering en engineering voor steigers, ondersteuning en bekisting, bouwplaatslogistiek en bouwplaatsvoorzieningen. In 2013 heeft MDB zijn uitstraling geüpdatet met als steekwoorden 'Vlot, Veilig en Vernieuwend' waarbij aandacht voor de klant vooropstaat. Daarnaast is het actieplan 'Duurzaam Ondernemen' opgesteld waarin de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van MDB in het kader van duurzaamheid, veiligheid en gezondheid zijn omschreven. Ook is in 2013 de dienstverlening van MDB op het gebied van leveren en monteren van complete steigers en ondersteuning verder uitgebreid.

SYNCHROON

Synchroon is een ontwikkelaar met hart voor de stad en zijn bewoners. In het stedelijk gebied ontwikkelt Synchroon woningen en winkels. Naast een goed rendement streeft Synchroon met name naar het maken van mooie projecten; dit uit zich in hoogwaardige architectuur en een aantrekkelijk ingerichte omgeving. Synchroon initieert en ontwerpt plannen met de focus op de gebruikers, die waar mogelijk ook bij het ontwerpproces worden betrokken. De werkwijze van Synchroon wordt gekenmerkt door de conceptuele manier waarop vraagstukken worden benaderd en de focus van de organisatie op marketing en verkoop.

In 2013 is Synchroon met de bouw van een aantal nieuwbouwprojecten gestart, onder meer in de gemeenten Oestgeest, Houten en Waddinxveen. Ook is samen met Koopmans gestart met de aanleg van het Strandeiland in het project Het Waterfront in Harderwijk. Naast deze start zijn in 2013 ook enkele prestigieuze projecten opgeleverd: Parc Glorieux in Vught (samen met Nico de Bont), een winkelcentrum in Schaesberg,

een winkelcentrum in Vlaardingingen (samen met ERA Contour) en de Marckhoek in Breda (samen met Korteweg). Ook is een aantal contracten getekend die ervoor zorgen dat Synchroon in de nabije toekomst met veel inzet en plezier kan blijven werken aan een aantal aansprekende projecten. Een daarvan is de ontwikkeling van circa 150 woningen, gelegen op een fantastische locatie aan de noordelijke IJ-oever, waarvoor met de gemeente Amsterdam een contract is gesloten.

INFRA

TBI INFRA

TBI Infra is een onderneming die vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgvuldig en bewust omgaat met energiebronnen, grondstoffen en het leefmilieu. TBI Infra biedt duurzame oplossingen voor de infrastructuur, zoals tunnels, viaducten en eoducten, bruggen en parkeer garages, zowel voor het wegennet als voor het openbaar vervoer. Ook realiseert TBI Infra kleine en grootschalige civiele betonprojecten voor de industriële markt. In 2013 zijn de activiteiten van Servicis B.V. (voorheen SPIE Construction Services), gevestigd te Hoogvliet, overgenomen. Servicis is gespecialiseerd in kleine civiele projecten, voornamelijk in de industrie, en vormt een aanvulling op de bestaande activiteiten van TBI Infra, dat verder bestaat uit Mobilis B.V., Voorbij Funderingstechniek B.V., Voorbij Prefab Beton B.V. en Timmermans Infratechniek B.V. TBI Infra heeft vestigingen in Apeldoorn (Mobilis), Capelle aan den IJssel (Mobilis), Hoogvliet (Servicis), Hoensbroek (Timmermans) en Amsterdam (Voorbij-ondernemingen). TBI Infra is in het bezit van het ISO 14001-certificaat, een internationaal erkende norm voor het opzetten van milieumanagementsystemen. TBI Infra richt zich daarbij in het bijzonder op vier aandachtsgebieden, waarvoor werkinstructies en beheersmaatregelen zijn vastgesteld: energie en CO₂, afvalmanagement, gevaarlijke stoffen en bodemverontreiniging.

MOBILIS

Mobilis leverde in 2013 in combinatie met andere bedrijven het project A50 Ewijk – Valburg op, met hierin opgenomen de nieuwe Tacitusbrug, waarmee een belangrijk fileknelpunt is opgelost. Tevens werden negen ecoducten opgeleverd op de Veluwe en de Utrechtse Heuvelrug. Het oude tienjarig onderhoudscontract voor de Westerscheldetunnel eindigde in 2013. Mobilis heeft echter al in 2012 het onderhoudscontract voor de Westerscheldetunnel gegund gekregen voor de periode 2013 tot 2033. In combinatie met onder andere Croon zal het onderhoud aan de tunnel en de toeleidende wegen worden uitgevoerd. In Terneuzen zijn de twee buizen geboord voor de tunnel onder het kanaal Gent – Terneuzen. In Rotterdam is de nieuwbouw van het Centraal Station in opdracht van ProRail nagenoeg afgerond. In Denemarken heeft Mobilis in combinatie het project Frederikssund gerealiseerd. Dit project betrof het ontwerp en de realisatie van een nieuwe 3,8 km lange tweebaansautoweg en vijf kunstwerken.

VOORBIJ

Voorbij Funderingstechniek en Voorbij Prefab Beton leverden aan diverse projecten van Mobilis een substantiële bijdrage. In Guamare (Brazilië) realiseerde Voorbij Funderingstechniek voorts een kofferdam voor het aan land brengen van oliepijpleidingen. Voorbij Prefab Beton werkt samen met ERA Contour aan de realisatie van het woningbouwproject 'Vlaardings Geluk', dat voorziet in driehonderd eengezinswoningen en zestig appartementen.

OPERATIONELE STRUCTUUR TBI

per 31 december 2013



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).

CURRENT RATIO

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

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.

RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING

Onder resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening zijn 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

© Fotografie

Marc Dorleijn, Fotomix, Luuk Klamer, Kees Stuij Fotografie

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 2014

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

MAAK DE TOEKOMST



TBI is een groep van ondernemingen die onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwt, inricht en onderhoudt. De groep kenmerkt zich als een wendbare netwerkorganisatie. De TBI-ondernemingen beschikken over hoogwaardige, specialistische expertise op het gebied van Techniek, Bouw en Infra.



MAAK DE TOEKOMST