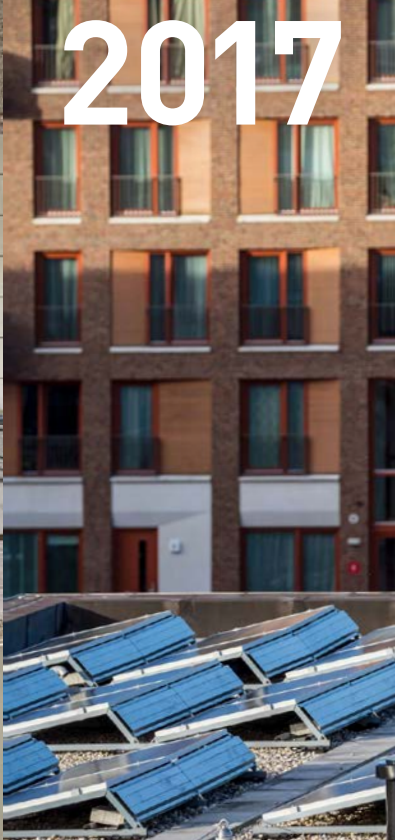


JAAERVERSLAG 2017



MAAK
DE TOEKOMST



TBI Jaarverslag 2017

Dit geïntegreerde jaarverslag van TBI geeft een samenhangend inzicht in zowel financiële als niet-financiële prestaties. Het is opgesteld in lijn met de richtlijnen van het Integrated Reporting Framework en de GRI Standaarden.

Op onze jaarverslagsite <http://jaarverslag.tbi.nl> vindt u de GRI content index met aanvullende informatie en met verwijzing naar de plaats waar de informatie gevonden kan worden in dit verslag.

De belangrijkste doelgroepen van dit jaarverslag zijn onze aandeelhouder, (potentiële) opdrachtgevers, (potentiële) medewerkers, samenwerkende partners, leveranciers en ngo's.

Vragen, opmerkingen of suggesties ontvangen wij graag via e-mail: communicatie@tbi.nl.

Het geïntegreerd jaarverslag 2017 is ook verkrijgbaar in het Engels. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie heeft de Nederlandse voorrang. De jaarverslagen zijn tevens beschikbaar op <http://jaarverslag.tbi.nl>.

This integrated Annual Report is also published in English. In the event of inconsistencies between the English and the Dutch version the latter shall prevail. This Annual Report is also available on the internet: <http://jaarverslag.tbi.nl/en/>.

TBI Holdings B.V.

Wilhelminaplein 37
3072 DE Rotterdam
Postbus 23134
3001 KC Rotterdam
T 010 – 2908500

www.tbi.nl
info@tbi.nl

KvK nummer 24144064



 **comfort partners** | TBI

 **croonwolter&dros** | TBI

 **eekels** | TBI

WTH

 **jp van eesteren** | TBI

 **era contour** | TBI

 **groothuis** | TBI

 **hazenbergh** | TBI

 **nico de bont** | TBI

 **koopmans** | TBI

 **mdb** | TBI

 **voorbij prefab**

HEVO

SYNCHROON

 **mobilis** | TBI

 **servicis** | TBI

 **timmermans** | TBI

 **mobilis danmark** | TBI

 **voorbij funderingstechniek**

Inhoud

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur	5	Reikwijdte en verantwoording	67
Over TBI	6	Jaarrekening	69
Het werkveld van TBI	6	Geconsolideerde balans per 31 december 2017	70
Profiel	7	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	71
Hoe TBI waarde creëert	8	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	72
Raamwerk	8	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	74
Visie	8	Toelichting op de geconsolideerde balans	80
Missie	9	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	86
Wat stakeholders materieel vinden	9	Enkelvoudige balans per 31 december 2017	91
Strategie 2020	10	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017	92
Strategische doelen	12	Voorstel tot resultaatbestemming 2017	96
De kracht van TBI	13	Gebeurtenissen na balansdatum	96
TBI's bijdrage aan de Sustainable Development Goals	14	Overige gegevens	97
Kerncijfers TBI	16	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	97
TBI in de markt	20	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98
Vastgoed	20	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	100
Wonen	23	Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen	104
Utiliteit	28	Operationele structuur TBI	105
Technologie & Energie	31	Begrippenlijst	106
Mobiliteit & Industrie	36	Colofon	107
Ondernemerschap als motor voor innovatie	38		
Financieel	42		
Bedrijfsopbrengsten en -resultaten	42		
Ontvangen opdrachten en orderportefeuille	43		
Balans	43		
Financiering	44		
Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra	44		
Vooruitzichten	45		
Aantrekkelijke werkomgeving	48		
Aantrekken talent	48		
Opleiden en ontwikkelen van medewerkers	48		
Arbeidsverhoudingen	50		
Integer handelen	52		
Veilig en gezond werken	52		
Circulair ondernemen	54		
Verduurzaming gebouwde omgeving	54		
Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit	54		
Eigen milieuoetafdruk minimaliseren	54		
Governance	56		
Risicobeheersing	56		
Risico's	57		
Corporate governance	60		
Verslag van de Raad van Commissarissen	62		
Samenstelling Raad van Bestuur	65		
Samenstelling Raad van Commissarissen	66		



**MAAK
DE TOEKOMST**

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI kijkt terug op een goed jaar waarin we onze prestaties op veel fronten hebben verbeterd. De woningmarkt was krachtig en het perspectief voor de markten van infra en utiliteit verbeterde. Marine & Offshore had het daarentegen nog steeds lastig door de lage olie- en gasprijzen.

De bedrijfsopbrengsten groeiden in 2017 met 9 procent naar € 1.708 miljoen. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten verbeterde fors en nam toe naar € 28 miljoen.

We hebben aansprekende opdrachten verworven zoals de nieuwbouw voor de Triodos Bank in Driebergen, waarbij circulariteit een belangrijke rol speelt. Maar ook Little C aan de Rotterdamse Coolhaven, Windmolenpark Kriegers Flak in de Baltische Zee en de vernieuwing van de rondweg bij Antwerpen in aannemersconsortium Rinkoniën zijn goede voorbeelden. Naast deze voorbeelden realiseren onze ondernemingen uiteraard vele andere (kleine en middelgrote) projecten.

Maak de toekomst

De bouwsector speelt een belangrijke rol bij de grote maatschappelijke en ruimtelijke opgaven. Samen met andere bouw- en installatiebedrijven, kennisinstellingen en de overheid werken we hieraan met de Bouwagenda. Alleen zo lukt het ons om de steden bereikbaar te houden, de bestaande woningvoorraad te verduurzamen, energieneutraal te bouwen en één miljoen nieuwe woningen te bouwen voor 2030.

De ambities van de Bouwagenda zien we terug in onze missie: 'TBI – Maak de toekomst' en in onze strategie op weg naar 2020. TBI wil de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen verbeteren door slimme, duurzame en toekomstbestendige oplossingen te ontwikkelen en te realiseren voor de gebouwde omgeving. De komende jaren is onze strategie gericht op drie pijlers die met elkaar verbonden zijn:

1. Toonaangevende marktpositie

Door continu te investeren in innovatie en te focussen op ondernemerschap dicht bij de klant willen we onze marktpositie behouden en waar mogelijk versterken. We streven naar robuuste financiële resultaten door aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomanagement en optimale projectbeheersing.

2. Circulair ondernemen

We zetten vol overtuiging in op een circulaire bouweconomie met als doel een duurzame gebouwde omgeving te ontwikkelen en een volledige circulaire bedrijfsvoering. Hergebruik is hierbij de leidraad.

3. Aantrekkelijke werkomgeving

We willen goed opgeleide medewerkers met diverse competenties aantrekken, die met hun frisse blik en digitale kennis onze ondernemingen kunnen versterken.

TBI wil de beste werkomgeving voor talent zijn en tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren.

Onze strategie 2020 moet de winstgevendheid van TBI verder verbeteren. Zo houden we ruimte om te blijven investeren. Door te investeren in product- en procesinnovatie en nieuwe concepten kunnen we waarde creëren voor onze klanten.

Met name onze decentrale concernstructuur dicht bij de klant en de verbinding van onze techniekondernemingen met bouw en infra bieden daarbij een belangrijk competitief voordeel.

Bovendien zijn we flexibel en wendbaar. Zo kunnen wij een effectieve bijdrage leveren aan de bouwopgave.

Herwaardering voor vakmanschap

Om de bouwopgave te realiseren heeft de bouw- en installatiesector de komende vijf jaar 55.000 nieuwe arbeidskrachten nodig. Natuurlijk zullen nieuwe technologieën aan de bouwopgave bijdragen, maar ze zijn beslist niet de heilige graal voor onze sector. Het borgen van technisch vakmanschap van uitvoerder tot timmerman, van elektromonteur tot calculator is minstens zo belangrijk. Zonder de basis van dit vakmanschap wordt nieuwe technologie slechts een vlucht vooruit. TBI blijft zich dan ook inzetten om het samenspel tussen vakopleidingen en leertrajecten te optimaliseren om een bestendige instroom van vakmensen te borgen.

Tot slot

Ook in 2017 hebben onze ondernemingen vele spraakmakende projecten gerealiseerd en verworven. Een aantal daarvan belichten we in dit verslag. Stuk voor stuk zijn het illustraties waarin onze kernkwaliteiten **vakmanschap, ondernemerschap en innovatiekracht** samenkomen.

We kijken met vertrouwen vooruit. De groei in de woningbouw zet door, maar deze wordt wel vertraagd door een ontoereikend planaanbod. Het volume in de utiliteitsbouw en infrasector begint aan te trekken. De toename van onze orderportefeuille met 11 procent naar € 2,4 miljard biedt een gezonde basis voor onze activiteiten in de komende jaren.

Wij danken iedereen die het afgelopen jaar aan TBI heeft bijgedragen met inzet, kennis, kunde, ervaring en vakmanschap. En wij danken onze klanten, medewerkers, aandeelhouder en samenwerkingspartners voor hun steun en vertrouwen.

Rotterdam, 20 maart 2018

Daan Sperling

Voorzitter Raad van Bestuur
TBI Holdings B.V.

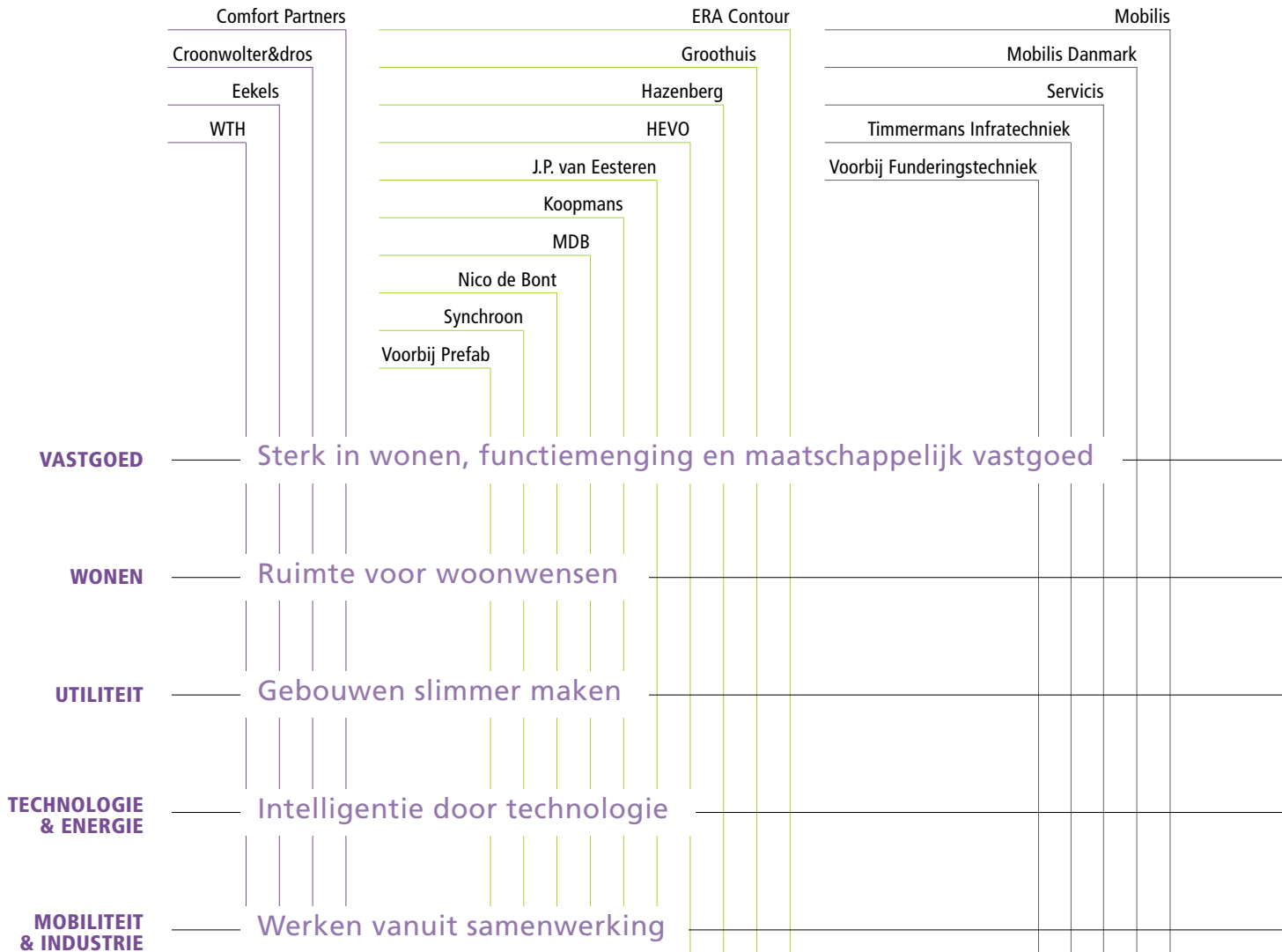
Over TBI

Het werkveld van TBI

TECHNIEK

BOUW & ONTWIKKELING

INFRA



Profiel

TBI is een groep ondernemingen die de gebouwde omgeving op duurzame wijze vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI heeft een gemengd portfolio van bouw- en installatietechniek.

Woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken en scheepsinstallaties. In heel Nederland is ons werk te zien. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten. Voor publieke of private opdrachtgevers.

Binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra onderscheidt TBI vijf marktgeoriënteerde clusters, waarbinnen de TBI-ondernemingen vanuit verschillende disciplines de markt bewerken, samenwerken en kennis delen:

Vastgoed - Wonen - Utiliteit - Technologie & Energie – Mobiliteit & Industrie

TBI-ondernemingen opereren dicht op de klant en zijn toonaangevend in hun markt(segment). Met gemiddeld 5.700 medewerkers (FTE's), realiseerde TBI in 2017 € 1.708 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

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

Continuïteit op lange termijn, behoud van monumentaal erfgoed en het leveren van een bijdrage aan de opleiding van de kinderen van onze medewerkers via Stichting Studiefonds TBI zijn de doelstellingen van de Stichting. Dit biedt stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn.

Toonaangevende marktpositie

Tezamen vormen de TBI-ondernemingen een wendbare groep. De ondernemingen opereren elk onder hun eigen naam, maar werken ook met elkaar samen. Voor TBI vormt deze werkwijze een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie en synergie. Bovendien vergroten we zo onze slagkracht en expertise op het gebied van multidisciplinair ontwikkelen, bouwen en onderhouden.

Voor ondernemerschap is binnen onze groep volop ruimte. Wij zien graag dat opdrachtgevers ons uitdagen en wij willen onze opdrachtgevers uitdagen. Op basis van wederzijds vertrouwen en respect. Dat betekent dat wij opdrachtgevers willen begrijpen, met ze mee willen denken en doorvragen, op zoek naar de beste oplossing.

Circulair ondernemen

Aan onze beslissingen liggen economische én duurzame overwegingen ten grondslag. Circulair ondernemerschap wordt steeds meer een integraal onderdeel van onze dagelijkse praktijk.

Daarbij is de herbruikbaarheid van gebouwen, producten en grondstoffen het uitgangspunt met als doel een waardevaste gebouwde omgeving te ontwikkelen en de ecologische voetafdruk te verbeteren.

Aantrekkelijke werkomgeving

We hebben de ambitie om een aantrekkelijke werkomgeving voor talent te bieden. Een omgeving waarin het prettig werken is voor de mensen die dag in dag uit bezig zijn met onze projecten en zichzelf continu willen verbeteren. Altijd vanuit het besef dat bouwen geen doel is maar een middel. Verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend zijn niet voor niets onze kernwaarden. Goede ontwikkelingsmogelijkheden, opleidingen en trainingen, gezonde arbeidsverhoudingen en goede arbeidsvoorwaarden voor onze medewerkers in een veilige en gezonde werkomgeving zijn daarvoor de randvoorwaarden.

Hoe TBI waarde creëert

Raamwerk

We hebben onze strategie herijkt en onze marsroute naar 2020 uitgestippeld. Voorafgaand hieraan is in opdracht van de Raad van Bestuur in 2017 een materialiteitsanalyse uitgevoerd op basis van de input van ruim 150 in- en externe stakeholders om onze strategische prioriteiten aan te scherpen, in lijn met wat voor stakeholders het meest relevant is.

De materialiteitsanalyse biedt ook aanknopingspunten voor de wijze waarop we onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties kunnen invullen en monitoren. Daarnaast is in oktober 2017 een bijeenkomst gehouden met 80 'toekomstmakers' van TBI. Daarin hebben we met elkaar gesproken over de belangrijke trends en ontwikkelingen in de voor ons relevante markten en de uitdagingen waar we voor staan. Dit heeft inzicht gegeven in de kansen en risico's maar ook in de kritische succesfactoren die van belang zijn voor onze strategie. Al deze inzichten vormen de basis voor onze waarden-gedreven strategie 2020.

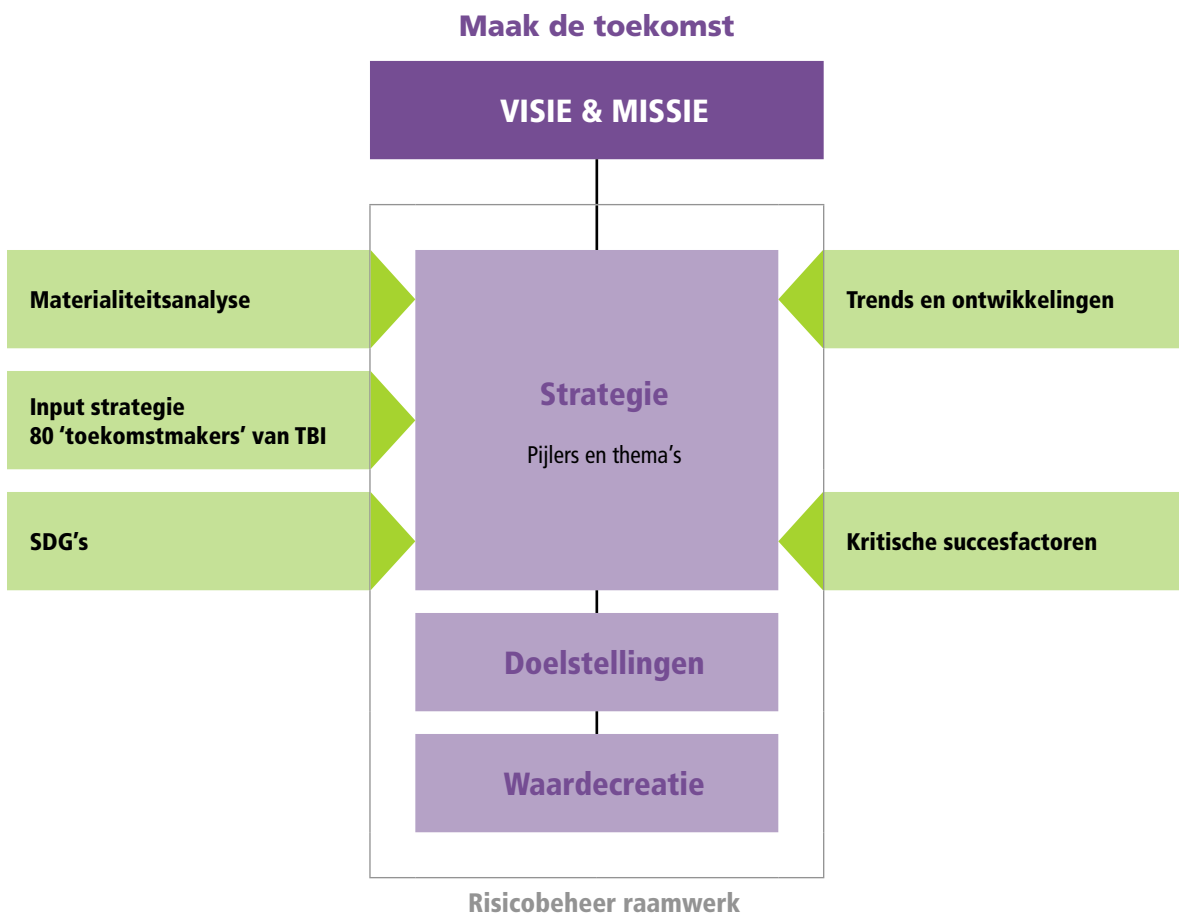
De basis van onze strategie wordt gevormd door onze visie en missie.

Visie

De ruimtelijke opgave kent nog veel maatschappelijke uitdagingen. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling, arbeidsmarkt en mobiliteit, evenals verstedelijking en de verduurzamingsopgave van de gebouwde omgeving leiden tot een transitie van onze maatschappij én van ons werkgebied. De samenleving digitaliseert in rap tempo en slimme technologie neemt een steeds dominantere plaats in onze leef- en werkomgeving in. Deze technologische ontwikkelingen zijn van groot belang voor de oplossing van milieu- en mobiliteitsproblemen en spelen een cruciale rol bij de energietransitie van centrale fossiele energievoorziening naar hernieuwbare energiebronnen.

TBI wil een bijdrage leveren aan de samenleving door de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen te verbeteren door slimme, duurzame en toekomstbestendige oplossingen te ontwikkelen en te realiseren voor de gebouwde omgeving.

Wij willen werken aan een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken en woningen die niet alleen energie gebruiken maar ook leveren en waarin technologieën bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Wij willen veilige tunnels, bruggen en sluizen bouwen en opzienbarende, grensverleggende projecten realiseren.



Maar we willen er ook voor zorgen dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven voor de toekomst. Door ze te verbouwen, renoveren en verduurzamen. Ons cultureel erfgoed moeten we koesteren.

Om dit te bereiken voeren we een strategie die is gebaseerd op drie pijlers:

- * toonaangevende marktpositie
- * circulair ondernemen
- * aantrekkelijke werkomgeving

Missie

TBI wil de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen verbeteren.

Dit doen wij door de gebouwde omgeving op duurzame wijze te vernieuwen, in te richten en te onderhouden.

Samen met onze partners willen we werken aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter kan. Mooier, slimmer, efficiënter en duurzaam.

Willen we onze ambities waarmaken, dan hebben we de beste mensen nodig. Daarom zetten we in op persoonlijke ontwikkeling en stimuleren we ondernemerschap en eigen initiatief.

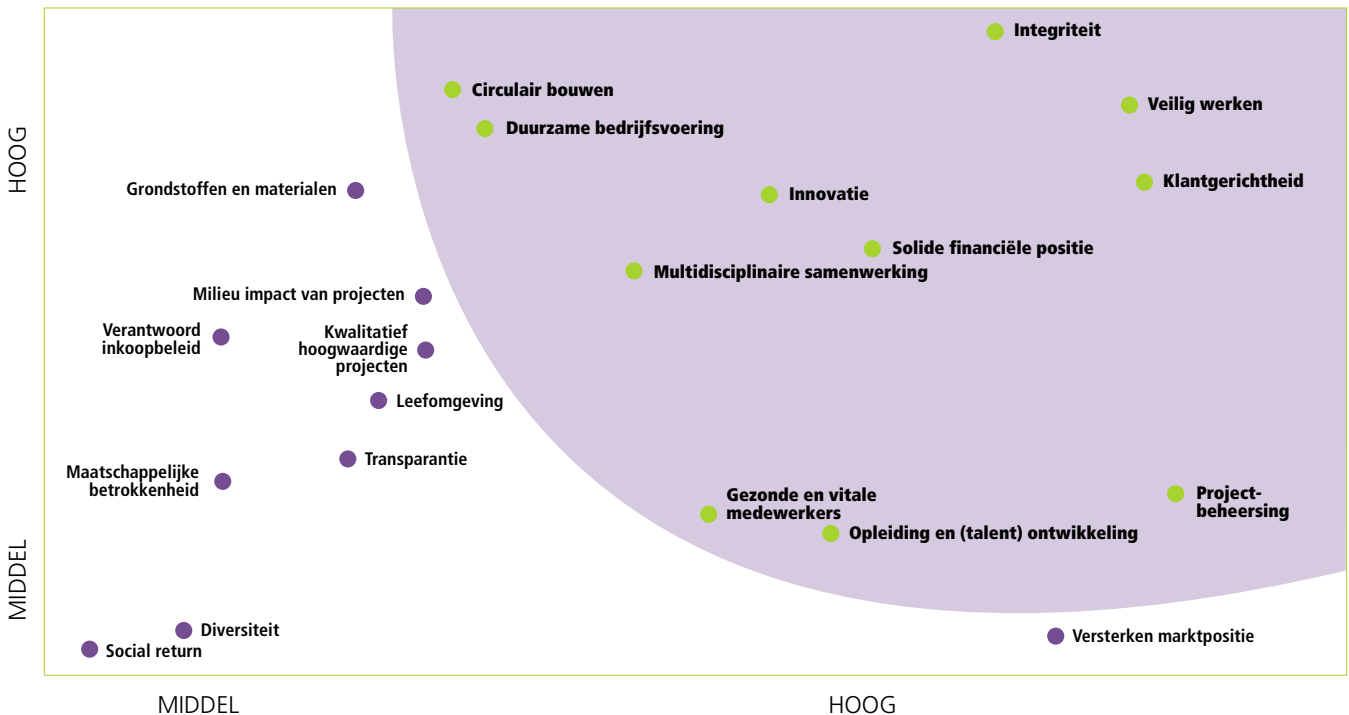
TBI. Maak de toekomst

Wat stakeholders materieel vinden

TBI onderhoudt goede contacten met een breed spectrum aan stakeholders die belang hebben bij of beïnvloed worden door onze activiteiten. In 2017 zijn op basis van een schriftelijke consultatie onder stakeholders de materiële thema's vastgesteld. De materialiteitsmatrix toont zowel het belang vanuit de stakeholder als de impact van thema's op het waardecreërende vermogen van TBI. In onderstaande materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste externe stakeholders (y-as) het meeste belang hechten afgezet tegen de invloed van de thema's op de strategie van TBI (x-as).

De thema's in het paarse vlak zijn de thema's die direct gelinked zijn met onze strategie. Meer informatie over de materialiteitsanalyse, de link met de strategie en de materiële thema's is te vinden in het hoofdstuk Reikwijdte en verantwoording.

Materialiteitsmatrix



Strategisch kader

Visie en missie	MAAK DE TOEKOMST TBI wil de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen verbeteren		
Relevante SDG's			
Strategische pijlers	Toonaangevende marktpositie	Circulair ondernemen	Aantrekkelijke werkomgeving
Thema's	Behoud en waar mogelijk versterken marktpositie	Verduurzaming gebouwde omgeving (Energietransitie en CO ₂ -reductie)	Veilig en gezond werken
	Solide financiële positie en prestaties	Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit	Opleiden en ontwikkelen van medewerkers
	Ondernemerschap dicht bij de klant	Eigen milieu voetafdruk minimaliseren	Integer handelen
Kernkwaliteiten	Technisch vakmanschap, ondernemerschap en innovatiekracht		
Operationele Excellence	Digitalisering bedrijfsprocessen, optimale project- en risicobeheersing, efficiency backoffice		

Drie strategische pijlers

De komende jaren focussen we onze strategie op drie pijlers die met elkaar verbonden zijn. Doel is de winstgevendheid te verbeteren. Dat biedt ook ruimte om te blijven investeren. Dit is van belang omdat klanten steeds meer vragen om duurzame en innovatieve oplossingen. Binnen de drie pijlers onderscheiden we een aantal thema's.

Toonaangevende marktpositie

In alle voor TBI relevante markten willen we een toonaangevende positie innemen. Door continu te investeren in innovatie en te focussen op ondernemerschap dicht bij de klant willen we onze positie in de markt behouden en waar mogelijk versterken.

Ons ondernemerschap en onze vakkundigheid zetten we in voor onze klanten. Door ons in hen te verplaatsen, kunnen zij succesvol zijn en een optimaal resultaat behalen. Wij denken in oplossingen die hen kunnen ontzorgen. Wij investeren in vertrouwen en willen uitblinken in klanttevredenheid.

Hierbij houdt TBI vast aan zijn decentrale concernstructuur om daarmee zo dicht mogelijk bij de klant te kunnen opereren.

We willen waarde voor onze klanten creëren door hun behoeften in te vullen en in te spelen op hun wensen. We dagen onszelf dan ook elke dag weer uit met nieuwe, complexe projecten. Dat vraagt om slimme samenwerking, zowel binnen ons bedrijf als met partners, en de inzet van slimme technieken. Met als resultaat oplossingen waar onze opdrachtgevers op kunnen vertrouwen.

We streven naar robuuste financiële resultaten door focus op de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomanagement en projectbeheersing.

En we willen uitblinken door prestatie. We dagen elkaar uit om samen de beste resultaten te bereiken, op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit.

Circulair ondernemen

Circulair ondernemerschap wordt steeds meer een integraal onderdeel van onze dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt daarbij is zowel CO₂-reductie en energieneutraliteit als de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen met als doel een waardevaste gebouwde omgeving te ontwikkelen en de ecologische voetafdruk te verbeteren.

Circulair ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie en met verder kijken dan alleen naar het eigen vakgebied en in samenwerken met andere partijen in de keten. Door onze medewerkers te stimuleren ondernemend, creatief en kritisch te zijn, buiten gebaande paden te denken, kunnen we producten en diensten leveren waar de samenleving behoefte aan heeft, zoveel mogelijk materialen hergebruiken en waar mogelijk circulair te bouwen.

Daarom zijn alle TBI-ondernemingen alert op de circulaire oplossingen die zij klanten kunnen bieden. Voor ons zijn het kansen om extra waarde te creëren.

Naast circulaire prestaties voor onze klanten hebben we ook aandacht voor het minimaliseren van de eigen milieuvoetafdruk.

Aantrekkelijke werkomgeving






























De vernieuwing van de bouwsector stelt andere eisen aan onze medewerkers en ons als werkgever. We willen goed opgeleide medewerkers met diverse competenties aantrekken, die met hun frisse blik en digitale kennis onze ondernemingen kunnen versterken. En we blijven eveneens op zoek naar mensen met technisch vakmanschap. We blijven dan ook investeren in vakopleidingen.

TBI wil een aantrekkelijke werkomgeving bieden aan talent. Wij willen tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, zodat medewerkers optimaal kunnen presteren en we de juiste toptalenten en succesvolle professionals weten aan te trekken en te behouden. Daarom zijn we continu op zoek naar ondernemende professionals. Naar vakmensen met een passie voor bouw en techniek, die kunnen samenwerken en verbinden. Dat doen we door voorwaarden te scheppen waaronder werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen.

Wij verwachten van onze medewerkers uiteraard dat ze hun vak verstaan maar we hechten minstens zoveel waarde aan houding en gedrag. Integriteit is een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en is een uitgangspunt bij al ons handelen.



Strategische doelen

Strategische pijler	Toonaangevende marktpositie	Circulair ondernemen	Aantrekkelijke werkomgeving
Ambitie	TBI versterkt zijn marktpositie door continu te investeren in innovatie, digitalisering en focus op ondernemerschap dicht bij de klant.	TBI zet vol overtuiging in op een circulaire bouweconomie met als doel een duurzame gebouwde omgeving te ontwikkelen en een volledige circulaire bedrijfsvoering.	TBI wil een veilige en gezonde werkomgeving bieden aan talent, en vakmanschap behouden en ontwikkelen. Wij willen tot de beste werkgevers in onze sector behoren.
Thema	Versterken marktpositie	Verduurzaming gebouwde omgeving	Veilig en gezond werken
Strategische doelen	 Top 5 positie in onze kernmarkten	 Voor TBI is gasloze woningbouw de norm	 Ongevallenratio (IF) < 4,0
	 100% BIM toepassen bij omvangrijke projecten	 In 2030 bouwt en installeert TBI 100% energieneutraal	 Ziekteverzuim < 4,0%
			 Gecertificeerd op de Veiligheidsladder ≥ trede 3
			 Verhogen bewustzijn veilig werken
Thema	Solide financiële positie en prestaties	Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit	Opleiden en ontwikkelen van medewerkers
Strategische doelen	 Solvabiliteit > 30%	 Kennisontwikkeling en -deling circulariteit en verhogen bewustzijn	 Medewerkerstevredenheidsscore ≥ 7,5
	 Operationele marge (EBIT) 2-4%	 Al onze conceptwoningen volledig in Madaster in 2020	 Interne doorstroming medewerkers (jobrotation)
	 ROIC ≥ 10%	 Hergebruik restmaterialen na afvoer >90%	 Verhogen opleidingsniveau medewerkers en meer samenwerking met vakopleidingen
	 Handelswerkkapitaal-efficiëntie ≤ -5%	 In 2020 100% circulaire bedrijfskleding	 Projectmanagement en leiderschapsontwikkeling in 100% van de TBI acadmy programma's
Thema	Ondernemerschap dicht bij de klant	Eigen milieuoetafdruk minimaliseren	Integer handelen
Strategische doelen	 Klanttevredenheidsscore ≥ 7,5	 10% reductie CO ₂ -emissie in 2020 t.o.v. 2017	 Geen overtredingen TBI Gedragscode
	 Innovatiekracht vergroten	 Verduurzaming eigen bedrijfshuisvesting > label C In 2023	 Verhogen bewustzijn integer handelen
		 100% elektrisch rijden in 2025	
	 Afvalscheiding >75% in 2020		
	 100% duurzame inkoop (o.a. beton, FSC/PEFC hout en energie)		

De kracht van TBI

Binnen TBI hebben we alle disciplines (vastgoedontwikkeling, bouw, technologie en infra) in huis om aan de veranderende klantvraag te kunnen voldoen. Wij kunnen een daadwerkelijke bijdrage leveren aan de ruimtelijke inrichting van Nederland.

We hebben binnen TBI een gemengd portfolio dat zo breed in samenstelling is dat we alles in huis hebben om deze maatschappelijke opgave te realiseren en aan te sluiten bij de wensen van onze klanten. Onze decentrale concernstructuur stelt ons in staat slagvaardig te ondernemen.

We combineren het vakmanschap en ondernemerschap van de afzonderlijke ondernemingen dicht op de klant met de schaalvoordelen van de groep. Samen als het kan, alleen als het moet.

We hebben het overzicht over de totale keten, van concept- tot exploitatiefase, en zijn in staat om in het hele proces de gewenste (regie)rol te spelen. Met name de verbinding van onze techniek-ondernemingen met bouw en infra biedt daarbij een belangrijk competitief voordeel. En we zijn flexibel en wendbaar.

Onze aandeelhoudersstructuur biedt bovendien een solide basis. TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en met Stichting TBI als enig aandeelhouder.

Continuïteit van TBI Holdings en zijn ondernemingen is de primaire doelstelling van de Stichting. Dit biedt stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn. Zo maken we de toekomst.

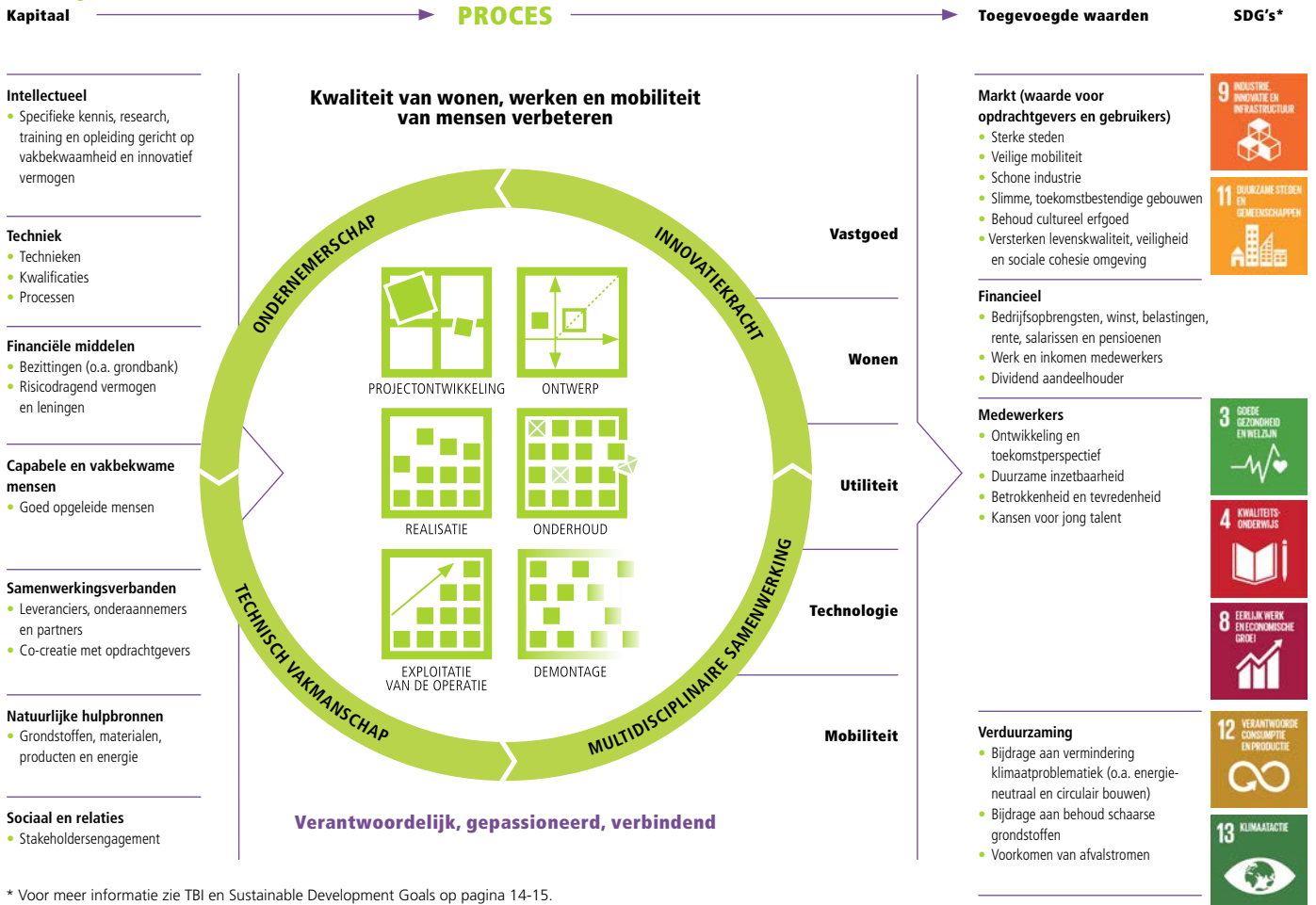
Verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend zijn het DNA van onze organisatie. Ze geven weer hoe we met elkaar, onze klanten en andere stakeholders omgaan en hoe onze cultuur in elkaar steekt. Ze vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen en dragen bij aan helderheid en transparantie.

Technisch vakmanschap, ondernemerschap en innovatiekracht zijn onze kerncompetenties die pas echt het verschil maken als we ze in onze dagelijks praktijk toepassen én als de klant ze herkent als kenmerkend voor onze TBI-ondernemingen.

Wij borgen onze kernkwaliteiten door:

- te investeren in leiderschap en cultuur
- de kernkwaliteiten stevig te verankeren in Management Developmentbeleid en TBI acadmy programma's
- het (technisch) vakmanschap (onder andere door de ondersteuning van vakscholen) te behouden en uit te bouwen
- innovaties aan te jagen middels het TBI Innovatiefonds
- samenwerking en kennisdeling binnen de clusters

Bedrijfsmodel TBI






* Voor meer informatie zie TBI en Sustainable Development Goals op pagina 14-15.

TBI's bijdrage aan de Sustainable Development Goals

Op 25 september 2015 heeft de Verenigde Naties een mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030 vastgesteld om vooruitgang op het gebied van welzijn, gelijkheid en duurzaamheid te realiseren. Deze agenda bevat 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's - Sustainable Development Goals) en 169 subdoelstellingen. Ze vormen het belangrijkste internationale duurzaamheidskader voor de komende jaren.

Er is een sterk verband tussen TBI's strategie en de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). We richten ons op de (sub)doelen waar we zelf de meeste invloed op hebben en een positieve bijdrage kunnen leveren met onze bedrijfsactiviteiten. Wij zien in SDG 3, 4, 8, 9, 11, 12 en 13 de beste mogelijkheden om daaraan bij te dragen.

SDG	Relevante sub-doelstelling	Verband met TBI activiteiten	Hoofdstuk jaarverslag
 <p>Goede gezondheid en welvaart voor alle leeftijden</p>	3.8 Zorgen voor een universele gezondheidsdekking, met inbegrip van de bescherming tegen financiële risico's, toegang tot kwaliteitsvolle essentiële gezondheidszorgdiensten.	<ul style="list-style-type: none"> TBI investeert in de gezondheid van medewerkers in alle leeftijdscategorieën door de inzet van TBI Vitaal Veilige gezonde werkomgeving, Veiligheidsbeleid, TBI Vitaal 	Aantrekkelijke werkomgeving
 <p>Gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen</p>	4.4 Tegen 2030 het aantal jongeren en volwassenen met relevante vaardigheden, met inbegrip van technische en beroepsvaardigheden, voor tewerkstelling, degelijke jobs en ondernemerschap aanzienlijk verhogen.	<ul style="list-style-type: none"> TBI geeft medewerkers kansen hun opleidingsniveau te verhogen en een leven lang te leren Samenwerking met vakopleidingen om het vakmanschap te versterken 	Aantrekkelijke werkomgeving
 <p>Fatsoenlijke banen en economische groei</p>	8.2 Hogere economische productiviteit door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Investeren in innovatie, i-fonds, operationele marge 	Strategie 2020 TBI in de markt
	8.3 Bevorderen van op ontwikkeling toegespitte beleidslijnen die productieve activiteiten ondersteunen, alsook de creatie van waardige jobs, ondernemerschap, creativiteit en innovatie, en de formalisering en de groei aanmoedigen van micro-, kleine en middelgrote ondernemingen, ook via toegang tot financiële diensten.	<ul style="list-style-type: none"> Investeren in innovatie, i-fonds 	Strategisch kader
	8.5 Volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.	<ul style="list-style-type: none"> HR-beleid (ervaringsleerplekken, social return) 	Aantrekkelijke werkomgeving
	8.6 Het aandeel aanzienlijk terugschreeven van jongeren die niet aan het werk zijn, geen onderwijs volgen en niet met een opleiding bezig zijn.	<ul style="list-style-type: none"> HR-beleid (investeren jong talent, ervaringsleerplekken, social return, stimuleren, enthousiasmeren en faciliteren technisch onderwijs) 	Aantrekkelijke werkomgeving Strategisch kader
	8.8 De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers.	<ul style="list-style-type: none"> Investeren in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers Veilige gezonde werkomgeving, Veiligheidsbeleid, TBI Vitaal 	Aantrekkelijke werkomgeving
 <p>Innovatie en duurzame infrastructuur</p>	9.1 Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn.	<ul style="list-style-type: none"> Toekomstbestendig maken van gebouwen, versterken infrastructuur 	TBI in de markt
	9.4 Verduurzamen infrastructuur en industrieën waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen.	<ul style="list-style-type: none"> Toekomstbestendig maken van gebouwen, versterken infrastructuur, schone industrie (bijvoorbeeld Croonwolter&dros) 	TBI in de markt
	9.8 De toegang tot informatie- en communicatietechnologie verhogen.	<ul style="list-style-type: none"> Toekomstbestendig maken van gebouwen (smartbuildings), bieden van installatietechnische oplossingen 	TBI in de markt

SDG	Relevante sub-doelstelling	Verband met TBI activiteiten	Hoofdstuk jaarverslag
 11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN Veilige en duurzame steden	11.2 Toegang bieden tot veilige, betaalbare, toegankelijke en duurzame vervoerssystemen voor iedereen, verbetering van de verkeersveiligheid.	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstbestendig maken en versterken van infrastructuur 	TBI in de markt
	11.3 Inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen.	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstbestendig bouwen, binnenstedelijke projectontwikkeling. Ontwikkelen van nieuwe woonbestemmingen door transformatie van bestaande gebouwen, verduurzaming, energetische woningverbetering 	TBI in de markt
	11.4 De inspanningen verhogen om het culturele en natuurlijke erfgoed van de wereld te beschermen en veilig te stellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Eén van de doelstellingen van Stichting TBI • Renoveren en herbestemmen monumentaal vastgoed 	Strategisch kader TBI in de markt
	11.6 De nadelige milieu-impact van steden per capita reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan het gemeentelijk en ander afvalbeheer.	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van nieuwe woonbestemmingen door transformatie van bestaande gebouwen, verduurzaming, energetische woningverbetering, duurzame bouwlogistiek, mobiliteitsbeleid, circulaire bedrijfsvoering (geen afval), verbeteren luchtkwaliteit gebouwde omgeving middels bijvoorbeeld installatietechniek 	TBI in de markt
 12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE Duurzame consumptie en productie	12.2 Het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaliseren van gebruik en stimuleren hergebruik van materialen tijdens het bouw- en installatieproces, duurzaam inkopen, circulair ontwerpen, bouwen, demonteren 	Circulair ondernemen
	12.5 Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaliseren van gebruik en stimuleren (inzet van) hergebruik van materialen tijdens het bouw- en installatieproces, duurzaam inkopen, circulair ontwerpen, bouwen, demonteren, geen afval 	Circulair ondernemen
	12.6 Bedrijven aanmoedigen om duurzaam te werken en duurzaamheidsinformatie te integreren in hun rapporteringscyclus.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse geïntegreerde jaarverslaglegging waarbij duurzaamheids(informatie) een integraal onderdeel is van de bedrijfsstrategie 	Strategisch kader
	12.7 Duurzame praktijken bij overheidsopdrachten bevorderen in overeenstemming met nationale beleidslijnen en prioriteiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-actief participeren in overheidsaanbestedingen waarbij duurzaamheidscriteria centraal staan. Overtreffen klantvraag op het gebied van duurzaamheid 	TBI in de markt
 13 KLIMAATACTIE Klimaatverandering aanpakken	13.2 Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning.	<ul style="list-style-type: none"> • Keuze voor duurzame oplossingen om de milieu-belasting van de eigen organisatie te verminderen 	Circulair ondernemen

Kerncijfers TBI¹

	2017	2016	2015	2014	2013
Markt					
Ontvangen opdrachten	1.711	1.833	1.508	1.491	1.613
Orderportefeuille	2.374	2.136	1.795	1.743	1.815
Verkochte woningen ²	1.251	1.671	1.707	1.059	1.048
Opgeleverde woningen	2.345	1.649	nb ⁴	nb ⁴	nb ⁴
Financieel¹					
Bedrijfsopbrengsten	1.708	1.573	1.557	1.603	1.744
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) ³	46,0	11,7	32,7	31,0	32,6
Bedrijfsresultaat (EBIT) ³	28,0	-7,3	14,2	8,0	9,6
Nettoresultaat	10,6	-16,7	1,3	1,4	-13,1
Totale activa	779,9	707,7	766,8	746,9	827,3
Eigen vermogen	240,1	229,8	247,0	245,9	244,7
Rentedragende langlopende schulden	66,1	66,5	52,5	24,7	26,5
Rentedragende kortlopende schulden	14,6	13,2	14,1	18,5	35,9
Nettowerkkapitaal	28,0	65,3	47,7	72,4	58,7
Liquide middelen	186,7	138,3	166,5	123,4	149,0
Netto-investering in materiële vaste activa	15,4	11,2	11,9	6,5	15,1
Afschrijving materiële vaste activa	15,3	16,5	17,4	21,4	22,2
Ratio's					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten ³	2,7	0,7	2,1	1,9	1,9
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten ³	1,6	-0,5	0,9	0,5	0,6
Nettoresultaat in % van:					
*bedrijfsopbrengsten	0,6	-1,1	0,1	0,1	-0,8
*het eigen vermogen	4,4	-7,3	0,5	0,6	-5,4
Solvabiliteit in % van eigen vermogen	30,8	32,5	32,2	32,9	29,7
Solvabiliteit in % van garantievermogen	34,0	36,0	32,2	32,9	29,7
Medewerkers⁵					
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	5.701	5.556	5.774	6.967	7.717
Aantal medewerkers ultimo jaar (FTE)	5.746	5.677	5.744	5.981	7.351
Opleidingskosten per medewerker (FTE) in €	692	702	578	nb ⁴	nb ⁴
Overtredingen in wet- en regelgeving (boetes)	1	5	5	9	4
Veiligheid en gezondheid⁵					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	39	37	33	73	83
Ongevallenratio (IF)	3,5	3,6	3,1	6,1	6,0
Ziekteverzuim in %	4,5	4,4	4,1	4,4	4,2
Milieu-impact⁶					
CO ₂ -footprint (kton)	36	29	29	32	36
Afval (kton)	33	28	25	21	31

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

2 Vergelijkende cijfers 2016 aangepast in verband met gewijzigde definitie.

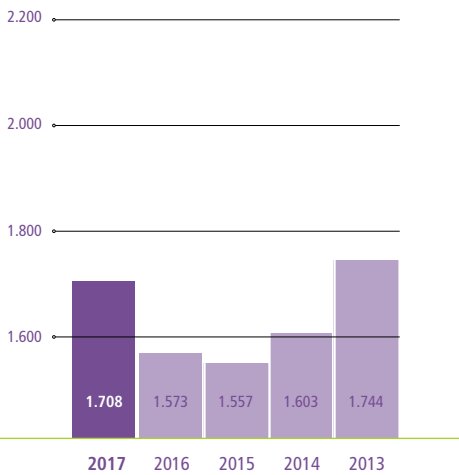
3 Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

4 Niet beschikbaar.

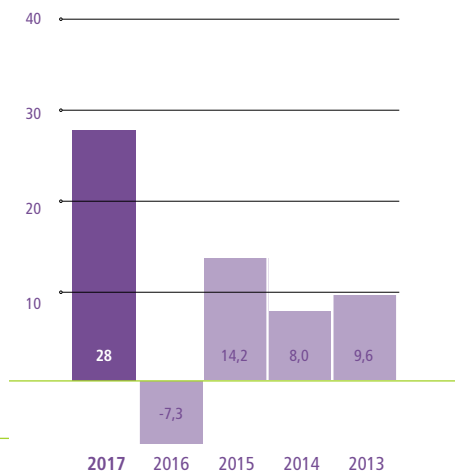
5 Exclusief buitenlandse entiteiten.

6 De totale CO₂-footprint 2016 is aangepast wegens voortschrijdend inzicht inzake de CO₂-uitstoot aangaande gedeclareerde kilometers.

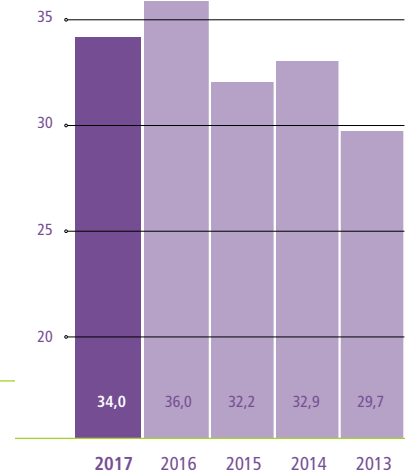
Bedrijfsopbrengsten
(in miljoenen euro's)



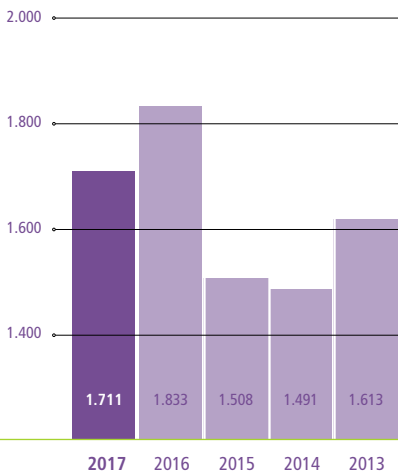
Bedrijfsresultaat
(in miljoenen euro's)



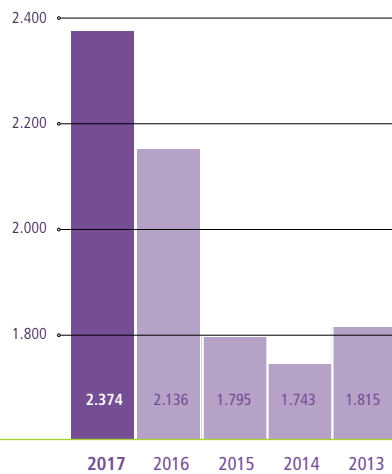
Solvabiliteit
(in %)



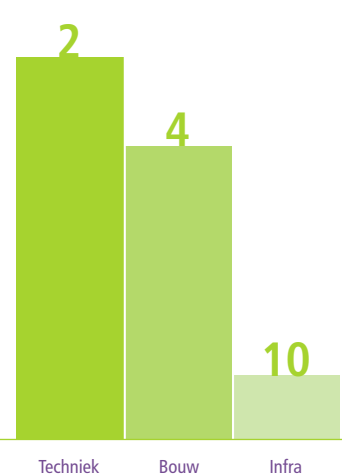
Ontvangen opdrachten
(in miljoenen euro's)



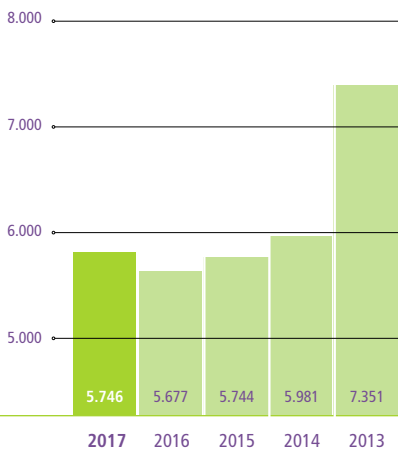
Orderportefeuille
(in miljoenen euro's)



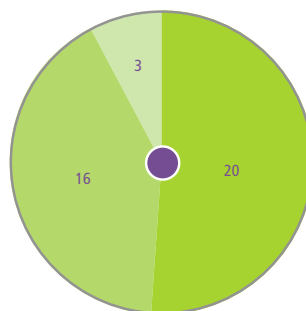
Positie in de marktsegmenten
Bron: © 2016 b&b info



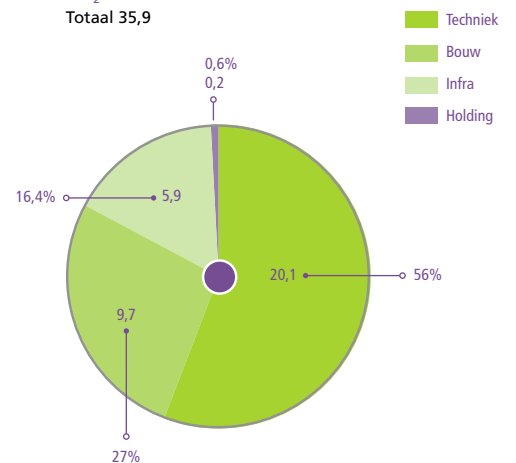
Aantal medewerkers
(ultimo jaar FTE)

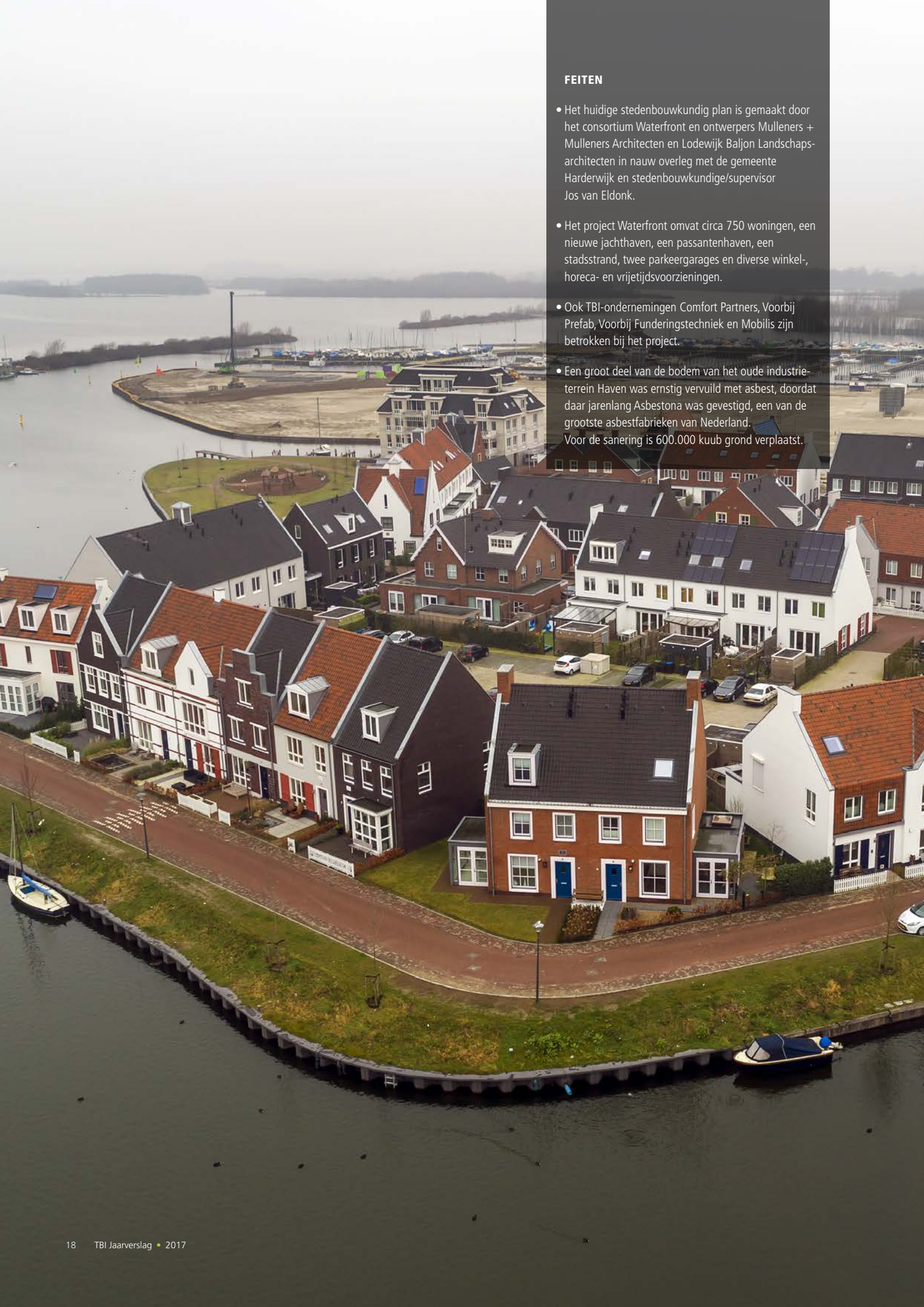


Aantal ongevallen met verzuim
Totaal: 39



CO₂-emissie in kton
Totaal 35,9





FEITEN

- Het huidige stedenbouwkundig plan is gemaakt door het consortium Waterfront en ontwerpers Mulleners + Mulleners Architecten en Lodewijk Baljon Landschaps-architecten in nauw overleg met de gemeente Harderwijk en stedenbouwkundige/supervisor Jos van Eldonk.
- Het project Waterfront omvat circa 750 woningen, een nieuwe jachthaven, een passantenhaven, een stadsstrand, twee parkeergarages en diverse winkel-, horeca- en vrijetijdsvoorzieningen.
- Ook TBI-ondernemingen Comfort Partners, Voorbij Prefab, Voorbij Funderingstechniek en Mobilis zijn betrokken bij het project.
- Een groot deel van de bodem van het oude industrie-terrein Haven was ernstig vervuild met asbest, doordat daar jarenlang Asbestona was gevestigd, een van de grootste asbestfabrieken van Nederland. Voor de sanering is 600.000 kuub grond verplaatst.

Harderwijk is van oudsher onlosmakelijk met het water verbonden. Maar in de tweede helft van de vorige eeuw werd de historische binnenstad geleidelijk van het water afgesneden. Volgens projectontwikkelaars Dennis van Hunen (Synchroon) en Mathijs van Beem (Koopmans) kon de stad de druk van de toenemende bedrijvigheid van industrie en recreatie nauwelijks meer aan. Van Hunen: "Stond je op de Boulevard, dan zag je alleen nog rijen geparkeerde auto's en een onaantrekkelijk industrieterrein. Het water leek ver weg."

Waterfront Harderwijk

De stad terug aan de Zuiderzee

Het plan om het gebied rond de Boulevard aan te pakken, ontstond al in 1995. Meer dan tien jaar later, in 2006, schrijft de gemeente een prijsvraag uit voor de ontwikkeling en realisatie van het project Waterfront. Het consortium van Synchroon, Koopmans Bouwgroep en Boskalis Nederland wint en mag van het gebied een nieuwe, aantrekkelijke woonomgeving aan het water maken. Van Beem: "Het ging om een volledige transformatie van een stuk binnenstad van Harderwijk. Industrie en vervuiling moesten worden opgeruimd en het water moest weer onderdeel van de stad worden. En natuurlijk moest het gebied goed aansluiten bij het historische karakter van de stad."

Lange adem

Dat de eerste huizen pas in 2014 zijn verkocht, noemt Van Hunen een mooi voorbeeld van "volhouden, vasthouden en geloof." Aanvankelijk waren er nogal wat tegenslagen. Het bestemmingsplan dat de verplaatsing van de aanwezige industrie naar een nieuwe locatie mogelijk moest maken, sneuvelde bij de Raad van State.

De huizen crisis kondigde zich aan en de bodem van het industrieterrein bleek sterk vervuild met asbest. Bovendien bleek bij aanvang van de omvangrijke asbestsaneringsoperatie dat er zich nog enkele niet-gesprongen explosieven uit de Tweede Wereldoorlog in de bodem bevonden.

Even leek het erop dat daardoor het project niet door kon gaan. Van Beem: "Dat het toch is gelukt, komt doordat we in 2011 met de gemeente Harderwijk en binnen het Consortium Waterfront nieuwe afspraken hebben gemaakt over planoptimalisatie en bezuiniging. Dit heeft geleid tot een andere planinvulling dan waarmee we de prijsvraag in 2006 hebben gewonnen. Voor Synchroon en Koopmans, die risicodragend verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de volledige gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie van Waterfront, leidde dit echter weer tot een haalbare businesscase."

Omdat het zo lang duurde, besloot het consortium om de stad een cadeau te geven door de aanleg van een nieuw stadsstrand te versnellen.

"Nadat we het Strandeiland hebben aangelegd, hebben we het samen met lokale ondernemers ingericht", vertelt Van Hunen. "Het is een enorm succes. Het heeft in 2014 zelfs de Gelderse prijs voor Ruimtelijke Kwaliteit gewonnen."

Nieuw land

Volgens de projectontwikkelaars is Waterfront een van de meest complexe gebiedsontwikkelingen in Nederland. "We hebben jarenlang gewerkt aan het bouwrijp maken van het terrein en aan het creëren van de twee eilanden waarop de huizen komen, het Noordereiland en het Zuidereiland", vertelt Van Hunen. "Het succes ervan hebben we vooral te danken aan de goede onderlinge samenwerking en de samenwerking met de gemeente Harderwijk en de provincie Gelderland. Ook Mobilis heeft zijn steentje bijgedragen met de realisatie van vijf ophaalbruggen en één vaste brug in Waterfront. Twee daarvan verbinden de nieuwe Strandboulevard met de historische binnenstad."

Van de huizen op de eilanden is een groot deel ontworpen in TBI WOONlab. "Enkele eerste huizen nog niet," zegt Van Beem, "maar sinds 2014 worden ze standaard digitaal in BIM uitgewerkt. Ook de appartementen, zelfs de hele wijk. Zodra er weer een wijk in de verkoop gaat, is die meteen in 3D beschikbaar. Door de omgeving en al gebouwde woningen te visualiseren, kunnen we kopers laten zien waar ze komen te wonen. Ze zien zelfs wat het uitzicht van het appartement wordt."

De belangstelling voor Waterfront is dan ook groot. In mei kwamen 460 mensen op de Open Dag op het Noordereiland af om met een VR-bril de nieuwe omgeving te verkennen. Het Noordereiland ligt tussen het Zuidereiland en jachthaven De Knar in. Er komt een grote variëteit aan woningen, van rijtjeswoningen met tuin tot statige herenhuizen. Van tweekappers tot vrijstaande villa's in verschillende varianten. Allemaal dicht bij het water. De eyecatcher is het 45 meter hoge appartementengebouw de Vuurtoren, die de skyline van Harderwijk ingrijpend zal veranderen.

TBI in de markt

Vastgoed

Sterk in wonen, functiemenging en maatschappelijk vastgoed

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Projectontwikkeling wonen en commercieel vastgoed
- Transformatie/binnenstedelijke gebiedsontwikkeling
- Herbesteden monumenten
- (Risicodragend) projectmanagement
- Huisvestingsadvies
- Expertise advies
- Bouwmanagement

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Duurzaamheid
- Energiebesparing
- Het Nieuwe Werken
- Herbesteding
- Bewonersparticipatie
- Gebiedsontwikkeling
- Veranderingen in het bestuurlijke landschap
- Lifecycle gebouwen

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Particuliere woningmarkt
- Financiers en beleggers
- Onderwijs
- Zorg
- Overheid
- Bedrijfsleven
- Ketenpartners

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Conceptuele kracht
- Marketing en verkoop
- Procesmanagement
- Integrale aanpak
- Innovatiekracht

Creatieve woon- en omgevingsconcepten

Projectontwikkelaar *Synchroon* heeft opnieuw een goed jaar achter de rug, gedreven door een sterke woningmarkt. In 2017 verkocht *Synchroon* 784 woningen. Ook voor volgend jaar is de portefeuille goed gevuld.

De concurrentie op de vastgoedmarkt nam dit jaar verder toe. *Synchroon* weet zich op deze markt te onderscheiden door een sterke focus op integrale gebiedsontwikkeling en op projecten met verschillende functies, zoals wonen, werken en recreëren. *Synchroon* ontwikkelt met name in complexe stedelijke gebieden. Juist hier heeft de onderneming zich bewezen door creatieve woonconcepten te ontwikkelen en de bijbehorende ingewikkelde processen en locaties te managen. Dat de doorlooptijden in dergelijke complexe gebieden doorgaans langer zijn, remt echter de groei.

Synchroon zoekt naar oplossingen die kunnen bijdragen aan een duurzame en prettige leefomgeving. Bijvoorbeeld door gasloos te bouwen, maar ook door te onderzoeken hoe de verkeersbelasting in stadscentra en woonwijken tot een minimum kan worden teruggebracht. Daarvoor laat het zich inspireren door bedrijven die zich bezighouden met innovatieve mobiliteitsconcepten.

Synchroon beschikt over een breed netwerk waarin verschillende expertises zijn vertegenwoordigd. Met name bij de nieuwe concepten vormen deze specialisten een waardevolle aanvulling.

Mix van functies bij verkeersknooppunten

Door de aantrekkelijke markt zijn beleggers weer bereid te investeren in andere typen vastgoed. Vooral in stadscentra – en dan met name rond vervoersknooppunten – groeit de behoefte aan een mix van wonen en commerciële functies. Met name jonge professionals werken en wonen graag in een levendige omgeving die goed te bereiken is met het openbaar vervoer. Gemeenten spelen hierop in door stationsgebieden te laten herontwikkelen.

Intussen is *Synchroon* betrokken bij de herontwikkeling van de stationspleinen van Leiden, Den Haag, Arnhem en Breda. Al deze projecten zijn niet bedacht vanuit de gebouwen, maar vanuit de functies die ze moeten vervullen.

Zo ontwikkelt de onderneming naast de entree van Leiden Centraal twee woontorens, een hotel, horeca, een parkeergarage en fietsenstalling. Ook voor het stationsplein van Arnhem zijn plannen om dit volgens het concept van gemengde functies in te richten.

In Breda werkt *Synchroon* met J.P. van Eesteren aan *5Tracks*, eveneens een mix van verschillende functies. Samen met *Arvest* realiseert *Synchroon* twee torens die het aangezicht van Den Haag Centraal zullen veranderen. Het project omvat een congresruimte, horeca, winkels en appartementen. Innovatief aan dit project is de bewuste keuze voor parkeernorm nul. In plaats van een parkeergarage komt er een grote, moderne fietsenstalling in het gebouw, exclusief voor de bewoners. Daarnaast realiseert *Mobilis* in opdracht van de gemeente Den Haag onder het gebouw en onder het plein een grote openbare fietsenstalling.

In Rotterdam is *Synchroon* al lange tijd betrokken bij de ontwikkeling van de Wilhelminapier. Na de oplevering in 2017 van de woontorens *Boston & Seattle*, die beide een plint met commerciële ruimten hebben, ontwikkelt de onderneming samen met *BPD* twee nieuwe woontorens: *The Sax*. De torens worden op 70 meter hoogte verbonden door een hotel.

Herontwikkeling bedrijventerreinen

De beschikbare grond en ruimte in grote steden raakt op, terwijl de vraag naar nieuwbouwwoningen in de stad juist toeneemt. Gemeenten laten daarom steeds vaker onderzoeken of voormalige fabrieks- en bedrijventerreinen kunnen worden getransformeerd tot woonlocatie. Ook op dit gebied heeft *Synchroon* de nodige expertise opgebouwd. Zo is de onderneming al langer betrokken bij het project *Wisselspoor in Utrecht*. Dit project behelst de transformatie van een voormalig bedrijventerrein van *NS* nabij het centrum van de stad tot een gebied voor wonen, creatieve bedrijvigheid en horeca met behoud van het industrieel erfgoed, zoals de oude hallen en delen van wissels en sporen. In juli heeft *Synchroon* een overeenkomst gesloten voor de ontwikkeling van deelgebied 2 tot en met 4. Hier komen naast enkele commerciële 'hotspots' nog 1.000 woningen.



In dezelfde stad werkt Synchron mee aan de transformatie van de [Merwedekanaalzone](#). Op deze voormalige bedrijventerreinen komt een stadswijk waar mensen kunnen wonen, werken en ontspannen. Bijzonder is dat de auto's uit het straatbeeld zullen verdwijnen. Parkeren kan alleen aan de rand van de wijk of in garages.

Aan de noordzijde van Amsterdam Centraal, over het IJ, realiseert Synchron in Buiksloterham een mix van functies waar toekomstige bewoners bovendien gebruik kunnen maken van diverse services. Ooit was dit terrein van de voormalige NDSM-werf een van de meest vervuilde industriegebieden van Amsterdam; straks is het een duurzaam en gezond stedelijk woon-werkgebied.

Samen met ERA Contour ontwikkelt Synchron een eigentijds en karaktervol woongebied op een braakliggend industrie- en bedrijventerrein, dicht bij het centrum van Breda. In de Tuinen van Genta, zoals de nieuwe wijk gaat heten, komen circa 180 woningen en aantrekkelijke openbare ruimtes.

Met de gemeente Zuidplas tekende Synchron een samenwerkingsovereenkomst voor de herontwikkeling van de bedrijfslocatie Zelling Onderneming in Nieuwerkerk aan den IJssel. Dit terrein wordt een bijzonder woon- en verblijfsgebied. Bovendien wordt het de eerste gasloze en energieneutrale wijk in de gemeente Zuidplas.

Bouwen buiten de stad

Door de stijgende woningprijzen besluiten vooral jonge gezinnen de stad te verlaten. Zij willen echter wel graag de stad binnen handbereik. Voor Synchron is het een uitdaging om op de locaties even buiten de stad maar met een station in de buurt aantrekkelijke woonwijken te realiseren met betaalbare woningen. De kennis van gebiedsontwikkeling is ook op deze locaties van grote waarde. Zowel in Hazerswoude als in Arkel ontwikkelt Synchron een nieuwe, goed bereikbare woonwijk met een sterke eigen identiteit.

yoreM blijft groeien

Het e-marketingbedrijf yoreM presteerde ook in 2017 uitstekend. YoreM ontwikkelt vastgoedprojectwebsites, werft opdrachtgevers, adverteert online en verricht dataonderzoek om consumentenvoorkeuren scherp in beeld te krijgen. Het bedrijf werkt voor TBI-ondernemingen, maar heeft intussen minstens zoveel externe klanten. Meer dan de helft van de opdrachtgevers bestaat uit beleggers, corporaties en andere ondernemingen die actief zijn in vastgoed.

Bijdragen aan energietransitie

Duurzaamheid betekent voor Synchron zinvol omgaan met schaarse middelen, waaronder de beschikbare ruimte. Een goed voorbeeld is De Deeltuin in Utrecht. Voor het ontwerp van deze nieuwe wijk was de deeleconomie een belangrijk uitgangspunt. Parkeren kunnen de bewoners straks in de garage onder een van de gebouwen. Daardoor ontstaat ruimte voor een gemeenschappelijke binnentuin.

De bedoeling is dat de bewoners meer zaken zullen delen, zoals gereedschap, de fiets en auto. De 51 duurzame woningen zijn energieneutraal; ze zijn niet aangesloten op de stadsverwarming, maar beschikken over een individuele bodemwarmtepomp en zonnepanelen.

Vrijstaande woningen zijn moeilijker energieneutraal te krijgen. Toch heeft Synchroon ervoor gekozen een aantal villa's van het project Noorderkroon in het Rotterdamse Park 16Hoven te voorzien van warmtepompen. Hiermee voldoen de woningen nu al aan de energie-eisen (BENG: bijna energieneutrale gebouwen) die vanaf 2020 gelden voor alle nieuwe gebouwen in Nederland. In Aalsmeer is Dorpshaven, een woonwijk aan het water in Scandinavische stijl, inmiddels in aanbouw. Alle woningen hebben voldoende zonnepanelen voor eigen huishoudelijk verbruik.

De woningen en appartementen, die Synchroon ontwikkelt voor Finest of Ockenburgh in Den Haag, worden volledig zonder individuele gasaansluitingen gebouwd. In plaats daarvan wordt gebruikgemaakt van zonne-energie en lucht- en aardwarmte. Ook deze woningen voldoen aan de nieuwe BENG-normen.

Vastgoedadvies en bouwmanagement in onderwijs en zorg

Het advies- en bouwmanagementbureau HEVO heeft in 2017 over de hele linie goed gepresteerd. Het aantal aanvragen voor (strategisch) advies en projectmanagement nam flink toe. Daarbij vragen opdrachtgevers in zowel de onderwijs- als zorgsector en gemeenten steeds vaker om te kijken naar de totale portefeuille in plaats van naar een enkel gebouw. Zij willen uit duurzaamheidsoverwegingen weten hoe ze zo efficiënt mogelijk gebruik kunnen maken van hun vastgoedportefeuille.

Onderwijs is de markt waarin HEVO van oudsher sterk vertegenwoordigd is. In deze sector groeide de portefeuille met opdrachten voor strategisch advies en bouwmanagement. De onderneming zag vooral het aantal opdrachten voor een Integraal Huisvestingplan toenemen. Zo'n plan geeft een gemeente inzicht in de bouwkundige en functionele staat van schoolgebouwen, zodat ze een onderbouwde keuze kan maken tussen sloop, nieuwbouw of renovatie.

Door de groeiende vraag naar nieuwbouw, transformatie en renovatie, de stijgende prijzen en daarmee de grotere aanbestedingsrisico's stijgt ook de behoefte aan risicodragend projectmanagement (RPM). RPM wordt veel toegepast bij complexe huisvestingsvraagstukken van overheid, instellingen en ondernemingen. De opdrachtgever kan hiermee risico's uitsluiten en maximale invloed uitoefenen in het voorbereidings- en uitvoeringsproces. HEVO is aanspreekpunt en eindverantwoordelijke.

Een voorbeeld hiervan is de herhuisvesting van het Avicenna College in Rotterdam. Voor deze opdrachtgever wordt een verouderd voormalig schoolgebouw grootschalig gerenoveerd en uitgebreid. In de gemeente Beesel (Limburg) voert HEVO het RPM uit voor de herbestemming van de oude Greswarenfabriek naar de vmbo-school BC Broekhin. In de school komen ook andere functies, waaronder een sociaal restaurant met dagbesteding.

Voor de nieuwbouw van het IJburg College 2 in Amsterdam verlegde de opdrachtgever de risico's via RPM naar HEVO. Dankzij RPM kon de school binnen budget en naar planning worden gebouwd en voldoet het gebouw aan de nieuwe overheids-eisen voor nieuwbouw (BENG).

HEVO heeft samen met Ahrend een prestatiecontract afgesloten voor de aanpassing en het onderhoud voor de komende 3 jaar van alle gebouwen van het Kadaster. Ahrend maakt de gebouwen geschikt voor de moderne manier van werken, HEVO implementeert een nieuw werkconcept, begeleidt de gebruikers ervan, meet de werknemerstevredenheid en voert eventuele verbeteringen door. Het gaat daarbij om een totale vloeroppervlakte van 50.000 m².

Ook in de sector zorg steeg het aantal strategische huisvestingsvragen. Zorgorganisaties zijn weer voldoende gezond om te investeren maar realiseren zich ook dat zij moeten veranderen, willen ze ook in de toekomst tegemoetkomen aan de klantvraag. Zorg wordt vaker gecombineerd met wonen en opdrachtgevers moeten zorg en welzijn zoveel mogelijk op maat kunnen aanbieden in een concurrerende markt. Dat vraagt om andere vastgoedzorgconcepten. HEVO voert marktscans uit en adviseert opdrachtgevers hoe zij hun vastgoedportefeuille het beste kunnen inrichten. In 2017 heeft HEVO dergelijke opdrachten uitgevoerd voor onder andere ZorgSaam Zeeland, de Warande Groep en de Accolade Groep.

Ruimte voor woonwensen

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Woningbouw
- Renovatie en groot onderhoud
- Onderhoud en beheer, verbouwen
- Binnenstedelijke herontwikkeling
- Restauratie
- Herbestemming
- Concepten en producten voor nieuwbouw, renovatie, onderhoud en beheer
- Ontwikkeling, toelevering en montage van duurzame prefabbetonelementen
- Vloer- en wandsystemen voor verwarming en koeling
- Installatietechniek

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Focus op klant, kwaliteit en toegevoegde waarde
- Focus op innovatie, duurzaamheid/verduurzamen
- Circulariteit

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Bewoners
- Projectontwikkelaars
- Woningcorporaties
- Beleggers
- Gemeenten

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Ondernemerschap, zelfstandige ondernemingen onder de vlag van TBI
- Innovatiekracht en samenwerken (TBI WOONlab)
- Concepten voor (duurzaam en betaalbaar) wonen
- (Technisch) vakmanschap
- Stedelijke vernieuwing
- Consumentgericht ontwikkelen en bouwen

Toekomstbestendig wonen

Het cluster Wonen wordt gevormd door de in woningbouw gespecialiseerde ondernemingen **ERA Contour**, **Groothuis Wonen**, **Hazenberg Bouw** en **Koopmans Bouwgroep** – elk met hun eigen karakteristieken –, het toeleveringsbedrijf **Voorbij Prefab** en de techniekondernemingen **Comfort Partners** en **WTH**. Samen vormen ze een sterke combinatie. Door hun complementaire specialismen kunnen zij zowel de herontwikkelings-, nieuwbouw- als renovatiemarkt een veelheid aan oplossingen bieden. Belangrijke thema's in de bouwsector zijn de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad, het verbeteren van de woonomgeving en de transitie naar een klimaatneutraal Nederland. Daarnaast wordt circulair bouwen een steeds belangrijker thema.

Door al deze ontwikkelingen neemt techniek een steeds dominantere rol in de bouwsector in. Al voor aanvang van de bouw moet duidelijk zijn welke slimme toepassingen geïnstalleerd moeten worden. Daarom werken **Comfort Partners** als specialist van installatietechniek en **WTH** als leverancier van vloerverwarming en koeling vaak al bij het ontwerp van een woning nauw samen. Op deze wijze creëren zij slimme oplossingen. Door beheerscontracten aan te bieden kan **Comfort Partners** klanten ook na de oplevering ontzorgen. Ook bij woningonderhoud en renovatie groeit het aandeel techniek fors.

Het was opnieuw een goed jaar voor de TBI-ondernemingen in het cluster Wonen. De woningmarkt trok verder aan en ondanks dat het beschikbare planaanbod stagneerde, lieten de ondernemingen in het cluster Wonen samen een sterke groei zien. Vooral het aantal opdrachten voor herbestemming en renovatie steeg aanzienlijk.

De nieuwbouwproductie in Nederland steeg in 2017 met 11,5 procent en de herstel- en verbouwproductie met 7,5 procent. Het aantal opgeleverde woningen bedroeg circa 64.000 (bron: EIB). In 2017 heeft TBI 2.345 woningen opgeleverd (2016: 1.649 woningen), een stijging met 42 procent.

Hiervan zijn 1.158 woningen gebouwd voor particulieren (2016: 1.004), 479 woningen voor beleggers (2016: 195) en 708 woningen voor woningbouwcorporaties (2016: 450). Op 31 december 2017 bedroeg de voorraad onverkochte opgeleverde woningen 0 (per 31 december 2016: 2 woningen). Het aantal onverkochte woningen in uitvoering bedroeg op 31 december 2017: 39 (per 31 december 2016: 117 woningen). In 2017 heeft WTH 11.300 woningen en appartementen voorzien van een vloerverwarmingsinstallatie. In 2016 waren dat er nog circa 10.230. Hiermee is WTH marktleider in Nederland.

Gevarieerde woonconcepten

Binnen TBI WOONlab ontwikkelen de TBI-ondernemingen in het cluster Wonen nieuwbouwconcepten als **lekkerEIGENhuis** en **beterBASISHuis** die aansluiten bij de uiteenlopende woonsmaken. Dankzij de samenwerking met Voorbij Prefab kunnen de woningen in vele variaties worden gemaakt, wat elke woning uniek maakt. Wanden maar ook kozijnen worden, volledig naar de wens van de klant, zoveel mogelijk in de fabriek geprefabriceerd en gemonteerd.

Van **lekkerEIGENhuis** en van **beterBASISHuis** zijn in totaal 863 woningen gerealiseerd, verspreid over heel Nederland. In 2017 is Hazenberg gestart met de bouw van 23 **lekkerEIGENhuis**-woningen in Jacobsveld (Bosschenhoofd). Omdat de woningen grotendeels in de fabriek zijn gemaakt en op locatie worden gemonteerd, kan de bouwtijd worden verkort tot slechts 4 à 5 maanden. **Koopmans** en **Comfort Partners** realiseren in Achterveld 24 **lekkerEIGENhuis**-woningen. **ERA Contour** is gestart met de bouw van 35 woningen volgens dit concept in Droomweide, een buurt in Bodegraven die is ontwikkeld door Synchron. **Koopmans** realiseert in Ede 76 koopwoningen en in Doetinchem 21 woningen volgens het **beterBASISHuis**concept.

Inspiratie en technisch advies voor de klant

Om hun klanten te helpen met de inrichting van hun nieuwbouwwoning, heeft ERA Contour 'WAREHOUSE' geïntroduceerd. In deze showroom op de oude 'Croon-locatie' in Rotterdam, kunnen kopers wooninspiratie opdoen en producten voor hun nieuwe woning uitkiezen, van keukens en badkamers tot deuren en schakelmateriaal. Ook klanten van de andere TBI-ondernemingen kunnen hier terecht.

Daarnaast heeft Comfort Partners een eigen expertisecentrum opgezet om klanten te helpen bij al hun (technische) vragen over het realiseren van een comfortabel, duurzaam, gezond en veilig binnenklimaat.

Prefab-betonproducten verkorten bouwtijd

Voorbij Prefab, innovatieve producent van duurzame prefab-betonproducten, heeft in 2017 ruim 1.000 geprefabriceerde casco's opgeleverd. De fabriek produceert gevels en wanden voor de woningen uit de TBI-woonconcepten rechtstreeks vanuit BIM (Bouw Informatie Model). De kozijnen worden op de elementen gemonteerd. Door de inzet van BIM wordt het voortraject aanzienlijk verkort, terwijl de hoge graad van robotisering zorgt voor een ongekende maatvastheid en een hoog afwerkingsniveau. Voorbij Prefab levert ook producten van hoge kwaliteit voor gestapelde bouw. Zo produceert de fabriek de gevels en binnenspouwbladen voor de hoogbouw van het Rotterdamse project Little C.

Woonomgevingen duurzamer en leefbaarder maken

Prettig wonen door steden sterker te maken

De TBI-ondernemingen zetten zich sterk in voor stedelijke vernieuwing. Een stadswijk moet goede voorzieningen hebben, kwalitatief goede woningen maar ook een aangename leefomgeving. Daarom luisteren wij graag naar de wensen van de (toekomstige) bewoners zoals in de Wetenschappersbuurt in Schiedam. De metamorfose die de wijk de komende vijf jaar ondergaat, is via 'placemaking' tot stand gekomen. Bij 'placemaking' staat de omgeving centraal en niet het gebouw. Bewoners worden van meet af aan betrokken bij de plannen. Voor de laatste fase, De Nieuwe Wetenschappers, heeft ERA Contour leerlingen van een basisschool uitgenodigd voor wandelingen door de wijk en hen gevraagd wat zij graag veranderd willen zien. Hun ideeën resulteerden in een plan met voldoende ruimte om te spelen en veel groen.

Ook bij de aanpak van andere achterstandswijken vormen de wensen van de toekomstige bewoners het startpunt. Dankzij de succesvolle vernieuwing van de Rotterdamse wijk Crooswijk verwierven ERA Contour en Heijmans de opdracht ook van Kralingen een sterke wijk te maken. In Nieuw Kralingen komen 800 woningen in het hoge segment, vrije kavels en huurwoningen in de vrije sector. Met een woonzorgvoorziening wordt bovendien ingespeeld op de vraag van draagkrachtige senioren. Een andere wijk waar ERA Contour de komende tijd aan de slag gaat, is Overvecht in Utrecht.

Aan de rand van Den Haag ontwikkelt ERA Contour Groenhaaghe, een wijk met woningen in de stijl van Dudok. Samen met BPD maakt de onderneming een plan om Bospolder in Rotterdam aantrekkelijk te maken voor gezinnen.

Onder de naam The Hudsons komen hier 142 gezinswoningen. Aan de rand van Tiel ontwikkelt en bouwt Groothuis het project De Vijvers, 43 nieuwbouwwoningen volgens het beterBASIShuis- en mooiGROOTHuisconcept.

In verschillende grote steden transformeren de TBI-ondernemingen markante (kantoor)gebouwen naar appartementen. Ook daarbij staan de wensen van bewoners centraal. Zo bepalen de toekomstige bewoners van En Bloc in de Amsterdamse Houthaven samen met ERA Contour en de architect hoe het gebouw en de woningen er straks uit zullen zien. Deze vorm van medeopdrachtgeverschap is een goed alternatief voor zelfbouw en een mooie aanvulling op het consumentgericht maken van de woningmarkt.

In Oosterhout ontwikkelde Hazenberg het plan Warandapoort, een herontwikkeling van een gebied aan het Wilhelminakanaal. In totaal zijn 63 appartementen en 46 grondgebonden woningen gerealiseerd.

Bouwen buiten de stad

De vraag naar nieuwbouwwoningen in steden is groot, maar de ruimte ervoor is beperkt en woningprijzen nemen sterk toe. Om te voorkomen dat bewoners wegtrekken, zoeken gemeenten naar oplossingen. Bijvoorbeeld door gebieden aan de rand van de stad te ontwikkelen tot woonwijken. Een bijzonder project is Dwarstocht in Zoetermeer. Hiervoor heeft ERA Contour toekomstige bewoners gevraagd wat hen gelukkig maakt. Het antwoord op die vraag bracht de partijen op het idee om een wijk te ontwikkelen geïnspireerd op de camping. Op verschillende veldjes komen groepjes woningen met gezamenlijke voorzieningen, zoals picknicktafels, barbecue- en vuurplaatsen. Deze opzet moet de bewoners het gevoel geven permanent op vakantie te zijn. Het project is onderdeel van het leefconcept de Stad van Strax, dat voortkomt uit Expeditie Gratis Wonen.

Een ander mooi project is [Waterfront](#), aan de rand van Harderwijk. Hier realiseren Koopmans, Synchroon, Comfort Partners en Mobilis een woonwijk met in totaal bijna 750 woningen, diverse parkeergarages, voorzieningen en een jachthaven. Ook hier zal een groot deel van de woningen worden voorzien van een WTH-vloerverwarmingsinstallatie. Aan de rand van Schoonhoven is ERA Contour gestart met de tweede fase van de wijk de Bol, en aan de rand van Leidschendam, op een voormalig bedrijventerrein, gaat de onderneming de luxeueze villawijk Vliethaven bouwen.

Transformeren bestaande gebouwen

De transformatie van leegstaand vastgoed naar woonbestemmingen kan voor gemeenten een alternatief zijn om het tekort aan woningen op te vangen. Vaak is echter niet duidelijk of transformatie wel de beste oplossing is. Daarom heeft Koopmans TransformatieTotaal® ontwikkeld. Hiermee kan worden onderzocht welke optie de beste is: het betreffende pand transformeren tot appartementengebouw of tot een combinatie van wonen en een commerciële voorziening, of toch beter revitaliseren of nieuwbouwen. Het concept is ook interessant voor beleggers en andere investeerders die overwegen hun vastgoed een andere bestemming te geven.

Met het concept krijgen zij bovendien meer zekerheid over de 'total cost of ownership' van het gebouw ná transformatie.

Koopmans transformeerde aan de Oudenoord in Utrecht een voormalig kantoorgebouw tot een appartementencomplex met 70 stadsappartementen. In Den Haag transformeert Koopmans een kantoorgebouw aan de Laan van Meerdervoort tot 85 appartementen en in Utrecht transformeert de onderneming Nijenoord 1, een gebouw van de Hogeschool Utrecht, tot een woongebouw met 190 appartementen en een ondergrondse parkeergarage. Koopmans werkt in dit project samen met WTH voor de realisatie van een optimaal comfort. Hazenberg heeft in Breda een bestaand kantoor van het Rijksvastgoedbedrijf geschikt gemaakt voor Het Nieuwe Werken en in Eindhoven heeft de onderneming een oude muziekschool getransformeerd tot een 'state of the art' Centrum voor de Kunsten. Samen met Croonwolter&dros heeft Hazenberg de afgelopen twee jaar gewerkt aan de revitalisatie van de Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch. Een bestaand schoolgebouw van circa 15.000 m² werd getransformeerd tot een van de meest duurzame en innovatieve onderwijsgebouwen van Nederland.

Energiezuinig bouwen en installeren

Ook in 2017 hebben de TBI-ondernemingen weer meer bijna energieneutrale gebouwen (BENG) en Nul op de Meter-woningen (NOM) gebouwd in vergelijking met het voorgaande jaar. Bij een NOM-woning wordt het netto-energieverbruik tot nul gereduceerd door slim gebruik te maken van energiebesparende en energieopwekkende voorzieningen, zoals zonnepanelen, vloerverwarming, warmtepompen en zonneboilers. Voor NOM-woningen kunnen verhuurders en huurders onderling een energieprestatievergoeding (EPV) afspreken.

In 2017 bouwde Koopmans 32 NOM-woningen in de Enschedese wijk Boswinkel. Van de woningen die ERA Contour in fase 2 en 3 in de Schiedamse wijk De Nieuwe Wetenschappers bouwt, zijn er 25 BENG en 20 NOM. In Zeist gaat Groothuis vijf gasloze woningen realiseren.

Samen met Qupit, ontwikkelaar en producent van draadloze oplossingen voor energimanagement, heeft Comfort Partners de Adam ontwikkeld. Dit apparaat verbindt op een slimme manier woninginstallaties aan het internet. Daarmee speelt het in op de vraag van consumenten om een hogere veiligheid, een zuiniger energieverbruik en een comfortabeler woonklimaat te kunnen realiseren. Bovendien ontsluit Adam waardevolle data voor woningcorporaties en installateurs. Hiermee kan Comfort Partners nieuwe contractvormen aanbieden, gebaseerd op voorspelbaar onderhoud.

In Goes-West staan de eerste nieuwbouwwoningen in Nederland die verwarmd en gekoeld worden via een ijsbuffersysteem. Aan dit IJs van Columbus voert Comfort Partners herstel- en onderhoudswerkzaamheden uit. Het systeem bestaat uit een bak met water onder elke woning. Een warmtepomp onttrekt hieraan warmte, waardoor het water in ijs verandert. Met de energie die daarbij vrijkomt, wordt de woning verwarmd.

Renovatie en onderhoud

Om aan de toekomstige overheidsseisen te kunnen voldoen, zullen beleggers en corporaties in korte tijd veel woningen en buurten moeten verduurzamen en renoveren. De kant-en-klare pakketten van de gezamenlijk bouwondernemingen helpen dit proces te versnellen.

Hoog wonen zonder gas

In 2017 is de vierde woontoren van het project Royaal Zuid aan de Zuidas in Amsterdam opgeleverd. Het project is gasloos en is uitgevoerd met een ESCo. Bij het project werkt ERA Contour samen met BPD en Eigen Haard aan de realisatie van in totaal 411 huur- en koopwoningen. De woontorens hebben een warmte-koude-opslag met een individuele ltho-warmtepomp met boiler in iedere woning. Dit levert een CO₂-besparing op van 460 ton per jaar.

Met het renovatieconcept BETER OP DE METER kunnen opdrachtgevers snel en voor een betaalbare prijs de energieprestatie van hun woningvoorraad verbeteren. Het concept is beschikbaar voor rij- en hoekwoningen. Ook is er een modulaire aanpak voor portiekwoningen.

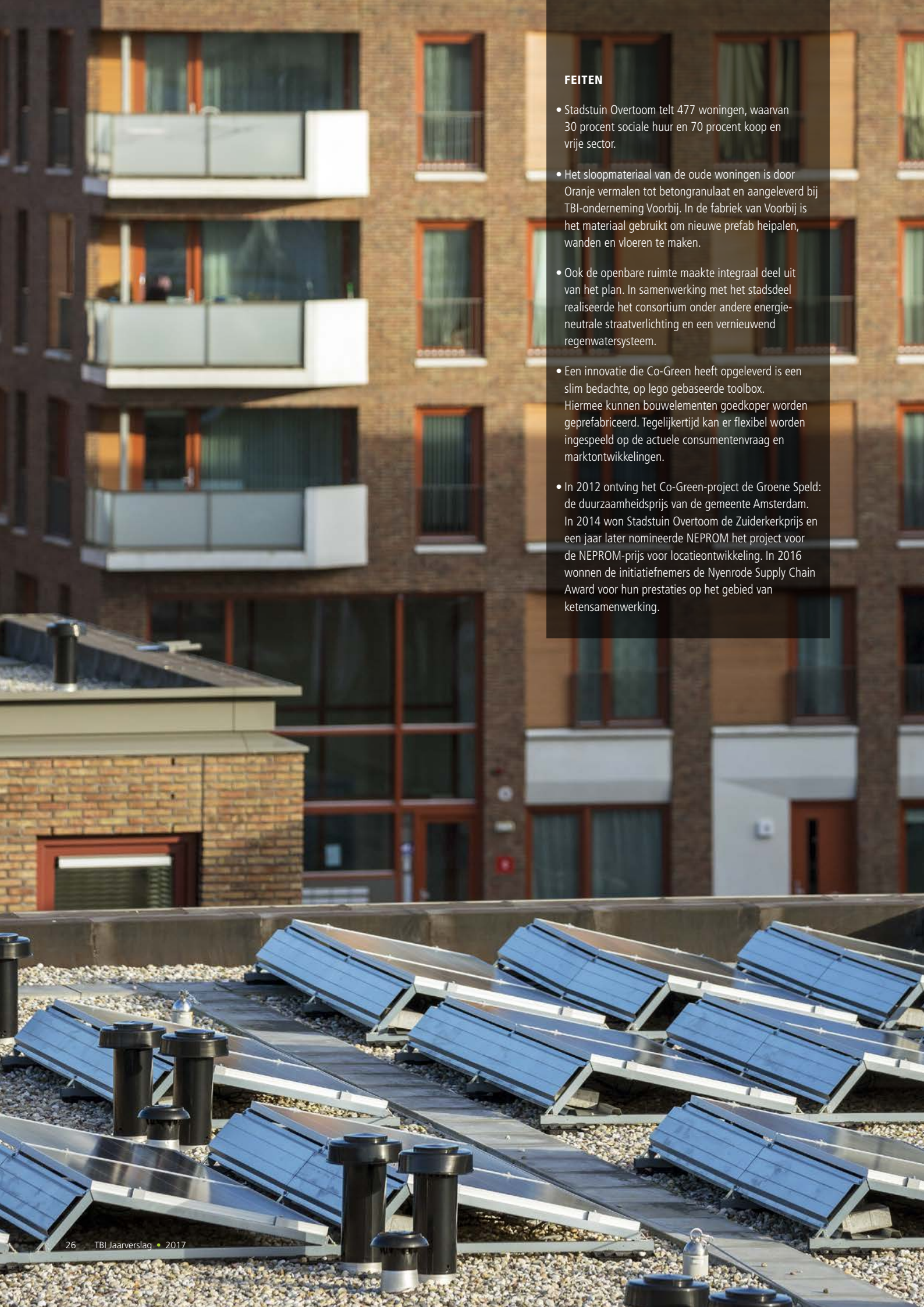
Een nieuw kant-en-klaarpakket is 'SmartPack'. Met dit renovatieconcept kunnen corporaties snel en doeltreffend woningen naar Nul op de Meter renoveren, zonder dat de bewoners hun huis hoeven te verlaten. Het concept is ontwikkeld door Hazenberg Bouw, samen met Rendon Onderhoudsgroep, De Loods Architecten en Comfort Partners. In Oostvoorne wordt een hele wijk met 68 sociale huurwoningen volgens dit concept gerenoveerd. Bijzonder hieraan is dat de benodigde installaties niet op zolder of buiten de woning worden geplaatst, maar in de installatiemodule die grotendeels is verwerkt in de nieuwe gevelementen. In Sommelsdijk renoveert Hazenberg 100 woningen en in 's-Hertogenbosch 31 woningen met 'SmartPack'. Andere renovatieprojecten betreffen de Hendrik Casimirstraat in Delft (36 NOM-woningen), De Wetenschappersbuurt in Schiedam (56 gasloze NOM-woningen) en Amsteldorp in Amsterdam (gasloos).

Herbestemming, restauratie en onderhoud monumentaal vastgoed

Aannemingsbedrijf Nico de Bont (dochter van Hazenberg Bouw) is specialist in restauratie, herbestemming en onderhoud van historisch erfgoed. De onderneming werkt daarbij vaak samen met Ozive. Dit 'atelier voor herbestemming' is een initiatief van de TBI-ondernemingen Synchron, HEVO en Nico de Bont. Door een integrale aanpak en multidisciplinaire benadering leveren zij een innovatieve bijdrage aan de ontwikkeling en het behoud van monumentaal vastgoed.

In 2017 is Nico de Bont begonnen met de restauratie van een groot aantal beeldbepalende monumenten, zoals de Domkerk in Utrecht, de Vesting Naarden en de Eusebiuskerk in Arnhem. In Eindhoven heeft Nico de Bont het monumentale klooster Eikenburg herbestemd tot 70 loftappartementen voor de sociale verhuur. Het project maakt deel uit van een gebiedsontwikkeling De Bossen waarin een oud religieus complex wordt getransformeerd naar zorg, onderwijs en wonen. Daarnaast zijn Nico de Bont en Mobilis gestart met de restauratie en uitbreiding van het eerste en oudste museum van Amsterdam: het ARTIS-Groote Museum. Vooral in binnenstedelijke gebieden is communicatie met de omgeving van groot belang, omdat daar de overlast als het grootst wordt ervaren. Omdat Nico de Bont steeds vaker opdrachten in de Randstad verwerft, heeft de onderneming een vestiging geopend in het Olympisch Stadion in Amsterdam.

Samen met Mobilis en Croonwolter&dros heeft Nico de Bont de grootscheepse renovatie van de Rotterdamse Maastunnel onderhanden. Nico de Bont draagt zorg voor alle restauratieve werkzaamheden aan deze monumentale tunnel.



FEITEN

- Stadstuin Overtoom telt 477 woningen, waarvan 30 procent sociale huur en 70 procent koop en vrije sector.
- Het sloopmateriaal van de oude woningen is door Oranje vermalen tot betongranulaat en aangeleverd bij TBI-onderneming Voorbij. In de fabriek van Voorbij is het materiaal gebruikt om nieuwe prefab heipalen, wanden en vloeren te maken.
- Ook de openbare ruimte maakte integraal deel uit van het plan. In samenwerking met het stadsdeel realiseerde het consortium onder andere energie-neutrale straatverlichting en een vernieuwend regenwatersysteem.
- Een innovatie die Co-Green heeft opgeleverd is een slim bedachte, op lego gebaseerde toolbox. Hiermee kunnen bouwelementen goedkoper worden geprefabriceerd. Tegelijkertijd kan er flexibel worden ingespeeld op de actuele consumentenvraag en marktontwikkelingen.
- In 2012 ontving het Co-Green-project de Groene Speld: de duurzaamheidsprijs van de gemeente Amsterdam. In 2014 won Stadstuin Overtoom de Zuiderkerkprijs en een jaar later nomineerde NEPROM het project voor de NEPROM-prijs voor locatieontwikkeling. In 2016 wonnen de initiatiefnemers de Nyenrode Supply Chain Award voor hun prestaties op het gebied van ketensamenwerking.

Kort voordat het van ERA Contour in 2007 de opdracht kreeg om zijn nieuwe hoofdkantoor te ontwerpen, had architectenbureau Conix het hoofdkantoor van Umicore opgeleverd. Deze Belgische multinational was getransformeerd van een koloniaal mijnbouwbedrijf tot een voorloper op het gebied van recycling. In plaats van edelmetalen te delven in Afrika, 'delft' het nu edelmetalen uit afgedankte mobieltjes, computers en andere producten waar grondstoffen in zitten. Urban mining noemt het bedrijf dat.

Stadstuin Overtoom

Klimaatneutraal slopen, bouwen en wonen

"Dat heeft ons aan het denken gezet. Want het is toch te gek voor woorden dat je elke keer als je grondstoffen nodig hebt, die nieuw laat aanleveren", zegt directeur van ERA Contour Job van Zomeren. "Veel bouwbedrijven waren toen al bezig met demontabel bouwen, zodat materialen later makkelijk afgebroken en hergebruikt kunnen worden. Maar wij dachten: er staat al zo ongelooflijk veel in de wijken waarin wij actief zijn. Al die materialen zijn weliswaar niet demontabel, maar misschien kunnen we er wel voor zorgen dat ze weer in de nieuwbouw terugkomen."

Co-Green

Als woningcorporatie Eigen Haard in 2009 een aanvraag uitschrijft voor de herontwikkeling van het Amsterdamse stadsdeel Overtoomse Veld, ziet ERA Contour dan ook kansen: *"De hele wijk moest worden gesloopt en helemaal energieneutraal worden herbouwd, zonder extra kosten voor duurzame maatregelen. Dat sprak ons erg aan. Tegelijkertijd wisten we: willen we hier een succes van maken, dan zullen we dat samen met andere partijen moeten doen. Alleen lukt je dat namelijk niet."*

ERA Contour stelt voor om met Eigen Haard, KOW architecten en amoveerder Oranje een consortium te vormen.

In het project Co-Green zouden de partijen samen de hele wijk duurzaam slopen, bouwen én beheren. Samen zouden ze verantwoordelijk moeten zijn voor het budget en de te realiseren klimaat- en duurzaamheidsdoelstellingen. Er mocht geen hiërarchie bestaan en beslissingen moesten gezamenlijk worden genomen.

Eigen Haard was van plan drie van de acht partijen die zich hadden ingeschreven door te laten gaan naar de volgende ronde, maar was zo enthousiast over de vernieuwende aanpak dat er helemaal geen tweede ronde kwam. Van Zomeren: *"Dat wij de keten zo anders wilden organiseren en ook de samenwerking radicaal anders wilden aanpakken, sprak de corporatie zo aan, dat ze direct ons koos en als gelijkwaardige partner in de samenwerking stapte."*

Succespot

Probleem was alleen hoe de prijs van de woningen betaalbaar te houden. Met alle nodige energiebesparende maatregelen zouden de woningen rond de 20.000 euro duurder worden. *"Dat mocht natuurlijk niet",* vertelt Van Zomeren. *"Daarom hebben wij onszelf opgelegd dat de samenwerking zo slim in elkaar moest zitten, dat we dat bedrag konden besparen. Alle partijen werden daarom gedwongen om heel goed na te denken over hun processen. Bovendien moest iedereen op voorhand zijn rendement in de 'succespot' stoppen."*

Die pot zou alleen worden uitgekeerd als aan het einde van het project is bewezen dat de doelstellingen zijn gehaald.

"Dat betekende dat alle partijen dus ook een goede administratie moesten bijhouden. Eenvoudigweg slopen en daarna het afval wegbrengen, was er niet bij. We moesten zoeken naar andere oplossingen, want we wilden 98 procent van alle materialen weer hoogwaardig terug laten komen in de keten."

In de eerste fase lukte dat net niet. *"Zo'n 80 procent van de stenen hebben we opnieuw kunnen gebruiken. Zo werden alle gevelstenen verwerkt tot nieuwe producten door ze te malen en er nieuwe klei aan toe te voegen. In alle volgende fasen hebben we 99,5 procent van het sloopmateriaal hoogwaardig kunnen hergebruiken."*

Nu, negen jaar na de start van het project, is ook de laatste, extra fase bijna gereed. *"We hebben er echt een succesverhaal van weten te maken. Doordat we zo efficiënt samenwerkten, hebben we de overlast voor de bewoners kunnen minimaliseren. Telkens als de laatste mensen uit hun huis waren, konden we meteen beginnen met slopen, waarna ook de bouw snel kon beginnen. Een deel van de bewoners is teruggekomen, een deel is nieuw. Zij wonen nu in Stadstuin Overtoom: een mooie, klimaatneutrale wijk met een diversiteit aan woningen en bijzondere binnentuinen."*

Gebouwen slimmer maken

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Totaal concept
- Nieuwbouw
- Transformatie
- Verbouw
- Onderhoud
- Restauratie

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Verschuiving naar nieuwe contract-/ samenwerkingsvormen, zoals Design, Build & Maintain
- Laat-cyclische markt
- Groeiende behoefte aan integrale en multidisciplinaire samenwerkingen
- Tools als BIM, LEAN en SE krijgen een steeds grotere rol in het proces
- Stijging marktvraag naar onderhoud en herbestemming
- Vraag naar nieuwe utiliteitsbouw blijft laag
- Toekomstgericht bouwen steeds belangrijker: gebouw moet flexibeler en duurzamer in te zetten zijn, zodat functionaliteit kan veranderen
- Van bouwer naar regisseur: ontzorgen opdrachtgever
- Duurzaamheidseisen maken steeds vaker onderdeel uit van de klantvraag

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Rijksoverheid, semi-overheid
- Zakelijke dienstverleners
- Onderwijs
- Care and Cure
- Industrie
- Hotelbranche
- Institutionele beleggers

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Lifecycle/total cost of ownership-benadering
- Vertrouwd met alle contractvormen
- Integraal werken, binnen en buiten TBI
- Innovaties vanuit eigen kracht: TBI kennisLAB, voorloper op BIM-gebied
- Brede referentiescope
- Complexe bouwprojecten waarvoor hoog bouw-IQ nodig is
- Utilitaire woningbouw
- Alle kennis in de organisatie bij eigen mensen: vakmanschap en kwaliteit
- Zekerheid van continuïteit door TBI-netwerk
- Kennis, kunde en trackrecord: top van de utilitaire bouwbedrijven
- Planontwikkeling
- Turn-key leveren
- Projectontwikkeling van commerciële gebouwen, multidisciplinaire gebouwen, hotels en laboratoria

Slim en toekomstbestendig bouwen

Het cluster Utiliteit kende in 2017 een beperkte groei.

Het bouwvolume in de markt nam weliswaar toe, maar door de sterke prijsgedreven concurrentie stonden de marges op onderhanden projecten nog steeds onder druk. Ook dit jaar steeg het aantal transformatie- en renovatieopdrachten sterk. Transformatie en renovatie zijn groeimarkten. Daarnaast heeft J.P. van Eesteren kunnen werken aan een aantal bijzondere en grote nieuwbouwprojecten, die in de voorgaande jaren zijn verworven. De projecten onderscheiden zich door hun ontwerp, complexiteit en duurzaamheid, en sluiten goed aan bij het profiel van de onderneming. De portefeuille voor 2018 is goed gevuld met zowel nieuwbouw-, transformatie- als renovatieopdrachten.

Slim, duurzaam en toekomstbestendig bouwen is het uitgangspunt bij vrijwel alle projecten. Circulariteit is daarbij van toenemend belang. Door grondstoffen, materialen en producten te hergebruiken, vergroten we de waarde van gebouwen en zorgen we voor een gezonde leefomgeving. Daarnaast zien we een verdere verschuiving naar integrale projecten en complexe contractvormen, zoals Design & Build. Het gevolg hiervan is dat de ontwerpverantwoordelijkheid toeneemt, en daarmee ook het risicoprofiel verhoogd wordt.

Risicomanagement vormt dan ook een onverminderd punt van aandacht. De onderneming investeert daarom ook veel in het aantrekken en behouden van gekwalificeerde mensen, ook met het oog op de krapte op de arbeidsmarkt.

Vernieuwende concepten

Het nieuwe kantoorgebouw van het European Patent Office in Rijswijk nadert zijn voltooiing. Hiermee hebben J.P. van Eesteren en Croonwolter&dros een van de opvallendste gebouwen van Nederland gerealiseerd. Het gebouw heeft een gevel die uit twee delen bestaat. Vóór de thermische gevel staat een volledig glazen voorzetgevel, waarvoor een bijzondere glassoort is gebruikt. Hierdoor is de gevel zo transparant en spiegelen dat de bebouwing en lucht erin te zien zijn. Als het gebouw in het voorjaar van 2018 is opgeleverd, wordt gestart met de sloop van het oude gebouw en de landschapsinrichting, waaronder een enorme vijver rondom het gebouw.

Volledige circulariteit

Op Landgoed De Reehorst in Driebergen is J.P. van Eesteren in maart 2018 gestart met de voorbereiding van de bouw van het nieuwe energieneutrale kantoor van Triodos Bank. Het door Thomas Rau ontworpen gebouw wordt helemaal opgetrokken uit hout en glas, en krijgt ook een draagconstructie van hout. Met de keuze voor 'bio-based' materialen en een uitzonderlijk duurzame aanpak van het bouwproces wordt gestreefd naar een BREEAM Outstanding duurzaamheidscertificaat, de hoogst haalbare duurzaamheidsscore voor gebouwen. Voor de bouw zal J.P. van Eesteren voor het eerst gebruikmaken van Madaster: het digitale platform voor materialenpaspoorten in de bouw. In dit paspoort staat elk stukje metaal, steen en glas van het pand genoteerd. Als het gebouw ooit moet verdwijnen, dan kan het optimaal worden gedemonteerd en de materialen en onderdelen kunnen dan opnieuw worden gebruikt. De materialen behouden hun waarde en afval bestaat niet meer.

Bij de renovatie en nieuwbouw van het Naturalis Biodiversity Center in Leiden staat de materiaalkeuze centraal. Het bestaande museum wordt getransformeerd tot depot en kantoren. Hieraan vast bouwt J.P. van Eesteren het nieuwe museum en een nieuw laboratoriumgebouw. De opdrachtgever heeft gekozen voor materialen die op natuurlijke wijze verouderen, zoals natuursteen, staal en eikenhout. Een echte 'eyecatcher' wordt de glaskroonconstructie rondom het grote atrium.

J.P. van Eesteren is ervan overtuigd dat gebouwen met een mix van functies waardevaster zijn dan gebouwen met maar één functie. Een functieverandering, bijvoorbeeld van kantoor naar woning of andersom, kan dan eenvoudiger worden gerealiseerd. Bovendien wordt het gebouw daardoor aantrekkelijker voor de bewoners en gebruikers. Een goed voorbeeld van functievermenging is de Amstel Tower in Amsterdam dat zowel een hotel als appartementen herbergt.

Aan de Rotterdamse Coolhaven ontwikkelen en bouwen J.P. van Eesteren en ERA Contour samen Little C, vijftien gebouwen in pakhuisstijl. Hierin komt een mix van appartementen, lofts, studio's, daktuinen, ontmoetingspleinen, kantoren, ateliers, horeca en kleinschalige winkels. De start verkoop van de eerste 31 woningen kon rekenen op zeer grote belangstelling van gegadigden.

Niet alleen voor nieuwbouw, ook voor gebiedsontwikkeling wordt functiemenging steeds belangrijker. J.P. van Eesteren werkt op dat gebied vaak samen met Synchron. Synchron beschikt over veel ervaring met de ontwikkeling van multifunctionele gebouwen in samenhang met de omgeving, terwijl J.P. van Eesteren ruime ervaring heeft met het bedenken van slimme oplossingen vanuit de functies die een gebouw moet vervullen en de realisatie van complexe projecten.

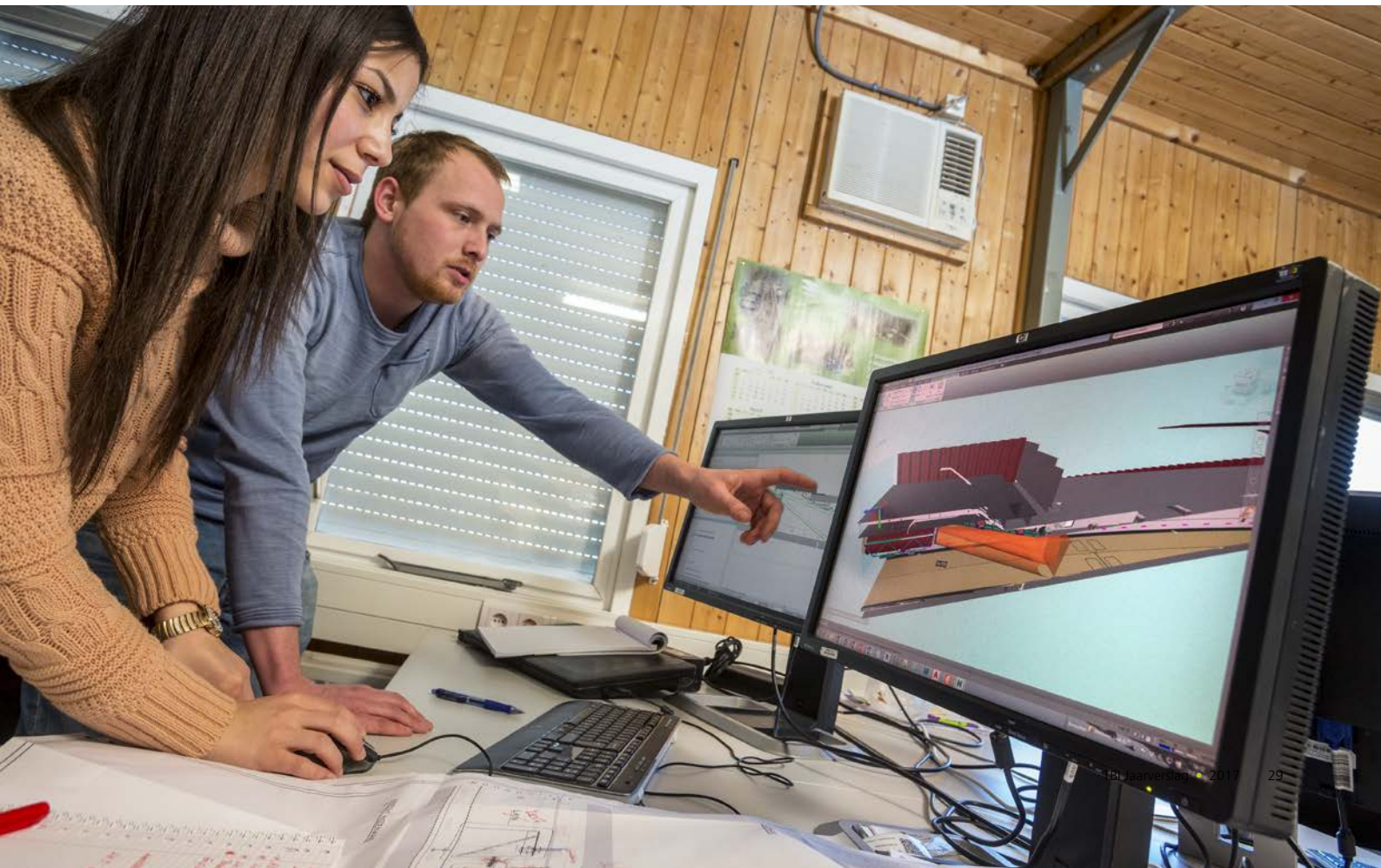
Samen ontwikkelen beide ondernemingen de spoorzone van Breda tot een gebied met wonen, ondernemen, werken en recreëren. De naam van het project, 5Tracks, verwijst naar de vijf functies die alle over de drie gebouwen zijn verdeeld: kantoren, hotel en appartementen, horeca en winkels.

Bouwen met BIM

J.P. van Eesteren heeft de ambitie gebouwen slimmer te maken en neemt steeds vaker de rol van regisseur op zich tijdens het totale bouwproces. BIM speelt hierbij een belangrijke rol. BIM stelt de onderneming in staat om alle partners in het bouwproces met elkaar te verbinden en informatie voor iedereen toegankelijk te maken. Als BIM-regisseur stuurt de onderneming op een eenduidige en consistente opbouw van de individuele modellen en de juiste afstemming onderling.

Prestatiemodellen van de verschillende ontwerpers, zoals de architect, de constructeur en de installatieadviseur, worden geplaatst over de productiemodellen van de installateurs, leveranciers en onderaannemers. Zo kan worden gecontroleerd of een productiemodel voldoet aan de gestelde prestatie-eisen. En door gebruik te maken van de informatie in de prestatiemodellen kunnen bijvoorbeeld leveranciers eenvoudiger een productiemodel opstellen.

Door een gebouw volledig virtueel te laten bouwen, is er zekerheid dat de verschillende disciplines en onderdelen goed op elkaar aansluiten. Klanten kunnen meekijken tijdens het ontwerp- en realisatieproces en werkpakketten kunnen worden voorbereid in de fabriek. Ook kunnen fouten vroegtijdig worden opgespoord en veiligheidsaspecten snel inzichtelijk worden gemaakt. En na de oplevering kan snel en makkelijk informatie worden gehaald uit het BIM-model, bijvoorbeeld voor onderhoudswerkzaamheden of verbouwingen.



Ontwikkelingen in transformatie en renovatie

Bestaande gebouwen een tweede leven geven

Met de aantrekkende economie stijgt de vraag naar kantoorpanden en bedrijfsruimten. Het aanbod is weliswaar groot, maar de meeste gebouwen sluiten onvoldoende aan op de huidige vraag. J.P. van Eesteren zag dan ook de vraag naar transformatie en renovatie van bestaande kantoren sterk toenemen. De onderneming biedt duurzame, slimme bouwoplossingen die bovendien rekening houden met een eventuele functieverandering van het gebouw. Ook hoogbouw biedt, met name in de grote steden, goede kansen omdat daarbij menging van kantoor-, woon- en verblijfsfuncties goed mogelijk is.

Zo verbouwt J.P. van Eesteren een leegstaand kantoorpand aan de Amsterdamse Zuidas tot een van de meest duurzame kantoorgebouwen van Nederland. Het toekomstige kantoor van de [Goede Doelen Loterijen](#) wordt volledig gerenoveerd en krijgt een forse uitbreiding. De nieuwbouw bestaat uit een extra verdieping met een dak, waarmee het oude binnenterrein getransformeerd wordt in een atrium. Het dak, met een bijzonder bladerplafond, verzamelt regenwater voor gebruik in het pand en is voorzien van zonnepanelen. Bij de renovatie wordt gestreefd naar BREEAM Outstanding, het hoogst haalbare niveau van dit duurzaamheidslabel.

Op een andere locatie aan de Zuidas wordt het leegstaande kantoorpand Olympic Plaza getransformeerd tot een 'hightech', duurzaam kantoorgebouw. The Boutique Office, zoals het nieuwe gebouw gaat heten, wordt aan de oostzijde uitgebreid en krijgt twee extra kantoorverdiepingen. Niet ver van deze locatie, aan de noordkant van de Zuidas, start J.P. van Eesteren met 2Amsterdam. Dit project behelst de modernisering en verduurzaming van twee voormalige kantoren van AkzoNobel en Stibbe. Een van de torens wordt een hotel, de andere behoudt zijn kantoorfunctie. Tussen de panden wordt een meerlaagse, ondergrondse parkeergarage gerealiseerd.

Eenzelfde uitdaging vormt de revitalisatie van het MM25-gebouw, het nieuwe hoofdkantoor van de TBI-ondernemingen Croonwolder&dros, Mobilis en Servicis. Dankzij innovatieve bouwkundige en technologische aanpassingen wordt een moderne, inspirerende en open werkomgeving gecreëerd en behaalt het gebouw energielabel A.

De A'DAM Toren won in 2017 de Gulden Feniks in de categorie Transformatie. J.P. van Eesteren transformeerde deze voormalige Shell-toren in Amsterdam-Noord in anderhalf jaar tot een iconisch multifunctioneel gebouw met onder meer een nieuwe kroon met observatiepunt, hotel, creatieve ruimten en een ondergrondse parkeergarage.

Verdere groei verbouw en onderhoud

De gespecialiseerde afdeling Verbouw, Onderhoud, Renovatie (VOR) van J.P. van Eesteren heeft opnieuw een uitstekend jaar achter de rug. De gemiddelde contractwaarde nam toe en ook voor 2018 zijn al veel mooie opdrachten verworven. De afdeling beschikt al jarenlang over een grote kring vaste klanten.

Zo verbouwt en onderhoudt J.P. van Eesteren al zo'n 75 jaar bij Koninklijke Nutricia in Zoetermeer en ruim 40 jaar bij het Erasmus MC in Rotterdam. Voor deze laatste opdrachtgever is J.P. van Eesteren gestart met het aanpassen van de liften en met het renoveren van de afdeling nucleaire geneeskunde. Ook voor Tata Steel in IJmuiden voert de onderneming regelmatig renovatie- en onderhoudsactiviteiten uit.

J.P. van Eesteren is sterk in het bouwen op complexe binnenstedelijke locaties. Een bijzonder uitdagend project was de verbouwing van metrostation Dijkzigt. Dit station ligt midden in het centrum van Rotterdam en is omringd door het Erasmus MC, kantoren en woonwijken. Het krappe werkgebied vereiste veel creativiteit in de uitvoering, omdat gewerkt moest worden op een drukke locatie en in een ondergrond vol kabels en leidingen. Om het project goed en tijdig te laten slagen, heeft J.P. van Eesteren als hoofdaannemer veel aandacht besteed aan het voortraject. Samen met opdrachtgever RET, de gemeente Rotterdam en de nutsbedrijven zijn uitgebreide risicoanalyses en plannings gemaakt. Daarbij stonden de veiligheid van de omgeving en de bouwers en het minimaliseren van de overlast voor de buurt voorop.

Ook de Albert Heijn die J.P. van Eesteren in Amsterdam verbouwt en met een stuk nieuwbouw uitbreidt, bevindt zich midden in een woonwijk. De vestiging aan het Delflandplein blijft op enkele weken na gewoon geopend tijdens de werkzaamheden. In de kantoorruimte boven de winkel en op het nieuwbouwdeel worden ook nog 12 koopappartementen gerealiseerd. In Den Haag transformeerde de onderneming een bestaand kantoor in het Markthof-complex tot 16 appartementen. En in Waddinxveen wordt een voormalig HEMA/Rabobank-gebouw verbouwd tot een comfortabel en energiezuinig gemeentehuis.

Slimme logistiek

Binnenstedelijk bouwen vraagt om een slimme aanpak van de logistiek. Vaak moet er worden gebouwd op een drukke locatie met beperkte ruimte. Dan is het een uitdaging om het proces zo te organiseren dat zo weinig mogelijk mensen er hinder van ondervinden. J.P. van Eesteren gebruikt daarom bouwticket-systemen. Hiermee is het mogelijk transporten strak te plannen en materialen 'just in time' te laten leveren. Door de logistiek integraal onderdeel van het bouwproces te maken, kan sneller en efficiënter worden gewerkt. Voorraden kunnen bijvoorbeeld langer op een externe locatie worden gehouden – waar ook veel kan worden voorbereid – en leveringen kunnen worden gecombineerd. Vrachtwagens gaan dan pas rijden als de materialen of producten echt nodig zijn. Die aanpak zorgt voor minder transporten en dus ook minder overlast voor de omgeving en minder CO₂-uitstoot.

Samenwerken met logistieke specialisten

Ook de bouw van het European Patent Office is een logistieke opgave. Nadat het hoogste punt was bereikt, ging de aandacht allereerst uit naar het goed managen van de logistieke stromen. De bouwlocatie is relatief klein en daarom worden bouwmaterialen en onderdelen volgens strak ingedeelde tijdvakken aangevoerd. Samen met DHL bedacht J.P. van Eesteren een slim systeem om bouw- en installatiematerialen altijd precies op tijd op de juiste plek in het immense gebouw te krijgen. Vaak gebeurt dit 's avonds en 's nachts zodat de bouwers er de volgende dag mee aan de slag kunnen.

Technologie & Energie

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Ontwerpen (Design), realiseren (Build), onderhouden (Maintain) en exploiteren
- Technische en industriële automatisering en informatisering
- Duurzame energie en warmteproductie en terugwinning
- Beveiliging
- Datacenters
- Zuiveringstechniek
- Hoogspanning
- Verwarming en koeltechniek
- Luchtbehandeling, ventilatie en airconditioning
- Elektrische aandrijfsystemen
- Marine Automation Systems

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- Toename technische systemen in wonen, werken en mobiliteit
- Meer nadruk op waarde van de kwaliteit en prestatie over de gehele levensduur bij opdrachtgevers vertaalt zich naar verschuiving van verantwoordelijkheden naar de markt
- Verschuiving naar prestatiegerichte onderhoudscontracten waarbij de functionaliteit van de installatie wordt geborgd
- Modulair ontwikkelen, ontwerpen en realiseren (legalisering)

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Utiliteitsbouw
- Infra
- Industrie
- Marine & Offshore

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Gebundelde kennis en ervaring op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering, ICT
- Intelligente technische oplossingen in combinatie met integrale bouwconcepten
- Vertrouwd met alle contractvormen
- Ontwerpen (Design), realiseren (Build), onderhouden (Maintain) en exploiteren
- Innovatiekracht

Intensivering technologiegebruik

Technologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijkse leven. Technologische innovaties volgen elkaar steeds sneller op en ze zijn steeds meer met elkaar verweven. Het internet of things, sensortechnologie en daaraan gekoppelde (big)data-analyses vergroten de toepassingsmogelijkheden en daarmee ook de complexiteit van technische systemen en installaties. We worden steeds afhankelijker van technologie en onze energiebehoefte neemt toe. Tegelijkertijd zien we dat klimaatdoelstellingen vragen om een snelle transitie van een centrale fossiele energievoorziening naar decentrale duurzame oplossingen. Technologie kan die transitie in beweging zetten.

Intelligentie door technologie is dan ook de visie van Croonwolter&dros. Met de afronding van de fusie in 2017 (tussen Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros) staat er een slagvaardig en innovatief techniekbedrijf werkzaam in de sectoren Utiliteit, Industrie, Infra, Marine & Offshore. Met de gebundelde kennis en ervaring op het gebied van elektrotechniek, werktuigbouwkunde en automatisering/informatisering is de onderneming in staat om intelligente en integrale oplossingen te bedenken, implementeren en onderhouden, waardoor klanten efficiënter kunnen presteren.

De missie van Eekels Technology is 'Partner in Technical Solutions'. De onderneming voert projecten uit in de sectoren Marine & Offshore en Industrie & Infra in de disciplines elektrotechniek, werktuigbouw en technische automatisering. Daarnaast is de onderneming sterk in onderhouds- en servicewerkzaamheden.

Utiliteit

Door de hoge leegstand staat de nieuwbouw van utiliteitsgebouwen nog steeds onder druk. Toch wist Croonwolter&dros een aantal mooie nieuwbouwprojecten te verwerven die door hun hoogwaardige technologiecomponent goed aansluiten bij het profiel van de onderneming. Zo gaat de onderneming de intensive care en het operatiekamercomplex van het Rijnstate Ziekenhuis in Arnhem vernieuwen en uitbreiden. Croonwolter&dros en Rijnstate delen samen de risico's, wat is vastgelegd in een alliantiecontract. Ook verwierf de onderneming de opdracht voor de realisatie van het nieuwe 'hightech' onderzoeksgebouw Matrix VII in Amsterdam.

Functionaliteit en duurzaamheid van gebouwen verbeteren

De vraag naar revitalisering en verduurzaming van bestaande gebouwen neemt toe. Functionaliteit, veiligheid en energiebesparing zijn daarbij de belangrijke thema's. Croonwolter&dros bedenkt technologische oplossingen die bestaande gebouwen weer toekomstbestendig maken.

In 2017 is de onderneming gestart met ingrijpende aanpassingen aan het Gouvernement aan de Maas, het Limburgse provinciehuis. Na de renovatie voldoet het gebouw aan de energie-eisen voor overheidsgebouwen die in 2020 gaan gelden. Voor de huisvesting van hun nieuwe hoofdkantoor hebben Croonwolter&dros, Mobilis en Servicis bewust gekozen voor een bestaand kantoorpand.

Het MM25-gebouw in Rotterdam, dat begin 2018 met energielabel A wordt opgeleverd, is een echte 'smart building'. Met het gebouwbeheersysteem wordt onder meer de binnenverlichting automatisch aangepast aan het daglicht. Sensoren meten hoeveel mensen zich in een ruimte bevinden en hoeveel verse lucht in de ruimte moet worden geblazen. In het Scheldekwartier in Vlissingen transformeert Croonwolver&dros de oude Zware Plaatwerkerij naar een nieuwe leefomgeving voor senioren. Dat de gehele technische ruimte in de eigen fabriek is voorbereid, levert de klant een tijds- en kostenbesparing op: ook bij slecht weer kan worden doorgewerkt en omdat de modules in BIM zijn ontworpen, zijn er nauwelijks faalkosten.

Groei aantal prestatiecontracten

Met het stijgend uitrustingsniveau van gebouwen en de toenemende complexiteit van installaties neemt ook de behoefte aan meer grip op beheer- en energiekosten toe. Croonwolver&dros ziet dit terug in een groeiend aantal prestatiecontracten, waarbij de functionaliteit van de installatie gedurende de looptijd wordt geborgd, en de gebruiker ervan wordt ontzorgd. In 2017 sloot Croonwolver&dros contracten af voor prestatiegericht onderhoud voor het nieuwe O|2 Labgebouw in Amsterdam, het nieuwe Thialf in Heerenveen, het Provinciehuis Brabant in 's-Hertogenbosch, de gebouwen en gebouwgebonden installaties van de Schelderadarketen (SRK) en voor honderden panden van zorginstelling Philadelphia.

Smart Energy – van bezit naar gebruik

Croonwolver&dros draagt al jaren bij aan de energietransitie en vindt het belangrijk een actieve rol in te nemen. Met de oprichting van het nieuwe bedrijfsonderdeel Croonwolver&dros Smart Energy neemt de onderneming zelf de verantwoordelijkheid door duurzame projecten niet alleen te realiseren en exploiteren, maar ze ook te ontwikkelen en financieren.

In 2017 is Croonwolver&dros Smart Energy een samenwerking aangegaan met Switch Energy, expert in de 'supply chain' van zonne-energie. Inmiddels zijn de eerste zonneparken aangelegd. De ambitie is om in 5 jaar tijd 135 megawatt aan duurzame energie op te wekken.

Veiliger dankzij technologie

De specialistische beveiligingsafdeling van Croonwolver&dros, GBBS, hielp in 2017 de gemeente Rotterdam met het oplossen van een vervoersveiligheidsprobleem. Vervoerder RET kon wel registreren wie er in de metro stapte, maar was niet in staat reizigers te volgen. Samen met TNO ontwikkelde GBBS een systeem dat razendsnel videobeelden kan vergelijken. Croonwolver&dros kreeg een opdracht van de gemeente Groningen om een geavanceerd videomanagementsysteem (VMS) te implementeren dat verschillende camera's integreert waardoor in 'real time' verschillende locaties in de stad kunnen worden gemonitord.

Groei projecten datacenters

In de nichemarkt datacenters heeft Croonwolver&dros zijn positie verder versterkt. De installaties in datacenters hebben een zeer hoge technologiegraad en stellen hoge eisen aan de veiligheid en energiehuishouding. Dat maakt deze markt voor Croonwolver&dros interessant. De onderneming biedt de klant voordelen door installaties in de prefabfabriek te ontwerpen en testen, zodat er minder testen 'on site' nodig zijn. In 2017 verwierf Croonwolver&dros onder andere de opdracht om samen met VolkerWessels een datacenter voor E-Shelters in Amsterdam te bouwen. Daarnaast gaat de onderneming het datacenter van Océ moderniseren.

Infra

Croonwolver&dros heeft in de inframarkt een sterke positie opgebouwd, met name in de segmenten tunnels (installatie, onderhoud en beheer) en sluizen (onderhoud en beheer). Omdat de eisen aan duurzaamheid en veiligheid complexe technologische oplossingen en gedegen onderhoud vereisen, groeit de rol van Croonwolver&dros. Steeds vaker neemt de onderneming ook de regie- en adviesrol op zich.

In 2017 is Croonwolver&dros in de bouwcombinatie Comol5 gestart met de realisatie van de RijnlandRoute, de nieuwe weg van Katwijk naar Leiden. De units voor de tunnel zijn in de fabriek in Eindhoven ontworpen en geprefabriceerd. Voordat ze uiteindelijk naar de tunnel gaan, worden ze samen met de klant getest. Door dit proces op deze wijze in te richten, weet de opdrachtgever dat als over 2,5 jaar de tunnel klaar is, de installaties naar behoren werken. Dit bespaart tijd terwijl de kwaliteit omhoog gaat.

Samen met Mobilis en Nico de Bont is Croonwolver&dros gestart met de grootschalige renovatie van de **Maastunnel** in Rotterdam. De ondernemingen zorgen er samen voor dat de tunnel in 2019 voldoet aan de nieuwe Wet tunnelveiligheid zonder daarbij de 'look and feel' aan te tasten.

De gestructureerde aanpak en kennis van tunnels en sluizen heeft Croonwolver&dros diverse prestatiecontracten opgeleverd. Zo voert de onderneming samen met Arcadis en Hollandia Services risicogestuurd onderhoud uit aan de spuikokers in de Afsluitdijk. Daarbij onderzoeken ze eerst of een object nog functioneert zoals bedoeld en of het dat ook de komende tijd nog zal doen. Er vindt dus niet langer standaard groot onderhoud plaats, maar eerst wordt beoordeeld of het onderhoud ook echt nodig is. Voor Rijkswaterstaat gaan de ondernemingen de komende drie jaar twaalf bruggen en vier schutsluizen in Zuid-Holland onderhouden en renoveren, waaronder de Van Brienoordbrug en de Merwedebrug. Andere onderhoudscontracten die Croonwolver&dros heeft verworven betreffen de verkeers- en tunneltechnische installaties (VTTI) in de Westerscheldetunnel en de capaciteitsuitbreiding van de A15 Maasvlakte Vaanplein.

Marine & offshore

In de Marine & Offshoremkt liepen de investeringen in de olie- en gasgerelateerde markt verder terug. Toch heeft Eekels Technology goed gepresteerd met onder andere de lopende orders in seriebouw van schepen en een aantal mooie hoogwaardig technologische projecten.



Zo heeft Eekels de complete technische installatie voor de m.s. Egbert Wagenborg ontworpen en geleverd. Dit grootste schip ooit gebouwd in het noorden van Nederland heeft een zeer laag brandstofverbruik en is in november uitgeroepen tot winnaar van de KVNR Shipping Award 2017. Eekels leverde ook installaties voor een 'yachtsupport vessel', een luxe superjacht en een onderzoeksschip voor Damen Shipyards. Samen met Huisman heeft de onderneming het volledige traject van engineering, productie en afnametest doorlopen van de drivepanelen voor een 5.000mt 'tub mounted crane' voor op een platforminstallatie/-verwijdering en pijplegship.

Croonwolter&dros ziet goede kansen in offshore windparken. Overall op de Noordzee en de Oostzee worden nieuwe offshore windparken aanbesteed en in gebruik genomen. Samen met Hollandia Offshore speelt de onderneming in op de markt vraag naar een totaalaanbod van gespecialiseerde staalconstructies en bijbehorende installatietechniek. Dankzij hun financiële slagkracht, kennis en ervaring is een van de sterkste, meest ervaren combinaties in de markt gesmeed.

Industrie

Na jaren van bezuinigingen op onderhoud en nieuwbouwprojecten, gaat het ook in de industrie weer een stuk beter. Croonwolter&dros en Eekels Technology profiteren hiervan. Croonwolter&dros werkt samen met Mobilis aan onderhoud voor TenneT, en bouwt in Meppel een energie-installatie op biomassa voor de nieuwbouwwijk Nieuwveense Landen.

Bijzonder hieraan is dat de onderneming de wijk niet alleen bouwt, maar ook van energie voorziet. Voor Mitsubishi Materials Corporation gaat de onderneming een recyclecentrum bouwen op het haven- en industrieterrein Moerdijk.

Ook Eekels Technology kreeg een aantal mooie opdrachten. Met de 'uitbreiding waterzuivering' en 'capaciteitsvergroting groen-gasopwekking' levert Eekels een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Suiker Unie. Voor Eneco heeft de onderneming gewerkt aan de uitbreiding van de centrale Bio Golden Raand met een stoomturbine die stoom levert aan AkzoNobel op hetzelfde industrieterrein.



FEITEN

- Eigenaar van het windturbinepark is Vattenfall en ENDK is eigenaar van de substations.
- Kriegers Flak maakt deel uit van het milieuprogramma van de Deense overheid. Denemarken is nu al de nummer 1 in windenergie. In 2020 moet de helft en in 2050 moet alle Deense stroom hernieuwbaar zijn.
- Kriegers Flak B zal ook dienen als steun voor de KFE-module. KFE zorgt voor een grid-verbinding tussen Denemarken en Duitsland, en op termijn ook met Zweden. Dit 'Combined Grid-project' wordt gefinancierd met subsidie van de Europese Unie.
- Het hele project kost de samenwerkende ondernemingen zo'n 350.000 manuren: 237.000 voor Hollandia en 113.000 voor Croonwolter&dros.
- Het totale tonnage van de substations is 1.500 mT (KFA), 1.800 mT (KFB) en 800 mT (KFE).

Als alles volgens plan verloopt, krijgen meer dan een half miljoen Deense en Duitse huishoudens over vijf jaar groene stroom van Kriegers Flak. Begin volgend jaar moeten de substations van wat het grootste offshore windmolenpark in de Baltische Zee moet worden, zijn aangesloten op het energienet van Denemarken. Aan die substations werken Croonwolver&dros en Hollandia Offshore gezamenlijk op de werf van laatstgenoemde in Krimpen aan den IJssel.

Kriegers Flak

Groene stroom mogelijk maken

"Het is de eerste keer dat we op deze manier samenwerken met Hollandia", vertelt Osman Akca, projectleider bij Croonwolver&dros. "Het Deense Energinet.dk zocht voor deze opdracht een partij die een totaalpakket kon leveren. Hollandia heeft enorm veel ervaring met complexe staalbouw, Croonwolver&dros met EPC-contracten in de Marine & Offshore. Samen hebben we alle knowhow in huis en kunnen we alle engineering 'in house' doen. Voor de klant is dat ideaal: die wordt helemaal ontzorgd. Hij weet dat er een zeer ervaren team aan het werk is én hij bespaart kosten."

Kriegers Flak ligt tussen Denemarken, Zweden en Duitsland. Het park bestaat uit twee delen, elk met een eigen substation. Het deel in het westen, Kriegers Flak A (KFA), krijgt een totale capaciteit van 200 MW. Het deel in het oosten, Kriegers Flak B (KFB), krijgt een totale capaciteit van 400 MW. De stations zullen dienstdoen voor zowel het windpark zelf als voor de interconnector tussen het Deense en Duitse elektriciteitsnet en in de toekomst ook naar het Zweedse net. Tegen 2022 zal het park CO₂-vrije elektriciteit genereren voor ongeveer 600.000 huishoudens.

Techniek volledig geïntegreerd in 3D

"Croonwolver&dros is verantwoordelijk voor de totale E&I, HVAC, piping & tanks, fire fighting detail engineering, inkoop en installatie van de utiliteitssystemen voor de drie substations", vertelt Osman Akca. "Voor ons is dit een heel bijzonder project. Tot op heden deden we voornamelijk E&I, maar nu dus ook HVAC, fire fighting, en piping & tanks."

"Voor het project hebben we zo'n 140 kilometer kabel geëngineerd die we nu aan het trekken zijn. Alle kabelbanen – dan hebben we het over ongeveer 6 kilometer – hebben we vooraf geëngineerd in 3D. Dat heeft als voordeel dat je er dan al als het ware doorheen kunt lopen.

Constructiemedewerkers weten dan precies hoeveel meter kabelbaan en kabel ze nodig hebben en welke componenten waar geplaatst moeten worden. Een plaatje zegt immers meer dan honderd woorden. Omdat je van tevoren weet welke componenten waar moeten komen, heb je geen

overlengte meer en maak je minder fouten. Daardoor kan er efficiënter en sneller worden gewerkt."

Op dit moment worden alle systemen getest. "We zijn nu bezig met SAT 1. Dat is een onsite test. Als alles helemaal goed verloopt, dan gaan de stations in maart of april op twee pontons richting de Baltische Zee. Als het betonnen gedeelte is geplaatst en de kabels zijn getrokken, voeren we SAT 2 uit. Als het betonnen gedeelte is geplaatst begint Croonwolver&dros met het trekken van de kabels naar de fundatie en kan SAT 2 beginnen. Voor die tweede test hebben we zes weken de tijd. Door twee pontons te gebruiken en twee keer te testen minimaliseren we de risico's. Dat moet ook wel, want we willen dat alles vlekkeloos verloopt. De klant krijgt van ons vijf jaar garantie, wat uitzonderlijk is voor zo'n project."

Osman Akca is vooral te spreken over de samenwerking met Hollandia. "Ik heb er veel vertrouwen in. Windenergie is echt een groeimarkt en samen kunnen we op dat gebied een mooi pakket aanbieden."

Werken vanuit samenwerking

BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN

- Tunnels
- Bruggen en viaducten
- Sluizen
- Stations
- Waterbehandeling
- Haveninfrastructuur
- Assetmanagement

KENMERKEN MARKT/ONTWIKKELINGEN

- TCO (total cost of ownership) steeds meer leidend bij ontwerpen
- Toename Design & Construct-contracten
- Toenemende interesse hernieuwbare energie

MARKTGEBIEDEN/KLANTEN

- Publieke opdrachtgevers
- Private investeerders
- Industrie

COMPETENTIES TBI-ONDERNEMINGEN IN DE MARKT

- Integraal concept biedend, al dan niet gecombineerd met financiering

De kracht van samenwerking

In 2017 trok de markt voor infrastructurele projecten verder aan. De groei van de woningbouw stimuleerde de vraag naar nieuwe infrastructuur en het aanbod van zowel grote als kleinere infraprojecten nam toe. Daarnaast kwamen er meer projecten op het gebied van beheer en onderhoud op de markt. De orderportefeuille was goed gevuld. Ook de vooruitzichten voor de komende jaren zijn goed, nu de overheid heeft aangekondigd € 2 miljard vrij te maken voor grote infrastructurele werken.

Complexe, multidisciplinaire infraprojecten vergen steeds meer specifieke kunde en expertise van verschillende partijen. Ook in de inframarkt zien we dat opdrachtgevers steeds meer geïntegreerde contracten wensen die een multidisciplinaire benadering vragen en niet aflopen als de bouw is afgerond. Gebiedsontwikkeling, installatiewerk, renovatie en onderhoud na de oplevering zijn daarin bijvoorbeeld steeds vaker opgenomen.

Dat vraagt om een strakke regie en een naadloze samenwerking tussen zowel de bouwcombinatie als de opdrachtgever en andere partners en belanghebbenden. Alleen door projecten samen op te pakken, open en integer met elkaar te communiceren, kunnen al die partijen een optimaal projectresultaat voor de opdrachtgever realiseren. TBI heeft de relevante disciplines in zowel techniek, bouw als infra in één huis, waardoor de verschillende ondernemingen in staat zijn elkaar bij grote complexe, multidisciplinaire infraprojecten aan te vullen en te versterken. Binnen het cluster Mobiliteit & Industrie én in combinatie met de andere TBI-ondernemingen of met derden.

Tegen die achtergrond hebben we in 2016 de basis gelegd voor een verdere verbinding tussen de bedrijven in het cluster Mobiliteit & Industrie. Dit jaar zijn we een stap verder gegaan en hebben we nog meer gefocust op een gezamenlijke marktbenadering door de vier samenwerkende ondernemingen een duidelijker gezicht naar de markt te geven. In de nieuwe organisatie die vanaf 1 januari 2018 van start is gegaan, zijn de kernactiviteiten onderverdeeld in projecten (het hoofdaannemersbedrijf Mobilis en Servicis) en specialistische funderingstechnieken (de gespecialiseerde ondernemingen Voorbij Funderingstechniek en Timmermans Infratechniek).

Samen beschikken ze over de slagkracht en expertise op het gebied van multidisciplinair ontwikkelen, bouwen en

onderhouden en kunnen ze klanten totale oplossingen aanbieden voor vraagstukken op het gebied van infrastructuur, industrie en water.

Vakmanschap is de basis van onze projecten. Maar met de toename van geïntegreerde contracten verschuift ook de regierol naar de hoofdaannemer. Om de verschillende disciplines en bedrijven die in een multidisciplinair project samenwerken als één team aan te kunnen sturen zijn projectmanagement en projectbeheersing belangrijker dan ooit. Om die reden werken we ook aan de toepassing van nieuwe technieken als 'virtual reality', BIM en daaraan gekoppeld datamanagement. Niet alleen om nauwkeurig te kunnen ontwerpen en faalkosten te reduceren maar ook om informatie zo op te slaan, dat deze ook in de toekomst makkelijk te ontsluiten is zowel voor onszelf als voor de klant. Alleen zo kunnen we onze resultaat- en onderhoudsverplichtingen aan onze klanten waarmaken. We investeren dan ook veel in nieuwe technieken en in het lerend vermogen van onze organisatie. Zo trainen we onze medewerkers op gebieden als ontwerp-kennis, risicobeheersing, contractvormen en procesbeheersing.

Sterk in teamwerk

TBI Infra heeft in 2017 een aantal mooie projecten verworven en uitgevoerd. Zo heeft Mobilis samen met Van Gelder de opdracht gekregen om het Amstelstation in Amsterdam te renoveren, het stationsplein ervoor opnieuw in te richten en een nieuwe ondergrondse fietsenstalling te bouwen. Het is een voorbeeld van een project waarin verschillende disciplines in bouw, infra, techniek en onderhoud bij elkaar komen en gemanaged moeten worden. Ook omgevingsmanagement speelt bij dit project een belangrijke rol, omdat er gebouwd wordt op een heel drukke locatie en de reizigers zo weinig mogelijk hinder mogen ondervinden van de werkzaamheden.

In januari 2017 heeft TBI Infra de overeenkomst voor de RijnlandRoute (N434) getekend. Ook dit is een goed voorbeeld van multidisciplinaire samenwerking. Mobilis en Croonwolter&dros werken hiervoor samen in de aannemerscombinatie Comol5. De combinatie heeft veel ervaring met de aanleg van wegen, bouwen van kunstwerken en het boren van tunnels in een dichtbevolkte omgeving. Bij de selectie voor de RijnlandRoute speelden risicobeheersing, duurzaamheid en beperking van de omgevingshinder een belangrijke rol. Het DBM-contract (Design, Build & Maintain) omvat zowel het ontwerp, de voorbereiding, de uitvoering als 15 jaar onderhoud van de N434.

De renovatie en restauratie van de [Maastunnel](#) wordt zelfs volledig uitgevoerd door TBI-ondernemingen. Behalve Mobilis en Croonwolver&dros werkt ook restauratiespecialist Nico de Bont aan het project.

Een andere opdracht die Mobilis en Nico de Bont samen hebben verworven is de restauratie van het eerste en oudste museum van Amsterdam. Natura ARTIS Magistra gaf Nico de Bont de opdracht om het casco en de beneden- en bovenzalen van het Grootse Museum te restaureren. Mobilis gaat een kelder verdieping onder het monument realiseren.

Eind 2017 is na bijna tien jaar bouwen het project Spoorzone Delft, grote ondergrondse en spoorse werken (de spoortunnel, de parkeergarage en de fietsenstallingen), afgerond. Daarmee is een groot knelpunt van de Delftse binnenstad aangepakt en een aantrekkelijk woonmilieu gecreëerd. Het hele project is uitgevoerd door de aannemerscombinatie CrommeLijn, bestaande uit Mobilis, CFE en Dura Vermeer.

In 2018 start Mobilis binnen het aannemersconsortium Rinkoniën met het eerste deel van de vernieuwing van de Antwerpse ring: de Oosterweelverbinding. De opdracht omvat aanpassingen aan de E17, E34, R1 en verschillende op- en afritten en verkeersknooppunten. Daarnaast wordt een verbindingsweg aangelegd die de omgeving beter moet ontsluiten.

Beperken van overlast voor de omgeving

Goed omgevingsmanagement is een van de sterke punten van TBI Infra. Zij spant zich in om overlast door de werkzaamheden voor weggebruikers, omwonenden of reizigers zoveel mogelijk te beperken. Het project Hoekse Lijn waar Mobilis en Croonwolver&dros samen aan werkten is daar een goed voorbeeld van. In dit project is het regionale metronet van Rotterdam gekoppeld aan de spoorlijn tussen Schiedam en Hoek van Holland. Het project omvatte de bouw en aanpassing van zeven stations, de vervanging en aanpassing van circa 23 kilometer dubbelspoor spoorbaan- en bovenleidinginfrastructuur en de aanpassing van twee beweegbare bruggen. Mobilis en Croonwolver&dros wisten daarbij de overlast voor de omgeving sterk te beperken.

Slim bouwen kan het bouwproces versnellen en op die manier ook de overlast beperken. Dat is bijvoorbeeld gebeurd in Mook. Hier heeft Mobilis in combinatie met Hegeman Bouw & Infra in opdracht van ProRail in slechts 3½ dag een fietstunnel gerealiseerd. De tunnel, die deel uitmaakt van de snelfietsroute tussen Cuijk en Nijmegen, is in delen naar de bouwplaats vervoerd en daar als puzzelstukken in elkaar geschoven.

Van de bouw van het ecoduct over de A1 ter hoogte van Maanschoten heeft het treinverkeer weinig hinder ondervonden, doordat de tunnel is gebouwd naast de spoorbaan. In één weekend is het spoor verwijderd, de betonnen tunnel op zijn plek geschoven en zijn er nieuwe sporen over de tunnel aangelegd. Daardoor kon het treinverkeer nog datzelfde weekend worden hervat. Waar mogelijk gebruikten de ondernemingen op dit project herbruikbare materialen. Voor de bouw van het ecoduct bij Maanschoten is bijvoorbeeld gebruikgemaakt van grond die afkomstig was van andere projecten. Het achterliggende, doordachte grondstromenplan was een van de factoren waarop Mobilis samen met Hegeman het project heeft verworven.

Groei onderhoud

De TBI-ondernemingen zien goede kansen in onderhoud. Nederland heeft veel infrastructurele projecten die in de jaren zestig zijn gebouwd en nu aan groot onderhoud of renovatie toe zijn. Het kabinet wil daarom flink investeren in een duurzame verbetering van wegen, bruggen en sluisen. De combinatie van vakmanschap en integraal samenwerken heeft al mooie opdrachten opgeleverd, waaronder het onderhoud van de Westerscheldetunnel. Mobilis en Croonwolver&dros zijn hiervoor samen met BAM verantwoordelijk voor het onderhoud tot 2033. De bedrijven waren al eerder betrokken bij het ontwerp en de bouw van de tunnel, evenals bij het onderhoud gedurende de eerste 10 jaar na de bouw. Daarnaast hebben Mobilis en Croonwolver&dros langjarige contracten voor het onderhoud van het Coentunneltracé en de Sluiskiltunnel.

Onderhoudscontracten worden vaak voor een lange periode afgesloten. Daarom is het belangrijk dat alle informatie over een project niet alleen tijdens de bouw maar ook lange tijd daarna eenvoudig en voor alle betrokkenen beschikbaar is. Informatiemanagement wordt dus steeds belangrijker, zeker bij complexe multidisciplinaire projecten. TBI Infra gebruikt daarvoor Mobilizer. In dit digitaal project- en datamanagementsysteem wordt alle informatie centraal opgeslagen, beheerd en gekoppeld. Dit stelt de ondernemingen in staat om bedrijfsprocessen, tenders en projecten te beheersen en aan te sturen. Alle informatie is door alle geautoriseerde gebruikers te raadplegen, dus ook door de opdrachtgever. Het is een waardevol instrument, zowel voor beheer als onderhoud.

Multidisciplinair samenwerken in industrie en water

Ook in de sectoren industrie en water kunnen de TBI-ondernemingen meerwaarde leveren door integraal samen te werken. Renovatie en onderhoud vormen ook in deze sectoren een groeiemarkt. Zo stellen organisaties zich vaker de vraag of nieuwbouw wel de juiste oplossing is voor hun verouderde fabrieken, sluisen, stuwen en bruggen. Kiezen zij voor renovatie, dan hoort daar steeds vaker ook langdurig onderhoud bij. Ook van de technische installaties. De TBI-ondernemingen trekken in deze sectoren dan ook vaak samen op.

Zo werken Mobilis en Croonwolver&dros samen aan de bouw van de tweede kolk bij sluis [Eefde](#). Als aannemerscombinatie Lock to Twente (L2T) zijn zij binnen het DBMF-contract verantwoordelijk voor de financiering, het ontwerp, de bouw en 27 jaar onderhoud van de nieuwe sluis. De nieuwe sluis wordt energieneutraal dankzij zonnepanelen en de toepassing van milieuvriendelijke materialen. De aanvoer van materialen zal vooral over water plaatsvinden. Maatregelen worden getroffen om de scheepvaart geen hinder te laten ondervinden van de werkzaamheden. Deze duurzame, creatieve oplossingen hebben de ondernemingen de opdracht opgeleverd.

Een ander project waaraan beide ondernemingen samenwerken, is de renovatie van een groot aantal hoogspanningskabels in opdracht van TenneT. Samen met SAG GmbH in de combinatie SC&M Integrated Substations voeren zij diverse engineering- en installatiewerkzaamheden uit, waaronder paneelbouw en het renoveren van de beveiligingen en sturingen van de hoogspanningsstations.

Ondernemerschap als motor voor innovatie

Veranderende marktomstandigheden en klantvragen dwingen TBI-ondernemingen om processen slimmer en soms ook radicaal anders te organiseren. Maar ook om nieuwe productconcepten en diensten te ontwikkelen, soms met heel andere verdienmodellen. Wie niet innoveert doet op termijn niet meer mee. Innovatie staat dan ook hoog op de bestuursagenda van TBI. Voor TBI is innovatie verbonden met ondernemerschap; met durven en doen. Het ontwikkelen van nieuwe (aanvullende) diensten en het toepassen van nieuwe technologie of verdienmodellen door TBI-ondernemingen zijn hierbij essentieel. Om dit soort ondernemerschap in een hogere versnelling te brengen, heeft TBI in 2017 zijn 'innovatie-ecosysteem' versterkt. Dit doen we langs drie lijnen: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, bieden van ruimte en sturen op samenwerking.

Broedplaatsen voor innovatie

Digitalisering van werkmethoden

TBI kennisLAB is het expertisecentrum voor BIM en System Engineering (SE). Het kennisLAB inspireert en faciliteert TBI-ondernemingen om processen te digitaliseren. Vanuit dit expertisecentrum worden ook de contacten met partners zoals Microsoft, AutoDesk en Google onderhouden. In samenwerking werd onder andere de BIM Cloud Workspace als een 'proof of concept' ontwikkeld. Het streven is om in 2018 alle integrale TBI-projecten volgens SE- en BIM-werkmethodieken uit te voeren. We zien dit als basis om processen de komende jaren verder te digitaliseren.

Conceptontwikkeling woningbouw

In het TBI WOONlab werken de TBI-ondernemingen binnen het cluster Wonen samen aan nieuwe woonconcepten en verbeterde bouwprocessen voor nieuwbouw, renovatie en concepten voor energetische woningverbetering zoals BETER OP DE METER. Voor het derde jaar op rij ontvingen de nieuwbouwconcepten beterBASISHuis en lekkerEIGENhuis het predicaat Excellent Concept. Daarnaast was TBI WOONlab initiatiefnemer van de [Expeditie Gratis Wonen](#), een project van AM, BAM Woningbouw, Bouwinvest, Eigen Haard en TBI WOONlab. In deze open innovatie-expeditie werden nieuwe proposities ontwikkeld om duurzaam, betaalbaar en comfortabel wonen toegankelijk te maken voor iedereen. ERA Contour is betrokken bij De Stad van Strax, een propositie voor gebiedsontwikkeling, dat is gebaseerd op het communitydenken en de deeleconomie.

Duurzame huisvesting

Op initiatief van Comfort Partners is een expertisecentrum voor duurzame installaties opgezet. Hier onderzoekt de onderneming met welke product- en procesoptimalisatie en innovaties ze klanten het meest comfortabele en gezonde leefklimaat kunnen aanbieden. De aanpak is onderscheidend omdat Comfort Partners opdrachtgevers gedurende de gehele bouwlevencyclus van dienst kan zijn.



Ruimte maken voor innovatie

TBI Innovatieprijs

De TBI Innovatieprijs vormt een belangrijk platform voor vernieuwing. Evenals voorgaande jaren leverde het een diverse en rijke verzameling van meer dan dertig ideeën en innovaties op. In de categorie 'Beste innovatie' won Prefab Installaties Units van Croonwolter&dros. De prijs voor de categorie 'Ideeën' ging naar Maatvoeringsarm Bouwen van Koopmans Bouwgroep.

TBI Validation Lab: van idee naar klanten

In 2017 is TBI samen met innovatiepartner YES!Delft een 'corporate validation lab' gestart. Het TBI Validation Lab is een 'pressure cooker' van circa tien weken, waarin ondernemende medewerkers de kans krijgen hun ideeën te toetsen in de markt. Daarvoor praten ze met zoveel mogelijk potentiële klanten, experts en andere stakeholders, ze brengen het marktpotentieel in kaart en maken een businessmodel. Tijdens wekelijkse sessies en workshops krijgen de deelnemers feedback van mededeelnemers, ervaren trainers en persoonlijke mentoren.

TBI Innovatiefonds

Met het TBI Innovatiefonds (TBI i-fonds) kunnen TBI-ondernemingen een financieel duwtje in de rug krijgen in de vorm van co-financiering van innovatietrajecten. Met het TBI i-fonds wordt 'nieuwe groei' van TBI-ondernemingen mogelijk gemaakt. Nieuwe groei door slimme veranderingen van bestaande activiteiten of nieuwe groei door de start van nieuwe proposities. In 2017 zijn er nieuwe en duidelijke richtlijnen opgesteld en de Raad van Bestuur wordt bij de keuze bijgestaan door een onafhankelijke adviesraad. Via een campagne worden alle medewerkers gewezen op de mogelijkheden van het i-fonds. In 2017 bedroeg de omvang van het fonds € 1,5 miljoen. Dit bedrag komt boven op de investeringen in innovatie door de individuele TBI-ondernemingen.

TBI acdmy

Binnen de programma's van TBI acdmy vormen ondernemerschap en innovatie vaste onderwerpen binnen de modules. De trainees, talenten en (project)managers werken hier in multidisciplinaire groepen samen aan relevante en actuele casussen. In enkele gevallen resulteert dit in vervolgetrajecten waarin innovaties verder worden ontwikkeld en/of in praktijk worden toegepast.

Stimuleren van samenwerking

Samenwerken met partijen binnen en buiten de bestaande keten kan een belangrijke impuls leveren aan innovatie. Complementaire partners en specialisten kunnen zo hun kennis en ervaring verder verruimen. De samenwerking met start-ups levert nieuwe energie en inspiratie op, en kan innovaties versnellen. Daarom is TBI partner van YES!Delft. We zien deze netwerkorganisatie van start-ups als een ideale partner om innovatie te versnellen.

Daarnaast ondersteunt TBI De Bouwcampus in Delft. Hier werken partijen uit de hele bouwsector samen aan maatschappelijke vraagstukken.

Zo worden zij gestimuleerd om sneller, doelgerichter en kwalitatiever te innoveren en oplossingen te bedenken voor vraagstukken op het gebied van leven, wonen en werken. Deelnemers zijn onder andere Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf, Bouwend Nederland, maar ook gemeenten, ingenieursbureaus, bouwondernemingen en schoolbesturen.

3D-printen met duurzame materialen

Voorbij Prefab werkt samen met [CONCR3DE](#), een bedrijf dat zich richt op 3D-printen met geopolymeren, een duurzaam alternatief voor beton. Samen werken ze aan een 3D-poederprinter om zeer hoogwaardige prefab (bouw)elementen te produceren, zonder beperking ten aanzien van vorm. Hiermee onderscheidt deze technologie zich van het 3D-betonprinten door extrusie. Vanwege normen en regelgeving richten ze zich eerst op niet-constructieve (bouw)elementen.





FEITEN

- De Maastunnel is de oudste afgezonken tunnel van Nederland (1942).
- De tunnel omvat vier buizen: twee voor auto's, een voor fietsers en een voor voetgangers. Nadat de autotunnels klaar zijn in 2019 komen de overige bouwkundige werken en de fietsers- en voetgangers-tunnel aan de beurt.
- De tunnel wordt buis voor buis gerenoveerd. Omdat het Erasmus Medisch Centrum bereikbaar moet blijven, kan het verkeer in de tunnel die open is alleen van zuid naar noord rijden.
- Tijdens de Betondag 2017 konden bezoekers met een VR-bril op een virtueel kijkje nemen in de Maastunnel.
- Jaarlijks rijden er 22 miljoen auto's door de 1.373 meter lange tunnel.

In 2019 moet de Maastunnel weer de 'look and feel' van de jaren 40 hebben én hij moet na de oplevering voldoen aan de nieuwe Wet tunnelveiligheid. "Twee eisen die soms met elkaar op gespannen voet staan", vertelt projectmanager Jacco Groen. "Dat maakt het een omvangrijk maar ook complex project. Maar doordat we onze kennis en expertise weten te koppelen, maken we hier een uniek project."

Maastunnel

Renoveren met oog voor historie

'We' dat zijn de drie TBI-ondernemingen die samen de werkzaamheden uitvoeren in de Combinatie Aanpak Maastunnel (CAM). Dat zoveel TBI-partijen samen aan één project werken, vindt projectleider Jacco Groen 'tamelijk uniek'. Hij noemt het 'Klussen met zussen': "Mobilis is verantwoordelijk voor alle civiele delen, Nico de Bont voor de restauratieve werkzaamheden en Croonwolter&dros voor de tunneltechnische installaties en de bedienings- en signaleringsapparatuur in de verkeerscentrale. Ook ons zusterbedrijf Servicis doet mee. Dat voert de betonreparaties uit."

De slechte staat van het beton was de directe aanleiding voor de renovatie. Bij een onderzoek in 2011 bleek dat de rijweg en de betonnen vloer eronder ernstig waren aangetast door betonrot, waarschijnlijk door vocht en strooizout dat door scheuren in de rijweg naar beneden is gesijpeld. Groen: "Nadat de vloer is gerepareerd, komt er geel asfalt overheen. Bij de oplevering in 1942 lagen er gele klinkers. Die kunnen we natuurlijk niet terugbrengen – die maken veel te veel herrie – maar de gele zandkleur geeft wel dezelfde uitstraling als vroeger."

Tegels uit Barcelona

Om de tunnel zoveel mogelijk in de oorspronkelijke staat te herstellen, komt ook de karakteristieke gele verlichting terug. "Dat was nog een hele uitdaging", vertelt Groen. "Vanuit milieuoverwegingen wilden we graag ledlampen, maar die geven meestal een blauw, helder licht."

De juiste ledlamp was dan ook niet een-twee-drie gevonden. "We hebben verschillende proeflampen tussen de oude natriumlampen gehangen. Pas toen het verschil met de nieuwe lampen zo klein was dat je het niet meer zag, hebben we besloten de oude te vervangen. De lampen komen in armaturen die op dezelfde manier worden gegoten als vroeger."

Ook de nieuwe tegels moesten exact dezelfde kleur en uitstraling krijgen als de oorspronkelijke. Na een lange zoektocht vond Nico de Bont uiteindelijk een fabrikant in Barcelona die ze handmatig kon namaken.

Groen: "In totaal hadden we zo'n 600.000 nieuwe tegeltjes nodig. De oude tegels die waren losgeraakt of beschadigd, hebben we een voor een in de tunnel moeten afbikken."

Veilige vluchtroute

De eisen die aan de renovatie en restauratie worden gesteld mogen dan hoog zijn, de veiligheidseisen doen daar niet voor onder. "En dat botst weleens", vertelt Groen.

"Maar het mag natuurlijk niet zo zijn dat het een ten koste gaat van het ander." Soms is de oplossing eenvoudig: zo schakelt de gele sfeerverlichting bij een calamiteit met één druk op de knop naar wit licht, zodat hulpdiensten beter zicht hebben.

Maar bij de aanpassing van de vluchtroutes zag de bouwcombinatie zich voor een groter probleem. Groen: "Je kunt in geval van nood niet zoals meestal het geval is naar de andere tunnelbuis vluchten. Daarvoor moet je een soort zwembadtrapje op, recht ophoog. Je kunt je voorstellen dat dat problemen oplevert als je niet zo goed ter been bent. Nu komen er bredere trappen, die automatisch uitschuiven bij een calamiteit. De oude trappen laten we overigens wel zitten, vanwege de historische waarde."

Ook komt er een nieuw ventilatiesysteem, dat wordt geactiveerd als er een ongeval heeft plaatsgevonden. Het systeem blaast de rook zijwaarts af, zodat auto's achter het ongeval niet in de rook komen te staan. Ook in de andere buizen gaat de ventilatie aan om te voorkomen dat er rook via de vluchtdeuren in de andere buis terechtkomt.

Dat is niet het enige innovatieve, volgens Groen: de tunnel krijgt ook een Adaptief File Managementsysteem (AFM). "Nog niet eerder is zo'n systeem in een tunnel ingevoerd. Radardetectoren en detectielussen registreren hoeveel auto's er rijden en wat hun snelheid is." Die informatie wordt doorgegeven aan een centraal computersysteem, dat vervolgens berekent of er moet worden ingegrepen. "Gebeurt er bijvoorbeeld een ongeluk, dan zet het systeem de lichten op groen, waardoor het verkeer de tunnel snel kan verlaten."

Financieel

Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

TBI laat in 2017 een gemengd financieel beeld zien. In vastgoedontwikkeling, woningbouw en infra realiseerde de onderneming hogere resultaten dan verwacht. Daar staat tegenover dat utiliteitsbouw en aan utiliteit gerelateerde installatietechniek tegenvallende resultaten boekten.

De totale bedrijfsopbrengsten van TBI stegen met 9 procent naar € 1.708 miljoen (2016: € 1.573 miljoen). Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten verbeterde fors van € 7 miljoen negatief in 2016 tot € 28 miljoen positief in 2017 (gecorrigeerd voor de in 2016 getroffen verliesvoorziening op het project EPO bedroeg het resultaat uit normale activiteiten in 2016 € 15 miljoen positief).

In 2017 zijn de fundamenten voor een verdere verbetering van onze winstgevendheid over de volledige breedte van onze activiteiten versterkt. Onze orderportefeuille steeg met 11 procent. Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen sterker op een rendement dat past bij het risicoprofiel van de projecten gecombineerd met een strakkere projectbeheersing. Ook is de kostenstructuur verbeterd en zijn we in staat meer projectgerelateerde kosten door te berekenen.

In het segment Bouw & Ontwikkeling lieten onze activiteiten op het gebied van vastgoed en wonen opnieuw forse groeicijfers zien door een verder aantrekkende woningmarkt. Het aantal opgeleverde woningen steeg met 42 procent tot 2.345 woningen (2016: 1.649 woningen). Ook de herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkten ontwikkelden zich sterk.

Het segment Techniek ondervond aanvankelijk nog volume- en prijsdruk, onder andere in de utiliteitsmarkt, maar in de loop van het jaar zette het herstel zich versneld in. In de Marine & Offshoremarkt werd ondanks moeilijke marktomstandigheden goed gepresteerd. In de industrie was net als vorig jaar sprake van een geleidelijk herstel. In het segment Infra kwamen weer zowel grote als kleinere projecten op de markt. De bedrijfsopbrengsten en het bedrijfsresultaat verbeterden ondanks de nog aanhoudende prijsdruk.

Ook in 2017 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is de omvang van de organisatie aangepast aan de ontwikkeling van het activiteitsniveau. De kosten die hiermee gemoeid waren bedroegen € 7,1 miljoen (2016: € 7,2 miljoen). Dit hangt onder andere samen met de fusie tussen Croon Elektrotechniek en Ingenieursbureau Wolter & Dros naar de sterke technologie-onderneming Croonwolter&dros. Deze fusie is per 1 januari 2017 juridisch geëffectueerd.

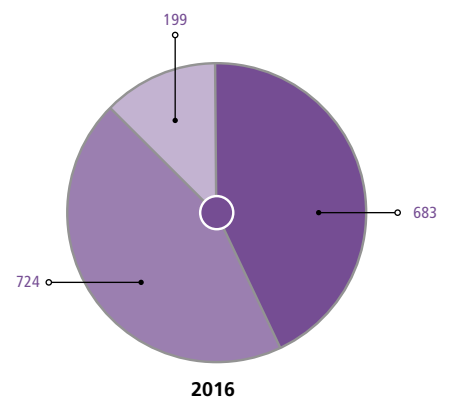
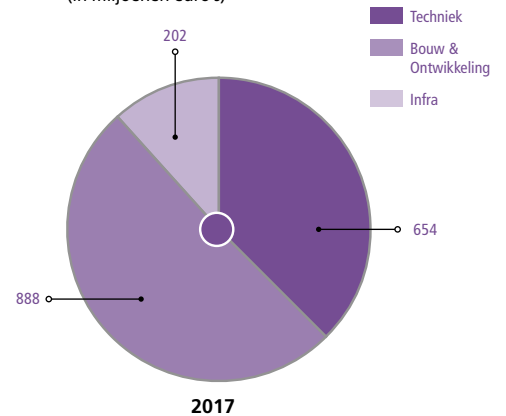
Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT), geschoond voor niet-operationele lasten, nam toe met € 35,3 miljoen tot € 28,0 miljoen positief (2016: € 7,3 miljoen negatief). Het saldo van financiële baten en lasten liep terug van € 4,4 miljoen negatief in 2016 naar € 4,3 miljoen negatief in 2017. De effectieve belastingdruk in 2017 bedroeg 28,0 procent (2016: 22,3 procent).

Resultaten (x € 1 miljoen)

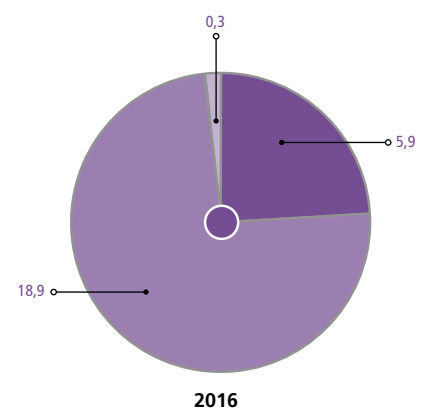
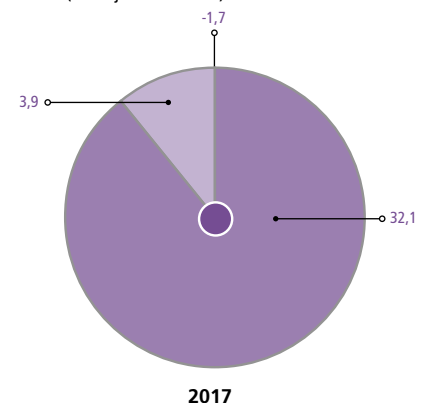
	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten	1.708	1.573
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	46,0	11,7
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	28,0	-7,3
Reorganisatiekosten	-7,1	-7,2
Bijzondere en overige waardevermindering	-2,6	-4,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	18,3	-19,4
Nettoresultaat	10,6	-16,7
Operationele marge (in %)	1,6	-0,5

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

Bedrijfsopbrengsten segmenten
(in miljoenen euro's)



Bedrijfsresultaat segmenten
(in miljoenen euro's)



Het resultaat uit deelnemingen kwam in 2017 uit op € 0,5 miljoen (2016: € 1,8 miljoen). Dit betreft met name een naverrekening op de eerdere verkoop van de aandelen in Coentunnel Company. Het nettoresultaat steeg naar € 10,6 miljoen positief (2016: € 16,7 miljoen negatief).

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten lagen in 2017 met € 1,7 miljard 7 procent lager dan in 2016 (€ 1,8 miljard). De orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en de te ontvangen nieuwe opdrachten) nam toe met 11 procent naar € 2,4 miljard (ultimo 2016: € 2,1 miljard). Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,2 miljard (circa 52 procent) uitgevoerd in 2018. Het restant zal vanaf 2019 tot uitvoering worden gebracht.

Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 30,8 procent (2016: 32,5 procent). Rekening houdend met de in 2016 afgesloten achtergestelde lening van € 25 miljoen bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 34,0 procent (2016: 36,0 procent).

De vaste activa namen licht toe tot € 118 miljoen (2016: € 117 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa lagen in 2017 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 18,8 miljoen (2016: € 13,6 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 17,9 miljoen bedroegen (2016: € 19,0 miljoen). De financiële vaste activa namen met € 1,1 miljoen af, onder meer door een afname van de latente belastingvorderingen.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2017 € 213 miljoen (2016: € 191 miljoen). De toename met € 22 miljoen bestaat volledig uit investeringen in projectontwikkeling. De voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen bleef stabiel (€ 9 miljoen).

Door de ontwikkelingen in de samenstelling van onze onderhanden werken en schulden aan leveranciers nam het nettowerkkapitaal af tot € 28 miljoen (2016: € 65 miljoen) ondanks hogere investeringen (€ 22 miljoen) in projectontwikkeling.

De liquide middelen verbeterden dientengevolge met € 48 miljoen. Het saldo van de liquide middelen, verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedroeg ultimo 2017 € 172 miljoen (2016: € 125 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2017 € 240 miljoen (2016: € 230 miljoen). Het eigen vermogen nam per saldo toe met € 10 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 10,6 miljoen.

Kerncijfers balans (x € 1 miljoen)	2017	2016
Vaste activa	118	117
Investeringen in vastgoedportefeuille	213	191
Nettowerkkapitaal	28	65
Liquide middelen	187	138
Eigen vermogen	240	230
Achtergestelde lening	25	25
Balanstotaal	780	708
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	30,8%	32,5%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	34,0%	36,0%

Nettowerkkapitaal (x € 1 miljoen)	2017	2016
Techniek	10	31
Bouw & Ontwikkeling	-135	-95
Infra	-26	-26
Investeringen in projectontwikkeling	205	183
Overige	-26	-28
Totaal	28	65

Financiering

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2020. Tot en met 2017 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de gekozen looptijd, verhoogd met een opslag. Hiertoe zijn financiële convenanten overeengekomen (interest cover ratio en senior debt cover ratio). In 2017 heeft TBI aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan Euribor, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Tot en met 2017 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen. Verder heeft TBI vanaf eind 2017 de beschikking over twee non-recoursefinancieringen bij Rabobank.

De eerste betreft een faciliteit van € 35 miljoen voor Synchron Locaties B.V. met een looptijd van maximaal 6 jaar en een rentepercentage gebaseerd op driemaands Euribor met een opslag. De tweede non-recoursefinanciering betreft een faciliteit van € 16 miljoen ter verwerving van grond en opstallen in Utrecht, met een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2023 en een tot 1 juli 2020 vast rentepercentage.

TBI Holdings B.V. heeft de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een obligo van € 445 miljoen (2016: € 406 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.

Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

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

Bedrijfsresultaat* (x € 1 miljoen)	2017	2016
Techniek	-1,7	5,9
Bouw & Ontwikkeling	32,1	18,9
Infra	3,9	0,3
Holding	-6,3	-32,4
TBI**	28,0	-7,3

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

** De voorziening op het project EPO is ten laste van de holding gebracht.

Techniek

Techniek (x € 1 miljoen)	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten	654	683
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	6,1	13,4
Bedrijfsresultaat*	-1,7	5,9
Operationele marge	-0,3%	0,9%

Ontvangen opdrachten	668	712
Orderportefeuille ultimo	698	723

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

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren.

In de utiliteitsmarkt, waar volume- en prijsdruk in 2017 nog steeds aanwezig was, bleef het resultaat achter. In de loop van 2017 verbeterden de marktomstandigheden.

De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek realiseerden een goed resultaat. De orderportefeuille nam toe door nieuwe opdrachten zoals de kernreactor Pallas (Mobilis en Croonwolter&dros) en de Oosterweelverbinding. In de Marine & Offshoremarkt werd, ondanks de moeilijke marktomstandigheden, ook goed gepresteerd.

In de industriële markten is sprake van een geleidelijk herstel met een toenemend aantal aanvragen en een stijgend prijsniveau.

De vooruitzichten voor 2018 zijn dan ook verbeterd.

In totaal namen de bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek licht af, terwijl sprake was van een lager bedrijfsresultaat: de operationele marge verslechterde van 0,9 procent in 2016 tot 0,3 procent negatief in 2017.

De orderportefeuille nam met € 25 miljoen af tot € 698 miljoen.

Bouw & ontwikkeling

Bouw & Ontwikkeling (x € 1 miljoen)	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten	888	724
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	37,2	24,3
Bedrijfsresultaat*	32,1	18,9
Operationele marge	3,6%	2,6%
Ontvangen opdrachten	690	900
Orderportefeuille ultimo	1.151	1.074

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

In 2017 was sprake van een aanhoudend grote vraag naar nieuwbouwwoningen. De verwachtingen voor 2018 zijn eveneens goed. Dit blijkt onder andere uit de toegenomen orderportefeuille ten opzichte van vorig jaar.

Door de sterke groei van de woningmarkt zijn zowel de bedrijfsopbrengsten als het bedrijfsresultaat verbeterd ten opzichte van 2016. Dat geldt ook voor de marge: deze nam toe van 2,6 procent in 2016 naar 3,6 procent in 2017. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten steeg met € 13,2 miljoen tot € 32,1 miljoen.

Op de utiliteitsmarkt waren de omstandigheden nog uitdagend. Ondanks een herstel van de markt bleven de prijsniveaus achter, waardoor de bedrijfsopbrengsten en het bedrijfsresultaat in 2017 nog onder druk stonden.

Gedurende het jaar hebben we een analyse van de vastgoedposities uitgevoerd. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering van € 2,6 miljoen (2016: € 4,3 miljoen) opgenomen.

Vooruitzichten

De economische groei, de verduurzamingsopgave van de gebouwde omgeving en investeringen in infrastructuur bieden TBI een goede uitgangspositie voor een gezonde ontwikkeling van de orderportefeuilles in de verschillende marktsegmenten.

Binnen Bouw & Ontwikkeling blijft sprake van een krachtige onderliggende vraag op de woningmarkt. Of de productie toeneemt, is mede afhankelijk van voldoende beschikbaar planaanbod (locaties). De utiliteitsmarkt zal verder aantrekken. Hier zien we onverminderd kansen op het gebied van herontwikkeling en transformatie van bestaand vastgoed. Binnen Techniek verwachten we eveneens groeimogelijkheden door in te spelen op kansen in de sectoren Utiliteit, Industrie en Infra. De Marine & Offshoresector zal ook in 2018 nog onder druk staan. Bij Infra zal de groei verder doorzetten door een toename van investeringen in infrastructurele projecten.

Infra

Infra (x € 1 miljoen)	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten	202	199
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	5,8	2,5
Bedrijfsresultaat*	3,9	0,3
Operationele marge	1,9%	0,1%
Ontvangen opdrachten	353	221
Orderportefeuille ultimo	525	339

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

In 2017 zijn de bedrijfsopbrengsten door een hogere productie licht toegenomen ten opzichte van 2016. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten van het segment Infra verbeterde sterk. Dankzij het herstel van de marktomstandigheden verbeterden ook het volume en de kwaliteit van de orderportefeuille, onder andere door de hiervoor genoemde nieuwe opdrachten Pallas en Oosterweelverbinding. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten kwam uit op € 3,9 miljoen (€ 0,3 miljoen in 2016). De activiteiten in Denemarken waren in 2017 verlieslatend en worden beëindigd.

Door onze solide financiële positie hebben we de ruimte om te investeren in innovatie van producten en processen, circulair bouwen en nieuwe samenwerkingen. Daarnaast investeren we in onze mensen en houden we focus op projectbeheersing en kostenoptimalisatie. Optimalisatie van het bedrijvenportfolio door acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft onze aandacht houden. We verwachten dat de omvang van het personeelsbestand in 2018 vrijwel onveranderd blijft.

Op basis van de verbeterde marktomstandigheden en de kwantitatief en kwalitatief verbeterde orderportefeuille verwacht TBI in 2018 een hoger nettoresultaat te kunnen realiseren.



FEITEN

- Het bestaande gebouw wordt gerenoveerd en uitgebreid van 7.995 m² naar 12.500 m². De nieuwbouw bestaat uit een extra verdieping en een ondergrondse parkeergarage van twee verdiepingen.
- In het gebouw worden innovaties gebruikt van winnaars van de Postcode Lottery Green Challenge (één van de grootste wereldwijde wedstrijden voor startende groene ondernemers): de energie-opwekkende PowerWindows van PHYSEE (winnaar 2016) en het natuurlijk isolatiemateriaal Myco Foam van Ecovative (winnaar 2008).
- J.P. van Eesteren en de Goede Doelen Loterijen hebben de Bewuste Bouwers Award Zuidas 2017 gewonnen met het project. Zij kregen een 8,3 als rapportcijfer. Het bewonersplatform waardeerde het project met een 9,5. De jury prees de goed georganiseerde, verzorgde bouwplaats en de bewuste omgang met de buurt.
- Het bouw personeel parkeert de auto bij de RAI en komt op een fiets van de Goede Doelen Loterijen naar het werk.
- In het pand wordt ook de nieuwe tv-studio van 5 Uur Live en Koffietijd gevestigd.

“Met dit project willen de Goede Doelen Loterijen laten zien dat het echt kan: een verwaarloosd, leegstaand pand verbouwen tot een extreem duurzaam kantoorgebouw dat zo min mogelijk energie verbruikt.” Erik Schipper, projectmanager bij J.P. van Eesteren, is ervan overtuigd dat dat gaat lukken: “We streven naar BREEAM Outstanding, het hoogst haalbare duurzaamheidslabel.”

Goede Doelen Loterijen

Duurzaam transformeren

Duurzaamheid is een van de kernwaarden van de Goede Doelen Loterijen, samen met moed, plezier en delen. De nieuwe locatie past dan ook goed bij de organisatie. Nu nog zitten de ongeveer zeshonderd medewerkers van de drie goededoelenloterijen – de Nationale Postcode Loterij, VriendenLoterij en BankGiro Loterij – verdeeld over verschillende panden. Straks werken ze allemaal samen in een prachtig door Benthem Crouwel Architects ontworpen pand aan de Amsterdamse Zuidas. “Ja, mooi wordt het zeker”, vertelt Schipper.

“Het pand wordt helemaal gerenoveerd en flink uitgebreid. Vooral het dak wordt heel bijzonder. Dat komt over het bestaande gebouw heen om zo een extra verdieping, een overdekt voorplein en een atrium te creëren. Onder het dak komt een plafond dat bestaat uit bijna zeventuizend aluminium plafondplaten met driehoeken in de vorm van bladeren. Ze vormen een mooi, organisch patroon van licht en donker. Samen met de stalen pilaren in de vorm van bomen ontstaat zo een parkachtig idee.”

Natuurlijke isolatie

Op het dak komen uiteraard heel veel zonnepanelen, maar er komt ook een grote daktuin, waar subtropische planten kunnen groeien. Schipper: “Het dak vangt regenwater op. Dat wordt gebruikt voor de toiletten en de sprinklerinstallatie. Daarnaast wordt het regenwater gebruikt om de beplanting mee te besproeien. Voor de isolatie gebruiken we onder andere Myco Foam, een natuurlijk isolatieproduct op basis van schimmels. Het duurde even voordat het klaar was, omdat de schimmels eerst nog moesten groeien.”

In het pand worden ook PowerWindows geïnstalleerd. “Dit zijn ruiten die stroom opwekken. Net als Myco Foam zijn ze ontwikkeld door een winnaar van de Postcode Lottery Green Challenge. De ruiten komen op de tweede verdieping, aan de zonnige kant. Ze zijn volledig transparant en zien er net zo uit als gewone ruiten, maar ze leveren wel groene energie.”

Hemelwater

Om aan de hoge BREEAM-eisen te voldoen, heeft J.P. van Eesteren gedurende de hele renovatie gekeken naar alle duurzaamheidsaspecten. Schipper: “Van het ontwerp tot het bouwproces. We hebben bijvoorbeeld het beton dat vrijkwam na de sloop van een gedeelte van het gebouw hergebruikt in het nieuwe beton van het gebouw. En om stofverspreiding te voorkomen, gebruikten we tijdens de bouw hemelwater als sproeiwater.”

“Bovendien hebben we steeds veel aandacht voor het voorkomen van overlast. Zo hanteren we een strakke planning voor aan- en afvoerkeer, zodat vrachtwagens niet staan te wachten in de wijk. We vinden het ook heel belangrijk dat omwonenden weten wat er gaat gebeuren en waarom. Goede communicatie met de omgeving is essentieel, zeker op zo’n drukke locatie als dit.”

Volgens Schipper zitten de medewerkers van de Goede Doelen Loterijen binnenkort in een van mooiste gebouwen van Nederland. “En in een van de meest milieuvriendelijke. Het gebouw verbruikt straks 84 procent minder energie dan een standaard nieuw gebouwde kantoor en het stoot per jaar 150 ton minder CO₂ uit dan vergelijkbare gebouwen.”

Aantrekkelijke werkomgeving

TBI investeert in mensen en maatschappelijke vooruitgang. Zo creëren wij samen de leefomgeving van de toekomst. Onze kernwaarden – verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend – zijn de uitgangspunten bij alles wat we dagelijks doen en vormen de leidraad voor ons HR-beleid. Dat is gericht op goede ontwikkelingsmogelijkheden, opleiding en training, gezonde arbeidsverhoudingen en -voorwaarden, en een veilige en gezonde werkomgeving voor onze medewerkers met ruimte voor ondernemerschap en eigen initiatief.

Aantrekken talent

Wij streven ernaar de bezetting van de sleutelposities binnen de ondernemingen continu te waarborgen en doorgroei te stimuleren en te ondersteunen. Daarom besteden wij veel aandacht aan het werven van jong talent, leiderschapsontwikkeling en opvolgingsplanning. Dit is de kern van ons Management Developmentbeleid.

Jong talent

We zoeken gericht naar (jong) talent. Naar goed opgeleide jongeren, die met hun frisse blik en digitale kennis onze ondernemingen kunnen versterken. We blijven eveneens op zoek naar mensen die vakmanschap weten te combineren met het goed kunnen functioneren in grote, complexe projecten. Het is onze doelstelling om de instroom, diversiteit en ontwikkeling van talent te bevorderen.

Onder talentontwikkeling verstaan we niet alleen het aanbieden van opleidingen die het kennisniveau omhoog brengen, maar vooral ook de ontwikkeling van vaardigheden en gedrag. Dat kan in verschillende vormen: begeleiding door een mentor, het aanbieden van uitdagende projecten en het organiseren van netwerkactiviteiten.

In 2017 hebben wij onze wervingsactiviteiten voor jong talent geïntensiveerd. We hebben ons op beurzen voor recent afgestudeerden gepresenteerd en mogelijke kandidaten actief benaderd. Hiermee hebben we het profiel van TBI en de band met de arbeidsmarkt versterkt. Het succes van deze aanpak blijkt uit het hoge aantal aanmeldingen voor het TBI Traineeship (97 sollicitanten).

Traineeship

Ook dit jaar hebben we TBI als werkgever gepresenteerd op de technische universiteiten van Delft, Twente en Eindhoven en de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Wij hebben 12 afgestudeerden van uiteenlopende studierichtingen aangenomen voor een TBI-traineeship: 9 met een technische en 3 met een financiële achtergrond. De trainees werken 3 keer 8 maanden bij verschillende TBI-ondernemingen, zodat ze zich breed kunnen oriënteren en ontwikkelen. Alle 8 trainees die in 2017 zijn uitgestroomd, hebben het programma succesvol afgerond en zijn inmiddels binnen een van de TBI-ondernemingen werkzaam.

Leiderschapsontwikkeling

Onze leiderschapsontwikkeling heeft de volgende doelen: goede kwaliteit van (project)management borgen, de leiderschapscultuur versterken, een platform voor kennisuitwisseling creëren en de interne doorstroming bevorderen.

Dat laatste vinden wij belangrijk omdat medewerkers zich zo breder kunnen ontwikkelen en we de samenwerking tussen de verschillende TBI-ondernemingen kunnen versterken.

Opvolgingsplanning

We besteden nadrukkelijk aandacht aan de identificatie van talentvolle medewerkers die bovengemiddeld presteren. Jaarlijks analyseren we de kwaliteit van het personeelsbestand, waarbij we speciale aandacht hebben voor jong talent en potentials. Dit doen we jaarlijks om de bezetting van sleutelposities te waarborgen, zicht te houden op het aanwezig of ontbrekend talent en op de benodigde opleiding en ontwikkeling. We hebben het beschikbare talent uit al onze bedrijven in kaart gebracht. We bieden hen ontwikkelprogramma's op maat.

Opleiden en ontwikkelen van medewerkers

Door een veranderende klantvraag en de toenemende complexiteit van projecten krijgen functies vaak een andere invulling. Daarom zijn kennisdeling en -ontwikkeling evenals onderlinge samenwerking van cruciaal belang.

Van onze medewerkers verwachten we dat zij zich continu willen ontwikkelen. We stellen hoge eisen, maar willen medewerkers ook alle mogelijkheden bieden om daaraan te voldoen. Allereerst door opleidingen en trainingen te ontwikkelen. Ons opleidingshuis TBI academy ontwikkelt huidig en toekomstig leiderschap en faciliteert persoonlijke ontwikkeling met programma's voor diverse doelgroepen. De opleidingsprogramma's ondersteunen de samenwerking tussen de diverse disciplines en bevorderen de synergie tussen de verschillende TBI-ondernemingen. Het delen van ervaringen en 'best practices' zijn binnen TBI academy belangrijke onderdelen van alle leerprogramma's. Wij werken met 'tools' als System Engineering, BIM en Mobilizer. Het delen van ervaringen op deze gebieden hebben we in onze leerprogramma's opgenomen.

Ons opleidingsaanbod hebben we in 2017 uitgebreid met onder andere projectmanagementmodules. Voor deze modules zetten we externe docenten in maar maken we ook gebruik van de kennis en ervaringen van eigen medewerkers. 25 mensen namen in 2017 deel aan een projectmanagementcursus dat is afgesloten met een Prince II examen. Voor nieuwe, hoogopgeleide medewerkers (tot 6 maanden in dienst) hebben we een introductieprogramma ontwikkeld dat vanaf 2018 zal worden aangeboden.

Met elkaar in contact blijven

TBI acadmy organiseert regelmatig een bijeenkomst TBI acadmy CONNECTED. Hier kunnen deelnemers die een opleidingsprogramma hebben afgerond elkaar weer persoonlijk ontmoeten. Oud-deelnemers van een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- of TOP-traject krijgen daarmee de kans met elkaar én met TBI acadmy verbonden te blijven en hun netwerk te vergroten.

Wij investeerden in totaal 101.135 uur (gemiddeld 17,7 opleidingsuren per FTE) en ruim € 3,9 miljoen in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers (60.097 uur en € 3,9 miljoen in 2016). 55 medewerkers hebben deelgenomen aan een opleidingsprogramma van TBI acadmy (39 in 2016). In totaal namen 25 trainees deel aan het TBI-traineeprogramma. Wij werken hierbij onder andere samen met de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management en met De Baak.

Themabijeenkomsten

Regelmatig organiseren wij diverse themabijeenkomsten voor medewerkers van TBI om met elkaar in contact te komen en van elkaar te leren. Zo kunnen jonge, ambitieuze TBI-medewerkers zich aansluiten bij Jong TBI, een netwerk voor en door jonge TBI-professionals.

Ook de Meet the RvB-lunch, de netwerkbijeenkomst voor jonge professionals, vond in 2017 weer plaats. Drie keer schoven jongeren tijdens de lunch aan bij de Raad van Bestuur om kennis en inzichten te delen.

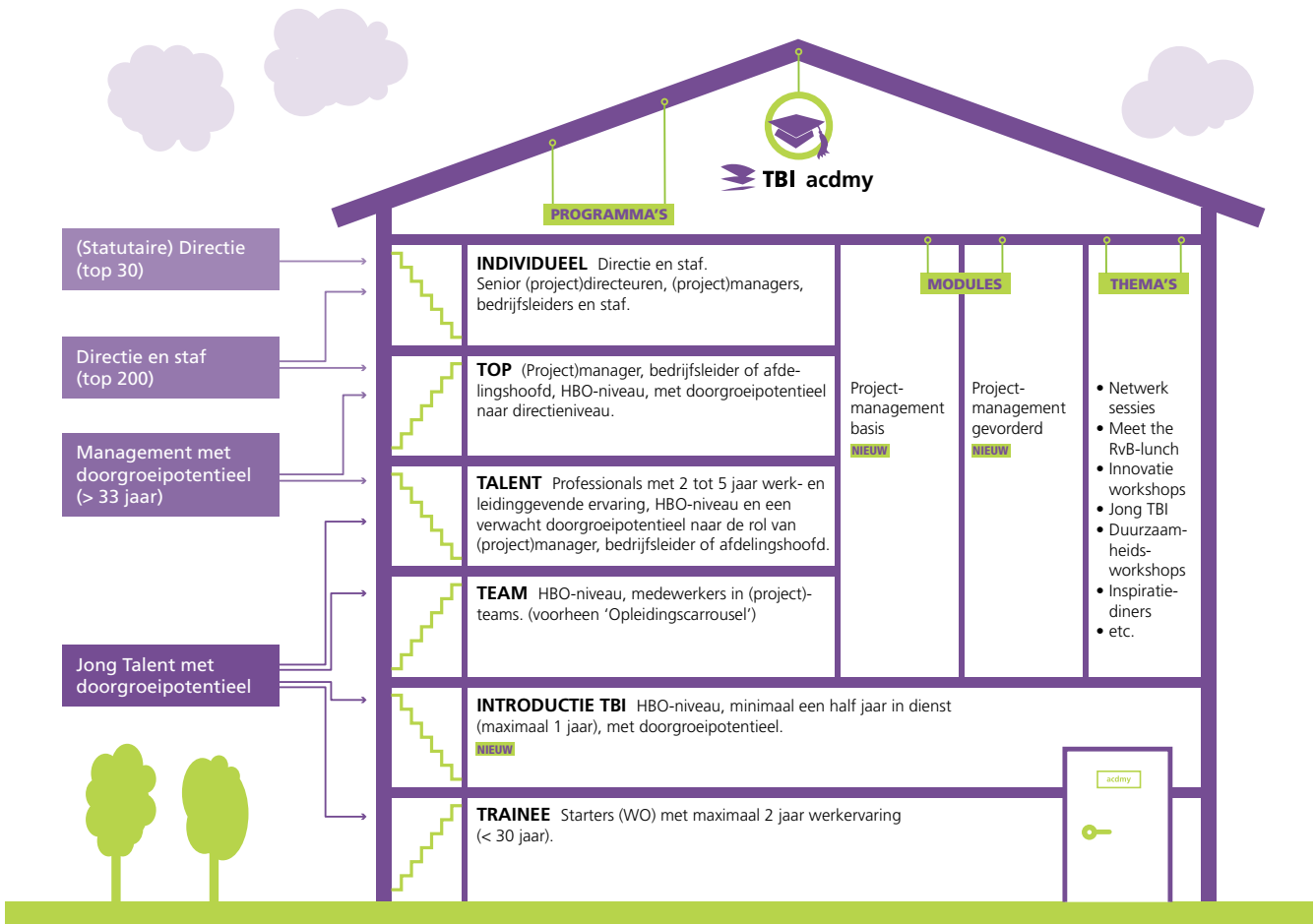
Daarnaast hebben we ook dit jaar verschillende inspiratiesessies en kwartaalbijeenkomsten georganiseerd voor directies en managementgroepen. Onderwerpen als leiderschap, innovatie en ondernemerschap stonden daarin centraal. Nieuw in 2017 was de strategiesessie waaraan directies en jonge professionals hebben deelgenomen. In deze sessie stond een zestal maatschappelijke trends en ontwikkelingen centraal die impact hebben op de bedrijfsvoering van onze ondernemingen. Doel van deze bijeenkomst was om met een brede dwarsdoorsnede van TBI de contouren te ontwerpen voor de TBI strategie 2020.

Jong talent samenbrengen

Jong TBI is de jongerenorganisatie van TBI. Jong TBI, voorheen BIT (Bring It Together), is in 2015 opgericht om enthousiaste, startende, jonge, hoogopgeleide werknemers binnen de TBI-ondernemingen te verbinden. Binnen Jong TBI kunnen zij hun netwerk vergroten, kennis delen en zich persoonlijk ontwikkelen door deel te nemen aan project-bezoeken, kennis-workshops, bedrijfsbezoeken en sportactiviteiten. Dit jaar waren er bijvoorbeeld bijeenkomsten over legalisering in de bouw en 3D-scan- en -printtechnologieën. TBI is aangesloten bij ICA (Inter Company Association), de overkoepelende organisatie van bedrijfsjongerenverenigingen van 50 top-werkgevers in Nederland.



Onderstaand figuur geeft inzicht in de programma's die TBI acadmy biedt aan de verschillende doelgroepen binnen ons concern.





Arbeidsverhoudingen

TBI wil een aantrekkelijke werkomgeving bieden waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Wij willen behoren tot de meest aantrekkelijke werkgevers in de sector zodat wij de juiste toptalenten en succesvolle professionals kunnen aantrekken en behouden. Goede arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij interne en externe ontwikkelingen zijn daarbij cruciaal, evenals een transparante en integere wijze van ondernemen.

Medewerkersgesprekken

Bij TBI vinden wij het belangrijk dat alle medewerkers regelmatig een functionerings- of voortgangsgesprek hebben. In 2017 heeft ruim 65 procent van de medewerkers zo'n gesprek met zijn leidinggevende gehad (2016: 76 procent). Dit lage percentage geeft de noodzaak aan om hier ook in 2018 op te blijven sturen. Het afgelopen jaar hebben wij een nieuw 'performancemanagementsysteem' ontwikkeld voor alle ondernemingen van TBI waarbij op basis van een doelstellingengesprek, prestaties gemeten en beoordeeld kunnen worden. Enkele ondernemingen waaronder ERA Contour en J.P. van Eesteren treffen voorbereidingen om hiermee op kleine schaal te beginnen. In 2018 gaan we de pilot samen met de Centrale Ondernemingsraad evalueren.

Arbeidsvoorwaarden

Wij vinden het belangrijk goede en marktconforme arbeidsvoorwaarden te bieden die passen bij de functies. In 2017 heeft Croonwolter&dros zijn arbeidsvoorwaarden opnieuw tegen het licht gehouden na de fusie van Croon en Wolter & Dros. Samen met de ondernemingsraad wordt gewerkt aan een verdere harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, teneinde een eenduidige aanpak en een efficiënt HR-beleid te realiseren.

Alle arbeidsvoorwaarden voor deel- en voltijdmedewerkers worden op dezelfde basis vastgesteld en naar verhouding aangepast. In alle van toepassing zijnde cao's zijn afspraken vastgelegd over veiligheid en gezondheid van medewerkers. Hieronder vallen onder andere een klachtenregeling, opleiding en instructies.

Stichting studiefonds

Stichting Studiefonds TBI bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door school- en studietoelagen te verstrekken aan kinderen die na het basisonderwijs een opleiding willen volgen. Voor het cursusjaar 2016/2017 zijn 2.550 aanvragen voor studietoelagen ontvangen waarvan er 2.296 zijn toegekend.



Herziening pensioenregelingen

Per 31 december 2016 zijn de pensioenaanspraken en -verplichtingen voor onze medewerkers overgedragen aan Nationale-Nederlanden en is Stichting Pensioenfonds TBI per die datum geliquideerd. Verder zijn de verschillende (excedent) pensioenregelingen geharmoniseerd. Dit betreft de pensioenregelingen die niet zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen voor de Bouwnijverheid, Metaal & Techniek en Betonproductenindustrie.

Medezeggenschap

Wij hechten grote waarde aan een constructieve dialoog met onze medewerkers en hebben een goed ontwikkelde medezeggenschapsstructuur. In 2017 is de Centrale Ondernemingsraad van TBI vijf keer bij elkaar geweest. De Centrale Ondernemingsraad heeft onder andere de adviesaanvraag behandeld over de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn onderwerpen besproken als het Operationeel Plan 2017, veiligheid, 'performancemanagementsysteem', TBI Gedragscode, duurzaamheid, mobiliteitsbudget, de oprichting van een HR-commissie en het pensioenfonds.

Verloop

Het aantal arbeidscontracten dat op eigen verzoek wordt opgezegd, zien wij als een indicator voor arbeidsverhoudingen. Van de 596 vertrekkende medewerkers (FTE) in 2017 vertrok 61,3 procent op eigen verzoek. Afgezet tegen het totale personeelsbestand betrof dit een verloop van 6,7 procent (2016: 5,9 procent).

Integer handelen

TBI wil op een integere en transparante wijze ondernemen en heeft daarvoor onder meer regels vastgelegd in de [TBI Gedragscode](#). Wij verwachten van onze medewerkers uiteraard dat ze hun vak verstaan maar we hechten minstens zoveel waarde aan houding en gedrag. Onze waarden en normen moeten herkenbaar zijn en passen in het dagelijks verkeer. Ook deze zijn vastgelegd in de TBI Gedragscode. Het toezien op een correcte naleving van deze gedragscode gaat ons allen aan. Uitgangspunten voor de naleving zijn: een goed voorbeeld doet goed volgen, voortdurende herhaling van de normen en regels en integratie van de regels in scholing en opleiding. De TBI Gedragscode maakt nadrukkelijk onderdeel uit van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

Herziening TBI gedragscode

In januari 2017 hebben wij onze herziene TBI Gedragscode geïntroduceerd en opnieuw onder de aandacht gebracht bij onze medewerkers. Deze gedragscode is uitdrukkelijk bedoeld om de integriteit in ons handelen te waarborgen en om ons te helpen te werken vanuit onze waarden: maatschappelijk verantwoord ondernemen, integer handelen, zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid dragen. Onze waarden hebben zo een prominente plek gekregen in onze gedragscode.

In de herziene gedragscode is het inhoudelijk normenkader uitgebreid met gedragsregels omtrent het gebruik van alcohol, drugs en medicijnen. Ook zijn er regels in opgenomen voor het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens en bedrijfsmiddelen, en een expliciete beschrijving van ieders verantwoordelijkheid voor een passende en veilige werkplek voor iedereen. Bovendien is van de gelegenheid gebruikgemaakt om de al bestaande gedragsregels van het 'Addendum Sociale media' te incorporeren in de tekst van de herziene TBI Gedragscode.

De al bestaande procedure voor het melden van een vermoede misstand ('de klokkenluidersregeling') heeft een aparte en beter herkenbare plek in de herziene TBI Gedragscode gekregen, mede vanwege de inwerkingtreding van de Wet Huis voor klokkenluiders. De meldingsprocedure zelf is op onderdelen aangepast.

Toezicht op naleving TBI gedragscode

De Raad van Bestuur ontwikkelt en voert een integraal beleid op het gebied van integriteit. De Raad van Bestuur wordt daarbij geadviseerd door de stuurgroep Integriteit, waarin vertegenwoordigers van alle ondernemingen zitting hebben. Dit adviesorgaan, onder voorzitterschap van de toezichthouder van TBI Holdings B.V., komt elk kwartaal bijeen en heeft een voorttrekkersrol. De toezichthouders rapporteren ieder kwartaal over het aantal verzoeken tot uitleg en/of instemming, en over het aantal vermoedelijke overtredingen en geconstateerde overtredingen van de TBI Gedragscode.

In 2017 zijn in totaal 253 meldingen over de TBI Gedragscode ontvangen (2016: 252). In totaal waren er 9 daadwerkelijk geconstateerde overtredingen (2016: 16). Wij beschouwen dit als een aanmoediging om in 2018 nog meer aandacht te vragen voor het onderwerp.

Toezicht op naleving wet- en regelgeving

TBI heeft de rapportage van incidenten van het niet naleven van wet- en regelgeving door TBI-ondernemingen en daarmee het toezicht op naleving van wet- en regelgeving aangescherpt. In totaal was er 1 overtreding die heeft geleid tot een boete met een waarde van € 8.000. Deze boete had betrekking op een overtreding van de Wet Arbeid Vreemdelingen. Er zijn geen overtredingen, boetes noch waarschuwingen gemeld, die betrekking hadden op milieuwetgeving of overige wetgeving.

Veilig en gezond werken

TBI heeft veilig en gezond werken hoog in het vaandel staan. Dat doen we door te werken conform de TBI Veiligheidsrichtlijn, door te investeren in trainingen en opleidingen, door te investeren in veilig materieel en materiaal. En met ons expertisecentrum 'TBI Vitaal' gaan we ons steeds meer richten op verzuimpreventie. Daarnaast zijn we voortdurend bezig met het verhogen van het veiligheidsbewustzijn en de gezondheid van onze medewerkers. Het gaat er immers vooral om dat onze mensen zich bewust zijn van het belang van veilig en gezond werken en daar ook naar handelen.

Veiligheid

Sturen op veiligheid hebben we verankerd in alle TBI-ondernemingen, tot op het hoogste niveau. Een adviesraad, bestaande uit diverse medewerkers van de TBI-ondernemingen, ondersteunt de ondernemingen hierbij. De raad wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur. In 2017 is met de adviesraad gesproken over onder andere Safety Awareness Audits, de TBI Veiligheidsrichtlijn, een veiligheidsapp voor het melden van ongevallen en de TBI Veiligheidsdag. Daarnaast is veiligheid een terugkerend agendapunt op de vergaderingen van de Raad van Commissarissen.

Ervaringen met arbeidsongevallen en gevaarlijke situaties zijn een vast agendapunt in het periodieke KAM-overleg (kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu) met veiligheidsfunctionarissen uit de TBI-ondernemingen. Lessen trekken uit eerdere incidenten is immers dé manier om herhaling te voorkomen. Dit doen we met de 'leren-van-kaarten' campagne.

Ook de integrale aanpak van alle TBI-ondernemingen draagt bij aan het lerend vermogen in onze organisatie. Alle ondernemingen werken conform de concernbrede TBI Veiligheidsrichtlijn, die we hebben ontwikkeld om het aantal veiligheidsrisico's op de bouwplaats sterk te verminderen. De richtlijn sluit aan op bestaande managementsystemen, zoals ISO 9001/14001, VCA** en OHSAS 18001. Werknemers en bezoekers van bouwplaatsen van TBI-ondernemingen zijn verplicht de veiligheidsinstructies te volgen en te ondertekenen. Ook onze leveranciers beoordelen we op hun veiligheidsprestaties. In 2017 zijn in totaal 1.183 leveranciers hierop beoordeeld.

TBI is medeondertekenaar van de Governance Code [Veiligheid in de Bouw](#). Samen met opdrachtgevers nemen we onze verantwoordelijkheid en streven we naar een permanente verbetering van onze omgeving met als doel onze sector veiliger te maken.

Zo zijn in 2017 acties uitgewerkt op het gebied van een generieke poortinstructie en nam TBI deel aan de Landelijke Dag van de Veiligheid in de Bouw. Het thema van deze dag was 'bewust veilig'. Met een TBI Veiligheidskrant en posters met veilige én onveilige situaties zijn medewerkers op al onze bouwplaatsen en kantoren met elkaar in gesprek gegaan over hoe de veiligheid in onze sector verder verbeterd kan worden.

Norm voor veiligheidsbewustzijn

De Veiligheidsladder stimuleert het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen. Het doel is het terugdringen van het aantal onveilige situaties met minder incidenten (verzuim, schades) tot gevolg. Croonwolder&dos Industrie behaalde in 2017 trede 3 van de Veiligheidsladder. Het voornemen is dat alle TBI-ondernemingen in uiterlijk 2019 op minimaal trede 2 van de Veiligheidsladder zijn gecertificeerd.

Digitale ondersteuning veiligheid

De TBI Veiligheidsapp is in 2017 doorontwikkeld. De nieuwe versie 2.0 heeft een veelheid aan functies. Zo kunnen medewerkers niet alleen informatie opzoeken over veiligheidsgerelateerde onderwerpen, ze kunnen ook aan de hand van kaarten leren wat veilige en onveilige situaties zijn. Signaleren ze zelf een onveilige of veilige situatie op de werkplek, dan kunnen ze die direct via de app melden.



In 2017 bedroeg het aantal arbeidsongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners in totaal 39 (2016: 37). Daarvan waren 6 ongevallen ernstig. De ongevallenratio (IF) komt daarbij uit op 3,5 (2016: 3,6). Naast ongevallen met verzuim, vonden 129 ongevallen zonder verzuim plaats (2016: 198). Ook in 2018 blijven wij sturen op veiligheidsgedrag en -bewustzijn van medewerkers en inleners.

Bewuste Bouwers

Sinds enkele jaren is TBI deelnemer van de **Bewuste Bouwers**. Bouwplaatsen die de Bewuste Bouwers Gedragscode naleven hebben (bovenwettelijke) aandacht voor omgevingsmanagement, veiligheid en netheid van de bouwplaats. In 2017 zijn 43 nieuwe bouwplaatsen aangemeld bij Bewuste Bouwers (2016: 57). Het totale aantal (lopende) Bewuste Bouwers-projecten kwam daarmee uit op 106 in 2017. Alle audits zijn met succes doorlopen.

Gezondheid en vitaliteit

Gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers zijn van groot belang. Met ons expertisecentrum TBI Vitaal ondersteunen we medewerkers bij hun vitaliteit en gezondheid. Enkele ondernemingen voeren bijvoorbeeld preventieve acties uit ter voorkoming van ziekteverzuim en ter begeleiding van oudere medewerkers bij het gezond werken naar hun pensioen. Zo werken wij aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en de verhoging van de medewerkerstevredenheid.

Het ziekteverzuim binnen TBI liep in 2017 op naar 4,5 procent (2016: 4,4 procent). Hiervan is bijna 2,6 procent toe te schrijven aan lang verzuim. In 2018 blijft het terugdringen van ziekteverzuim een prioriteit.



Circulair ondernemen

TBI is zich bewust van de impact die zijn bouwactiviteiten hebben op het milieu. We zien het als onze verantwoordelijkheid hiermee met aandacht en zorg om te gaan. TBI wil de gebouwde omgeving op duurzame wijze vernieuwen, inrichten en onderhouden. Bovendien nemen we de eerste stappen op het gebied van circulair bouwen en installeren. Daarnaast zetten alle TBI-ondernemingen bij hun activiteiten in op energie-efficiëntie, optimalisatie van (bouw)logistiek, duurzaam gebruik van grondstoffen en materialen en duurzaam inkopen.

Verduurzaming gebouwde omgeving

De noodzakelijke transitie van fossiele naar hernieuwbare energiebronnen raakt ook de bouwsector. Een belangrijk deel ervan moet vormkrijgen in de gebouwde omgeving. Deze ontwikkeling biedt direct marktkansen voor onze ondernemingen: onze private en publieke klanten vragen in toenemende mate om energie-efficiënte oplossingen.

Ook wet- en regelgeving stimuleert ons deze andere manier van bouwen en installeren (snel) eigen te maken. Vanaf 2020 moet alle nieuwbouwproductie in de woning- en utiliteitsbouw energieneutraal zijn (BENG) en het doel is dat vanaf 2050 alle gebouwen in Nederland energieneutraal zijn. Ambities die TBI deelt. Of het nu om Nul op de Meter-(concept)woningen, gasloos bouwen of slimme, duurzame installatietechniek gaat, deze opgave vraagt om een integrale aanpak en een benadering vanuit concepten. In 2017 bouwden de TBI-ondernemingen binnen het cluster Wonen 25 bijna energieneutrale gebouwen (BENG), 122 Nul op de Meter-woningen en 467 gasloze woningen.

Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit

TBI zet vol overtuiging in op een circulaire bouweconomie die zich richt op het maximaliseren van de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het minimaliseren van waardevernietiging. Dit is anders dan het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Dat dit thema speelt in onze sector, blijkt uit de diverse initiatieven op dit gebied. Circulariteit is een van de speerpunten van de Bouwagenda. Ook staat het onderwerp centraal in het rijksbrede programma 'Nederland circulair in 2050', het grondstoffenakkoord, dat is ondertekend door TBI, en de daaruit voortvloeiende transitieagenda voor de bouw.

In dit kader is ERA Contour trots op zijn project [Stadstuin Overtoom](#). Deze klimaatneutrale nieuwbouwwijk in Amsterdam laat de winst van het circulaire gedachtegoed zien in de praktijk: maar liefst 98 procent van het sloopmateriaal is hergebruikt. Ketensamenwerking was bij dit project, dat het prijswinnende concept Co-Green heeft opgeleverd, cruciaal.

Een materialenpaspoort samenstellen is een belangrijke stap om de circulaire ambities waar te maken. Daarom is J.P. van Eesteren als een van de eerste bouwondernemingen in Nederland aan de slag gegaan met Madaster voor de nieuw te bouwen huisvesting voor de Triodos Bank in Zeist. Ook andere TBI-bouwondernemingen verkennen de toepassingen van Madaster om extra waarde te kunnen bieden aan de klant.

Madaster

Madaster, een initiatief van architect Thomas Rau is een digitale databank voor materialen in de bouw en genereert 'materialenpaspoorten'. Deze bieden inzicht in de toegepaste materialen in een bouwwerk. Identifieren we alle materialen die we in onze projecten gebruiken, dan weten we precies wat de waarde ervan is en kunnen we een bouwwerk na het einde van de levensduur optimaal demonteren en de materialen hergebruiken. Of, zoals Thomas Rau het verwoordt: "Elk gebouw is een materiaalendepot. Identifieren wij deze materialen dan zal er geen afval meer bestaan en behouden materialen hun waarde."

Maar al is de noodzaak evident en de ambitie groot, onze bouwsector staat nog maar aan het begin van deze uitdagende ontwikkeling. Wat is circulair bouwen en installeren precies (definiëring) en op welke wijze meten we onze prestaties op het gebied van circulariteit? Met deze vragen gaan we het komend jaar aan de slag.

Eigen milieuvoetafdruk minimaliseren

Naast circulaire prestaties voor onze klanten, blijft ook onze eigen milieu-impact een belangrijk punt van aandacht. Een circulaire bedrijfsvoering zou voor TBI betekenen dat we voor onze bedrijfsactiviteiten alleen duurzame energie gebruiken en dat ons afval uiteindelijk weer grondstof is voor de materialen die we gebruiken. Dit vraagt om aanpassingen in onze manier van werken, ons energie- en materiaalverbruik en ons inkoopbeleid. Streven naar een circulaire bedrijfsvoering stimuleert duurzame (proces)innovatie, maar het is ook een stevige ambitie. We weten immers dat de bouwsector in Nederland een grootverbruiker van materialen is – ongeveer de helft van het hout en bijna een derde van het afval is gerelateerd aan bouwactiviteiten – en dat circa een derde van het verkeer aan de bouw gerelateerd is.

Energie

TBI wil het gebruik van fossiele brandstoffen reduceren en het gebruik van duurzame energie vergroten. Daarom 'vergroenen' we het eigen energieverbruik (scope 1 en 2) en stimuleren we onze opdrachtgevers en leveranciers dat ook te doen.

In 2017 is er geen absolute CO₂-reductie gerealiseerd ten opzichte van 2016. De totale CO₂-voetafdruk van TBI in 2017 bedroeg 35,9 kton CO₂-emissie (2016: 27,8 kton). De scope 1 emissies bedroegen 32,3 kton en de scope 2 emissies 3,6 kton CO₂. Afgezet tegen de bedrijfsopbrengsten bedroeg de CO₂-emissie 21 ton CO₂/miljoen euro (2016: 18,3 ton CO₂/miljoen euro).

Mobiliteit en logistiek

Mobiliteit bepaalt voor circa 60 procent de CO₂-footprint van TBI. In 2017 hebben we de eerste contouren geschetst voor een mobiliteitsbeleid dat de toekomstvisie van TBI vertaalt in concrete maatregelen om optimale mobiliteit voor onze medewerkers te garanderen.

Goed werkgeverschap is daarbij het leidend motief, verdere verduurzaming een resultante van de beoogde maatregelen. Bijna de helft van onze medewerkers maakt gebruik van eigen vervoer als het gaat om zakelijke mobiliteit. Bij deze doelgroep liggen kansen, die we in 2018 verder zullen onderzoeken.

Directe invloed heeft TBI op de organisatie van de (bouw)logistiek op en rond zijn projectlocaties. Om onze inspanningen op dit gebied te ondersteunen en te intensiveren hebben we de Green Deal voor duurzame bouwlogistiek ondertekend. TBI heeft samen met de andere ondertekenaars de ambitie om de bouwlogistiek 20 procent slimmer, efficiënter en duurzamer te maken in 2020. Deze ambitie sluit naadloos aan op onze missie de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen te verbeteren. Een slimme bouwlogistiek met minder transportbewegingen verbetert immers de verkeersdoorstroming op het wegennet, en resulteert in minder bouw hinder voor de omgeving, een flinke vermindering van de CO₂-uitstoot en een verlichting van de verkeersdruk in stedelijke gebieden. Om dit doel te halen is nauwere ketensamenwerking tussen bouwer, installateur, transporteur en (toe)leveranciers noodzakelijk. TBI-ondernemingen nemen al diverse initiatieven om de bouwlogistiek slimmer en efficiënter te organiseren. Zo wordt voor onze projecten in steden geëxperimenteerd met bouw ticketsystemen en het gebruik van centrale, logistieke 'hubs' aan de rand van stedelijke gebieden.

Grondstoffen en materialen

De toenemende grondstoffenschaarste in de wereld en de stijgende prijzen van (bouw)materialen leiden ertoe dat onze ondernemingen nog verantwoord omgaan met grondstoffen. Dit kan bijvoorbeeld door minder primaire grondstoffen te gebruiken en afvalstromen te elimineren. In totaal is 32,9 kton afval vrijgekomen (2016: 28,1 kton). Absolute volumes afval fluctueren sterk, afhankelijk van het soort bedrijfsactiviteiten in het betreffende jaar. Van het totale volume afval werd 51,5 procent gescheiden afgevoerd (2016: 66,5 procent). De absolute hoeveelheid afval mag dan zijn toegenomen, de daling van het scheidingspercentage (deels te verklaren door het aanscherpen van de definitie in 2017) heeft onze aandacht. Naast nog betere en zorgvuldige afvalscheiding op onze projectlocaties zal naar verwachting onze toenemende aandacht voor circulair bouwen en installeren een positief effect hebben op deze cijfers.

Hout

Een materiaalsoort die in belangrijke mate bijdraagt aan de ontwikkeling van energieneutraal en 'bio-based' bouwen is hout. Hout is zeer duurzaam en vaak toepasbaar in de bouw. Behalve dat het esthetische waarde heeft, draagt het door zijn opslagcapaciteit ook bij aan CO₂-reductie. TBI is ondertekenaar van het Bouw & Hout Convenant, dat als doel heeft om uitsluitend duurzaam hout toe te passen in bouwprojecten. In 2017 was 95 procent van het totale volume ingekocht hout duurzaam gecertificeerd (FSC, PEFC en/of MTCS) (2016: 91 procent).

Duurzaam inkopen

Inkoopactiviteiten zijn binnen TBI grotendeels decentraal belegd, maar er bestaan wel uniforme afspraken over de beoordeling van prestaties van leveranciers. In totaal werden 1.530 leveranciers beoordeeld. Hiervan werd 74 procent mede beoordeeld op hun milieuprestaties (2016: 78,2 procent).

TBI conformeert zich aan de Green Deal Circulair Inkopen. Dit is een actief netwerk van bedrijven, gemeenten en universiteiten die gezamenlijk onderzoeken hoe en wat circulair kan worden ingekocht. 'Learning by doing' staat centraal. Een initiatief dat hieruit is voortgekomen is de invoering van circulaire bedrijfskleding. In 2018 ondertekenen we een 2.0-versie van de Green Deal en wijzen we twee pilotprojecten aan. Hiertoe onderzoeken we de voor ons materiële dienst- en productgroepen: energie (gas en elektra), hout(achtige) producten, afvalverwerking, bouwlogistiek en beton(producten). Ook hopen we begin 2018 na jaren van inspanning het Beton Bewust-akkoord te ondertekenen. Dit akkoord verplicht betonleveranciers onder andere duidelijkheid te geven over de hoeveelheid secundaire grondstoffen en berekende hoeveelheid CO₂ per geleverde hoeveelheid beton.



Governance

Risicobeheersing

Ondernemen in de markten waarin TBI opereert is nauw verbonden met het nemen en beheersen van risico's. Beheersen van deze risico's is een voorwaarde om succesvol te zijn. Onze aanpak om risico's te beheersen is geformuleerd vanuit het perspectief van gezond ondernemerschap.

Aanpak van risicobeheersing

Projectbeheersing vormt de rode draad in onze risicoaanpak. Vanaf de selectie van een opdracht tot en met nazorg zijn onze beheersings- en controlesystemen erop gericht de juiste balans te houden tussen ondernemerschap en het voor de onderneming gewenste risicoprofiel. Hierbij hanteren wij de volgende instrumenten:

Strategische agenda

De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de strategische agenda. Deze agenda hangt nauw samen met de operationele plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen en de veranderende omgeving waarin wij acteren. Risicomanagement maakt hiervan een integraal onderdeel uit.

Operationele plannen van de TBI-ondernemingen

Het opstellen en realiseren van jaarlijkse plannen en budgetten valt onder de verantwoordelijkheid van onze statutaire directies. In een procuratieschema, directie-instructie en in onze centrale richtlijnen is de verantwoordelijkheid vastgelegd. Hierin staan afspraken over centraal en decentraal geleide processen en over de wijze waarop de besluitvorming over ons ondernemerschap is ingericht. De operationele plannen worden gemonitord door kwartaalrapportages van de directies aan de Raad van Bestuur.

Verslaggeving

In het TBI Handboek Verslaggeving zijn de rapportagerichtlijnen vastgelegd voor de kwartaalrapportages aan de Raad van Bestuur. De kwartaalrapportage gaat over de realisatie van het operationele plan, de financiële aspecten en de belangrijkste risico's. Deze zaken worden besproken en vergeleken met de goedgekeurde begrotingen. Waar nodig worden maatregelen genomen of plannen bijgesteld.

Naast deze kwartaalcyclus worden iedere maand de kengetallen van de ondernemingen gerapporteerd en is er regelmatig contact tussen de Raad van Bestuur en de directies. Op dagelijks basis worden liquiditeiten en garanties gemonitord.

Interne audit

De interne auditfunctie is belegd bij BDO. Het interne auditplan wordt voorgelegd aan en goedgekeurd door de auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

Werking beheersingssystemen in 2017

De risicobeheersingssystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2018 niet het geval zal zijn. Daarom zijn geen belangrijke wijzigingen voorzien. De Raad van Bestuur blijft onverminderd aandacht vragen voor een optimale projectbeheersing.

TBI kan geen garantie geven dat zich geen risico's zullen voordoen, maar tracht deze te analyseren, maatregelen te nemen en waar mogelijk deze mee te nemen in ons aanbod aan klanten. Optimalisatie van de interne systemen blijft een continu aandachtspunt.

Eindverantwoordelijkheid voor risico-beheersing

De statutaire directies van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Periodiek leggen zij hierover direct dan wel indirect verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De eindverantwoordelijkheid voor het onderkennen, beheersen en controleren van de risico's binnen TBI ligt bij de Raad van Bestuur. Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt de Raad van Bestuur de opzet en monitoring van de naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de naleving van de relevante (financiële) richtlijnen en wordt hierbij ondersteund door de afdeling Verslaggeving en Control en onafhankelijke deskundigen.

Risicobereidheid

Met onze beheersings- en controlesystemen zoeken wij naar een gezond evenwicht tussen accepteren van risico's, goed ondernemerschap en ons aanbod aan klanten. Vanuit onze toonaangevende marktpositie en goed werkgeverschap bepalen wij onze bereidheid om deze risico's te nemen. Dit doen wij in samenhang met onze bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktsituatie, operationele vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen.

Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag. Wij behouden daarmee een solide financiële basis. Vanuit deze basis zijn wij bereid risico's te nemen om te innoveren, te investeren en samen te werken. Wij stimuleren ondernemerschap en creëren daarmee kansen om onze marktpositie te verstevigen.

Tegelijkertijd staat binnen deze aanpak de veiligheid en gezondheid van medewerkers en onze omgeving voorop, evenals integer handelen, opereren binnen wet- en regelgeving en beschermen van data. Op deze punten zijn wij niet bereid risico's te nemen.

Voor onvoorziene gebeurtenissen hebben wij het TBI-verzekeringsprogramma als financieel vangnet.

Risico's

Onze risicobereidheid wordt op gestructureerde wijze bepaald middels de risicocategorieën strategisch/markt, operationeel, financieel en compliance. Deze categorieën zijn in risico's opgesplitst met een toevoeging van de inschatting van de impact op ons (financiële) resultaat en de genomen beheersmaatregelen.

RISICOCATEGORIE: STRATEGISCH/MARKT		
RISICO	IMPACT OP RESULTAAT	BEHEERSMAATREGEL
Wijzigingen in marktomstandigheden	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten. • Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen. Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab en TBI kennisLAB. Extern door samenwerking met kennisinstituten en partners binnen en buiten de bouw.
Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in positie als preferente werkgever door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden.
Concurrentie	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op klanttevredenheid en onderscheidend vermogen door samenwerking tussen TBI-ondernemingen.
Prijsdruk	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> • Alert zijn op prijsontwikkelingen, indexering en doorlooptijd van opdracht tot inkoop.
Duurzaamheid	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Focus milieu-impactanalyses, stakeholdermanagement, CO₂-beleid en hergebruik van materialen en grondstoffen.

RISICOCATEGORIE: OPERATIONEEL

RISICO	IMPACT OP RESULTAAT	BEHEERSMAATREGEL
Projectmanagement en uitvoering	Hoog	<ul style="list-style-type: none">• Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.• Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie.• Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden.• Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers.• Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en calculeren van beheersmaatregelen.
Aansprakelijkheidsrisico's en verzekeringen	Beperkt	<ul style="list-style-type: none">• Risicomangers, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen worden vroegtijdig bij projecten betrokken voor het maken van risico-inschattingen en in kaart brengen van verzekeringsoplossingen.• Verzekerbare risico's (materieel en aansprakelijkheid) worden afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma. Verzekeringen worden via beursmakelaars ondergebracht bij (inter-)nationale verzekeraars met een minimum rating van S&P A.
Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers	Hoog	<ul style="list-style-type: none">• Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn). Zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en 'toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.• Adequaate veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies TBI-ondernemingen volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn.• Campagnes ter verhoging van het veiligheidsbewustzijn en gebruik van TBI Veiligheidsapp.• E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken.
Omgevingsbewustzijn	Beperkt	<ul style="list-style-type: none">• Duurzaamheidsbeleid gericht op reductie van impact op milieu.• Inzet van omgevingsmanagers.
Operationele ICT-systemen, data-integriteit en cyberrisico's	Hoog	<ul style="list-style-type: none">• Up-to-date houden van systeemonderdelen en de beheersorganisatie• Back-up data en systemen om de continuïteit van bedrijfskritische functies te borgen.• Training en communicatie over gebruikersrisico's ter verhoging van het risicobewustzijn.

RISICOCATEGORIE: FINANCIËEL

RISICO	IMPACT OP RESULTAAT	BEHEERSMAATREGEL
Financiering en liquiditeit	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • Centraal regelen van financieringen. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projectontwikkeling wordt op non-recourse basis gefinancierd. • Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing. • TBI streeft naar solvabiliteit > 30% voor alle TBI-ondernemingen.
Krediet	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen. • De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd bij de Nederlandse overheid.
Rente	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet nodig om gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.
Valuta	Laag	<ul style="list-style-type: none"> • TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Derhalve komen maatregelen om het valutarisico te beperken nauwelijks voor.

RISICOCATEGORIE: COMPLIANCE

RISICO	IMPACT OP RESULTAAT	BEHEERSMAATREGEL
Wet- en regelgeving	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en de branchegerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Bouwend Nederland. • Toezicht door interne en externe deskundigen.
Belastingrisico's	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • TBI en de belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. TBI streeft naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en snelle standpuntbepaling. • TBI beschikt over een fiscale afdeling. Deze bewaakt en adviseert over een correcte opvolging en uitvoering van fiscale bepalingen en wijzigingen.
Reputatie	Beperkt	<ul style="list-style-type: none"> • TBI beschikt over een actuele gedragscode die geldt voor alle medewerkers. • Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een ondertekende In Control-verklaring af aan TBI Holdings B.V. Hierin wordt bekrachtigd dat wordt gewerkt binnen wettelijke kaders en conform de centrale richtlijnen van TBI. • Klokkenuidersregeling.

CORPORATE GOVERNANCE

Verantwoord ondernemerschap, integer handelen, respect, toezicht, transparante verslaggeving en verantwoording vormen de belangrijkste leidraad voor ons corporategovernancebeleid. Een goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van onze doelen. Ze helpt ons ook risico's adequaat te beheersen en rekening te houden met de belangen van alle betrokkenen, zoals die van onze aandeelhouder, medewerkers en opdrachtgevers.

TBI Holdings B.V. is een besloten vennootschap met een structuur-regime en met Stichting TBI als uiteindelijke en enige aandeelhouder.

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TBI passen in beginsel de principes en bestpracticebepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de Code) toe.

De bepalingen uit de Code die TBI toepast, hebben we verwerkt in de statuten van TBI, het reglement van de Raad van Bestuur en het reglement van de Raad van Commissarissen. Daarbij hebben we rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI.

De principes en bestpracticebepalingen van de Code, zoals genoemd in de paragrafen II.1 Taak en werkwijze, II.2 Bezoldiging en II.3 Tegenstrijdige belangen, zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur. Uitzondering hierop vormen de bepalingen over informatieverstrekking over de individuele bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

Op 8 december 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) de 'Herziene Corporate Governance Code' ('HCGC') gepubliceerd. In lijn met het bestendig gebruik om bestpracticebepalingen toe te passen is de bestaande profielschets van de Raad van Commissarissen herzien en 'langs de meetlat' van de HCGC gelegd. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen van de profielschets. In dit verband is het toezicht op de wijze van de inbedding en het onderhouden van de normen en waarden van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, meer in het bijzonder het toezicht op de werking van de meldingsprocedure in geval van (vermoeden van) misstanden en/of onregelmatigheden, uitdrukkelijk toegevoegd aan het takenpakket van de Raad van Commissarissen. Ook is de verwoording van de criteria voor wat betreft de samenstelling van de Raad van Commissarissen op onderdelen aangepast en als zodanig in lijn gebracht met de HCGC.

De HCGC legt een nadrukkelijk accent op langetermijnwaardecreatie en de effectiviteit van bestuur en toezicht. In nauwe samenspraak met de Raad van Commissarissen zullen we beoordelen of, en zo ja, welke bestpracticebepalingen uit de HCGC zullen worden overgenomen en in onze governance zullen worden verankerd.

Organisatie van de onderneming

Raad van Bestuur en directies

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De Raad van Bestuur ontwikkelt de visie en het beleid en stelt deze vast, evenals de daaruit voortvloeiende missie, strategie en doelstellingen. De directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en voor de dagelijkse beslissingen bij de bedrijfs-onderdelen ligt bij de statutaire directie van de bedrijfs-onderdelen.

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 groepsdirectie adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsoverstijgende thema's, kennisdeling en over aspecten waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

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 is gericht op de realisatie van de strategie en doelstellingen van de vennootschap. De Raad van Bestuur is dus ook verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming, de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling en de maatschappelijke aspecten. Bovendien is hij verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap.

De Raad van Bestuur oefent zijn bestuursbevoegdheid als college uit: de leden besluiten gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn. Ieder lid is individueel verantwoordelijk voor de deugdelijke uitoefening van de taken die hem zijn toebedeeld. Deze taken worden na onderling overleg door de leden van de Raad van Bestuur verdeeld. De taakverdeling, en ook iedere wijziging hierin, wordt vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur met een voldoende mate van diversiteit. Diversiteit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Aan het streefquotum dat minimaal 30 procent van de zetels wordt bezet door een vrouw, voldoen wij echter niet.

Dat neemt niet weg dat wij oog hebben voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen die aan dit streefquotum ten grondslag liggen. Wij zien dat ook wij gebaat zijn bij een hoge mate van diversiteit onder onze medewerkers. Daarom streven wij naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. In onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met de vennootschap verbonden onderneming. Ook ziet hij toe op het functioneren van de Raad van Bestuur als zodanig en op het gevoerde beleid van de Raad van Bestuur. Daarnaast staat hij de Raad van Bestuur met advies terzijde. Om dit takenpakket adequaat te kunnen uitvoeren, ontvangt de Raad van Commissarissen tijdig alle daarvoor benodigde informatie van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen telt vijf leden. De samenstelling, taken en werkwijze van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen van TBI. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen bonussen, pensioenen of andere beloningen die zijn gerelateerd aan het resultaat van de onderneming.

Commissies van de Raad van Commissarissen

Om de besluitvorming door de Raad van Commissarissen voor te bereiden heeft de Raad van Commissarissen uit zijn midden drie commissies ingesteld, te weten:

- de strategische commissie, belast met de structuur en de strategie van de onderneming;
- de benoemings- en remuneratiecommissie met als taak het belonings- en benoemingsbeleid;
- de auditcommissie, die zich bezighoudt met de financiële informatievoorziening, het auditproces en auditplan en de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

Het verslag van de werkzaamheden van de commissies is opgenomen in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

Remuneratie

Op advies en aanbeveling van de benoemings- en remuneratiecommissie stelt de Raad van Commissarissen de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vast.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. De hoogte van de variabele beloning hangt af van de mate waarin de financiële en overige doelstellingen zijn gerealiseerd. 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, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vennootschap. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitter en de overige leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen. De benoemings- en remuneratiecommissie toetst het beloningsniveau periodiek. Voor de weging van de relevante criteria kan ze eventueel gebruik maken van een (externe) remuneratie-expert.

Financiële verslaggeving

Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. Dit doet zij op aanbeveling van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2017 is de externe accountant PwC herbenoemd voor een periode van één jaar.

De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de accountant hebben maatregelen genomen om de objectiviteit en onafhankelijkheid van de externe accountant te waarborgen. Deze maatregelen leiden ertoe dat de accountant 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 voldoen aan de professionele en wettelijke eisen voor het waarborgen van zijn onafhankelijke positie ten opzichte van TBI.

Onze financiële verslaggeving is gebaseerd op de uitgangspunten van de toepasselijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving die van toepassing zijn op de verslagjaren die beginnen op of na 1 januari 2017.

Voordat de jaarrekening wordt gepubliceerd, wordt ze besproken in de auditcommissie. Daarbij is de externe accountant ook aanwezig. Daarna behandelt de Raad van Commissarissen de jaarrekening. Voor de financiële (en niet-financiële) verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in onder andere het TBI Handboek Verslaggeving.

Reglementen en TBI Gedragscode

TBI kent verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de verschillende organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. Informatie over de verschillende bestuursorganen en over de TBI Gedragscode, die geldt voor alle directies en medewerkers van TBI, is te vinden op www.tbi.nl.

Verslag van de Raad van Commissarissen

De operationele resultaten zijn in 2017 sterk verbeterd. Met name de woningbouwmarkt en vastgoedontwikkeling ontwikkelden zich ook in 2017 positief. De marktomstandigheden voor de utiliteitssector verbeterden licht. De marktomstandigheden voor utiliteitsniewbouw bleven uitdagend terwijl de markt voor transformatie en renovatieopdrachten een verdere groei liet zien. Het project EPO, dat een grote impact heeft gehad op het operationele resultaat 2016, bevindt zich in een afrondende fase: de oplevering van het kantoorgebouw staat gepland voor mei 2018. Ook de infrasector profiteerde van verbeterde marktomstandigheden. Wij zijn daarbij kritisch op de risico's van grootschalige infrastructurele projecten en de aan deze projecten verbonden hoge tenderkosten. Wij blijven pleiten voor een meer evenwichtige risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze inspanningen resulteerden onder andere in de gunning van de bouw van de Oosterweelverbinding, de aanpassing aan de Linkeroever-infrastructuur van de Antwerpse Ring, aan het consortium van TBI-onderneming Mobilis, CIT Blaton en de Artes Groep. In december 2017 gaf het Havenbedrijf Rotterdam aan het consortium van TBI-onderneming Mobilis, Boskalis en VolkerWessels opdracht voor de bouw van een nieuwe tankterminal in de haven van Rotterdam. De orderportefeuille van TBI heeft zich positief ontwikkeld en biedt een goede basis voor een verdere groei van de winstgevendheid.

Activiteiten in 2017

In 2017 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, zes keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond drie keer een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur, zowel als college als dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest.

Belangrijke thema's in het verslagjaar waren de integratie van het gefuseerde Croonwolter&dros, de voortgang van een aantal grote projecten, lopende grote tenders en de benoeming van de heer ir. A.J.H. van Breukelen tot lid van de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de voortgang van de Strategische Agenda, de vlootshouw van de statutaire directies van de TBI-ondernemingen, de liquidatie van het pensioenfonds, de beëindiging van de activiteiten in Denemarken, de resultaatontwikkeling van de onderneming, de werkkapitaalontwikkeling en de financiering van de bedrijfsactiviteiten.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur over zowel strategische als operationele zaken. De voorzitter van de auditcommissie heeft regelmatig overlegd met het lid van de Raad van Bestuur dat verantwoordelijk is voor financiën en ICT.

Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda en dit onderwerp is dan ook elke vergadering aan bod gekomen. TBI heeft op 17 maart 2017 deelgenomen aan de eerste landelijke Dag van de Veiligheid in de Bouw. Die dag is bij alle TBI-ondernemingen en op alle bouwlocaties extra aandacht besteed aan het thema veiligheid. Dit is een initiatief van opdrachtnemers en opdrachtgevers, Bouwend Nederland en Uneto-VNI. Op 5 december is bij alle werknemers de vernieuwde TBI Veiligheidsapp geïntroduceerd. Het is van belang om veiligheid blijvend onder de aandacht te brengen. Op 16 maart 2018 is de Dag van de Veiligheid in de Bouw georganiseerd.

Strategie

Het Operationeel Plan 2017 als onderdeel van de Strategische Agenda 2017-2019 is in de vergadering van februari besproken. In het Operationeel Plan zijn duidelijke doelen verwoord, waarbij winstgevend groei van belang is, naast goed werkgeverschap en verantwoord ondernemerschap.

Resultaten

In de vergaderingen van maart, mei, september en december 2017 is de financiële ontwikkeling uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur.

Voorafgaand aan deze besprekingen werden de resultaten en de balansontwikkeling behandeld in de vergaderingen van de auditcommissie. Vaste agendapunten waren de ontwikkeling van de resultaten bij de grotere projecten, de beheersing van het werkkapitaal, de liquiditeit, het niveau van de indirecte kosten en uiteraard de resultaat- en de solvabiliteitsontwikkeling. De interne auditrapportages van BDO zijn daarbij ook aan de orde gekomen.

Overige onderwerpen

In de vergadering van maart is de compliancerapportage 2016 besproken. Hierbij is eveneens de herziene TBI Gedragscode aan de orde geweest. De gedragscode is met name aangepast vanwege de Wet Meldplicht datalekken, Wet Huis voor klokkenluiders en de beschrijving van de meldingsprocedure. Alle werknemers hebben de nieuwe TBI Gedragscode ontvangen. Ook werden in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheids-thema's besproken.

Vier projectbezoeken vonden in 2017 plaats, te weten aan de renovatie van Huis ten Bosch in Den Haag, de [Maastunnel](#) in Rotterdam, de [Spoorzone](#) in Delft en het project [Kriegers Flak](#) waarvoor de werkzaamheden worden voorbereid in Krimpen aan den IJssel.

De interne auditfunctie is vanaf 2015 belegd bij BDO Accountants. In 2017 zijn drie diepgaande audits uitgevoerd. Verder is nog een tenderaudit onderhanden. Het interne auditplan voor 2018 is in de decembervergadering van de auditcommissie goedgekeurd.

In de vergadering van maart 2017 zijn het conceptjaarverslag 2016, inclusief de jaarrekening 2016, en het interne verslag 2016 van de Raad van Bestuur besproken.

Ook het accountantsverslag 2016 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2016 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 19 april 2017 zijn de jaarstukken 2016 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 2016 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2016.

Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2017 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2017 driemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda. Belangrijk zijn in dit kader de bespiegelingen op de markt en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en desinvesteringen.

De strategische commissie bestond per 31 december 2017 uit:

- ir. E.H.M. van den Assem, voorzitter
- J.E. de Vries

Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor het benoemingsbeleid inzake commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. In het verslagjaar is de benoeming van de heer ir. A.J.H. van Breukelen als lid van de Raad van Bestuur per 1 januari 2018 aan de orde geweest. De heer Van Breukelen is in 2007 in dienst getreden bij TBI en was tot 1 januari 2018 directievoorzitter van de TBI-onderneming Synchron. De commissie heeft in 2017 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen. Ook heeft de commissie in 2017 de eerste gesprekken gevoerd over de opvolging van de heer J.E. de Vries, die in 2018 zal aftreden.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2017 uit:

- mr. D.J.B. de Wolff, voorzitter
- drs. A.L.M. Nelissen

Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste tweemaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, belast met de portefeuilles financiën en ICT, en meestal in aanwezigheid van 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. Ook toetst de commissie 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 2017 uit:

- drs. M. Niggebrugge, voorzitter
- drs. A.L.M. Nelissen

De auditcommissie heeft in 2017 viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2016, het verslag van de accountant, het controleplan 2017 van de externe accountant en de managementletter. De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd.

De interne accountantsfunctie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de drie audits die in 2017 zijn uitgevoerd en heeft het interne auditplan 2018 besproken met BDO.

Centrale Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond

Jaarverslag 2017 en voorstel resultaatbestemming

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden het jaarverslag 2017 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 2017, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende verklaring van de externe accountant PwC. De controleverklaring is opgenomen op de pagina's 98 tot en met 102 van dit verslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om:

- de jaarrekening 2017, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2017 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2017.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2017 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, verantwoordelijk voor financiën en ICT. De stukken waren ook onderwerp 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 2017 een nettoresultaat van € 10,6 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 3,2 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 7,4 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.

Samenstelling en functioneren van de Raad van Bestuur

Gedurende 2017 is de samenstelling van de Raad van Bestuur ongewijzigd. De heer ir. A.J.H. van Breukelen is per 1 januari 2018 toegetreden tot de Raad van Bestuur.

Op 1 januari 2018 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- ir. D.A. Sperling, voorzitter
- drs. E.A.A. Roozen RA
- ir. A.J.H. van Breukelen (vanaf 1 januari 2018)

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2017 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 als team goed. Dit komt tot uiting in de progressie die gemaakt wordt op de thema's zoals benoemd in de Strategisch Agenda (het behalen van de doelstellingen zoals opgenomen in het Operationeel Plan 2017) en in het algemeen in de cohesie van de groep die men weet te bewerkstelligen.

Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

Op 31 december 2017 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

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

De samenstelling is gedurende het jaar 2017 niet gewijzigd.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. De heer J.E. de Vries zal daarom in 2018 aftreden. Er lopen in dit kader gesprekken met betrekking tot zijn opvolging.

Mevrouw mr. D.J.B. de Wolff is per 19 april 2017 herbenoemd voor een tweede 4-jarige periode. Alle commissarissen waren in 2017 onafhankelijk in de zin van de bestpracticebepaling iii.2.2 van de Corporate Governance Code.

De Raad van Commissarissen heeft in 2017 overlegd over de bestuurlijke competenties die noodzakelijk zijn voor de adequate vervulling van de taak. Een zelfevaluatie is hierbij uitgevoerd.

Corporate governance

De Corporate Governance Code (de Code) is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. In het hoofdstuk corporate governance in dit jaarverslag is de corporategovernancestructuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en bestpracticebepalingen 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.

Tot slot

De sterk verbeterde resultaten voor 2017 onderstrepen de kracht en het weerstandsvermogen van het TBI-bedrijfsmodel. De sterke posities van de TBI-ondernemingen in de lokale markten, verbeterde marktomstandigheden en de omvang en kwaliteit van de orderportefeuille geven ons alle vertrouwen dat de onderneming een solide basis heeft en de juiste koers vaart om toekomstige uitdagingen aan te kunnen.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de ondernemingen en alle medewerkers voor de inzet, de bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2018 en verdere jaren.

Rotterdam, 20 maart 2018

Raad van Commissarissen

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

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR PER 20 MAART 2018



Ir. D.A. Sperling (62), voorzitter

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: Juli 2012 (lid van de Raad van Bestuur sinds 2002)
Functie: Voorzitter Raad van Bestuur
Directeur TBI Bouw B.V.
Directeur TBI Techniek B.V.



Ir. A.J.H. van Breukelen (58)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: Januari 2018
Functie: Lid Raad van Bestuur
Directeur TBI Bouw B.V.
Directeur TBI Techniek B.V.



Drs. E.A.A. Roozen RA (49)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: Mei 2016
Functie: Lid Raad van Bestuur
Directeur TBI Bouw B.V.
Directeur TBI Techniek B.V.
Aandachtsgebieden: Financiën en ICT

Concernstaf

Mevr. Dr. D.M. Wietsma (54)

directeur Communicatie en Organisatieontwikkeling

Mr. M.W.L. Tromm (54)

hoofd Juridische Zaken

Groepsdirectie

Ing. R.J. Feijen (41)

directievoorzitter TBI Infra B.V. (Mobiliteit & Industrie)

Ir. P.J. Heijboer (54)

directievoorzitter Croonwolter&dros B.V. (Technologie & Energie)

Ing. H. van Keulen (58)

directievoorzitter TBI Bouw B.V. (Wonen)

Mr. J.H.A. Vaags (56)

directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V. (Utiliteit)

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 groepsdirectie adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsoverstijgende thema's, kennisdeling en over aspecten waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN PER 20 MAART 2018

Drs. A.L.M. Nelissen (69), voorzitter

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: September 2012, recente herbenoeming in 2016 (herbenoembaar)
Lid van de auditcommissie
Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
Voormalige functie: Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Brainport Development N.V.
Voorzitter Raad van Commissarissen Timber and Building Supplies Holland N.V.
Lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Bestuurslid Nederlands Blazers Ensemble
Bestuurslid Stichting Preferente Aandelen KAS BANK

Ir. E.H.M. van den Assem (68), vicevoorzitter

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: Juli 2012, recente herbenoeming in 2016 (herbenoembaar)
Voorzitter van de strategische commissie
Voormalige functies: Voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V.
Voorzitter Raad van Bestuur Cofely Nederland B.V.
Lid Raad van Bestuur Hagemeyer N.V.
Lid Raad van Bestuur DAF Trucks N.V.
Diverse functies bij ITT, Alcatel Nederland B.V. en Fokker Aircraft B.V.
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Eneco B.V.
Voorzitter Raad van Commissarissen EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund)
Lid Raad van Commissarissen Flight Simulation Company
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Lid Raad van Advies DAS Rechtsbijstand
Lid Raad van Advies Mentha Capital
Lid algemeen bestuur van Facilicom N.V.
Adviseur jonge startende ondernemers

Drs. M. Niggebrugge (68)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: April 2015, aftredend in 2019 (herbenoembaar)
Voorzitter auditcommissie
Voormalige functies: Lid Raad van Bestuur Urenco Ltd.
Lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen Spoorwegpensioenbeheer B.V.

J.E. de Vries (61)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: April 2006, herbenoemd in 2014, aftredend en niet herbenoembaar in 2018
Lid van de strategische commissie
Functie: Directeur Investeringsmaatschappij Schansborg B.V.
Overige commissariaten: Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Oosterhof Holman Beheer B.V.
Lid Investerings Commissie N.V. NOM Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij

Mevr. Mr. D.J.B. de Wolff (58)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: April 2013, recente herbenoeming in 2017 (herbenoembaar)
Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie
Functie: Advocaat bij Stadhouders Advocaten te Utrecht
Voormalige functie: Lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal
Belangrijkste huidige nevenfuncties: Raadsheerplaatsvervanger gerechtshof 's-Hertogenbosch
Bijzonder hoogleraar Advocatuur
Universiteit van Amsterdam

Reikwijdte en verantwoording

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu- en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld volgens de standaarden van de Global Reporting Initiative (GRI) en is gebaseerd op de IIRC Reporting Framework.

Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit verslag en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Deze rapportage is extern geverifieerd (limited assurance) door PwC en voldoet aan de GRI standaarden - optie 'Core'. Op diverse disclosures ten aanzien van het onderwerp 'Governance' is aanvullend gerapporteerd. Het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 100 tot en met 102 van dit verslag.

Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2017 en de GRI Standards content index zijn online te lezen en als pdf-bestand te downloaden, beide via www.jaarverslag.tbi.nl. Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 20 april 2018.

Materialiteitsanalyse

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van een materialiteitsanalyse. Dit houdt in dat we rapporteren over de materiële thema's en ons bij de afbakening van de rapportage hierover laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse. Begin 2017 zijn de materiële onderwerpen vastgesteld. Alle mogelijk relevante onderwerpen die specifiek in de context voor TBI van belang zijn, zijn in kaart gebracht.

22 onderwerpen zijn geprioriteerd, zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Dit is bepaald middels een online vragenlijst waarin alle onderwerpen aan de stakeholders zijn voorgelegd. Om consistentie van de beoordeling van de onderwerpen te waarborgen is elk onderwerp voorzien van een omschrijving. Stakeholders zijn in de 'online survey' gevraagd om elk onderwerp te scoren op een schaal van 1 tot 10 (1 minder relevant, 10 meest relevant).

De interne prioritering (x-as in matrix) is vastgesteld door 31 directieleden van de verschillende TBI-ondernemingen die hebben gereageerd op de 'online survey'. Hiermee is een representatieve dwarsdoorsnede van het TBI-concern meegenomen.

De externe prioritering is vastgesteld door ruim 150 stakeholders van TBI uit verschillende stakeholdergroepen. Om de materialiteitsbepaling uit te voeren, is het van belang om de juiste stakeholders te benaderen. Een stakeholdergroep wordt als belangrijk aangemerkt als deze invloed ondervindt of zelf invloed uitoefent op TBI.

Bij de bepaling van de te benaderen stakeholdergroepen voor de externe prioritering is uitgegaan van de volgende selectie aan stakeholders: opdrachtgevers, adviesbureaus, bank/verzekeraars, branchegeenoten (concurrenten), kennisinstellingen, overheidsorganisaties, leveranciers, sector-/brancheorganisaties, samenwerkende partners, maatschappelijke organisaties en certificerende instellingen.

De materialiteitsmatrix op pagina 9 toont zowel het belang van de stakeholder als de impact van thema's op het waardecreërende vermogen van TBI. In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste externe stakeholders (y-as) het meeste belang hechten afgezet tegen de invloed van de thema's op de strategie van TBI (x-as).

Materiële thema's

Onderwerp	Omschrijving
TOONAANGEVENDE MARKTPOSITIE	
Multidisciplinaire samenwerking	Samenwerken met partners binnen de TBI-organisatie, de bouwketen en daarbuiten, waarbij de aanwezige innovatiekracht en diverse expertises optimaal worden ingezet.
Innovatie	Initiëren van (duurzame) proces- en productinnovaties in de bouwketen (concepten, ontwerp, proces, productie, materialen en logistiek).
Solide financiële positie	Borgen dat TBI financieel gezond en stabiel is/blijft.
Klantgerichtheid	Alert inspelen op de veranderende wensen en behoeftes van klanten. Projecten slagvaardig implementeren.
Projectbeheersing	Gecontroleerd risico-, kosten- en projectmanagement om een gezond rendement te realiseren.
CIRCULAIR ONDERNEMEN	
Circulair bouwen	Centraal stellen van hergebruik van materialen tijdens het bouwproces. Zoveel mogelijk werken met duurzame materialen en aandacht schenken aan hergebruik van materialen.
Duurzame bedrijfsvoering	Kiezen voor duurzame oplossingen om de milieubelasting van de eigen organisatie te verminderen. Rekening houden met grondstoffenschaarste door grondstoffen efficiënt te gebruiken, afval te reduceren en hergebruik/recycling te stimuleren. Afspraken maken met leveranciers en onderaannemers voor een duurzame bedrijfsvoering.
AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING	
Veilig werken	Sturen op veiligheidsgedrag en -bewustzijn om veilige en gezonde werkomstandigheden te creëren voor alle medewerkers.
Gezonde en vitale medewerkers	Creëren van een gezonde, fysieke en mentale werkomgeving waarin medewerkers zich vitaal voelen en gemotiveerd zijn om voor TBI te werken.
Opleiding en (talent)ontwikkeling	Investeren in de professionele en persoonlijke groei van medewerkers.
Integriteit	Eerlijk en fatsoenlijk zakendoen, de geldende regels en de TBI Gedragscode naleven.

Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2017 dat loopt van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017. De gerapporteerde financiële data en FTE aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle overige niet-financiële data wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten, waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen managementcontrol, worden buiten beschouwing gelaten.

Vergelijkbaarheid

De KPI's ter ondersteuning van de strategie 2020 waren op de publicatiedatum van dit jaarverslag nog niet definitief vastgesteld en zijn om die reden nog niet opgenomen in dit jaarverslag 2017. We rapporteren in dit verslag dan ook de voortgang op de KPI's die gebaseerd zijn op materialiteitsanalyse en strategie. Vanaf 2018 rapporteren wij op basis van de KPI's die zijn vastgesteld bij de Roadmap 2020 (Strategisch plan 2018-2020).

Alle specifieke kwesties die de vergelijkbaarheid van de data kunnen beïnvloeden, lichten we toe in de tekst en/of middels geplaatste voetnoten bij de betreffende data.

Meetmethode en dataverzameling

De (geconsolideerde) cijfers in dit rapport zijn gebaseerd op metingen, berekeningen of opgaves afkomstig van de TBI-ondernemingen. De controllers van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de validatie van alle aan TBI Holdings gerapporteerde data. Voor de consolidatie van de financiële en niet-financiële cijfers maakt TBI gebruik van een consolidatietool. Alle kwantitatieve informatie over de financiële en niet-financiële prestaties zijn gebaseerd op interne notities, rapportages, correspondentie of interviews met sleutelfiguren.

Jaarrekening 2017

Geconsolideerde balans per 31 december 2017	70
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	71
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2017	71
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	72
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	74
Toelichting op de geconsolideerde balans	80
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	86
Enkelvoudige balans per 31 december 2017	91
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017	92
Overige gegevens	97
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	100

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2017	31 december 2016
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	(1)	11.625	2.113
Materiële vaste activa	(2)	86.454	93.663
Financiële vaste activa	(3)	19.669	20.795
		<u>117.748</u>	116.571
Vlottende activa			
Voorraden	(4)	221.517	198.184
Onderhanden projecten in opdracht van derden	(5)	–	–
Vorderingen	(6)	253.915	254.620
Liquide middelen	(7)	186.676	138.327
		<u>662.108</u>	591.131
Totaal activa		<u>779.856</u>	<u>707.702</u>
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	(8)	240.091	229.658
Aandeel derden		68	97
		<u>240.159</u>	229.755
Voorzieningen	(9)	11.778	11.038
Langlopende schulden	(10)	66.064	66.467
Kortlopende schulden en overlopende passiva	(11)	461.855	400.442
Totaal passiva		<u>779.856</u>	<u>707.702</u>

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017

(bedragen in duizenden euro's)

		2017	2016
Netto-omzet	(12)	1.691.641	1.711.208
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten		16.514	-138.586
Bedrijfsopbrengsten		1.708.155	1.572.622
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-1.032.217	-940.325
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-152.792	-123.467
Lonen en salarissen	(13)	-302.767	-301.937
Sociale lasten		-46.541	-48.365
Pensioenlasten	(14)	-34.324	-34.460
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	(15)	-17.939	-18.993
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	-2.638	-4.332
Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	-	-587
Overige bedrijfskosten	(16)	-100.613	-119.575
		-1.689.831	-1.592.041
Bedrijfsresultaat		18.324	-19.419
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		282	1.042
Rentelasten en soortgelijke kosten		-4.606	-5.442
Resultaat voor belastingen		14.000	-23.819
Belastingen over het resultaat	(17)	-3.916	5.318
Resultaat uit deelnemingen	(18)	506	1.787
Resultaat na belastingen		10.590	-16.714
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		26	-3
Nettoresultaat		10.616	-16.717

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

		2017	2016
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen		10.616	-16.717
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen		-182	-252
Totaalresultaat van de groep		10.434	-16.969

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

(bedragen in duizenden euro's)

		2017	2016
Bedrijfsresultaat		18.324	-19.419
Aanpassingen voor:			
– afschrijvingen	(15)	17.939	18.993
– bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	2.638	4.332
– overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	–	587
– mutaties voorzieningen	(9)	740	-2.738
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
– voorraden	(4)	-25.971	21.716
– onderhanden projecten	(5)	16.347	-18.776
– vorderingen	(6)	-819	-3.264
– overige schulden	(11)	43.205	-33.243
		32.762	-33.567
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening		72.403	-31.812
Ontvangen interest		358	738
Betaalde interest		-4.348	-5.443
Ontvangen dividend	(3)	69	47
Betaalde vennootschapsbelasting	(17)	-1.019	-1.074
		-4.940	-5.732
Kasstroom uit operationele activiteiten		67.463	-37.544
Investeringen in immateriële vaste activa	(1)	-3.652	-2.533
Investeringen in materiële vaste activa	(2)	-21.926	-14.203
Investeringen in financiële vaste activa	(3)	-500	-51
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	(1)	60	100
Desinvesteringen in materiële vaste activa	(2)	5.276	2.415
Desinvesteringen in financiële vaste activa	(3)	600	11.003
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-20.142	-3.269
Ontvangen achtergestelde lening	(10)	–	25.000
Aflossing/ontvangen langlopende schulden	(10)	-403	-11.045
Aflossing/ontvangen van kredietinstellingen		1.431	-908
Betaald dividend		–	-380
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.028	12.667
Nettokasstroom in boekjaar		48.349	-28.146
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		–	–
Toename respectievelijk afname liquide middelen		48.349	-28.146

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	2017	2016
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
– beginstand liquide middelen	138.327	166.473
– mutatie	48.349	-28.146
Eindstand liquide middelen	186.676	138.327

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

ALGEMEEN

TBI Holdings B.V. is een groep van ondernemingen, die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling 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. TBI Holdings B.V. is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 24144064.

De uiteindelijke aandeelhouder van TBI Holdings B.V. is Stichting TBI, gevestigd te Ammerzoden, Nederland.

GRONDSLAGEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld op basis van de vigerende wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2017.

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 grondslagen van de financiële verslaggeving zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig jaar.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de valuta van de economische omgeving waarin TBI Holdings de bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). 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. Dit speelt onder andere bij de waardering van onderhanden projecten.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

TBI heeft een aantal DB(F)(M) contracten in portefeuille, welke naar hun aard een hoog risicoprofiel kennen gezien hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd.

Bij de resultaatbepaling van deze projecten wordt gebruikgemaakt van de per heden meest redelijke schattingen ten aanzien van de realiseerbaarheid van projectopbrengsten (inclusief meerwerk) alsmede van het verwachte projectresultaat van de contractueel gerelateerde onderhoudsfase. Daarnaast kunnen deze projecten door hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd een relatief grote impact hebben op het resultaat van de onderneming. De projectopbrengsten (inclusief meerwerk), de projectkosten en daarmee het projectresultaat kunnen bij de uiteindelijke afronding van dit soort projecten belangrijk afwijken van de schattingen per heden.

Consolidatie

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

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.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf de overnamedatum. De overnamedatum is het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid van de betreffende deelnemingen kan worden uitgeoefend.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden afgestoten. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

In 2017 is de samenstelling van de consolidatiekring niet gewijzigd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, de leden van de directie, sleutelfunctionarissen in het management, nauwe verwanten en de leden van de Raad van Commissarissen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief, zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn onder andere 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 (dat wil zeggen dat economische voordelen zullen worden behaald). De geactiveerde kosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en worden lineair afgeschreven waarbij rekening wordt gehouden met een geschatte gebruiksduur van 5 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.

Kosten van immateriële vaste activa anders dan intern gegenereerde activa, waaronder octrooien en licenties, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur met een maximum van 20 jaar.

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de reële waarde van de overgenomen (identificeerbare) activa en verplichtingen. Goodwill wordt geactiveerd en afgeschreven over de verwachte economische levensduur (10 jaar).

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

Materiële vaste activa

De waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa is de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs of, indien lager, de bedrijfswaarde. Materiële vaste activa worden lineair op basis van de geschatte gebruiksduur afgeschreven, waarbij zo nodig rekening wordt gehouden met een restwaarde. De hierbij behorende jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Bedrijfsgebouwen	2,5 tot 10 procent
Terreinen	0 procent
Materieel, machines en installaties	10 tot 20 procent
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20 procent

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

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 waarop 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.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

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 netto-investering in de desbetreffende deelneming respectievelijk wordt indien noodzakelijk een voorziening getroffen.

De onder financiële vaste activa opgenomen verstrekte leningen en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht.

Vorraden

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op historische kostprijs of lagere opbrengstwaarde.

De voorraden goederen in bewerking, halffabricaten, gereed product en handelsgoederen worden gewaardeerd op vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De vervaardigingsprijs omvat alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging, alsmede gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

Onder de kosten van vervaardiging vallen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

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.

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

De onderhanden projecten in opdracht van derden bestaan uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, toegerekende winst en, indien van toepassing, verwerkte verliezen en reeds gedeclareerde termijnen. Onderhanden projecten worden afzonderlijk in de balans onder vlottende activa gepresenteerd. Indien per saldo sprake is van een negatief saldo, dan wordt dit saldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na eerste verwerking opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde.

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen als gevolg van een gebeurtenis vóór 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.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar schatting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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. Hierbij is rekening gehouden met wijzigingen voor de toekomst waarover per balansdatum reeds besloten is. Op de latente belastingvorderingen worden de latente belastingverplichtingen in mindering gebracht en gewaardeerd voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zullen zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. Belastinglatenties worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrekans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0 procent (2016: 3,0 procent).

De voorziening voor garantieverplichtingen dient ter dekking van garantiekosten op opgeleverde projecten. De hoogte van de voorziening wordt gebaseerd op per balansdatum bekende, specifieke garantieproblemen.

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie verwachte noodzakelijke kosten opgenomen, die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

De overige voorzieningen betreffen onder meer voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen uit geschillen en rechtsgedingen en milieurisico's.

Schulden

Schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio onder aftrek van transactiekosten.

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

Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde. De vervolgwaardering van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) is afhankelijk van het feit of het onderliggende van het derivaat beursgenoteerd is of niet. Indien het onderliggende beursgenoteerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. TBI past geen hedge accounting toe. Voor zover per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs van het derivaat wordt het verschil in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Op balansdatum wordt voor financiële instrumenten beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt TBI de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening. Financiële instrumenten stellen TBI bloot aan markt- en kredietrisico's.

De markt- en kredietrisico's betreffen met name financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, prijs, rente, kasstroom, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. TBI kent een strikt beleid, dat erop is gericht deze risico's zo veel als mogelijk te beperken en te beheersen.

MARKTRISICO

Valutarisico

Het overgrote deel van de activiteiten wordt gerealiseerd in Nederland en/of met landen actief in de eurozone. De uit deze activiteiten voortvloeiende transacties worden in de regel afgewikkeld in euro's (functionele valuta). Hierdoor is het valutarisico beperkt. Het gerelateerde translatierisico wordt niet afgedekt.

Prijrisico

De prijrisico's hangen samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van projecten en bestaan uit het verschil tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offeren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan.

Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offeren van grote projecten met de opdrachtgever de mogelijkheid tot indexatie overeen te komen. Als dat niet mogelijk is dan worden in een vroegtijdig stadium de prijzen en voorwaarden met de belangrijkste leveranciers en onderaannemers vastgelegd.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Daarnaast wordt ernaar gestreefd om het prijsrisico te beheersen door gebruik te maken van raamcontracten, offertes van leveranciers en hoogwaardige informatiebronnen.

Rente- en kasstroomrisico

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

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 een concentratie van kredietrisico's waar mogelijk te beperken. 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 betreft een deel van de debiteuren de Nederlandse overheidssector.

De liquide middelen van TBI worden ondergebracht bij diverse banken. TBI beperkt het kredietrisico van liquide middelen, aangehouden bij deze banken, door de keuze van TBI, na beoordeling op basis van credit ratings, met betrouwbare banken zaken te doen.

Liquiditeitsrisico

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. Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen stellen de TBI-ondernemingen maandelijks een liquiditeitsprognose op voor steeds de eerstvolgende twaalf maanden. Dit stelt TBI in staat om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo goed mogelijk aan te wenden en eventuele tekorten tijdig te signaleren.

Bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten omvatten het saldo van de opbrengsten (exclusief omzetbelasting) van de in het boekjaar gereedgekomen en aan derden opgeleverde werken (netto-omzet), verhoogd of verlaagd met de wijziging in de balanswaarde van onderhanden projecten, geleverde goederen en diensten.

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en projectkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden geschat, dan worden de opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt tot het bedrag van de gemaakte projectkosten dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten worden dan verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Bij de grote stroom kleinere projecten met veelal een looptijd korter dan één jaar wordt het resultaat genomen bij oplevering van het project. Deze methodiek heeft geen materiële invloed op het vermogen en het resultaat.

Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk, claims en vergoedingen indien en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn de direct op het project betrekking hebbende kosten, die in het algemeen aan projectactiviteiten toegerekend en toegewezen kunnen worden en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend. Projectkosten bestaan voornamelijk uit materialen, diensten van derden en onderaanneming, lonen en sociale lasten, verhoogd met opslagen ter dekking van algemene kosten.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De voorziening voor het verlies maakt deel uit van de post onderhanden projecten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit levering van diensten gebeurt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

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 het waarschijnlijk is dat het ontwikkelingsproject technisch en commercieel succesvol zal zijn (dat wil zeggen dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

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 in principe 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.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief, waarbij zo nodig rekening is gehouden met een restwaarde.

Rentebaten en -lasten

De rentebaten en -lasten hebben betrekking op interest en overige financieringslasten en worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

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 bij verwerking van deelnemingen tegen kostprijs.

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 waarschijnlijk is. TBI Holdings B.V. vormt, samen met haar aandeelhouder TBI Beheer B.V. en diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings treedt op als hoofd van de fiscale eenheid. 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 bedrijfsresultaat 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. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van geldmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

De verkoopprijs van afgestoten groepsmaatschappijen (desinvesteringen) is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de afgestoten groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de verkoopprijs in mindering gebracht.

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen in duizenden euro's)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari 2017				
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	7.952	–	–	7.952
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–5.839	–	–	–5.839
Boekwaarde	2.113	–	–	2.113
Mutaties in de boekwaarde				
Investerings	2.252	1.200	200	3.652
Desinvesterings	–60	–	–	–60
Herrubricering software en licenties	–	8.531	–	8.531
Afschrijvingen	–2.027	–564	–20	–2.611
Saldo	165	9.167	180	9.512
Stand per 31 december 2017				
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	9.984	24.641	200	34.825
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–7.706	–15.474	–20	–23.200
Boekwaarde	2.278	9.167	180	11.625

Op basis van RJ 210.105-107 zijn onder materiële vaste activa opgenomen investeringen met een totale boekwaarde van € 8,5 miljoen geherrubriceerd naar immateriële vaste activa onder software en licenties.

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vooruitbetalingen e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2017					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	109.000	74.302	99.242	771	283.315
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–56.708	–56.311	–76.633	–	–189.652
Boekwaarde	52.292	17.991	22.609	771	93.663
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	1.209	7.862	7.841	4.620	21.532
Desinvesterings	–4.366	–998	–603	–346	–6.313
Afschrijvingen	–3.553	–3.526	–8.249	–	–15.328
Herrubricering software en licenties	–	–	–8.597	66	–8.531
Herrubricering onderhanden projecten	–	–	1.037	–	1.037
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	–	94	300	–	394
Saldo	–6.710	3.432	–8.271	4.340	–7.209
Stand per 31 december 2017					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	99.152	77.933	73.278	5.111	255.474
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–53.570	–56.510	–58.940	–	–169.020
Boekwaarde	45.582	21.423	14.338	5.111	86.454

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 32,9 miljoen dient als zekerheid voor de non-recourse financiering van initieel € 30 miljoen zoals toegelicht onder Langlopende schulden [10].

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet geconsolideerde deelnemingen	Verstreckte leningen	Latente belasting- vorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2017	1.829	376	17.990	600	20.795
Mutaties in 2017					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-69	-	-	-	-69
Aandeel resultaat boekjaar	110	-	-	617	727
Aflossing leningen verstrekt aan niet-geconsolideerde deelnemingen	-	-11	-	-	-11
Investerings	500	-	-	-	500
Dotatie latente belastingvorderingen	-	-	1.987	-	1.987
Vrijval latente belastingvorderingen	-	-	-3.560	-	-3.560
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-100	-	-	-	-100
Desinvesteringen	-	-	-	-600	-600
Saldo	441	-11	-1.573	17	-1.126
Stand per 31 december 2017	2.270	365	16.417	617	19.669

Alle vorderingen die in de financiële vaste activa zijn opgenomen hebben een resterende looptijd langer dan een jaar.

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2017 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.

De verstrekte leningen betreft een verstrekte lening aan een niet-geconsolideerde deelneming. Over de lening is een intrest van 7 procent verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 16,4 miljoen hebben betrekking op waarderingsverschillen van materiële vaste activa, nog te claimen liquidatieverliezen alsmede belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie (te verrekenen met toekomstige winsten). Naar verwachting kan komend jaar circa € 5 miljoen worden verrekend.

4 VOORRADEN

	31 december 2017	31 december 2016
Grond- en hulpstoffen	3.800	3.563
Goederen in bewerking en halffabricaten	67	60
Gereed product en handelsgoederen	4.179	3.204
Woningen in aanbouw	6.987	6.667
Opgeleverde woningen e.d.	1.524	1.948
Grondposities e.d.	204.960	182.742
	221.517	198.184

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 nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie. In 2017 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI in 2017 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen bedragen € 2,6 miljoen (2016: € 4,3 miljoen).

Toelichting op de geconsolideerde balans

5 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

	31 december 2017	31 december 2016
Onderhanden projecten in opdracht van derden		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	1.964.450	1.885.313
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-2.018.198</u>	<u>-1.922.714</u>
	-53.748	-37.401
Verantwoord onder de kortlopende schulden	<u>53.748</u>	<u>37.401</u>
Saldo	<u>-</u>	<u>-</u>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2017	31 december 2016
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	194.326	201.807
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-248.074</u>	<u>-239.208</u>
	-53.748	-37.401

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 2017	31 december 2016
Debiteuren	201.057	207.257
Vennootschapsbelastingen	171	1.494
Overige vorderingen	48.081	40.186
Overlopende activa	<u>4.606</u>	<u>5.683</u>
	<u>253.915</u>	<u>254.620</u>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 2,9 miljoen (31 december 2016: € 2,6 miljoen).

7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2017	31 december 2016
Banken	186.621	138.270
Deposito's	20	11
Kassen	<u>35</u>	<u>46</u>
	<u>186.676</u>	<u>138.327</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 20,1 miljoen (31 december 2016: € 15,5 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen, aangezien TBI hier geen bepalende zeggenschap heeft.

Verder zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 6,1 miljoen begrepen (31 december 2016: € 4,1 miljoen). De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

8 EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de enkelvoudige balans verder toegelicht.

9 VOORZIENINGEN

	Personeels- gerelateerde verplichtingen	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2017	4.473	3.694	1.551	1.320	11.038
Mutaties in 2017					
Dotatie	442	1.965	7.069	50	9.526
Onttrekkingen	-454	-3.134	-4.609	-526	-8.723
Overige mutaties	-55	75	-8	-75	-63
Saldo	-67	-1.094	2.452	-551	740
Stand per 31 december 2017	4.406	2.600	4.003	769	11.778

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor milieueffingen en leegstand van panden.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2017			31 december 2016		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen (x € 1 miljoen)	6,6	2,3	2,9	4,6	3,4	3,0

10 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie	31 december 2017	31 december 2016
Achtergestelde lening	25.000	25.000
Non-recourse financieringen	33.717	30.935
Recourse financieringen	7.347	10.532
	66.064	66.467

De binnen één jaar vervallende aflossingsverplichtingen worden opgenomen onder kortlopende schulden. De reële waarde van de langlopende schulden benadert de boekwaarde.

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

Langlopende schulden per looptijd (x € 1 miljoen)	31 december 2017		31 december 2016	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden	43,1	23,0	44,7	21,8

Toelichting op de geconsolideerde balans

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage is 5 procent. De eerste 5,5 jaar is de lening aflossingsvrij, hierna zal aflossing in 5 gelijke en opeenvolgende jaarlijkse termijnen plaatsvinden. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De non-recourse financieringen bestaan uit een financiering op een deel van de bedrijfspanden en projectfinancieringen. De recourse financieringen betreffen projectfinancieringen.

Op een deel van de bedrijfspanden is non-recourse financiering van € 30 miljoen aangetrokken. Hiervan is ultimo 2017 € 19,2 miljoen als langlopende schuld en € 2 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering is 2,95 procent vast. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek op de betreffende bedrijfspanden, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties.

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert van 0,35 procent tot 4,17 procent. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2017	31 december 2016
Kredietinstellingen	14.586	13.154
Handelscrediteuren	248.934	224.196
Belastingen en premies sociale verzekeringen	40.289	41.640
Onderhanden projecten in opdracht van derden	53.748	37.401
Personeelskosten	34.456	32.961
Pensioenpremies	1.437	709
Overige schulden	52.688	43.861
Overlopende passiva	15.717	6.520
	<u>461.855</u>	<u>400.442</u>

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de schulden. De kredietinstellingen hebben voor € 6,514 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2016: € 6,091 miljoen) en voor € 8,072 miljoen op recourse financieringen (2016: € 7,063 miljoen).

Kredietfaciliteiten

TBI heeft per 21 december 2015 de beschikking over een nieuwe gecommiteerde Revolving Credit Facility (RCF) van € 75 miljoen, die is aangegaan voor 5 jaar. Daarnaast zijn er ongecommiteerde bilaterale rekening-courantfaciliteiten van € 30 miljoen, ter dekking van kortstondige liquiditeitstekorten. Deze beide faciliteiten zijn gedocumenteerd in één overeenkomst. De faciliteiten zijn gelijkelijk verdeeld over 3 banken, te weten ABN AMRO, ING en Rabobank.

Per 31 december 2017 werd, net als per 31 december 2016, geen gebruikgemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2017 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2016 geen trekking). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR met een opslag. Het gehanteerde EURIBOR percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd.

Evenals onder de vorige RCF is de voornaamste zekerheid het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de Interest Cover ratio en de Senior Debt Cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2017 voldaan.

In 2017 is een tweetal nieuwe non-recourse faciliteiten overeengekomen met Rabobank. De rente van de eerste non-recourse faciliteit ad € 35 miljoen is gebaseerd op driemaands EURIBOR plus een opslag van 1,15 procent. De rente van de tweede non-recourse faciliteit is gebaseerd op 1,9 procent vast. Ten aanzien van deze financiering zijn zekerheden gesteld in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen en concerngaranties.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

	31 december 2017	31 december 2016
Bankgaranties en borgstellingen		
Garanties in verband met bereidverklaring	2.363	6.226
Garanties in verband met uitvoering van werken	182.528	166.931
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	52.930	58.148
Overige	15.361	9.227
	<u>253.182</u>	<u>240.532</u>

	31 december 2017			31 december 2016		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x € 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	19,4	39,6	2,0	17,0	33,7	1,2
Huurovereenkomsten e.d.	8,1	25,4	16,2	7,9	21,5	9,5
Aankoopverplichtingen grond	29,0	30,3	–	26,1	14,1	–

Gedurende het jaar zijn met betrekking tot leaseovereenkomsten de volgende bedragen in de winst-en-verliesrekening verwerkt:

	2017
Minimale leasebetalingen	24.166
Voorwaardelijke leasebetalingen	2.881
Sub-leaseontvangsten	<u>-350</u>
	<u>26.697</u>

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 operationele leasing 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.

TBI Holdings B.V. en haar groepsmaatschappijen zijn van tijd tot tijd betrokken in rechtsgeschillen. Voor geschillen waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat is een voorziening gevormd. Voor de overige geschillen is, mede gebaseerd op juridisch advies, de ondernemingsleiding van mening dat de uitkomst van lopende zaken geen invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde positie van TBI Holdings B.V.

TBI Holdings B.V. vormt, samen met haar aandeelhouder TBI Beheer B.V. en diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en vennootschapsbelasting.

Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

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

Gesegmenteerde informatie naar activiteitengebied (bedragen in miljoenen euro's)	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten										
Extern	634	668	872	715	199	194	3	-5	1.708	1.573
Intern	20	15	16	9	3	5	-39	-29	-	-
Totaal	654	683	888	724	202	199	-36	-34	1.708	1.573
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	6,1	13,4	37,2	24,3	5,8	2,5	-3,1	-28,6	46,0	11,7
Bedrijfsresultaat voor toerekening	-5,2	-3,3	28,5	9,7	3,9	0,3	0,9	-14,1	28,0	-7,3
Toerekening**	3,6	9,2	3,6	9,2	-	-	-7,2	-18,3	-	-
Bedrijfsresultaat*	-1,7	5,9	32,1	18,9	3,9	0,3	-6,3	-32,4	28,0	-7,3
Operationele marge										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	-0,3%	0,9%	3,6%	2,6%	1,9%	0,1%	-	-	1,6%	-0,5%
Investerings in materiële vaste activa	8,9	6,9	5,6	3,0	5,8	2,5	0,9	1,7	21,2	14,2
Investerings in immateriële vaste activa	0,1	0,2	2,1	1,9	0,0	0,0	1,2	-	3,5	2,1
Afschrijvingen materiële vaste activa	7,6	7,4	3,2	3,6	1,9	2,2	2,6	3,3	15,3	16,5
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,1	0,1	1,9	1,8	0,0	0,0	0,6	0,6	2,6	2,5

* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten

** De toerekening betreft de suppletie die door TBI Holdings is verstrekt aan New Main, die voor 50% is toegerekend aan Techniek en 50% aan Bouw.

12 NETTO-OMZET

	2017	2016
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.636.382	1.660.885
Overige EU-landen	18.458	24.890
Rest van Europa	7.857	4.195
Buiten Europa	28.944	21.238
	1.691.641	1.711.208

13 MEDEWERKERS

	2017	2016
De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:		
Techniek	3.793	3.733
Bouw	1.400	1.363
Infra	411	399
Overige	67	61
	5.701	5.556

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2017 266 medewerkers werkzaam in het buitenland (2016: 272).

14 PENSIOENLASTEN

Voor de medewerkers van TBI en haar groepsmaatschappijen gelden – afhankelijk van de relevante cao respectievelijk arbeidsovereenkomst – de pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen respectievelijk verzekerde regelingen:

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Pensioenfonds Metaal & Techniek
- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie
- Verzekerde regelingen:
 - Gedispenseerde bedrijfstakregeling Bouw (voor de tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen)
 - Ondernemingspensioenregelingen

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

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

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de lage en licht variërende rente schommelt de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2017 rond de 100 procent. Er hebben in 2017, 2016 en 2015 geen kortingen plaatsgevonden, anders dan in 2014 en 2013, toen de pensioenen met 0,4 procent en 6,3 procent verlaagd zijn. Met ingang van 1 januari 2015 is voor het salaris tussen € 70.000 en € 100.000 (bedragen 2015) een nieuwe excedentregeling geïntroduceerd. Deelname hieraan was in 2015 verplicht en is vanaf 2016 vrijwillig. TBI heeft ervoor gekozen deze regeling aan de werknemers te blijven aanbieden.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de dekkingsgraad in 2017 toegenomen tot 115 procent. De pensioenen van de actieve deelnemers alsook de inactieve deelnemers zijn per 1 januari 2017 niet verhoogd. Per 1 januari 2018 worden de pensioenen met 0,59 procent verhoogd voor zowel actieve deelnemers alsook gewezen en gepensioneerde deelnemers.

De dekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is tot net boven de 100 procent gestegen. Dit pensioenfonds zal de pensioenen per 1 januari 2018 niet verhogen.

Stichting Pensioenfonds TBI heeft besloten te liquideren per 1 januari 2017. De Nederlandsche Bank is akkoord gegaan met de collectieve waardeoverdracht van de opgebouwde pensioenen tot en met 31 december 2016. Deze overdracht heeft plaatsgevonden op 31 december 2016.

Voor de nieuwe pensioenopbouw en pensioenverzekeringen vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en verzekeringsmaatschappij Nationale-Nederlanden. De uitvoering van de pensioenregelingen voor alle TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen) is hierin ondergebracht.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

15 AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2017	2016
Afschrijving immateriële vaste activa	2.611	2.539
Afschrijving materiële vaste activa	15.328	16.454
	<u>17.939</u>	<u>18.993</u>
Afschrijving immateriële vaste activa		
Kosten van ontwikkeling	2.027	2.539
Software en licenties	564	–
Goodwill	20	–
	<u>2.611</u>	<u>2.539</u>
Afschrijving materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.553	3.571
Machines en installaties	3.526	4.054
Andere vaste bedrijfsmiddelen	8.249	8.829
	<u>15.328</u>	<u>16.454</u>

16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2017	2016
Autokosten	25.567	25.187
Automatiseringskosten	18.250	14.346
Huisvestingskosten	11.552	12.666
Overige personeelskosten	10.919	9.616
Overige kosten	34.325	57.761
	<u>100.613</u>	<u>119.575</u>

In 2017 dalen de overige bedrijfskosten van € 119,6 miljoen naar € 100,6 miljoen. Dit is het gevolg van ingezette kostenbeheersingsmaatregelen en het meer doorberekenen van projectgerelateerde kosten aan projecten. Daarnaast was in 2016 onder de Overige kosten € 7,0 miljoen opgenomen voor de afwikkeling van een overeenkomst met een combinant.

17 BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

Dit betreft de verschuldigde belasting, te betalen over de in het binnenland en buitenland behaalde resultaten, rekening houdend met de mutaties in de latente belastingen. De verschuldigde belasting is berekend volgens de geldende tarieven, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen, permanente verschillen en niet-afrekbare kosten.

	2017	2016
Resultaat voor belastingen	14.000	–23.819
Latente vennootschapsbelasting	1.497	–2.679
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	–4.299	8.703
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	–1.114	–706
	<u>–3.916</u>	<u>5.318</u>

De belastingdruk bedraagt 28,0 procent (2016: 22,3 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2017	2016
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Belast resultaat uit deelnemingen	–	3,2
Niet-aftrekbare kosten	2,1	–1,2
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	1,7	–0,9
Correctie belastingen voorgaand jaar	8,0	–3,0
Niet verrekenbare verliezen lopend jaar	2,5	–
Liquidatieverliezen	–11,7	–
Fiscale faciliteiten e.d.	0,4	–0,8
Effectieve belastingdruk	<u>28,0</u>	<u>22,3</u>

18 RESULTAAT UIT DEELNEMING

Onder het resultaat deelneming zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,7 miljoen (2016: nihil) en het boekresultaat op de verkoop van deelnemingen van € -0,2 miljoen (2016: € 1,8 miljoen). Het boekresultaat 2017 heeft betrekking op de verkoop van het belang in Shoulders A/S (50,0 procent).

Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen € -0,1 miljoen (2016: € 0,1 miljoen).

Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat over 2017 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van op de balans geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 2,5 miljoen (2016: € 1,9 miljoen).

Reorganisatielasten

Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 7,1 miljoen (2016: € 7,2 miljoen).

Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede bonusbetalingen. Hiervoor is in 2017 € 1,866 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2016: € 2,547 miljoen). De beloningen van de Raad van Bestuur zijn in 2017 lager dan in 2016 ondermeer doordat in 2016 de Raad van Bestuur tijdelijk is uitgebreid vooruitlopend op het vertrek van de heer drs. L.J. Pruis RA per 1 oktober 2016, alsmede de beëindiging van de lange termijn incentive regelingen van (voormalig) bestuurders.

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2017 € 0,234 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2016: € 0,238 miljoen).

Accountantshonoraria

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2017	2016
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.110	1.010
Andere controle-opdrachten	27	214
Adviesdiensten op fiscaal terrein	46	44
Andere niet-controlediensten	40	136
	<u>1.223</u>	<u>1.404</u>

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

De adviesdiensten op fiscaal terrein hebben betrekking op opdrachten van premies sociale verzekeringen. De andere niet-controlediensten betreffen de beoordeling van de duurzaamheidsrapportage. Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2017, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2017	31 december 2016
Vaste activa		
Materiële vaste activa (1)	528	560
Financiële vaste activa (2)	<u>307.372</u>	<u>349.560</u>
	307.900	350.120
VLottende activa		
Vorderingen (3)	4.512	4.318
Liquide middelen (4)	<u>148.697</u>	<u>103.998</u>
	<u>153.209</u>	<u>108.316</u>
Totaal activa	<u>461.109</u>	<u>458.436</u>
Eigen vermogen (5)		
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Wettelijke reserves	2.217	2.234
Overige reserves	174.197	191.080
Onverdeelde winst	<u>10.616</u>	<u>-16.717</u>
	240.091	229.658
Voorzieningen (6)	25	243
Langlopende schulden (7)	25.000	25.000
Kortlopende schulden en overlopende passiva (8)	<u>195.993</u>	<u>203.535</u>
Totaal passiva	<u>461.109</u>	<u>458.436</u>

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	2017	2016
Resultaat van deelnemingen na belastingen	18.579	9.955
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	<u>-7.963</u>	<u>-26.672</u>
	<u>10.616</u>	<u>-16.717</u>

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. 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

	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Stand per 1 januari 2017	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.420
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.860
Boekwaarde	560
Mutaties in de boekwaarde	
Investeringsprijzen	101
Afschrijvingen	-133
Saldo	-32
Stand per 31 december 2017	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.301
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-773
Boekwaarde	528

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2017	31 december 2016
Aandeel in groepsmaatschappijen	286.945	334.657
Latente belastingvorderingen	17.565	14.060
Overige deelnemingen	1.018	518
Verstrekke leningen	1.844	325
	307.372	349.560

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groeps- maatschappijen	Latente belasting- vorderingen	Overige deelnemingen	Verstreckte leningen	Totaal
Stand per 1 januari 2017	334.657	14.060	518	325	349.560
Mutaties in 2017					
Nettoresultaat over 2017	18.579	–	–	–	18.579
Ontvangen dividenden	–69.501	–	–	–	–69.501
Investeringen	–	–	500	–	500
Overige mutaties	3.210	3.505	–	1.519	8.234
Saldo	–47.712	3.505	500	1.519	–42.188
Stand per 31 december 2017	286.945	17.565	1.018	1.844	307.372

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2017 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.

De verstreckte leningen betreft een lening aan een niet-geconsolideerde deelneming en een lening aan een groepsmaatschappij. Het openstaand bedrag van de lening aan een niet-geconsolideerde deelneming is ultimo 2017 € 0,3 miljoen. Hierover is een intrest van 7 procent verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Daarnaast is in 2017 een lening verstrekt aan een groepsmaatschappij. Het openstaand bedrag ultimo 2017 bedraagt € 1,5 miljoen. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar en er is een intrest van 4 procent verschuldigd. Als zekerheid is een hypotheek verstrekt op het bedrijfspand van de onderneming.

3 VORDERINGEN

	31 december 2017	31 december 2016
Debiteuren	5	12
Belastingen	–	112
Overige vorderingen en overlopende activa	4.507	4.194
	4.512	4.318

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. Onder de vorderingen is een vordering opgenomen op de aandeelhouder van € 4,2 miljoen (2016: € 3,3 miljoen).

4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2017	31 december 2016
Banken	148.697	103.998
	148.697	103.998

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017

5 EIGEN VERMOGEN

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

	Geplaast kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Eigen vermogen						
Stand per 1 januari 2016	45.378	7.683	2.440	190.239	1.268	247.008
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	888	–888	–
Dividend 2015	–	–	–	–	–380	–380
Resultaat 2016	–	–	–	–	–16.717	–16.717
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	–206	–47	–	–253
Stand per 31 december 2016	45.378	7.683	2.234	191.080	–16.717	229.658
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	–16.717	16.717	–
Dividend 2016	–	–	–	–	–	–
Resultaat 2017	–	–	–	–	10.616	10.616
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	–17	–166	–	–183
Stand per 31 december 2017	45.378	7.683	2.217	174.197	10.616	240.091

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € -0,1 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen en een bedrag van € 2,3 miljoen 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 2017 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2016. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, het resultaat over 2016 in mindering te brengen op de overige reserves.

6 VOORZIENINGEN

	Belastingverplichtingen	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2017	85	158	243
Mutaties in 2017			
Dotatie	0	430	430
Onttrekkingen	–85	–563	–648
Saldo	–85	–133	–218
Stand per 31 december 2017	0	25	25

De overige voorzieningen zijn getroffen voor personeelsgerelateerde kosten.

7 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie	31 december 2017		31 december 2016	
Achtergestelde lening	<u>25.000</u>		<u>25.000</u>	

Langlopende schulden per looptijd	31 december 2017		31 december 2016	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden	<u>10.000</u>	<u>15.000</u>	<u>5.000</u>	<u>20.000</u>

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage is 5 procent. De eerste 5,5 jaar is de lening aflossingsvrij, hierna zal aflossing in 5 gelijke en opeenvolgende jaarlijkse termijnen plaatsvinden. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen.

8 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2017		31 december 2016	
Schulden aan groepsmaatschappijen	189.848		193.788	
Overige schulden en overlopende passiva	<u>6.145</u>		<u>9.747</u>	
	<u>195.993</u>		<u>203.535</u>	

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter van de schulden.

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 2017 bedroeg 2,5 procent (2016: 2,5 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 2017 betreft dit een bedrag van € 91,5 miljoen (ultimo 2016: € 106,9 miljoen).

TBI Holdings B.V. vormt, samen met haar aandeelhouder TBI Beheer B.V. en diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en 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.

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.

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017

Financiële baten en lasten uit verhoudingen met groepsmaatschappijen

TBI Holdings B.V. treedt binnen de groep op als intern bankier. In beginsel worden de voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening niet benodigde geldmiddelen door de groepsmaatschappijen bij TBI ondergebracht. De rentevergoeding die over het - dagelijkse opvraagbare – rekening-couranttegoed wordt berekend, is gebaseerd op de rente van de Europese Centrale Bank, vermeerderd met een opslag. De financiële baten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 2,9 miljoen (2016: € 3,4 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 3,7 miljoen (2016: € 3,7 miljoen).

Transacties met verbonden partijen

In 2017 heeft TBI Holdings B.V. bijzondere kosten van New Main B.V. ad € 3,2 miljoen (2016: € 22,3 miljoen) ten laste van het resultaat genomen.

TBI Holdings B.V. heeft in 2017 € 1,4 miljoen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2016: nihil).

Daarnaast is een reservering van de nog uit te betalen directiebonussen van de TBI-ondernemingen ad € 0,2 miljoen (2016: € 0,3 miljoen) ten laste van het resultaat van TBI Holdings B.V. gekomen.

Voorstel tot resultaatbestemming 2017

Het nettoresultaat over 2017 bedraagt € 10,6 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 3,2 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 7,4 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum zoals bedoeld in artikel 2:380a BW.

In 2017 waren gemiddeld 48 medewerkers (2016: 43 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2017, evenals in 2016, in Nederland werkzaam.

Rotterdam, 20 maart 2018

Raad van Commissarissen

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

Raad van Bestuur

ir. D.A. Sperling, voorzitter
ir. A.J.H. van Breukelen
drs. E.A.A. Roozen 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurance-rapport

Aan: de algemene vergadering en de Raad van Commissarissen van TBI Holdings B.V.

Algemeen

Onze assurancewerkzaamheden bestonden uit de controle (leidend tot een redelijk mate van zekerheid) van de jaarrekening en beoordelingswerkzaamheden (leidend tot een beperkte mate van zekerheid) op de 'duurzaamheidsinformatie' in het geïntegreerde verslag van TBI Holdings B.V. (zoals gedefinieerd in ons assurancerapport). De overige informatie in het geïntegreerd verslag valt buiten de reikwijdte van onze assurancewerkzaamheden.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van TBI Holdings B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- Over TBI
- Hoe TBI waarde creëert
- Kerncijfers TBI
- TBI in de markt
- Financieel
- Aantrekkelijke werkomgeving
- Circulair ondernemen
- Governance
- Reikwijdte en verantwoording
- Overige gegevens
- Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen
- Operationele structuur TBI
- Begrippenlijst
- Colofon

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurance-rapport

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING EN DE ACCOUNTANTSCONTROLE

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie 2017

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2017 van TBI Holdings B.V., niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
 - de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2017,
- in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben beoordeeld

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V., Rotterdam (hierna: "TBI") ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2017.

Wij hebben duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar eindigend op 31 december 2017, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Over TBI
- Hoe TBI waarde creëert
- Aantrekkelijke werkomgeving
- Circulair ondernemen

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie zelf dat door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over de informatie buiten de duurzaamheidsinformatie.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van TBI zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (VIO)' en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)'.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Verslaggevingscriteria

TBI heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI), zoals toegelicht in de sectie "Reikwijdte en verantwoording" in het jaarverslag. De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingscriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Inherente beperkingen

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE EN DE BEOORDELINGSOPDRACHT

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van TBI is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de sectie "Reikwijdte en verantwoording" van het jaarverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de Raad van Bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie "Reikwijdte en verantwoording". De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingscriteria acceptabel zijn in deze situatie.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van TBI ten aanzien van de duurzaamheidsinformatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van onregelmatigheden, waaronder fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude zich zullen voordoen, het bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden om in te spelen op deze gebieden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.
- Het in overweging nemen van de interne beheersing die relevant is voor de assurance-opdracht met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze overweging heeft niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de duurzaamheidsinformatie de onderliggende transacties en gebeurtenissen zonder materiële afwijkingen weergeeft.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) op groeps- en TBI-ondernemingsniveau verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor:
 - het aanleveren van informatie voor,
 - het uitvoeren van interne controles op, en
 - de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
- Locatiebezoeken aan de ondernemingen Croonwolter&dros, Hazenberg, Eekels en Servicis met als doel op lokaal niveau valideren van brongegevens en het evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures.
- Het beoordelen van relevante interne en externe documentatie, op basis van beperkte deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de duurzaamheidsinformatie.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Toetsen van de consistentie tussen de informatie in de duurzaamheidsinformatie en de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht.
- Toetsen of het verslag is opgesteld "in overeenstemming met" GRI.

Rotterdam, 21 maart 2018

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. M.R.G. Adriaansens RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van TBI Holdings B.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen

per 20 maart 2018

TECHNIEK

Comfort Partners B.V.
Croonwolter&dros B.V.

Directie

ing. J.P.M. Voogt, J.A.S. Berendsen
ir. P.J. Heijboer, ir. B.J. Ambachtsheer MSc,
ing. L.B. Koek MBA,
drs. J.M.T. van Rijn-Hoogweg RC
ing. H. de Haan, ir. J.H. Hoegee MSc
ing. J. Bouwman

Website

www.comfort-partners.nl
www.croonwolterendros.nl

Eekels Technology B.V.
WTH Vloerverwarming B.V.

www.eekels.com
www.wth.nl

BOUW & ONTWIKKELING

J.P. van Eesteren B.V.
ERA Contour B.V.

mr. J.H.A. Vaags, A. van Lunteren, ing. M. Peppel
ing. B. Seekles, ing. J.J.L. Heijdra,
ing. J.P. van Zomeren
ing. S.J.F. de Wit
ir. B.N.W. de Bont, ing. J.F.C.M. van der Doelen

www.jpvanesteren.nl
www.eracontour.nl

Groothuis Wonen B.V.
Hazenberg Bouw B.V.
Aannemingsbedrijf
Nico de Bont B.V.
Koopmans Bouwgroep B.V.

Hazenberg Bouw B.V.
ir. H.C. Smit,
M.J. Groenendijk MSc RA, ir. J.M. Kuling
ing. A.J.C.J. van de Loo
ir. D. Staal

www.groothuis.nl
www.hazenberg.nl

www.nicodebont.nl
www.koopmans.nl

MDB B.V.
Voorbij Prefab B.V.

www.mdb.nl
www.voorbijprefab.nl

HEVO B.V.
Synchroon B.V.
TBI Vastgoed B.V.

ir. E.R. van der Sluis MBA, drs. M.A. Otto MBA
ir. H.J. van Dam, T.B. Verhoeven MSRE
TBI Holdings B.V.

www.hevo.nl
www.synchroon.nl

INFRA

TBI Infra B.V.

ing. R.J. Feijen, drs. F.J.A. Haring RA,
ir. J. de Jong

www.tbi-infra.nl

Mobilis B.V.

ing. R.J. Feijen, drs. F.J.A. Haring RA,
ir. R.M. Hoeboer MBA, ir. J. de Jong

www.mobilis.nl

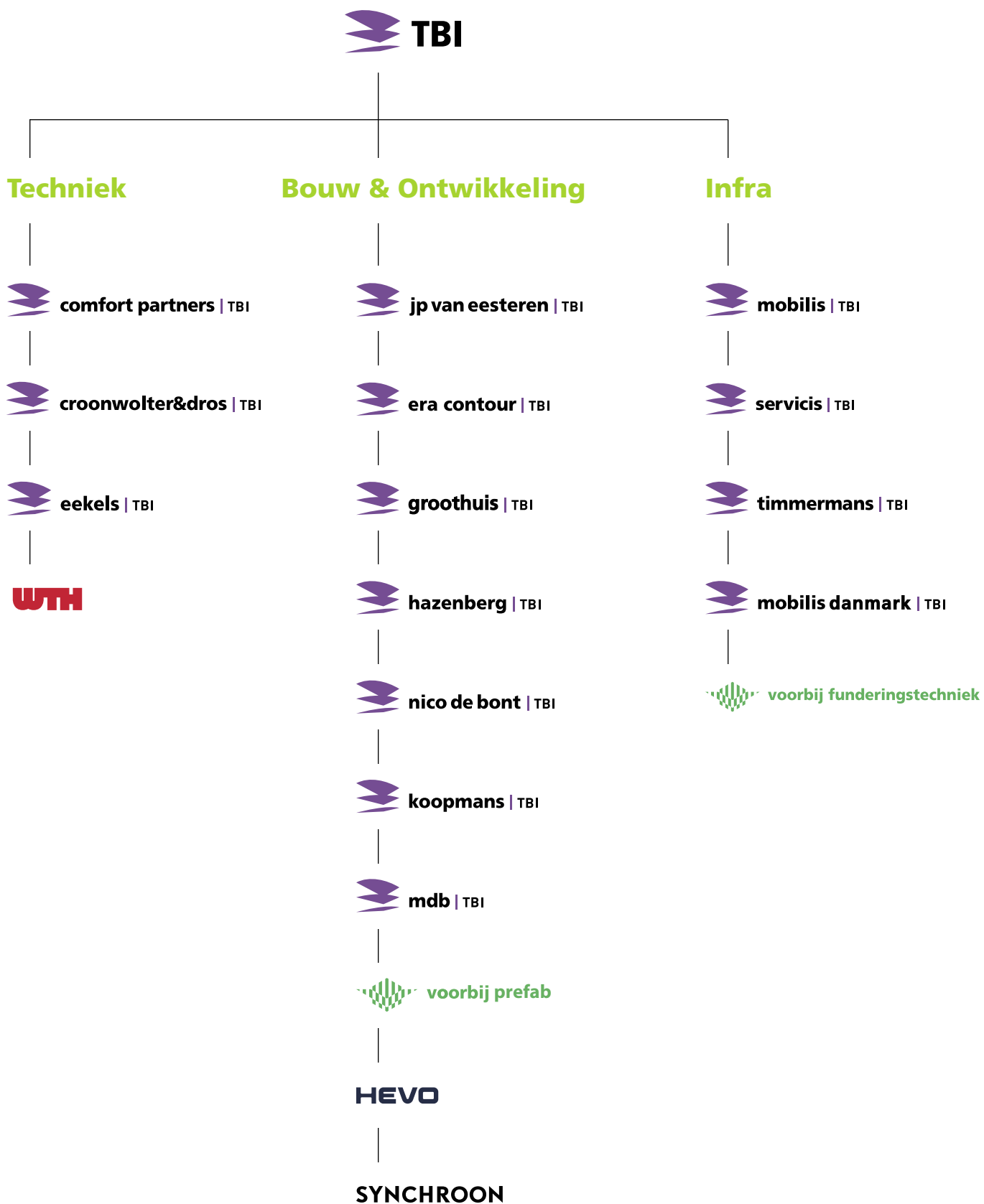
Servicis B.V.
Timmermans Infratechniek B.V.
Voorbij Funderingstechniek B.V.

TBI Infra B.V.
TBI Infra B.V.
M. Sterk

www.servicis.nl
www.timmermansinfra.nl
www.voorbij-funderingstechniek.nl

Operationele structuur TBI

Beknopte structuur per 31 december 2017



Begrippenlijst

AFVALSCHEIDING

Deel van het afval dat gescheiden wordt afgevoerd: hoeveelheid bouw- en sloopafval (ongescheiden) gedeeld door totale hoeveelheid afval, op basis van gewicht.

ARBEIDSONGEVAL MET VERZUIM

Een arbeidsgerelateerd incident (uitgezonderd woon-/werkverkeer), dat heeft geleid tot letsel, ziekte of overlijden. Een arbeidsongeval 'met verzuim' is een ongeval waarbij de betrokken persoon minimaal de gehele daaropvolgende werkdag afwezig is geweest. Een 'ernstig arbeidsongeval' is een ongeval waarvoor een meldingsplicht geldt aan de inspectiedienst SZW. Het betreft een arbeidsongeval dat heeft geleid tot de dood, ziekenhuisopname, blijvend letsel en/of blijvende gezondheidschade.

ARBEIDSONGEVAL ZONDER VERZUIM

Een arbeidsongeval zonder verzuim is gedefinieerd als een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 8 uur heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)

Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten voor financiële baten en lasten, belasting, afschrijving materiële en immateriële vaste activa. Dit begrip is een maatstaf voor het kas genererend vermogen van het concern en onderdeel van de financiële convenanten van het bankensyndicaat.

BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN (EBIT)

Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten voor financiële baten en lasten, belasting en voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen.

BENG

De afkorting voor bijna energieneutrale gebouwen.

BOUW INFORMATIE MODEL (BIM)

BIM is een digitale representatie van alle fysieke en functionele kenmerken van een gebouw. Een BIM-model is een gedeelde kennisbron of bestand met informatie over het gebouw dat dient als een betrouwbare basis voor het nemen van besluiten tijdens de gehele levenscyclus van het gebouw. Dus van het eerste ontwerp, gedurende de bouw, tijdens het beheer tot de sloop van het gebouw.

CO₂ EN ENERGIE

CO₂ is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect. Het wordt onder andere uitgestoten door het verbranden van fossiele brandstoffen. TBI rapporteert enkel over de scope 1 en 2 emissies van zijn Nederlandse activiteiten, conform het SKAO emissiefactoren handboek (versie 3.0, juni 2015). Scope 1 emissies betreffen directe emissies veroorzaakt door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gas gebruik en emissies door het eigen wagenpark (inclusief eventuele privé kilometers van medewerkers met hun leaseauto). Scope 2 emissies betreffen indirecte emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie verbruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Dit is minus de 'vergroende' energie. Ook vlieguren en zakelijke kilometers met privé auto's worden hiertoe gerekend. De CO₂-voetafdruk van TBI wordt bepaald conform het GHG protocol.

De CO₂-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijke (gemeten) data.

DUURZAAM HOUT

Hout en houtachtige producten die binnen het Bouw en Hout Convenant (van FSC) vallen. Daarin is de definitie van TPAC leidend voor gecertificeerd duurzaam hout; FSC voor hout afkomstig uit gematigde én tropische streken en PEFC voor hout uit gematigde streken.

INLENER

Zelfstandigen die geen dienstverband hebben bij TBI maar wel rechtstreeks worden aangestuurd door de TBI-leidinggevenden.

MAATSCHAPPELIJKE INVESTERINGEN

Financiële middelen besteed aan donaties en sponsoring.

MEDEWERKER

Medewerker met een vaste of tijdelijke arbeidsovereenkomst met een TBI-onderneming.

NOM

Is de afkorting voor Nul op de Meter-woningen. Een NOM-woning wekt evenveel (of meer) energie op als dat het nodig is voor de woning en het gebruik. Dat kan door een upgrade van de woning met onder meer gevelaanpak, slimme installaties en eigen energieopwekking.

ONGEVALLERATIO, INJURY FREQUENCY (IF)

Ongevallenratio: totaal aantal arbeidsongevallen met verzuim (of dodelijk) vermenigvuldigd met 1 miljoen (uur) gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren van medewerkers en inleners.

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 of projecten met bereikte prijsovereenstemming (bouwteams) of met de laagste inschrijving (aanbestedingen).

RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING

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

SOCIAL RETURN

Tijdelijke arbeidsovereenkomst (bepaalde tijd) direct vallend onder verantwoordelijkheid van de TBI-onderneming ingevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak zijn dit mensen in een uitkerings situatie die weinig opleiding of werkervaring hebben.

SOLVABILITEIT

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

TBI GEDRAGSCODE

Schriftelijk stuk van TBI waarin regels en richtlijnen worden gegeven ter voorkoming van conflicten tussen het zakelijk belang en de privébelangen van betrokkenen, misbruik van vertrouwelijke informatie en die richting geeft aan gedragsnormen binnen TBI.

ZIEKTEVERZUIM

Berekend op basis van kalenderdagen, hierbij worden zwangerschaps- en bevallingsverlof niet meegerekend. Gecorrigeerd door de deeltijdfactor, gewogen gemiddelde (conform Nationale Verzuim Standaard).

Colofon

Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

Concept, tekstontwikkeling en realisatie

Jonkergouw & van den Akker, Amsterdam

© Fotografie

Carel Kramer Fotografie, Rotterdam

Postadres

TBI Holdings B.V.

Postbus 23134

3001 KC Rotterdam

Bezoekadres

Wilhelminaplein 37

3072 DE Rotterdam

Telefoon

010 – 290 85 00

E-mail

communicatie@tbi.nl

Homepage jaarverslag

<http://jaarverslag.tbi.nl>

Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2018

The annual report of TBI Holdings B.V. is also available
in English translation on the company's website