

Jaarverslag 2021

# Maak de toekomst



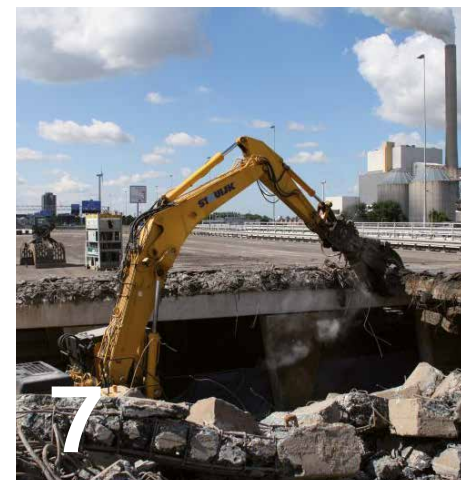
# Inhoudsopgave

<b>2021 in beeld</b>	<b>2</b>	<b>Voortgang strategische pijlers 2021</b>	<b>39</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>95</b>
<b>Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur</b>	<b>5</b>	Duurzame oplossingen	40	Geconsolideerde balans per 31 december 2021	96
<b>TBI in een oogopslag</b>	<b>9</b>	Mensen & Teams	44	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021	97
Profiel	12	Toonaangevende marktpositie	53	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2021	98
Organogram	14	<b>Financiële resultaten</b>	<b>59</b>	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021	99
<b>Omgeving, organisatie en strategie</b>	<b>23</b>	Inleiding	60	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	101
Externe omgeving	24	Bedrijfsopbrengsten en -resultaten	60	Toelichting op de geconsolideerde balans	109
<i>Maatschappelijke trends en ontwikkelingen</i>	24	Ontvangen opdrachten en orderportefeuille	61	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	119
<i>Marktonwikkelingen en concurrentiepositie</i>	26	Resultaten: Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra	61	Enkelvoudige balans per 31 december 2021	123
<i>Arbeidsmarktontwikkelingen</i>	27	Balans	62	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021	124
Waardecreatiemodel	28	Financiering	64	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2021	125
Input	31	<b>Vooruitzichten</b>	<b>65</b>	<b>Overige gegevens</b>	<b>133</b>
Bedrijfsmodel	33	<b>Governance</b>	<b>67</b>	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	134
<i>Purpose</i>	33	Risicomanagement	68	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	135
<i>Missie en impact</i>	33	Corporate governance	80	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	138
<i>Visie</i>	33	Samenstelling Raad van Bestuur	84	<b>Overige informatie</b>	<b>141</b>
<i>Strategie en strategische pijlers</i>	34	Samenstelling Groepsdirectie	85	Reikwijdte en verantwoording	142
<i>Doelstellingen</i>	36	Samenstelling Raad van Commissarissen	86	Stakeholders en materialiteit	143
		<b>Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>87</b>	Vijfjarenoverzicht	145
				Begrippenlijst	147
				Colofon	151



# 2021 in beeld

Gedurende 2021 werkten de TBI-ondernemingen aan vele mooie projecten. Vakmanschap, innovatiekracht en constante aandacht voor veiligheid en maatschappelijke trends zijn daarbij belangrijke factoren.



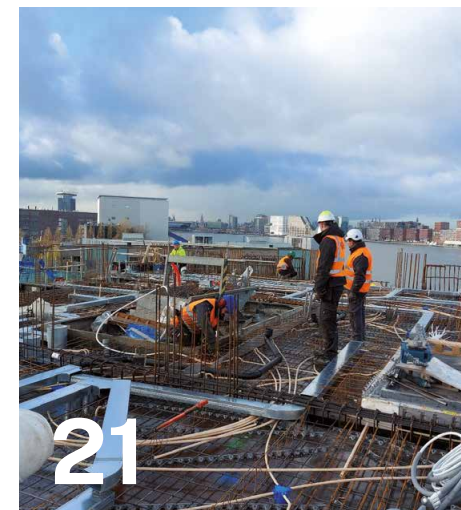
**1** In Wehl realiseerde Koopmans geWOONhout, een eigen assemblagefabriek voor de circulaire houten woningmodules. **2** In de zomer leverde de bouwcombinatie van J.P. van Eesteren en Croonwolder&dros de laatste fase van de nieuwbouw van het European Patent Office op, waaronder de 16.000 m<sup>2</sup> grote vijverpartij met een prachtige waterval. **3** Met HAUT in Amsterdam realiseerde J.P. van Eesteren het hoogste hybride houten woongebouw van Nederland. Het is tevens het eerste woongebouw met BREEAM Outstanding certificering. Het complete productenpakket van WTH is in HAUT opgenomen:

vloerverwarming, -koeling via stadsverwarming, primair leidingwerk en isolatie. **4** Eekels heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de duurzame Ferry Bryggen, winnaar van de KNVS Schip van het jaar 2021 award, van Damen Shipyard Group in Gorinchem. **5** In 2021 mocht de Marathon Rotterdam weer plaatsvinden. Als trotse sponsor van de TBI Business Runs stonden wij uiteraard weer aan de start met een grote groep lopers. **6** In 2021 werden alle casco's door Voorbij Prefab gemaakt met 'groen' beton. **7** TBI Infra neemt Struijk Sloop- en Grondwerken en Struijk Milieu over.



**8** Merwedekanaalzone Utrecht: Ontwikkelcombinatie Merwede-C, een ontwikkelcombinatie van AM en Synchroon, ontwikkelt gezamenlijk een locatie van ruim vier hectare in de nieuwe stadswijk Merwede in Utrecht. **9** Voton produceert en levert maar liefst 6.000 voorgespannen prefab heipalen aan bouwconsortium De Groene Boog voor de A16 Rotterdam. **10** Little C, ontwikkeld en gerealiseerd door ERA Contour en J.P. van Eesteren, verrijkt Rotterdam met een nieuw levendig stuk stad. Een project dat volop vakmanschap ademt. **11** De Talentgroep van TBI acadmy in actie in Noordwijk. **12** In Amsterdam bouwt

Combinatie Mobilis-Van Gelder aan de nieuwe Amstelstroombrug. In augustus 2021 zijn hiervoor 34 betonnen liggers geplaatst. **13** Onze mensen op de bouwplaats, in de werkplaats én op kantoor maken het succes van Voorbij Funderingstechniek. Onze mensen en het materieel, want die kranen zijn onze handen en voeten. **14** Een digitale tweeling voor de virtuele testen (iFAT) van de tunnel technische installaties (TTI) bij de RijnlandRoute en een virtueel Opleidings- en Trainingsysteem waardoor de wegverkeersleiding al kan oefenen voordat het object gerealiseerd is. **15** Monteur Comfort Partners aan het werk.



**16** Project TenneT AIS Bay. Het onderstation van de toekomst wordt door Croonwolter&dros vooraf in de assemblagehal in Kampen veilig en efficiënt modulair gebouwd, getest en daarna vervoerd naar de site, wat de doorlooptijd op locatie aanzienlijk verkort. **17** De kubelcleaner: een installatie om kubels – gebruikt voor het storten van beton op hoogte – veiliger, makkelijker en duurzamer te reinigen. De nieuwe kubelcleaner werd uitgewerkt door MDB en J.P. van Eesteren. **18** HEVO is betrokken bij de ontwikkeling en realisatie circulaire nieuwbouw voor Aeres Hogeschool Almere. Bijzonder aan dit slimme en energetische gebouw is dat de uitvoeringsfase op innovatieve wijze is aanbe-

steed door middel van circulair aanbesteden. **19** Verduurzaming door het SmartPack team van Hazenberg van 37 woningen naar Nul-op-de-Meter in Dongen voor Casade. **20** Restauratie van het praalgraaf van Karel van Gelre in de Eusebiuskerk in Arnhem door Nico de Bont. **21** Op het project City Icoon verzorgt Giesbers InstallatieGroep de sanitaire installatie en vloerverwarming in opdracht van Heddes bouw en ontwikkeling. **22** Synchron en J.P. van Eesteren werken in Breda aan 5TRACKS, een stedelijk gebied waar wonen, werken, een hotel, park, horeca en winkels verrassend samen komen.

# Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur



Op basis van een in BIM ontwikkeld digitaal schaalmodel, werkt Croonwolter&dros in Veldhoven aan installaties met zeer hoge eisen ten aanzien van welzijn en gezondheid.

# Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur

**TBI is goed onderweg. De financiële resultaten over het afgelopen verslagjaar waren opmerkelijk goed. Ook de vooruitzichten bieden een gezond perspectief. Dit ondanks het feit dat de Covid-19 crisis nog steeds niet achter ons ligt. De herijking van onze strategie heeft in 2021 verder vorm gekregen. De doelstelling is nog meer focus op maatschappelijke trends en (markt)ontwikkelingen. De urgentie daarvoor is duidelijk. De specifieke doelstellingen voor TBI zullen in 2022 verder uitgewerkt worden. Er zijn vele kansen die we vanuit ons solide fundament kunnen benutten, in transparante samenwerking met onze stakeholders. Het nieuwe regeerakkoord biedt hiervoor belangrijke aanknopingspunten voor de komende jaren. De geopolitieke situatie rond Oekraïne levert niettemin onzekerheid op en is ongewis.**

## **Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen**

Maatschappelijk liggen er enorme uitdagingen, zoals klimaatverandering, een afnemende biodiversiteit, een tekort aan woningen, arbeidskrachten en grondstoffen en een betere mobiliteit en bereikbaarheid als gevolg van verstedelijking. Met Stichting TBI als enig aandeelhouder zit maatschappelijke verantwoordelijkheid diep in ons DNA. Dit inspireert én verbindt onze medewerkers en biedt intrinsieke motivatie. De strategie richt zich er nadrukkelijk op om die verantwoordelijkheid nu daadwerkelijk te nemen. Ook met het oog op de continuïteit op lange termijn.

**“Doelstelling is nog meer focus op maatschappelijke trends en (markt)ontwikkelingen.”**

Onze ‘purpose’ is bouwen aan een duurzame en gezonde leefomgeving nu en in de toekomst. Dit wordt met onze herijkte strategie gerealiseerd op basis van drie strategische pijlers: Duurzame oplossingen, Mensen & Teams en een Toonaangevende marktpositie. Onze klanten vragen nadrukkelijk om duurzame oplossingen. In een eerder stadium hebben we voor deze eerste pijler al twee ambities vastgelegd, te weten: het bouwen met meer hout, waarin wij toonaangevend zijn, en het gebruik van meer CO<sub>2</sub>-arm beton. Beide ambities worden al gerealiseerd. Een volgende stap is een nog grotere en dominante versnelling op het gebied van de energietransitie en de circulaire transitie. Met de pijler Mensen & Teams richt TBI zich niet alleen op vakmanschap en talent, maar ook op leiderschap en diversiteit. Een Toonaangevende marktpositie is de derde pijler. Hierbij wordt doelgericht ingezet op het steeds verder optimaliseren van onze maaktechnologie en het realiseren van klantwaarde door voortgaande digitalisering. Ten aanzien van de herijkte strategie, onder het motto ‘Focus en Urgentie’, worden in 2022 voor alle pijlers duidelijke impactgebieden, ambities en concrete doelstellingen geformuleerd. Het moet goed

meetbaar zijn waarop wij sturen en hoe wij versnellen. Hiermee blijft TBI een gezonde financiële toekomst zien.

## **Historisch hoge resultaten**

Met elkaar wordt hard gewerkt om de mogelijkheden van de verschillende TBI-ondernemingen te benutten. Dit werpt zijn vruchten af. In 2021 heeft dit opnieuw geleid tot hogere bedrijfsopbrengsten en een veel beter bedrijfsresultaat. Daarmee blijft sprake van een gezonde cashflow en liquiditeit. Tegelijkertijd is de orderportefeuille wederom historisch hoog. Onze medewerkers hebben een uitstekende prestatie geleverd doordat zij onder vaak lastige omstandigheden flexibiliteit en veerkracht toonden. De gevolgen van de Covid-19 crisis waren mede daarom beperkt. Bovendien waren er bij TBI nauwelijks besmettingshaarden. De economie heeft zich goed staande gehouden en het vertrouwen van consumenten bleef hoog.

De meeste techniekondernemingen hebben in het verslagjaar goed gepresteerd. De installatiequote bij gebouwen neemt steeds verder toe. De jachtbouw-



installateur De Keizer Marine Engineering, die eind 2020 door Eekels Technology is overgenomen, is uitstekend geïntegreerd. Hiermee groeien we in een interessante markt, waar engineering en hoogwaardige technologie het verschil maken. In de woning- en utiliteitsbouw was bij alle bedrijven sprake van goede ontwikkelingen, waarbij het resultaat in projectontwikkeling uitblonk. Het segment Infra blijft hierbij achter, met een licht negatief resultaat. De stikstofproblematiek en het ontbreken van adequaat overheidsbeleid hieromtrent is mede de oorzaak, evenals de risicovolle grote projecten en contractvormen. Onder deze lastige marktomstandigheden is de orderportefeuille voor Infra niettemin goed gevuld.

Belangrijk in de infrasector is de stap naar nieuwe aanbestedingsprocedures: de twee-fasen-contracten. Rijkswaterstaat wil hiermee risico's eerlijker verdelen. Gezien de grote maatschappelijke vraagstukken ziet de overheid nu duidelijk het belang van gezonde en vitale infrabedrijven die moeten investeren en blijven innoveren. Hierdoor ontstaat op projecten een veel betere samenwerkingscultuur tussen Rijkswaterstaat en de deelnemende bedrijven.

**“Duurzame oplossingen betekenen veelal langjarige samenwerkingsverbanden.”**



Emiel Roozen en Bart van Breukelen

#### **Duurzame ontwikkelingen**

De eerder geformuleerde strategische agenda, die eind 2021 herijkt is, is inmiddels goed geland bij de TBI-ondernemingen. In het verslagjaar zijn de volgende voorbeelden illustratief:

- de nieuwe fabriek van Croonwolter&dros in Amersfoort, ModuleMakers, ontwerpt en produceert modulaire duurzame gebouwtechnologie;
- per 1 oktober 2021 zijn de Nederlandse activiteiten van Struijk Sloop- en Grondwerken en Struijk Milieu overgenomen, zoals sloop- en grondwerk en bodem- en asbestsanering. Struijk versterkt TBI Infra, met name op het gebied van circulariteit c.q. materiaal terugwinning;

- Koopmans Bouwgroep heeft in 2021 de nieuwe energieneutrale fabriek geWOONhout gerealiseerd. Hier worden vanaf begin 2022 kant-en-klare houten woningmodules geassembleerd. Gestreefd wordt naar een volledig CO<sub>2</sub>-neutraal proces.

#### **Medewerkers, diversiteit en veiligheid**

We versnellen met duurzame oplossingen om invulling te geven aan de verantwoordelijkheid die we vanuit ons DNA voelen én aan de oplossingen van de grote maatschappelijke opgaven waar we als samenleving voor staan. Het vereist ook dat onze medewerkers leiderschap tonen en een groot inlevingsvermogen hebben. Duurzame oplossingen betekenen veelal

## “Goede medewerkers en diverse teams zijn essentieel voor de continuïteit van TBI op lange termijn.”

langjarige samenwerkingsverbanden. We werken daarbij met veel verschillende partners en klanten, zoals corporaties en energiebedrijven. In dit verband zijn onze teams technisch heel sterk, maar soms nog te weinig afgestemd ‘op de andere kant van de tafel’. Wij moeten goed begrijpen wat de belangen zijn van alle stakeholders in het proces. Daar moeten we verder aan werken. Investeren in onze opleidingsprogramma’s en stappen zetten op het gebied van diversiteit.

Ook beschikbaarheid van vakmanschap is een urgent probleem. Alleen al onze techniekbedrijven hebben zo’n 500 vacatures. De hoeveelheid werk en de maatschappelijke opgaven waar we voor staan zijn daarmee sterk afhankelijk van de goede mensen die we behouden en werven. Onze bestaande interne bedrijfsopleidingen en de regionale samenwerkingsverbanden spelen hierbij een rol. Voor het opleiden van vakmensen gaan we een grotere verantwoordelijkheid niet uit de weg, eventueel met een eigen TBI-vakschool. Ook zijn wij een groot voorstander van meer vaste arbeidscontracten in de bouw. Vakmanschap is een ‘asset’. We moeten ons inspannen om over de volle breedte mensen in onze sector aan het werk te helpen. Denk aan statushouders en mensen met een afstand tot de arbeids-

markt. Daarnaast kunnen we in wederzijds en maatschappelijk belang gebruik maken van buitenlandse arbeidskrachten die werkzaam zijn in ons land. Zeker als zij zich inmiddels bewezen hebben en (met hun gezin) in Nederland woonachtig zijn. Wij moeten die medewerkers proberen te verleiden hun zzp-bestaan in te ruilen voor een vast dienstverband.

Veiligheid heeft een hoge prioriteit voor TBI. Ook daarom is het van belang om onze groep vakmensen verder uit te bouwen. Het is vanzelfsprekend dat wij voortdurend inspanningen leveren door onze onderaannemers mee te nemen in de doorontwikkeling van onze veiligheidscultuur.

Goede medewerkers en diverse teams zijn essentieel voor de continuïteit van TBI op lange termijn. Vandaar dat wij in dit jaarverslag acht medewerkers in de schijnwerpers zetten. Zij geven hun mening over hun kansen en (on)mogelijkheden bij TBI en wat hun bindt en boeit bij de specifieke TBI-onderneming waarvoor zij werken.

### **Kansen benutten met nieuwe projecten**

Voor het lopende verslagjaar en verder in de tijd liggen er veel kansen. De orderportefeuille is uitstekend gevuld.

Er worden toonaangevende nieuwe projecten ontwikkeld, gebouwd en gerealiseerd, waaronder de verbouwing van de Tweede Kamer, de bouw van 800 woningen bij de Kralingse Plas in Rotterdam en de bouw van een OV-terminal in Amsterdam.

TBI heeft een heldere fusie- en overnamestrategie. We zien vooral kansen op het gebied van beheer en onderhoud, verduurzaming, gebouwautomatisering en installatietechniek (in de woningbouw). We richten ons op activiteiten die onze bestaande ondernemingen helpen versnellen of kennis toevoegen. De overname van de activiteiten van Struijk past goed in deze strategie, evenals de overname van planontwikkelaar FAME door HEVO aan het eind van het verslagjaar. Met de laatste wordt een leidende positie in het ontwikkelen van toekomstgerichte woonconcepten voor mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag gerealiseerd.

Alles overziend hebben wij TBI in 2021 opnieuw aanzienlijk versterkt en met meer focus zien groeien wat betreft maatschappelijk relevante projecten. Op basis van dit fundament, onze ambities en de betrokkenheid van onze medewerkers zien wij volop mogelijkheden de vele kansen te benutten. Ik wil iedereen bedanken voor de bijdragen hieraan. Nu en in de toekomst.

Rotterdam, 17 maart 2022

Bart van Breukelen  
*Voorzitter Raad van Bestuur  
TBI Holdings B.V.*



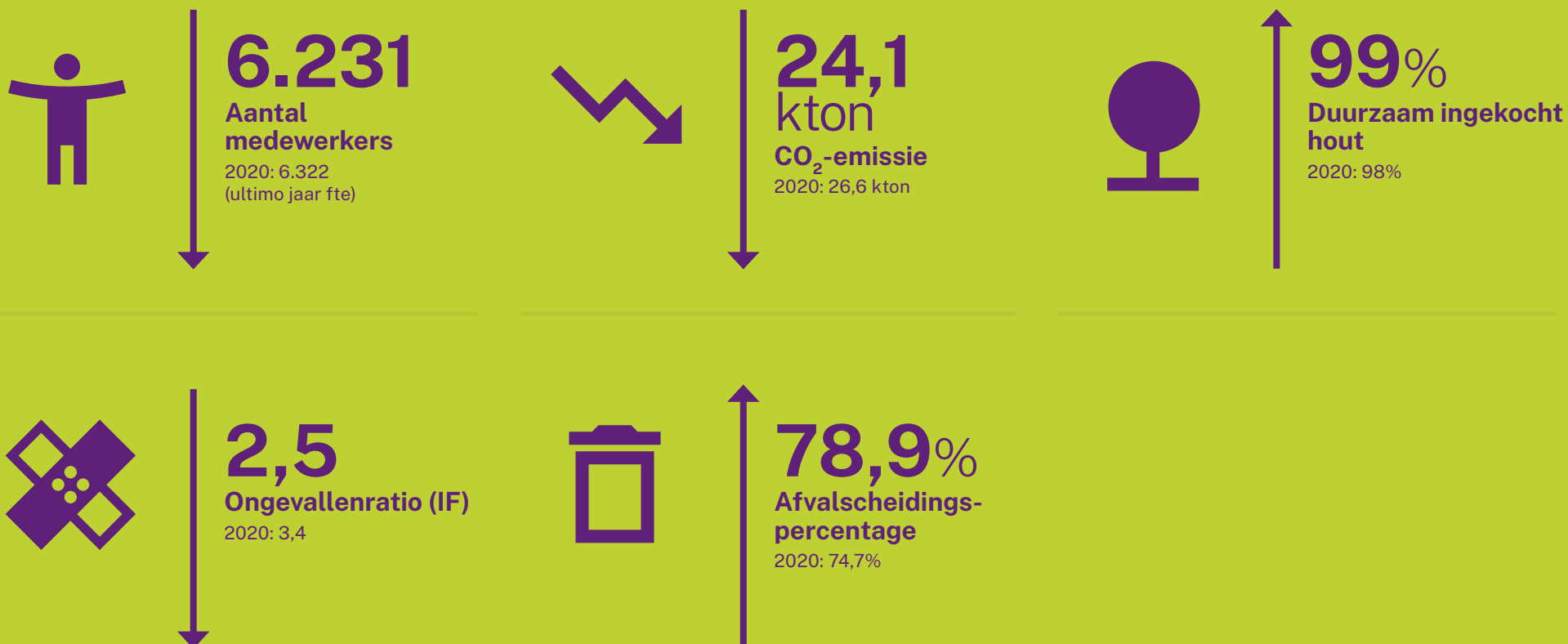


# TBI in een oogopslag

Koopmans heeft in Wehl geWOONhout gerealiseerd; een eigen assemblagefabriek voor circulaire houten woningmodules.

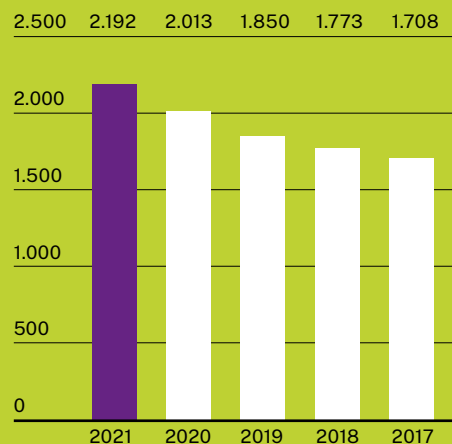
# TBI in een oogopslag

- Herijking strategie: Duurzame oplossingen, Mensen & Teams en Toonaangevende marktpositie
- Overname activiteiten Struijk (TBI Infra) en planontwikkelaar FAME (woonconcepten)
- Bijzondere projecten, zoals: beheer en verbouw Tweede Kamer, Groene Boog Rotterdam, Nieuw Kralingen Rotterdam, nieuwe onderzoeksgebouw VU Amsterdam, 5TRACKS in Breda en transformatorstations TenneT
- Alle ondernemingen werken conform Veiligheid in Aanbesteding (ViA)
- Steeds meer initiatieven met houtbouw en CO<sub>2</sub>-arm beton van TBI-ondernemingen
- TBI bestaat 40 jaar in 2022, plant het TBI-bos in Kranekamp (Overijssel) en is partner van 'Trees for All'
- Initiatieven om diversiteit en inclusiviteit aanzienlijk te versterken

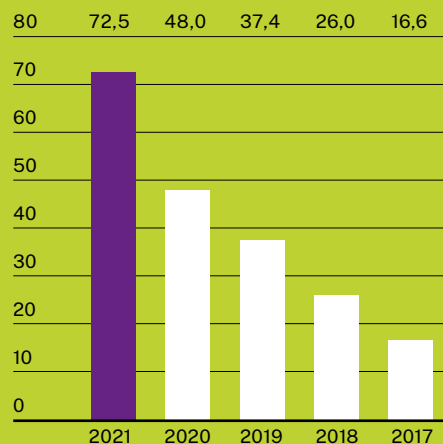


# TBI in een oogopslag

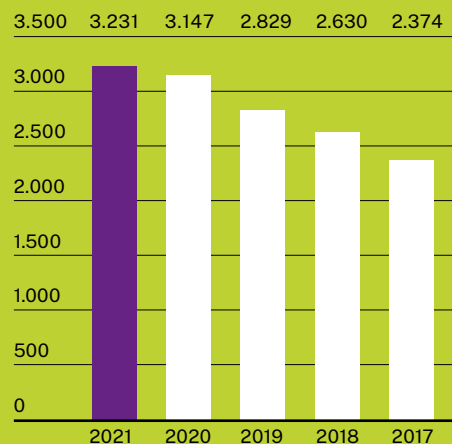
## Bedrijfsopbrengsten (in miljoenen euro's)



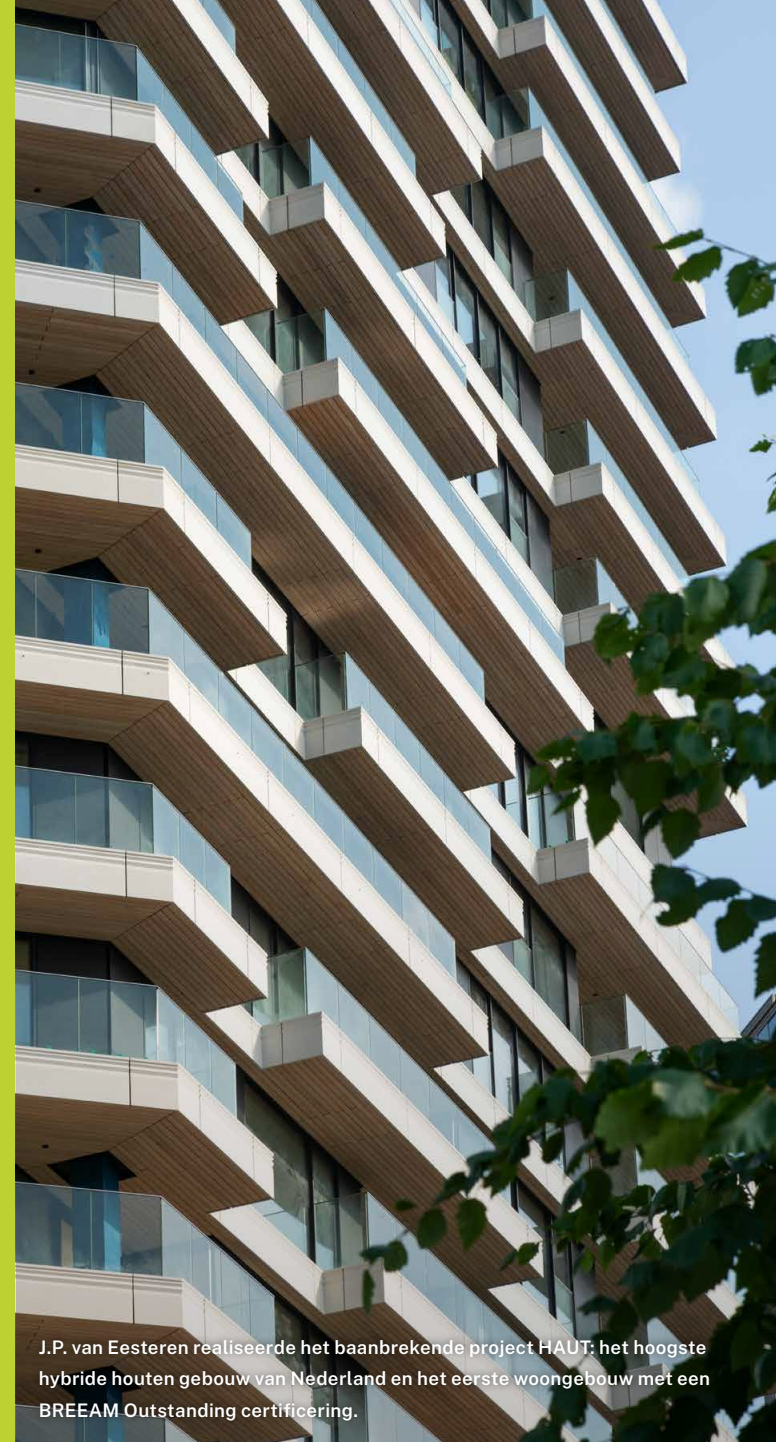
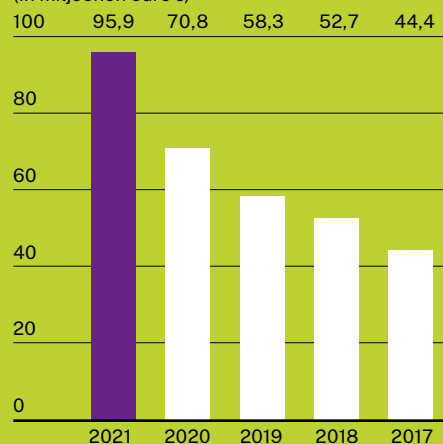
## Bedrijfsresultaat (EBIT) (in miljoenen euro's)



## Orderportefeuille (in miljoenen euro's)



## Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten vóór afschrijvingen (EBITDA) (in miljoenen euro's)



J.P. van Eesteren realiseerde het baanbrekende project HAUT: het hoogste hybride houten gebouw van Nederland en het eerste woongebouw met een BREEAM Outstanding certificering.

# Profiel

TBI is een concern dat de leefomgeving met duurzame oplossingen vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI kenmerkt zich als een wendbare (netwerk)organisatie. Met 19 zelfstandige dochterondernemingen wordt marktgeoriënteerd samengewerkt binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra. TBI beschikt over hoogwaardige, specialistische expertise en heeft een gediversifieerd portfolio. Een integrale (project) benadering, op basis van gedeelde kennis, is een belangrijk element om de markt in Nederland te bedienen. In 2021 werkten gemiddeld 6.270 medewerkers (fte) door heel Nederland aan onder andere woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken en scheepsinstallaties. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten voor publieke of private opdrachtgevers. Hiermee realiseerde TBI in 2021 € 2.192 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

## Werken vanuit cultuurwaarden en kernkwaliteiten

Onze cultuurwaarden zijn: verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend. Deze elementen geven weer hoe we met elkaar, onze klanten en andere stakeholders omgaan en vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen. Hierbij gaan wij uit van onze kernkwaliteiten: vakmanschap, ondernemerschap, innova-

tiekracht en risicobeheersing door goed contract- en projectmanagement. Deze maken echt het verschil in onze dagelijkse praktijk, omdat de klant ze herkent als kenmerkend voor onze ondernemingen.

Wij borgen onze cultuurwaarden en kernkwaliteiten door:

- de zelfstandige positie van de TBI-ondernemingen, gekoppeld aan onze merkenstrategie;
- te investeren in innovatie, een transparante cultuur en diversiteit;
- ons management-development beleid, onze TBI acadmy en andere leiderschaps- en opleidingsprogramma's.

## Uniek en maatschappelijk karakter TBI biedt stabiele basis

TBI heeft een uniek karakter en is daarmee, sinds de oprichting in 1982, uitgegroeid tot één van de grootste techniek-, bouw-, ontwikkel- en infra-concerns van Nederland.

Stichting TBI is de enige aandeelhouder en streeft een marktconform rendement na. Zij ondersteunt en bevordert activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal gebied. Dit is statutair vastgelegd. De doelstellingen van de Stichting zijn:

- continuïteit van TBI Holdings B.V. op lange termijn;
- behoud van monumentaal erfgoed;
- een bijdrage leveren aan de opleiding van de kinderen van TBI-medewerkers via Stichting Studiefonds TBI.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid zit in het DNA van TBI. Dit levert een grote betrokkenheid op van onze medewerkers. Bovendien is sprake van (financiële) stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn. Hierdoor is er extra ruimte voor innovatie en duurzame ontwikkelingen. Zo maken we de toekomst met medewerkers die met de juiste dingen bezig willen zijn.

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime. Hiermee wordt niet alleen invulling gegeven aan de omgeving en aan sociale aspecten, maar ook aan governance en een transparante bedrijfsvoering.

## Soufiane Moujtahid

36 jaar

Hoofduitvoerder

Sinds 2009 bij ERA Contour (met korte onderbreking)

Het motto van Soufiane: “Alleen kun je niets, samen kom je verder. Projecten worden complexer dus heb ik steeds meer partijen nodig om iets te realiseren. Door de complexiteit duren projecten langer. Daarom wil ik relaties voor langere termijn opbouwen. Ook voor toekomstige projecten als dat zinvol is.

In de dagelijkse praktijk zie ik mijzelf als regisseur om sfeer te peilen, te verbinden en samen oplossingen te realiseren.

Het creëren van de juiste balans in een team is van essentieel belang. Dat team staat voor een duidelijk doel, waarbij we elkaar goed informeren. We hebben elkaar nodig.

‘Mi Oso’ in Amsterdam-Zuidoost is een goed voorbeeld. Dit is een woonbuurt met 42 koopwoningen en 84 huurappartementen rondom een groene beschutte binnentuin. Iedereen is blij met het eindresultaat. Alle partijen hebben uitstekend samengewerkt en waren zeer betrokken. Het leverde zelfs de Amsterdamse Nieuwbouwprijs 2021 op.

Ik ben steeds op pad om partijen te (ver)binden. Als een project start, kijk ik wat nodig is en wat (nieuwe) relaties bieden. Dat geldt zowel voor interne als externe

partijen. Vervolgens focus ik op de inhoud. Het komt wel voor dat projecten voor 90 procent gerealiseerd worden met externen. Dat past dan beter.

Primair moet je weten wat je bouwt of wilt ontwikkelen. Vervolgens gaat de aanvraag de deur uit en kom je tot gesprekken. Je tast af en voelt of partijen open staan voor samenwerking, of ze uit de buurt komen en of ze een dergelijk project vaker hebben gedaan. In het

gesprek zoek ik betrokkenheid. En of ze geïnteresseerd zijn om samen oplossingen te zoeken.

Dat is de kunst bij het bouwen van teams. De relatie opzoeken. Zwart-wit denken past uiteindelijk niet. Als hoofdaannemer wil je toegevoegde waarde van je samenwerkingspartners zien. Ze moeten buiten de kaders kunnen werken. Alles met het oog op een hoogwaardig eindproduct, win-win situaties en een langetermijnrelatie”.



“Als regisseur sfeer peilen, verbinden en oplossingen realiseren”

# Organogram



## Techniek

Comfort Partners

Croonwolter&dros

Eekels Technology

Giesbers  
InstallatieGroep

Soltegro

WTH

## Bouw & Ontwikkeling

ERA Contour

Hazenberg Bouw

HEVO

J.P. van Eesteren

Koopmans Bouwgroep

MDB

Nico de Bont

Synchroon

Voorbij Prefab

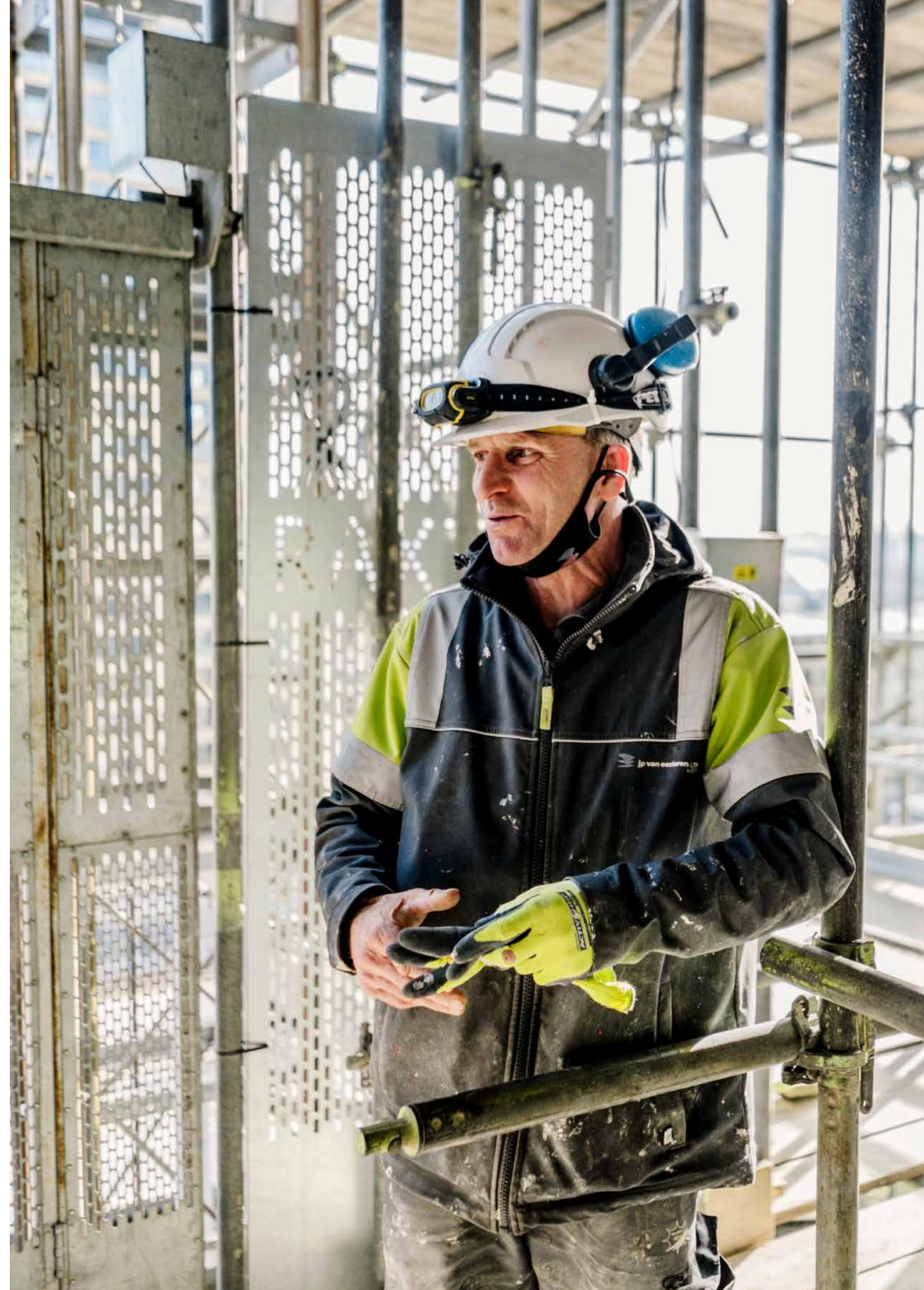
## Infra

Mobilis

Struijk

Voorbij  
Funderingstechniek

Voton





## Techniek



Realiseert hoogwaardige installaties in én rondom woningen voor een comfortabel, duurzaam, gezond en veilig leefklimaat.

[www.comfort-partners.nl](http://www.comfort-partners.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 209

**Statutaire directie:** Ron van Schaijck, Roderick Soesman

### Selectie projecten 2021:

- Het beheer en onderhoud van installaties voor verschillende woningcorporaties, zoals Ymere en Alliantie.
- Renovatie grondgebonden woningen voor onder meer Dura Vermeer.
- Installatiewerk in nieuwbouwprojecten voor Friso, Trebbe, Geveke en Heijmans in de regio Groningen.
- Installatiewerk in nieuwbouwprojecten in woningen en appartementen voor BAM, HSB en Ballast Nedam in de regio Amsterdam.



Specialist in elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering en informatisering; actief in de utiliteit, industrie & infra. [www.croonwolterendros.nl](http://www.croonwolterendros.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 2.695

**Statutaire directie:** Piet Jan Heijboer, Eugène de Roodt, Angela van Rijn-Hoogweg, Mark van Wordragen

### Selectie projecten 2021:

- Verantwoordelijk voor multidisciplinair onderhoud van 6 tunnels in Zuid-Holland. Focus ligt op voorspellend onderhoud: niet te vroeg of te laat, maar precies op het moment dat het nodig is.
- Als partner van TenneT zijn Croonwolter&dros en Mobilis (SC&M) verantwoordelijk voor de realisatie van het nieuw te bouwen transformatorstation bij Wijk aan Zee, één van de grootste 'meterkasten' van Nederland.
- Nieuwbouw van de nieuwe faculteit Geo-Informatie Wetenschappen en Aardobservatie (ITC) op de campus van de University of Twente.
- Uitvoeringsovereenkomst getekend tussen Amsterdam UMC en bouwcom-

binatie MedicomZes/Croonwolter&dros voor de renovatie van 'De Brug' op locatie VUmc.

- Waterschap De Dommel heeft het raamcontract voor diverse aanpassingen aan de Riolwaterzuivering Tilburg gegund aan de combinatie Mobilis-Croonwolter&dros (CMC), en haar partners in de Water Zuiveringen Alliantie (WZA) Tauw en RWB.



Voert projecten en onderhouds- en servicewerkzaamheden uit in de disciplines technische automatisering, elektrotechniek en werktuigbouw in de marktsegmenten marine & offshore en industrie & infra. [www.eekels.com](http://www.eekels.com)

**Aantal medewerkers (fte):** 763

**Statutaire directie:** Hendrik de Haan en Bart Brom

### Selectie projecten 2021:

- Refit/conversie cruiseschip Amadea, in samenwerking met de Business Units Marine & Offshore, Eekels Romania, Systemen (MAS) in opdracht van Bernhard Schulte Cruise Services. De refit/conversie is erop gericht te voldoen aan toekomstige "groene" regelgeving en efficiëntieverbetering.
- In samenwerking met en voor Mobilis is de e-CO<sub>2</sub>tainer ontwikkeld, een mobiele stroomvoorziening voor gebruik op o.a. bouwplaatsen van Mobilis. Tijdens de bouw is vaak grote behoefte aan stroomcapaciteit en piekvermogen terwijl een aansluiting hiervoor (nog) niet voorhanden is.



## Techniek (vervolg)



- In opdracht van en in samenwerking met Damen Shipyards is bijna twee jaar gewerkt aan de engineering, werkvoorbereiding en installatiewerkzaamheden aan boord van twee hydrografische opnemingsvaartuigen (HOV), de Zr.Ms. Luymes en de Zr.Ms. Snellius, die als primaire taak hebben de zeebodem in kaart brengen voor de Dienst der Hydrografie van de Koninklijke Marine.
- In opdracht van EEW in Farmsum heeft Eekels een compleet nieuwe installatie aangelegd. Deze installatie gaat het zuiveringsslib, dat wordt aangeleverd via containers, verpompen naar de oven van de afvalenergiecentrale.

Heeft als totaal W-installateur alle installatietechnische disciplines in eigen huis met een focus op verduurzaming in woningbouw. [www.giesbers.com](http://www.giesbers.com)

**Aantal medewerkers (fte):** 268

**Statutaire directie:** Peter Giesbers, René Giesbers, Rob van Breemen

### Selectie projecten 2021:

- Aan het Fridtjof Nansenhof in Amsterdam zijn in opdracht van HSB Bouw 69 woningen voorzien van individuele water/warmtepompen, gesloten verticale bodemwarmtewisselaars (bronnen) en mechanische ventilatiesystemen door middel van toepassing van WTW-ventilatoren.
- In opdracht van Heddes Bouw zijn 399 appartementen De Singelblokken in Amsterdam voorzien van de loodgieter- en CV-installaties. Uitvoering deels in 2022; oplevering eind 2024.
- Samen met J.P. van Eesteren het realiseren van de gehele W-installatie in 289 appartementen Sluisbuurt Amsterdam, met uitzondering van de E-installatie en de installaties buiten de appartementen.



- In opdracht van Plegt-Vos hebben we in 400 appartementen Verde-Vista in Zoeterwoude de W-installaties gerealiseerd met uitzondering van de E- en WTW-installaties. Alle woningen worden verwarmd en gekoeld met behulp van een individuele lucht/water-warmtepomp per woning.
- In opdracht van Ballast-Nedam en Econic het uitvoeren van loodgieter- en vloerverwarmingsinstallaties en de gehele WKO-installatie in project van 218 appartementen King's Park in Zoetermeer.

Specialist in het integraal en multidisciplinair ontwerpen van systemen en software. Levert als automatiserings- én ingenieursbureau betrouwbare integrale oplossingen voor naadloze integratie van automatisering, werktuigbouw en elektrotechniek. [www.soltegro.nl](http://www.soltegro.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 39

**Statutaire directie:** Arthur van der Wateren, Harry Halman

### Selectie projecten 2021:

- In opdracht van bouwcombinatie Comol5 ten behoeve van RijnlandRoute ontwikkelen van een digitale tweeling voor de virtuele testen (iFAT) van de tunnel technische installaties (TTI) en een virtueel Opleidings- en Trainings-systeem (OTS). Hierdoor kan de wegverkeersleiding al oefenen voordat het object gerealiseerd is.
- Proof-Of-Concept (POC) AIS hoogspanningstations voor TenneT: in opdracht van Croonwolter&dros opstellen van het primair, secundair en tertiair ontwerp. Verantwoordelijk voor het technisch management en waarborgen van de integraliteit van het ontwerp.



## Techniek (vervolg)



- Ontwikkelen Asset Management Monitoring Platform voor Sluis Eefde waarmee real-time inzicht in de status en prestaties van de onderliggende systemen wordt verkregen en overzichtelijk gevisualiseerd in een dashboard. Hierdoor worden storingen voorkomen en snel opgelost, de kosten van onderhoud verlaagd en de juiste data verzameld voor predictive maintenance.
- Ten behoeve van de renovatie van de Afsluitdijk in opdracht van bouwcombinatie Levvel ontwikkelen en toepassen van Model Based Systems Engineering om samenhang en gedrag van Industriële Automatisering & Elektrotechniek systemen vast te leggen.

Specialist in woningbouw- en utiliteitsprojecten waarin vloerverwarming, vloerkoeling, primair leidingwerk, ventilatie en regeltechniek toegepast worden ten behoeve van een gezond binnenklimaat.

[www.wth.nl](http://www.wth.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 76  
**Statutaire directie:** Fred Verdel

### Selectie projecten 2021:

- In samenwerking met J.P. van Eesteren en Giesbers zijn 655 appartementen in de woontorens Grotius in Den Haag voorzien van vloerverwarming met modulaire kunststof verdelers.
- In samenwerking met Van Dam Groep zijn 325 levensloopbestendige appartementen voorzien van vloerverwarming en primair leidingwerk in project De Nieuwe Plantage in Amsterdam.
- In samenwerking met Van De Ven Bouwbedrijf en Van Panhuis Installatie is 65.000 m<sup>2</sup> fabriekshal van Hessing Supervers in Venlo voorzien van vloerverwarming.

## Bouw & Ontwikkeling



Als duurzame stedelijke vernieuwer ontwikkelt, realiseert en renoveert ERA Contour plekken waar mensen gelukkig en veilig kunnen leven. Sterke steden en gelukkige klanten zijn de ambitie.

[www.eracontour.nl](http://www.eracontour.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 346  
**Statutaire directie:** Bianca Seekles, Jeroen Heijdra, Job van Zomeren

### Selectie projecten 2021:

- Anna Bijns in Den Haag: renovatie en verduurzaming van het wooncomplex en 228 karakteristieke portiekwoningen, in opdracht van Haag Wonen.
- BUUR in Utrecht: realisatie van 454 nieuwbouwappartementen, in opdracht van Mitros, Portaal en Wonam.
- De Nieuwe Defensie in Utrecht: realisatie van 950 nieuwbouwappartementen in verschillende fases, in opdracht van BPD.
- Little C in Rotterdam: ontwikkeling en realisatie van een stedelijk ensemble van 15 woon- en werkgebouwen aan de Rotterdamse Coolhaven, in samenwerking met J.P. van Eesteren.

- Nieuw Kralingen in Rotterdam: gebiedsontwikkeling en realisatie van 800 woningen aan de Kralingse Plas, in samenwerking met Heijmans.
- SAWA in Rotterdam: ontwikkeling en realisatie van een volledig houten woongebouw van 50 meter hoog, in samenwerking met Nice Developers.



## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



Als ontwikkelende bouwer is Hazenberg thuis in de Zuid-Nederlandse markt voor nieuwbouw van woningen en utiliteit, transformatie en verduurzaming van bestaand vastgoed en langlopend onderhoud. [www.hazenberg.nl](http://www.hazenberg.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 128

**Statutaire directie:** Boudewijn de Bont, Roel Maas

### Selectie projecten 2021:

- Sociale woningbouw in Dongen: verduurzaming van bestaande woningen naar Nul-op-de-Meter door team SmartPack. In opdracht van Casade.
- The Rock in Etten-Leur: ontwerp en realisatie 75 duurzame appartementen voor jongeren tot 30 jaar. Delen staat centraal in dit groene woonconcept met gezamenlijke dakterrassen en ruimte voor flora en fauna in de deeltuin. In opdracht van Alwel.
- Juf Nienke in Amsterdam: realisatie van een duurzaam, circulair woongebouw met 61 gevarieerde woningen in modulaire houtbouw. In opdracht van Dokvast.

- The City in Tilburg: nieuwbouw van woontoren met 450 woningen in een groene en duurzame omgeving. Als onderdeel van Cobben-campus bouwen we aan een vernieuwend studentenconcept, gericht op gemeenschappelijkheid en ontmoeting. In opdracht van Magis Vastgoed.
- Wervenkade in Dordrecht: nieuwbouw van 63 gasloze woningen, gedeeltelijk circulair gebouwd met aandacht voor biodiversiteit en integratie met omliggende natuur. In opdracht van Bemog Projectontwikkeling.



HEVO is in Nederland dé specialist op het gebied van duurzame huisvesting. Met onze ruime ervaring (sinds 1970) met huisvestingsconcepten, advies en (risicodragend) bouwmanagement creëren onze 100 experts elke dag opnieuw de gebouwde omgeving waar gebruikers optimaal kunnen leven, leren en werken. Specifiek voor wonen met zorg en welzijn is HEVO-FAME actief in planontwikkeling en realisatie van integrale, gebiedsgerichte woonconcepten voor kwetsbare mensen. [www.hevo.nl](http://www.hevo.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 88

**Statutaire directie:** Ewoud van der Sluis, Michiel Otto

### Selectie projecten 2021:

- Ontwikkeling en realisatie circulaire nieuwbouw voor Aeres Hogeschool Almere. Bijzonder aan dit slimme en energetische gebouw is dat de uitvoeringsfase op innovatieve wijze is aanbesteed door middel van circulariteit.
- Ontwikkeling en realisatie van kenniscentrum Mozaïek Oud-Beijerland, bestaande uit drie scholen, een zorginstelling en voortgezet speciaal

onderwijs. Realisatie door middel van Risicodragend Projectmanagement van HEVO.

- Renovatie en transformatie kantoren GGD Hart voor Brabant, waarbij het activiteit-gerelateerd werken is geïmplementeerd.
- Ontwikkeling nieuwbouw woonzorgcentrum Jabikshof Leeuwarden via sale and lease back-constructie met belegger. Realisatie door middel van Risicodragend Projectmanagement van HEVO.
- Conceptontwikkeling woonzorggebouw Sorghvliet te Andijk.
- Herontwikkeling totaalconcept Amstelplein Uithoorn met huurappartementen, winkels en horeca.



## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



Ontwikkende bouwer die onder het motto 'gebouwen slimmer maken' innovatieve kantoren, ziekenhuizen en andere utiliteitsprojecten ontwikkelt, ontwerpt, bouwt en onderhoudt.

[www.jpvaneesteren.nl](http://www.jpvaneesteren.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 350

**Statutaire directie:** Marco Peppel,  
Bart van Lunteren

### Selectie projecten 2021:

- Het hoogste punt van de Haagse woontorens Grotius, van 100 en 120 meter hoog, is bereikt. In bouwcombinatie met BESIX; opdrachtgever Provast.
- De woningen van de 73 meter hoge hybride houten woontoren HAUT in Amsterdam zijn opgeleverd; in opdracht van Lingotto.
- Start bouw van het door OMA ontworpen, high-end kantoorgebouw aan de Apollolaan 171 in Amsterdam; in opdracht van Kroonenberg Groep.
- Oplevering van het tot boutique hotel en appartementen getransformeerde Weeshuis in Gouda; in opdracht van Whitehouse development.

- Start bouw van de 100 meter hoge woontoren Justus, het eerste gebouw in de Amsterdamse Sluisbuurt; een eigen projectontwikkeling van J.P. van Eesteren.



Ontwikkende bouwonderneming die veilige, duurzame en mooie gebouwen realiseert waar mensen met plezier wonen, werken, leren en hun vrije tijd doorbrengen. Want: alles wat waardevol is, verdient het allerbeste!

[www.koopmans.nl](http://www.koopmans.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 294

**Statutaire directie:** Hans Smit,  
Melcher Groenendijk

### Selectie projecten 2021:

- Oplevering project De Kade, Eiland L in Veenendaal; 113 conceptwoningen in opdracht van LATEI uit Amersfoort.
- Grootschalige herontwikkeling van De Nieuwe Es in Hengelo is in volle gang. In totaal komen hier 159 koop- en 70 huurwoningen, twee van de drie fasen zijn gereed. Hiertoe behoren ook de allereerste vier woningen die volgens het concept HOUTbaar HUIS zijn gerealiseerd, een concept dat is ontwikkeld binnen TBI WOONlab.
- 72 portiekwoningen en gemeenschappelijke ruimten aan de Rembrandtkade in Deventer werden zeer succesvol gerenoveerd en verduurzaamd.

- De bouw van 125 appartementen Kop van de Bakens in Waterfront Harderwijk is gestart. Een gezamenlijke ontwikkeling van Ontwikkelingscombinatie Waterfront Harderwijk vof, bestaande uit TBI-ondernemingen Koopmans Bouwgroep en Synchron.



## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



Verhuurt bouw materieel, inclusief het leveren, monteren/demonteren en adviseren aan TBI-ondernemingen en derden. [www.mdb.nl](http://www.mdb.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 90  
**Statutaire directie:** Jos Huijzer

### Selectie projecten 2021:

- In opdracht van ERA Contour: nieuwbouw voormalig Defensierrein Utrecht een project van 6 jaar in verschillende fasen met in totaal circa 1.200 woningen in verschillende stijlen; laagbouw en hoogbouw.
- In opdracht van ERA Contour: project Buur is een project van 3 jaar waarin 3 gebouwen worden gebouwd met een totaal van 454 appartementen.
- In opdracht van Hazenberg: project Wervenkade Dordrecht met in totaal 63 woningen in 3 verschillende uitvoeringen, Merwedewoningen, royale kadewoningen en exclusieve parkwoningen.
- In opdracht van Koopmans: project Kop van de Bakens te Harderwijk is het sluitstuk van het project Waterfront met 125 woningen in verschillende typen.



Behoort tot de top van de markt voor klassieke restauratie, hedendaagse herbestemming en planmatig onderhoud van grote en kleine monumenten. [www.nicodebont.nl](http://www.nicodebont.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 88  
**Statutaire directie:** Boudewijn de Bont, Roel Maas

### Selectie projecten 2021:

- Domtoren in Utrecht: grootschalige restauratie van een iconische 14e eeuwse kerktoren met natuursteen, leiwerk en glas-in-lood in opdracht van de Gemeente Utrecht.
- 'Huis van Bosch' in 's-Hertogenbosch: restauratie en verduurzaming van het woonhuis van de kunstschilder Jheronimus Bosch en herbestemming tot museum in opdracht van de Gemeente 's-Hertogenbosch.
- Chassékazerne in Breda: duurzame herbestemming van monumentale kazerne tot bruisende hotspot 'Breda Botanique' in opdracht van Synchron.
- Groote Museum ARTIS in Amsterdam: klassieke restauratie en duurzame herbestemming van historische

sociëteit tot hedendaags museum, in opdracht van ARTIS.

- Fort de Gagel in Utrecht; restauratie en uitbreiding van een fort uit de Nieuwe Hollandse Waterlinie in opdracht van de Gemeente Utrecht.

## SYNCHROON

Innovatieve projectontwikkelaar die risicodragend investeert in projecten en gebiedsontwikkelingen in en bij de stad. [www.synchron.nl](http://www.synchron.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 49  
**Statutaire directie:** Henri van Dam, Tobias Verhoeven

### Selectie projecten 2021:

- 5TRACKS Breda: wonen, werken, een hotel, park, horeca, winkels – het komt allemaal samen in de drie gebouwen van 5TRACKS. Een stedelijk, verrassend milieu gelegen naast station Breda en het stadscentrum. Partner is J.P. van Eesteren (bouw en ontwikkeling).
- Huis op Zuid: een nieuw mixed-use gebouw met middensegment huurappartementen en commerciële voorzieningen in de plint. Naast het project van Synchron worden door gemeente Rotterdam sport- en zwemfaciliteiten gerealiseerd.
- Porseleinen Toren Delft biedt ruimte aan 85 appartementen en 200 m<sup>2</sup> horeca in de plint. Daarnaast komt er een collectieve skybar op de vierde



## Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



voorbij prefab

etage met een groene daktuin waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten en genieten van het groen en het uitzicht op de stad. Partner is ERA Contour (bouw).

- Schieveste Schiedam: op één van de belangrijkste OV-knooppunten in de zuidelijke Randstad verrijst een grootstedelijk stuk stad met circa 3.000 koop- en huurwoningen, commerciële en maatschappelijke voorzieningen. Synchron is met haar partners VolkerWessels, Dura Vermeer, Van Omme & De Groot (Ontwikkelcombinatie Schieveste) verantwoordelijk voor deze ontwikkeling.

Toonaangevende en innovatieve producent van duurzame prefab betonproducten, met een duidelijke focus op woningbouw en industrie.

[www.voorbijprefab.nl](http://www.voorbijprefab.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 38  
**Statutaire directie:** Dorien Staal

### Selectie projecten 2021:

- Voor de prefab casco's zijn, naast de TBI-ondernemingen, de belangrijkste opdrachtgevers: VolkerWessels, Dura Vermeer, Bolton Bouw, Heembouw, Van der Heijden Bouw en Ontwikkeling en Ten Brinke.
- Productie van prefab transformatorstations voor Alfen en contragewichten voor Hitachi. Ook de productie van de betondelen voor het straatmeubilair van VelopA.
- Het door Voorbij Prefab ontwikkelde Groene Casco, gemaakt van CO<sub>2</sub>-arm beton met een CO<sub>2</sub>-reductie tot 44%, is in 2021 als het Groene Voorbij Casco geregistreerd in de Nationale Milieudatabase.

## Infra



Civiele bouwer en slimme verbinder van toonaangevende projecten die oplossingen biedt op het gebied van infrastructuur, industrie, water en energie.

[www.mobilis.nl](http://www.mobilis.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 372  
**Statutaire directie:** Robert-Jan Feijen, Ivo Baert, Remco Hoeboer

### Selectie projecten 2021:

- Bouwcombinatie Nieuw-Zuid (Mobilis, Boskalis, Van Gelder) realiseert de bouw van de Openbaar Vervoerterminal Amsterdam Zuid. Een hoogwaardig vervoersknooppunt met internationale allure waar trein, metro, tram en bus samenkomen en een inpassing in de Zuidas, dat is het vooruitzicht voor station Amsterdam Zuid.
- Bij project Kempenbaan is samen met Van Gelder gewerkt aan de verbreding van drie kilometer Kempenbaan, het plaatsen van de fietsbrug over de A67, het uitvoeren van een nieuwe waterhuishouding en 1,5 kilometer geluidsschermen.
- In Panheel is samen met Croonwolter&dros een nieuwe rioolwaterzuiveringsinstallatie gebouwd. Bijzonder is het samenwerken in een bouwteam tijdens de uitvoering, de toepassing van het biologische Nereda voor het zuiveren en het Verdygo-principe dat de bouw en installatie bijna volledig modulair en duurzaam maakt.
- In opdracht van TenneT samen met Strukton Civiel werken aan Switch Zuid-West, de nieuwe 380kV hoogspanningsverbinding in Zeeland voor meer capaciteit voor transport van duurzame energie.



Struijk richt zich vooral op sloopwerk, grondwerk, bodem- en asbestsanering en rijplatenverhuur van multidisciplinaire infrastructurele- en industriële projecten met name op het gebied van circulariteit.

[www.struijk.nl](http://www.struijk.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 30

**Statutaire directie:** Robert-Jan Feijen, Ivo Baert

**Directie:** Corstian van Hartingsveldt, Hans Lievaart

**Selectie projecten 2021:**

- In opdracht van J.P. van Eesteren: opknappen gebouw DP Erasmus MC, RET Station Leuvehaven Rotterdam en asbestsanering buitenbeplating RDM Grofsmederij te Rotterdam.
- In opdracht van Mobilis: Kemira, Botlekweg 175 Europoort.
- In opdracht van Gemeente Rotterdam: sloop en asbestsanering voormalige scholen Wellant College, 2e en 3e Pijnackerstraat, en Schiedamseweg 280-282 te Rotterdam.



Specialist in het ontwerpen en uitvoeren van alle voorkomende funderingstechnieken voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw. Van grond- en waterkerende constructies, stempelramen en verankeringen, tot verschillende soorten paalsystemen.

[www.voorbijfunderingstechniek.nl](http://www.voorbijfunderingstechniek.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 141

**Statutaire directie:** Sjoerd Opdam

**Selectie projecten 2021:**

- 5TRACKS Breda, J.P. van Eesteren; het vervaardigen van 847 stuks VSP-GI funderingspalen en het trillingsvrij aanbrenge van 202 m<sup>3</sup> stalen damwand.
- Doorslagzone Nieuwegein, Koopmans; het vervaardigen van 702 stuks prefab betonpalen, geleverd door Voton.
- Amsterdam Logistic Cityhub, Bouwbedrijf Vrolijk; het vervaardigen 5.582 stuks vibropalen en 78 stuks VSP-GI palen.
- Bij alle drie bovengenoemde projecten werden optimalisaties in ontwerp funderingspalen bereikt door inzet van BASE FT.

- RijnlandRoute N206 Ir. G. Tjalmaweg Leiden – Katwijk, Boskalis - Definitieve damwandconstructies, combiwandconstructie, tijdelijke damwandkuipen, tijdelijke stempelramen, tijdelijke groutankers, prefab betonpalen (leverantie door Voton), VSP-GI combipalen, stalen buispalen, tijdelijke staalconstructies hulpbruggen en het aanbrengen van injectieslangen ten behoeve van waterglasinjectie. Aanbrengmethode damwandconstructies: trillen en drukken (trillingsvrij). Optimalisaties van ontwerp groutankers van damwandkuip Verdiepte Ligging.



Gespecialiseerd in de productie en levering van voorgespannen prefab betonen heipalen. [www.voton.nl](http://www.voton.nl)

**Aantal medewerkers (fte):** 18

**Statutaire directie:** Sjoerd Opdam

**Selectie projecten 2021:**

- Woonfabriek BAM Oudkarspel, Heicombinatie SPS: fabriceren en leveren van circa 2.600 voorgespannen betonpalen.
- Appartementen Zaanse Helden Zaandam, Plomp Funderingstechnieken: fabriceren en leveren van circa 1.300 voorgespannen betonpalen.
- Nieuwe rijksweg tussen de A13-A16 Rotterdam, De Groene Boog: fabriceren en leveren van meer dan 6.000 voorgespannen betonpalen.
- Roggebotbrug Kampen (viaduct en duiker), Voorbij Funderingstechniek: fabriceren en leveren van circa 250 voorgespannen betonpalen.







# Omgeving, organisatie en strategie

Koopmans Bouwgroep bouwt vijf woontorens in Almere DUIN.

# Externe omgeving

De Covid-19 pandemie betekent voor de bouw een bijzondere crisis. In tegenstelling tot vele andere sectoren en eerdere crises ondervindt de bouwsector een beperkte invloed, voor zover dat tot nu toe is te overzien. Volgens het EIB was in 2021 sprake van een stijging van de bouwproductie. Hierdoor nam de krapte op de arbeidsmarkt toe, mede door minder beschikbare buitenlandse medewerkers, die in verband met de pandemie vaak terug naar huis zijn gegaan. Ook is het aantal gewerkte uren afgenomen. Onder meer door deze factoren staat het uurtarief onder opwaartse druk. Er is tevens een tekort aan materiaal ontstaan en er is sprake van fors hogere energieprijzen, waardoor grondstoffen en materiaal flink duurder zijn geworden en levertijden langer.

## Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

### Covid-19

Door Covid-19 worden de fundamentele veranderingen in de bouw versneld zichtbaar. Veel ontwikkelingen in de gebouwde wereld worden opnieuw tegen het licht gehouden. Illustratief is de kantorenmarkt, waar de investeringen in zowel nieuwbouw als renovatie flink wegzakken. Tegelijkertijd is er veel vraag naar nieuwe distributiecentra en stadslogistiek door de sterke stijging van het online winkelen. Bestaande schoolgebouwen dienen van extra of goede ventilatiesystemen te worden voorzien. Ook in de woningmarkt zijn er veel renovaties en kleine

verbouwingen, onder meer door het thuiswerken. De ontwikkelingen ten aanzien van infrastructuur en (e-)mobiliteit zijn eveneens aan verandering onderhevig. Hiermee levert de crisis niet alleen bedreigingen op voor TBI, maar biedt deze ook kansen.

De fundamentele trends en ontwikkelingen hebben te maken met onderliggende factoren zoals schaarste op de arbeidsmarkt, aanhoudende druk op de huizenmarkt en infrastructuurprojecten, striktere wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en circulariteit en hogere eisen en wensen van klanten. Bovendien zijn er disruptieve krachten, zoals andere spelers (dan 'traditionele' bouwbedrijven) die de markt betreden, industrialisatie van bouwprocessen, nieuwe materialen en niet in de laatste plaats toenemende digitalisering van producten en processen.

Met de herijking van onze strategie speelt TBI hierop in om succesvol te blijven. Wij investeren in:

- duurzame oplossingen en circulariteit
- datagedreven producten en diensten
- opleidingen en vakmanschap
- leiderschap en diversiteit
- maaktechnologie
- digitalisering van processen

Deze thema's zijn een steeds belangrijker onderdeel van onze toekomst.

### Stikstofproblematiek

De stikstofproblematiek blijft tot belangrijke negatieve en meerjarige effecten in de bouwsector leiden. De reden hiervan is het uitblijven van politieke besluitvorming - op alle niveaus van de overheid - en duidelijk beleid over dit issue. De bouwsector blijft van mening dat de overheid te weinig is gericht op sectoren waar de uitstoot van stikstof hoog is, terwijl de bouw feitelijk een beperkte invloed heeft.

In 2021 werden de effecten van de stikstofproblematiek opnieuw duidelijk zichtbaar. Sommige projecten gaan niet door en de aanbesteding van nieuwe projecten vertraagt aanzienlijk.

**“In 2021 werden de effecten van de stikstofproblematiek opnieuw duidelijk zichtbaar.”**

## “Het bouwen van prefabwoningen wordt opgeschaald.”

De stikstofproblematiek zal hiermee ook op langere termijn negatief uitpakken, met name voor de infrasector.

### **Ontwikkelingen woningbouw en regeerakkoord**

Ook de pijn van nieuwe woningbouwprojecten wordt enigszins geraakt door de stikstofproblematiek, met name voor de grotere gebiedsontwikkelingen met bestemmingsplanprocedures. Niettemin is het aantal afgegeven vergunningen voor nieuwbouwwoningen in 2021 toegenomen in vergelijking met het voorgaande jaar. Het aantal stijgt al ruim anderhalf jaar en is daarmee het hoogste in de afgelopen tien jaar. Deze trend blijft zichtbaar ondanks de stikstofproblematiek en de Covid-19 crisis. ING verwacht zodoende een lichte groei van het aantal nieuwgebouwde woningen tot 72.000 in 2022 (2021: 71.000).

De stimulering van de centrale overheid draagt ook bij aan de positieve ontwikkelingen in de woningbouw. Dit is een gevolg van extra investeringen en het versnellen van de besluitvorming voor verschillende grote woningbouwlocaties. Op Prinsjesdag is aangegeven dat er de komende tien jaar € 100 miljoen per jaar extra beschikbaar komt voor de versnelling van de woningbouw, als aanvulling op de Woningbouwimpuls uit 2019. Hiermee kunnen gemeenten projecten betaalbaar maken door bijvoorbeeld de grond te reinigen of infrastructuur aan te leggen.

Andere maatregelen om de schaarste op de woningmarkt op te lossen zijn aan het nieuwe kabinet,



HEVO heeft in Oud-Beijerland kenniscentrum Het Mozaïek opgeleverd.

met de terugkeer van een minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Deze krijgt een regiefunctie en ondersteunt gemeenten en provincies bij het kiezen van woningbouwlocaties en maakt prestatieafspraken met hen. De bouw gaat hierbij naar 100.000 woningen per jaar, met speciale aandacht voor starters, senioren en middeninkomens. Ook wordt het bouwen met prefabwoningen opgeschaald. Het mobiliteitsfonds wordt uitgebreid met € 7,5 miljard voor ontsluiting van nieuwe woningen. Tevens wordt de verhuurderheffing afgeschaft, waardoor er ruimte ontstaat voor corporaties om te investeren in de bouw van woningen, renovatie, verduurzaming, leefbaarheid en betaalbaarheid.

Ook is er een minister voor Klimaat en Energie met de beschikking over een klimaat- en transitiefonds van € 35 miljard voor de komende tien jaar. Het doel wordt aangescherpt naar 55% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030. Voor de gebouwde omgeving betekent dit een forse extra besparing van zeven Megaton. Er komt een Nationaal Isolatieprogramma, de installatie van

hybride warmtepompen wordt gestimuleerd, de isolatienorm voor huurwoningen wordt versneld ingevoerd en er wordt op wijkniveau ingezet op duurzame warmtenetten. Circulair en klimaatbestendig bouwen wordt eveneens gestimuleerd. Wij juichen de inzet van het nieuwe kabinet op verduurzaming toe. Het regeerakkoord bevat veel maatregelen die zowel goed zijn voor volkshuisvesting als kansen bieden voor TBI.

De prijsstijging van woningen (in het afgelopen jaar) is voor een groot gedeelte het gevolg van schaarste. Door de prijsstijging van bouwmaterialen zal de kostprijs van woningen ook verder stijgen. De prijzen van zowel bestaande als nieuwe koopwoningen stijgen steeds verder. In het vierde kwartaal van 2021 kostte een nieuwbouwwoning gemiddeld € 427.000. De prijzen van nieuwbouw lagen daarmee 6% hoger dan een jaar eerder. De prijsstijging van bestaande woningen op de woningmarkt stijgt nog harder. Deze ontwikkelingen zijn ook het gevolg van het huidige tekort aan bouwlocaties.

### Verduurzamingsopgave

In 2050 moet de gehele woningvoorraad in Nederland energieneutraal zijn. Ook commercieel vastgoed en utiliteitsgebouwen moeten worden verduurzaamd. Deze opgave is ingebed in internationale verdragen en wetgeving. Er zijn concrete maatregelen afgesproken met als doelstelling reductie van minimaal 55% CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 (en 95% in 2050) ten opzichte van 1990. Op de klimaatop van eind 2021 in Glasgow zijn daarbij nog afspraken gemaakt over schonere mobiliteit.

Als één van de grootste techniek-, bouw-, ontwikkel- en infraconcerns van Nederland speelt TBI niet alleen een belangrijke rol in deze enorme verduurzamingsopgave, maar wil de onderneming ook leiderschap tonen. Met een focus op de energietransitie, circulariteit, (modulaire) maaktechnologie en digitalisering speelt TBI actief in op de relevante gevolgen en mogelijkheden op het gebied van:

- gebouwen: gemeentelijke wijkplannen voor isolatie en alternatieven voor gas;
- mobiliteit: elektrisch vervoer en nieuwe mobiliteitsdiensten;

**“De focus van TBI is gericht op de transitie naar een circulaire bouweconomie.”**

- industrialisatie: efficiëntere processen door procesverbetering;
- energie: aanpassen infrastructuur, hernieuwbare energie op land.

### Transitie naar circulaire bouweconomie

De (bouw)economie dient in 2050 volledig circulair te zijn, terwijl in 2030 al voor de helft secundaire, of eerder gebruikte, bouwmaterialen moeten worden toegepast. De circulaire agenda levert ook een belangrijke bijdrage aan de reductie van CO<sub>2</sub> bij de winning, de productie én het transport van materialen in de bouw. Het sluit aan bij de ambitie om het CO<sub>2</sub>-verbruik in de bouw in 2030 te hebben gehalveerd en in 2050 te hebben uitgebannen: van productie en fabricage tot de gebruiksfase en het transport. Met onze herijkte strategie en innovatieve ontwikkelingen is de focus van TBI duidelijk gericht op deze transitie naar een circulaire bouweconomie.

Circulair bouwen heeft als doel duurzame gebouwen te ontwikkelen en afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Ontwikkelingen die we hier zien, zijn het de- en remontabel maken van gebouwen, met een verschuiving van bezit naar gebruik. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstoffenakkoord is de Transitie-agenda Circulaire Bouweconomie geïntroduceerd. Vanaf 2023 zullen alle uitvragen van de overheid (op elk niveau) circulair zijn. Andere maatregelen waar TBI al rekening mee houdt zijn: een verplicht materialenpaspoort, aanpassingen in de wet- en bouwreggeving en een meetsysteem voor circulair bouwen.

## Marktontwikkelingen en concurrentiepositie

De Nederlandse bouwsector toonde volgens het EIB in 2021 een lichte volumestijging van 2%, ondanks de aanhoudende Covid-19 crisis en de stikstofproblematiek. Relatief gezien deed TBI het goed met een stijging van de bedrijfsopbrengsten met 9%.

De concurrentiepositie verbetert zowel kwalitatief als kwantitatief met een top drie positie in Nederland op de ranglijst van grootste techniek-, bouw-, ontwikkel- en infraconcerns. Belangrijke factoren voor de groei van de sector zijn:

- de grote behoefte aan woningen;
- de aanhoudend lage (hypotheek)rente;
- de grote vraag naar verduurzamingsoplossingen;
- de vervanging en het onderhoud van infrastructuurwerken zoals bruggen, sluizen, wegen en energienetten.

Meer specifiek komt daar naar aanleiding van de Covid-19 crisis nog bij dat voor het tweede jaar op rij:

- door consumenten meer werd uitgegeven aan verbeteringen en verduurzaming van het huis, ook met het oog op thuiswerken;
- de overheid met een omvangrijk pakket steunmaatregelen de economie heeft gestut.

Tegelijkertijd is de sector laat-cyclisch. Dit betekent dat vertraging van economische ontwikkelingen en het wegvallen van steunmaatregelen van de overheid als laatste in onze sector wordt gevoeld. De economische ontwikkelingen zijn nog goed, met groeiverwachtingen van 2-3% voor 2022, maar de sector kan

de jaren erna de negatieve gevolgen nog ondervinden. Dit geldt met name voor toeleveranciers.

Bovendien heroverwegen opdrachtgevers eerdere (investerings)beslissingen ten aanzien van bijvoorbeeld renovatie of nieuwbouw van onder meer hotels en kantoren. Ook zijn banken terughoudender met het verstrekken van financieringen. Doordat thuiswerken algemeen geaccepteerd wordt, ontstaat er een andere behoefte aan (werkplekken op) kantoren. Als gevolg hiervan verandert ook de woonbehoefte, met vraag naar woningen met extra studeer- of werkkamers en meer groen in de omgeving.

Mede als gevolg van de verdichte stedelijke gebieden waar gebouwd en geïnstalleerd wordt, blijft de complexiteit van projecten steeds verder toenemen.

Dit geldt ook voor projecten in de infrastructuur. Verlaging van het risicoprofiel, met name bij grote infrastructuurprojecten, is noodzakelijk. Inmiddels zijn stappen gezet met nieuwe aanbestedingsprocedures: de tweefase-contracten. Gezien de grote maatschappelijke vraagstukken wordt door Rijkswaterstaat het belang gezien van gezonde en vitale infrabedrijven die moeten kunnen investeren en blijven innoveren.

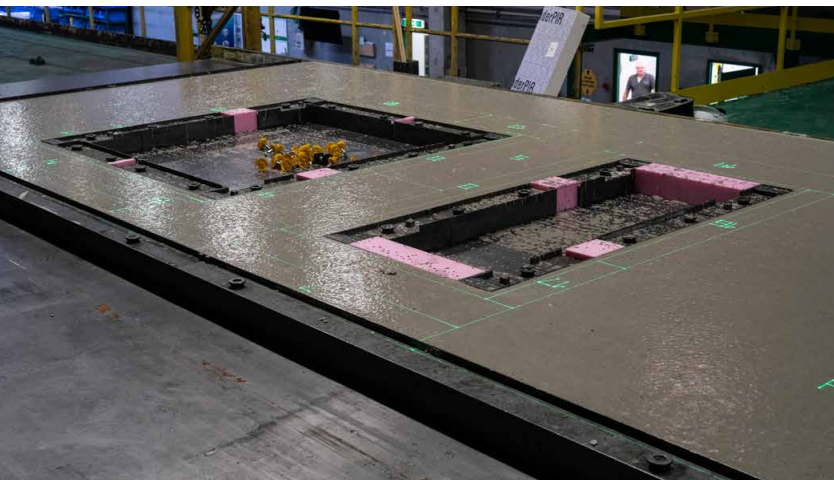
TBI streeft naar toonaangevende marktposities. Schaalgrootte is echter geen noodzakelijke voorwaarde voor goede winstgevendheid in de Nederlandse techniek-, bouw- en inframarkt. Kleinere en middelgrote bedrijven zijn vaak succesvoller. TBI streeft naar een optimaal evenwicht tussen groei en daarmee de schaalgrootte van het concern en (innovatief) ondernemerschap van de dochterondernemingen.

## Arbeidsmarktontwikkelingen

Schaarste op de arbeidsmarkt blijft de belangrijkste belemmering voor productiegroei, ook bij onze onderaannemers en leveranciers. Volgens EIB-publicaties heeft de bouw- en installatiesector tot en met 2025 ruim 60.000 nieuwe arbeidskrachten nodig om de bouwopgave te realiseren. De arbeidscapaciteit moet dus sterk toenemen, anders worden de doorlooptijden van nieuwe bouwprojecten mogelijk langer. Met name ervaren bouwplaatsmedewerkers zoals metselaars en betonvlechters zijn gewild, maar zeker ook andere technisch geschoolde mensen, zoals elektromonteurs, werkvoorbereiders en contractmanagers zijn een kritische succesfactor om onze doelen te

realiseren. De prijsvorming in de keten komt mede hierdoor onder druk en zorgt voor hogere (inkoop) prijzen. Onderaannemers gaan een keuze maken voor welke hoofdaannemer ze willen werken. Partnering in de keten is wenselijk voor zowel de inzet van kennis als voor uitvoeringscapaciteit. Ook kan er door grotere efficiëntie, digitalisering, maaktechnologie en robotisering op termijn meer en beter werk worden geleverd met minder medewerkers.

Volgens het EIB lijkt de bouwsector een relatief iets betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te krijgen ten opzichte van andere sectoren. Hoewel de sector voldoende aantrekkingskracht heeft op jonge mensen kunnen de opleidingen beter aansluiten op de praktijk. Bovendien kan meer aandacht worden gegeven aan de loopbaanperspectieven. Om medewerkers te behouden of te werven is het voor TBI belangrijk dat er voldoende waardering is, zowel in materiële als immateriële zin, en dat de sfeer in de organisatie optimaal is. Human Resource management is daarom van essentieel belang. De natuurlijke uitstroom door arbeidsongeschiktheid en pensionering moet ook worden opgevangen. Met (eigen) opleidingen, buitenlandse collega's en zij-instromers verwachten we een groot aantal (nieuwe) medewerkers voor een loopbaan bij TBI te interesseren.



# Waardecreatiemodel

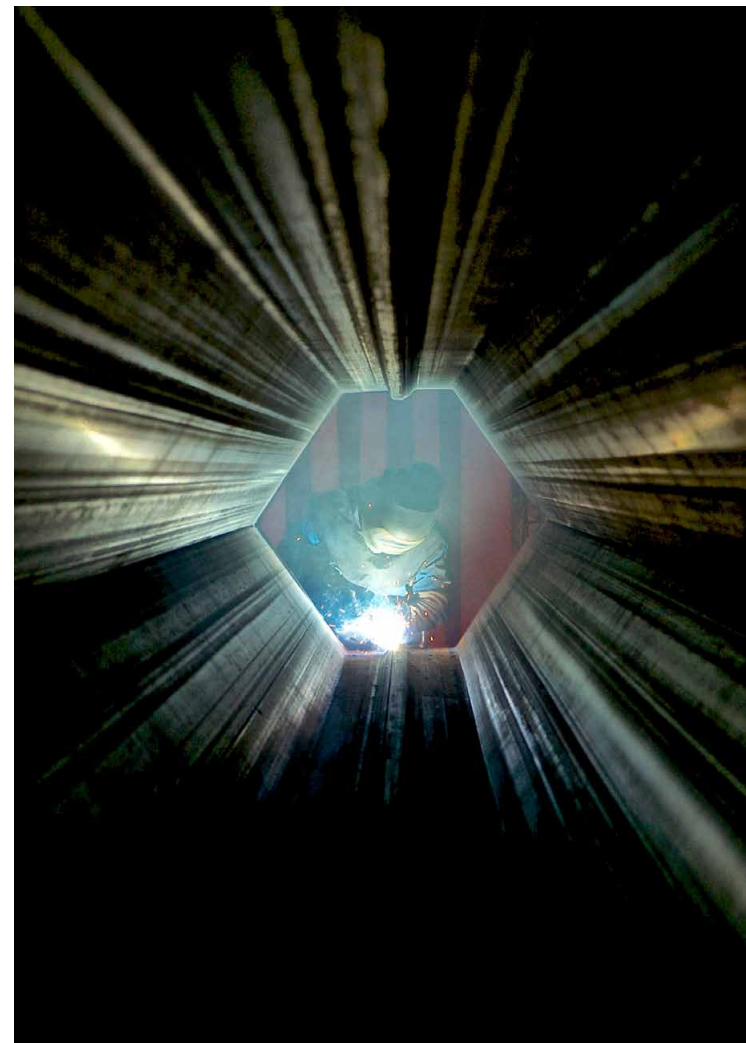
De wijze waarop TBI waarde creëert voor haar stakeholders, is weergegeven in ons waardecreatiemodel. Het model is gebaseerd op het waardecreatiemodel van het International Integrated Reporting Council (IIRC).

De volgende hoofdstukken volgen de structuur van het waardecreatiemodel. In het hoofdstuk Voortgang strategische pijlers 2021 wordt de output beschreven en komt ook onze toegevoegde waarde aan bod. Onder Impact wordt de bijdrage aan de realisatie van een aantal Sustainable Development Goals (SDGs) benoemd.

Voor de afbakening van het jaarverslag hebben we in 2019 een materialiteitsanalyse uitgevoerd, die in 2020 herijkt is. Hiermee zijn de onderwerpen geïnterviewd die vanuit zowel het perspectief van de organisatie als de stakeholders belangrijk zijn.

De voor TBI belangrijkste stakeholdersgroepen zijn: medewerkers, projectontwikkelaars, (lokale) overheden, leveranciers en onderaannemers, banken en verzekeraars en ten slotte publieke en private opdrachtgevers.

Mede door de beperkingen als gevolg van de Covid-maatregelen was een uitgebreide, interactieve stakeholderdialoog in het afgelopen verslagjaar niet goed mogelijk. Bovendien werd in 2021 gewerkt aan de herijking van de strategie. Daarom is besloten in dit jaarverslag de huidige materialiteitsmatrix te handhaven en in 2022 aan de hand van een uitgebreide stakeholdersdialoog een nieuwe materialiteitsmatrix op te stellen. In dit jaarverslag is de herijkte strategie die in 2022 zal worden uitgerold leidend. Wij verwachten dat in de materialiteitsanalyse van het lopende jaar de strategische pijlers zullen aansluiten op de materiële onderwerpen in de GRI-tabel. In het hoofdstuk 'Overige informatie' (zie pagina 141) is deze materialiteitsmatrix opgenomen. In de op [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag) gepubliceerde bijlage *Verantwoording en methodologie* beschrijven we het proces van de totstandkoming van de huidige materialiteitsmatrix en presenteren we de meest materiële onderwerpen uitgebreider.



# Waardecreatiemodel



## Paula Onrust

(29 jaar)

Software Engineer Eekels Yachting

Sinds 2017 bij Eekels Yachting

(voorheen De Keizer Marine Engineering)



“Als Software Engineer integreer ik veel verschillende systemen op megajachten. Deze kunnen dan allemaal vanaf één scherm gemonitord en aangestuurd worden, het allesomvattende Alarm Monitoring and Control System (AMCS). Dit AMCS bewaakt de hoofdmotoren, de generatoren, de navigatielampen, de pompen en kleppen van onder andere het (grijs)watersysteem tot en met de temperatuur van het zwembad.

Het mooie bij Eekels is dat ik vanaf het begin tot het einde bij projecten betrokken ben. Gemiddeld wel één tot anderhalf jaar. Het begint met de beschrijving van alle systemen aan boord en het verzamelen van de informatie. Vervolgens schrijf je de software in overleg met (de klant van) de werf. In het eindstadium ben ik één tot twee dagen per week aan boord om alles in bedrijf te stellen. Ik zit dus niet constant op kantoor.

De jachten kosten vaak meer dan 100 miljoen euro. Niet alleen is dan grote discretie vereist in verband met de privacy van de klant, maar er moet

uiteeraard ook hoge kwaliteit geleverd worden. Onze engineers zijn daarom niet snel tevreden. Het is mooi om te zien als ze echt blij zijn met wat je uiteindelijk geleverd hebt. Alles moet goed werken. Om die reden worden software en computersystemen zelfs dubbel geïnstalleerd, waarbij het ene actief is en het andere in ‘standby’. Als een deel van het systeem uitvalt moet de rest blijven werken. Hierop moet de bemanning kunnen vertrouwen. Anders wordt het AMCS niet goedgekeurd en is het schip niet verzekerd.

De Keizer Marine Engineering is eind 2020 door Eekels Technology overgenomen. Feitelijk is er weinig veranderd voor mij. Wel zie ik meer kansen bij dit grotere bedrijf. Er zijn betere mogelijkheden voor samenwerking, bijvoorbeeld met de software engineers van onze vestiging in Emmen. Ook biedt de overname mij meer kansen op training en opleiding. Onze hoogwaardige kennis delen zie ik als een groot pluspunt in mijn ontwikkeling, want iedereen helpt elkaar. Daar leer ik van”.

“Mooi dat ik van begin tot eind betrokken ben bij jachtbouw-projecten”



# Input

**De bedrijfsfilosofie van TBI is sinds de start in 1982: ondernemerschap aan de basis. Met duidelijke product/marktcombinaties wordt ingezet op marktgericht ondernemen en ruimte voor ‘couleur locale’ door regionale aanwezigheid.**

## Wendbare netwerkorganisatie

TBI is een wendbare netwerkorganisatie die bestaat uit 19 zelfstandige dochterondernemingen. Dit is één van de onderscheidende en krachtige elementen van het concern. De statutaire directies krijgen hiermee nadrukkelijk ruimte om te ondernemen.

## Professionele en vakkundige medewerkers

TBI beschikt eind 2021 over 6.231 professionele en (technisch) vakkundige medewerkers. Er wordt gestuurd op een bedrijfscultuur waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen van medewerkers en brede

kennisoverdracht op alle niveaus. De TBI acadmy ondersteunt hen daarbij met opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, projectmanagement en sociale vaardigheden.

## Innovaties, technologie en kennis

Vakmanschap, ondernemerschap en innovatiekracht zijn onze kernkwaliteiten, gekoppeld aan risicobeheersing door goed contract- en projectmanagement. Deze zijn van wezenlijk belang voor een gezonde toekomst van het concern. Wij borgen de kernkwaliteiten onder meer door:

- het vakmanschap te behouden en uit te bouwen, onder andere in samenwerking met vakscholen;
- innovaties aan te jagen door het TBI Innovatiefonds, de TBI Innovatieprijs, TBI X (een interne digitale ‘marktplaats’ voor toekomstmakers) en het faciliteren van een TBI innovatiehub (TBI MAAKlab) waar innovators vanuit alle TBI-ondernemingen elkaar kunnen ontmoeten;
- samenwerking en kennisdeling tussen de TBI-ondernemingen te bevorderen;
- stevige verankering in management-development-beleid en TBI acadmy programma’s.

## Langdurige relaties

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid zitten in het DNA van TBI, mede als gevolg van de aandeelhoudersstructuur op basis van een stichting (steward-ownership). De doelstellingen van de aandeelhouder leveren niet alleen een grote betrokkenheid op bij onze medewerkers, het wordt ook weerspiegeld in onze langdurige relaties met een breed scala van publieke en private opdrachtgevers en betrouwbare samenwerkingspartners. Uit de ontwikkeling van de orderportefeuille blijkt dat TBI zich richt op een brede basis van grote publieke en private klanten. Dit maakt ons minder kwetsbaar in moeilijke tijden. Om deze reden blijft de focus hierop belangrijk.

## Grondstoffen, materiaal en materieel

De transitie naar een volledig circulaire bouwconomie is onomkeerbaar. In principe nemen de zelfstandige dochterondernemingen daar de eigen verantwoordelijkheid voor. Niettemin is er voor grondstoffen, materiaal en materieel sprake van een

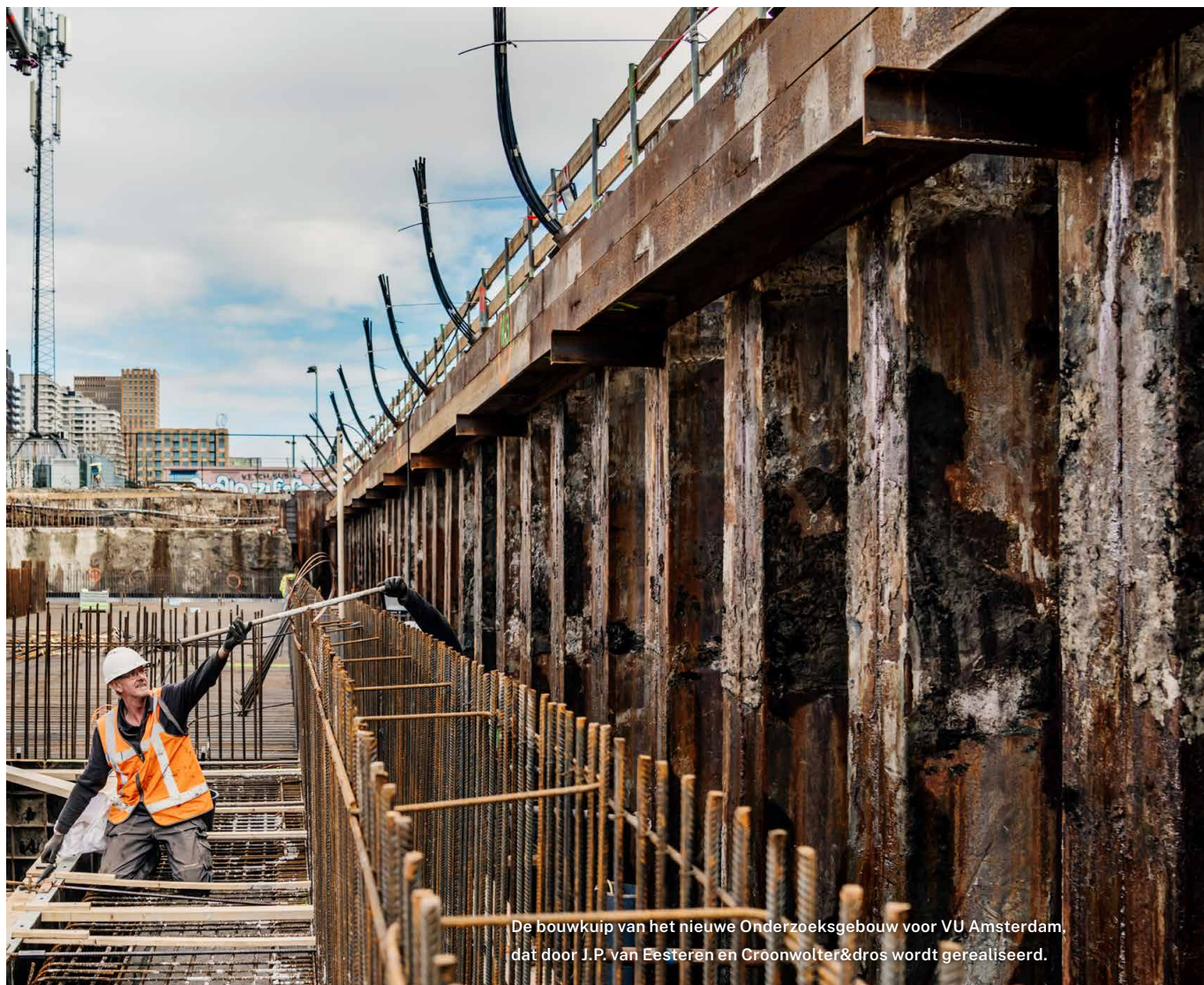
**“Innovators vanuit alle TBI-ondernemingen ontmoeten elkaar bij TBI MAAKlab.”**

inkoopbeleid met door TBI centraal vastgestelde inkoopvoorwaarden, met daarin specifieke duurzaamheidsvoorwaarden voor hout en beton.

Investeren in (ICT-)techniek, digitalisering van processen en datagedreven producten en diensten zijn een belangrijke 'business driver' voor TBI. Het gebruik van onder meer drones, artificial intelligence (AI), virtual reality (VR), exoskeletten, metselmachines en BIM wordt gestimuleerd en omarmd binnen het concern. Samenwerkingsverbanden en oplossingen die het beste zijn voor de klant of het project staan voorop. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering binnen het concern.

## Stichting TBI als enig aandeelhouder

Stichting TBI is de enige aandeelhouder van het TBI-concern. Zij heeft onder meer als doelstelling het streven naar continuïteit van TBI Holdings B.V., maar niettemin verwacht zij een marktconform rendement. Hierdoor is niet alleen sprake van een stabiele financiële basis, maar ook ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte en lange termijn. Innovatie en duurzaamheid krijgen extra ruimte.



De bouwkuip van het nieuwe Onderzoekgebouw voor VU Amsterdam, dat door J.P. van Eesteren en Croonwolder&dros wordt gerealiseerd.

# Bedrijfsmodel

**De ruimtelijke inrichting van ons land wordt met veel maatschappelijke uitdagingen geconfronteerd. Trendmatig zien we grote veranderingen in de bevolkingssamenstelling, arbeidsmarkt en mobiliteit. Bij de verdeling van de beperkt beschikbare ruimte is sprake van voortgaande verstedelijking en groeiende impact op het milieu met als resultaat vermindering van biodiversiteit. Ook zijn er economische afwegingen. Daarnaast is aanpassing aan klimaatverandering met betrekking tot de gebouwde omgeving noodzakelijk. Dit levert naast knelpunten ook kansen op.**

## Purpose

Het bestaansrecht van TBI wordt gelegitimeerd doordat de onderneming bouwt aan een duurzame en gezonde leefomgeving, nu en in de toekomst. Hiermee moet TBI adequaat inspelen op de grote maatschappelijke uitdagingen die in onze visie zijn verwoord.

## Missie en impact

TBI verbetert de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen. Dit doen wij door de gebouwde omgeving op duurzame wijze te vernieuwen, in te richten en te onderhouden. Samen met onze partners werken we aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter, mooier, slimmer, efficiënter en duurzamer kan. TBI heeft hiermee een enorm potentieel voor een grote positieve maatschappelijke impact op de lange termijn.

Met onze activiteiten leggen we beslag op natuurlijke hulpbronnen. We zijn ons bewust van het feit dat onze processen een negatieve impact op het milieu hebben en nemen onze verantwoordelijkheid om deze te minimaliseren. Door onze multi-stakeholder samen-

werking zijn we in de keten een belangrijke schakel om de positieve impact te versnellen. Zo leveren we een bijdrage aan de realisatie van onderstaande Sustainable Development Goals (SDGs):

- SDG 7: betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen;
- SDG 9: veerkrachtige infrastructuur, duurzame industrialisering en innovatie;
- SDG 11: inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame steden en nederzettingen;
- SDG 12: duurzame consumptie- en productiepatronen;
- SDG 13: bestrijden van klimaatverandering en haar impact.

Naast de SDGs gerelateerd aan onze kernactiviteiten, maken we impact door onze omvang in de markt. Dit geldt in de meest brede zin van het woord en binnen een sector waar de arbeidscapaciteit onder druk staat. De arbeidsmarkt en beroepsvaardigheden in de techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector zijn van groot belang voor de (lokale) economie, waar TBI de beste mensen nodig heeft om de ambities te realiseren. We voeren binnen TBI actief beleid op onderwerpen waarmee in lijn met de SDGs waarde wordt gecreëerd en bijgedragen aan duurzame

ontwikkeling. Vanzelfsprekend organiseren wij onszelf in lijn met de uitgangspunten van deze SDGs.

De bijdrage van TBI aan de SDGs is in meer detail te vinden op [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag).

## Visie

De verduurzamingsopgave van de gebouwde omgeving leidt tot een transitie van onze maatschappij én aanpassing 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 een centrale fossiele energievoorziening naar hernieuwbare (en decentrale) energiebronnen.

Dit vraagt om een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken, logistieke centra, woningen en zorgvastgoed. Hierbij wil TBI een voortrekkersrol vervullen. Niet alleen moet de gebouwde omgeving (steeds) minder energie gebruiken, er moet ook energie teruggeleverd



worden. Nieuwe technologieën moeten bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Wij realiseren veilige en goed beheerde tunnels, bruggen, sluizen en gebouwen en grensverleggende projecten. Maar ook zorgen we ervoor dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven voor de toekomst door ze te verbouwen, renoveren en verduurzamen. Ons cultureel erfgoed moeten we blijven koesteren.

## Strategie en strategische pijlers

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers. Hiermee creëren wij waarde, hebben we maatschappelijke impact en kunnen onze medewerkers zich ontwikkelen. Over de voortgang van onze strategische pijlers in 2021 rapporteren wij op pagina 39 tot en met 58.

De pijlers zijn:

- Duurzame oplossingen
- Mensen & Teams
- Toonaangevende marktpositie



### Duurzame oplossingen

TBI streeft naar duurzame oplossingen met een duidelijke focus op de energie- en circulaire transitie. Met de energietransitie richt TBI zich op het minimaliseren van het energieverbruik, de stikstofuitstoot en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Met betrekking tot de circulaire transitie heeft TBI de focus gericht op het maximaliseren van het gebruik van duurzame materialen en de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen.

Circulair ondernemerschap op de langere termijn is het uitgangspunt. Onze prestaties op het gebied van circulariteit tonen aan waar onze ondernemingen steeds meer waarde creëren. Met onze segmenten techniek, bouw & ontwikkeling en infra nemen we een belangrijke plek in de circulaire bouwketen in. Om onze bijdrage aan een circulaire (bouw)economie te vergroten, meten we onze impact binnen deze keten. Hierdoor sturen we steeds gericht om de positieve impact te vergroten die we met onze ondernemingen gezamenlijk realiseren.

Circulair ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie, met verder kijken dan alleen het eigen vakgebied. Hieronder verstaan we ook samenwerken met andere partijen binnen én buiten de keten. Door onze medewerkers te stimuleren ondernemend, creatief en kritisch te zijn en buiten de gebaande paden te denken, leveren we producten en diensten waar de samenleving behoefte aan heeft. Daarom zijn alle TBI-ondernemingen alert op de circulaire oplossingen die zij klanten kunnen bieden. Voor ons zijn dit kansen om extra waarde te creëren.



### Mensen & Teams

Vakmanschap en talent zijn, naast leiderschap en diversiteit, belangrijke aandachtspunten voor TBI. Gezien de schaarste aan vakmensen richt TBI de focus op het behouden en ontwikkelen van medewerkers. Tevens wil TBI aantrekkelijk zijn voor nieuwe talentvolle medewerkers. Bovendien stimuleren we leiderschap en diversiteit. Dit versterkt onze teams om de maatschappelijke opgaven beter tegemoet te treden. Daarnaast stimuleert en motiveert het onze medewerkers door die maatschappelijke verantwoordelijkheid ook te nemen.

De ontwikkelingen in de bouwsector en fundamentele maatschappelijke veranderingen stellen doorlopend andere eisen aan onze (toekomstige) medewerkers en aan ons als werkgever. Wij willen tot de meest attractieve en veilige werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Dat doen we onder meer door de voorwaarden te scheppen waarbinnen medewerkers eigen initiatief nemen en zich optimaal ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiings- en opleidingsmogelijkheden bij alle ondernemingen.

Hiermee willen wij toptalenten en succesvolle, ondernemende professionals aantrekken en behouden. Dit betekent goed opgeleide medewerkers met verschillende competenties, die met hun frisse blik en digitale kennis onze ondernemingen versterken. We blijven ook nadrukkelijk op zoek naar mensen met technisch vakmanschap. Daarom blijven we investeren in vakopleidingen. Vakmensen die een passie hebben

voor bouw en techniek en daarnaast kunnen en willen samenwerken en verbinden, zijn van grote waarde.

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



Duurzame restauratie en herbestemming Huis van Bosch voor Gemeente 's-Hertogenbosch door Nico de Bont.



### **Toonaangevende marktpositie**

Het optimaliseren van onze maaktechnologie en voortgaande digitalisering zijn de focus voor TBI om de toonaangevende marktpositie te behouden en waar mogelijk uit te bouwen. Elke dag werkt TBI aan het verbeteren van projecten en producten in het gehele proces; van modulair, industrieel ontwerp tot en met realisatie. Bovendien wil TBI alle processen digitaliseren om slimmer en efficiënter (samen) te werken en daarmee de klantwaarde te vergroten.

TBI-ondernemingen opereren dicht op de klant en zijn toonaangevend in hun markt(segment). De basis is ondernemerschap. Binnen TBI hebben we alle disciplines in huis om een bijdrage te leveren aan de ruimtelijke inrichting van Nederland. Ons portfolio biedt de mogelijkheid de maatschappelijke opgaven te realiseren en aan te sluiten bij de wensen van onze klanten.

De TBI-ondernemingen voeren opdrachten uit onder hun eigen naam, maar werken ook met elkaar samen. Zo benutten we de schaalvoordelen van het concern. Samen als het kan, alleen als het moet. Hiermee is TBI een wendbare netwerkorganisatie. Deze werkwijze vormt een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie en synergie. Bovendien vergroten we hiermee onze slagkracht en expertise op het gebied van multidisciplinair ontwikkelen, bouwen en (intelligent) beheer.

Samen hebben we het overzicht over de totale keten, van concept- tot exploitatiefase. We kunnen in het hele proces de gewenste (regie)rol spelen en oplossingen leveren die de klant ontzorgen. Met name de verbinding van onze techniekondernemingen met

bouw en infra biedt een belangrijk competitief voordeel. Door continu te investeren in innovatie, digitalisering en opleidingen willen we onze marktposities waar mogelijk versterken. We streven naar robuuste financiële resultaten door het selecteren van de juiste projecten, strak risicomanagement en optimale projectbeheersing.

Met onze decentrale concernstructuur opereren we in nauwe samenwerking met onze klanten en spelen op deze wijze in op hun behoeften. We dagen onszelf elke dag weer uit met nieuwe, complexe projecten. Dat vraagt om goede samenwerking binnen ons concern, met betrouwbare partners en de inzet van slimme technieken. Met als resultaat: oplossingen waar onze opdrachtgevers op kunnen vertrouwen. We willen uitblinken door prestatie en klanttevredenheid en werken intensief samen om de beste resultaten te bereiken, op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit.

De maatschappelijke thema's vragen om samenwerking en vaak een bedrijfsoverstijgende aanpak. We willen werken aan zaken als duurzame en sterke steden, energieneutraal en circulair bouwen, slimme toekomstbestendige gebouwen en veilige mobiliteit.

**“Samen hebben we het overzicht over de totale keten.”**



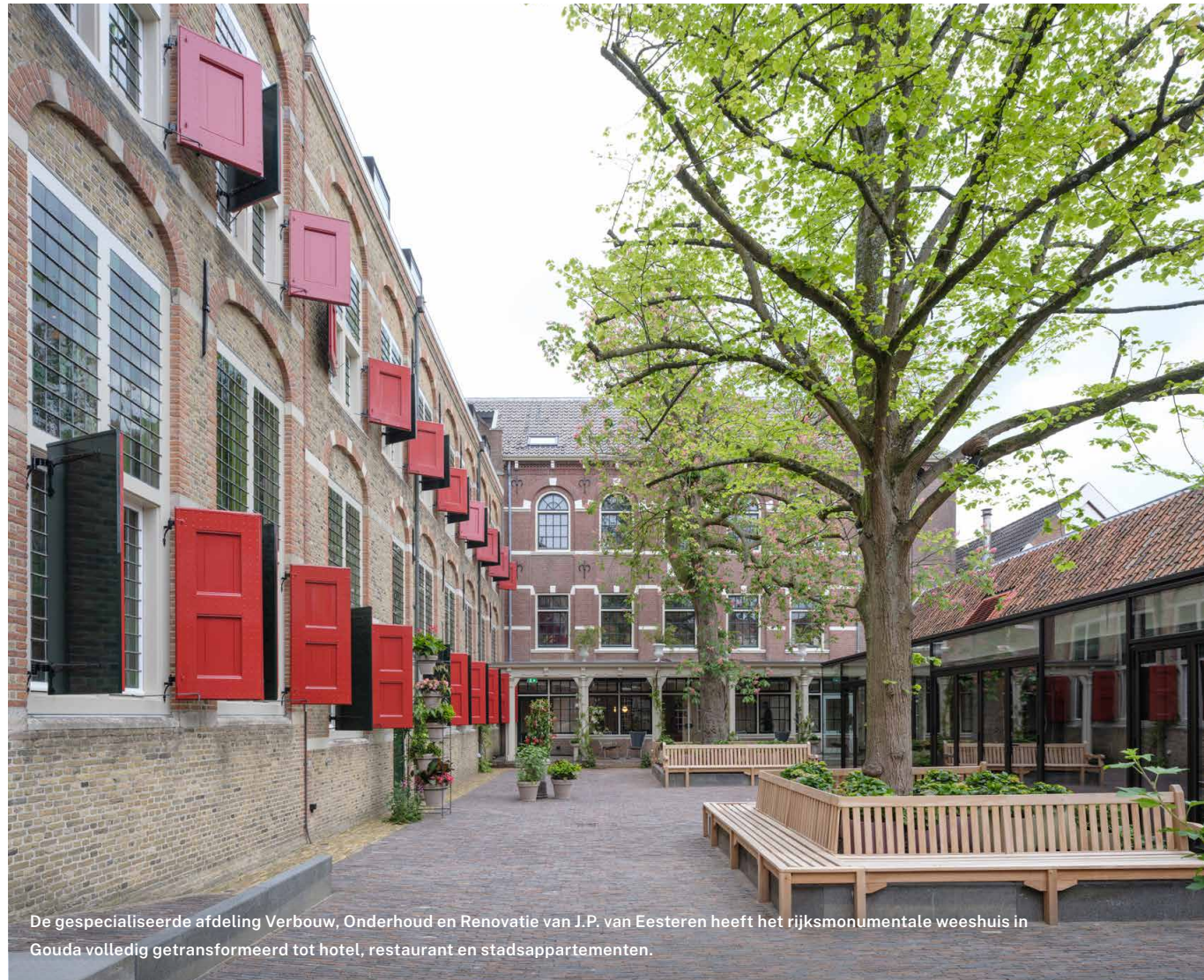
Technologie is steeds nadrukkelijker een essentieel onderdeel van de integrale oplossingen die gevraagd worden. De sterke positie van techniek binnen TBI is hiermee van strategische waarde.

De belangrijke maatschappelijke en technologische veranderingen, die ook een grotere complexiteit van projecten met zich meebrengen, hebben grote invloed op ons werkveld. Het zijn urgente ontwikkelingen die kansen bieden voor nieuwe producten en diensten. Dit tegen de achtergrond van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, sterk toenemende digitalisering van processen en een groeiend belang om maatschappelijke verantwoordelijkheid af te leggen en de positie van de consument te respecteren.

## Doelstellingen

Onze doelstelling is de organisatie toekomstbestendig te houden. Dit doen wij door duurzame oplossingen te leveren met de juiste mensen en teams en door een toonaangevende marktpositie. Hiervoor is het van belang de winstgevendheid van alle activiteiten continu te verbeteren en onze marktposities te versterken. Dit impliceert ook het in balans brengen of houden van het risicoprofiel van onze strategische portfolio, eventueel door overnames. Met de herijkte strategie hebben we meer focus en urgentie aangebracht, optimaliseren wij onze activiteiten en bedienen wij nieuwe markten. Om dit te realiseren wordt gestuurd op:

- het selecteren van de juiste projecten;
- een marktgerichte benadering in plaats van 'cost-plus' denken;



De gespecialiseerde afdeling Verbouw, Onderhoud en Renovatie van J.P. van Eesteren heeft het rijksmonumentale weeshuis in Gouda volledig getransformeerd tot hotel, restaurant en stadsappartementen.

- innoveren en groeien in marktsegmenten met betere marges;
- versterken van onze projectbeheersing en ‘operational excellence’.

Goed contract- en projectmanagement met als resultaat meer risicobeheersing is essentieel. Het TBI-programma ‘How we Work’ is gericht op periodiek intern overleg om risico’s en dilemma’s goed in kaart te brengen en van elkaar te blijven leren. Het programma is gericht op ‘operational excellence’ in projectmanagement en ondersteunt de ondernemingen. De uitgangspunten van dit programma zijn: cultuur, inhoud en aandacht. In 2021 is contract- en projectmanagement door de directies van de TBI-ondernemingen met hun Raad van Commissarissen met regelmaat besproken. Ook binnen management development trajecten is afgelopen jaar opnieuw aandacht besteed aan contract- en projectmanagement, risico’s en transparantie hierover binnen de organisatie. Intervisie en leiderschapsontwikkeling hebben inmiddels een belangrijke plek ingenomen.

Dit impliceert dat projectmanagement op een aantal aspecten meer gestandaardiseerd wordt. Bovendien wordt kennisborging en -uitwisseling tussen ondernemingen door TBI bedrijfsoverstijgend gefaciliteerd door middel van een groepsprogramma. De focus van TBI is hiermee steeds meer gericht op adequaat contract- en projectmanagement om de (financiële) risico’s die verbonden zijn aan onze activiteiten te beheersen. Digitalisering is hierbij in toenemende mate ondersteunend. De risico’s van projecten zijn vaak fors en nemen niet af, want opdrachtgevers zijn

geneigd het uitvoerend bedrijf de risico’s te laten overnemen. De bewustwording en kennis van onze medewerkers hierover worden vergroot met als doel efficiënter en duurzamer te werken en de faalkosten te verlagen. Daarnaast gaan we hierover ook in gesprek met opdrachtgevers.

Voor TBI zijn overnames ook belangrijk om de doelstellingen te realiseren. Hierbij is de herijkte strategie voor onze portfolio duidelijk richtinggevend. TBI wil het concern versterken met ondernemingen die op het terrein van de energietransitie, circulaire transitie of het optimaliseren van maaktechnologie en digitalisering momentum geven of TBI een betere marktpositie verschaffen. Het gaat om kennisintensieve bedrijven en ondernemingen die beschikken over technologie, een klantenkring of ‘track record’ in genoemde markten of een meer vooruitgeschoven positie in de waardeketen. Aanvullend op de Strategische Agenda en specifiek voor de diverse segmenten geldt dat wij onze geografische spreiding versterken, evenals onze positie in de vervangings- en onderhoudsmarkt, waar intelligent beheer een steeds grotere rol speelt.

Onze ambities, (korte termijn) doelstellingen en resultaten zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk ‘Voortgang strategische pijlers 2021’. Op basis van onze herijkte strategie geven we onze rol en impact in 2022 nader focus en stellen we onze ambities en nieuwe doelstellingen voor de langere termijn vast.

**“Voor TBI zijn overnames ook belangrijk om de doelstellingen te realiseren.”**



## Tommy van Beem

31 jaar

TBI Programmamanager BIM

Sinds 2015 bij Hazenberg en Nico de Bont

“Voor mij is BIM (bouw informatie model) de basis onder de ‘waardegedreven engineering’ van TBI. Het is veel meer dan een 3D-model. Ik zie het als een optimale voorbereiding, met daardoor voor de hele keten toegevoegde waarde. Door BIM is er een degelijk en uitgebreid ontwerp van het project. Het is voor mij ook een werkmethode en ‘enabler’ voor de verdere digitalisering van de hele TBI-organisatie.

Het is ook steeds belangrijker een moderne, aantrekkelijke werkgever te zijn. Studenten willen gewoonweg digitaal werken. Voor hen is dat vanzelfsprekend. Met onze uitgebreide kennis en ervaring in BIM nemen we jonge mensen daar goed in mee. Duurzaamheid speelt eveneens een grote rol. Een integrale aanpak is noodzakelijk. Je moet oog hebben voor alle stakeholders, waaronder toeleveranciers, onderaannemers en klanten.

Klanten eisen steeds meer dat je met BIM werkt. Ook vanwege de visuele kracht. In de restauratiesector doen BIM en digitalisering daarom ook hun intrede, zoals bij de Utrechtse Domtoren. Daar zijn meer dan 10.000 natuurstenen elementen hersteld of gedemonteerd en vervangen. De combinatie van vakmanschap en digitalisering speelden mee bij de gunning van de restauratie aan ons.

In de praktijk zie ik de toegevoegde waarde van BIM duidelijk. Je werkt veel slimmer, efficiënter en duurzamer. Zeker bij complexe projecten. Er is minder terugval in informatie. Alles wordt in het BIM-systeem opgeslagen. Niet iedereen hoeft het wiel dan in de toekomst opnieuw uit te vinden. Hiermee wordt het werk degelijker en de kwaliteit van projecten beter. En we verminderen de faalkosten. Het levert ook optimalisatie in ontwerpen en bouwen op, zoals meer prefab, minder afval en grotere circulariteit.

BIM vereist wel een andere manier van werken. Ik merk dat digitalisering voor velen een flinke overgang is. Voor mij is het meenemen van alle medewerkers een mooie uitdaging. De juiste begeleiding en training zijn van groot belang. We leren juist tijdens projecten wat BIM voor iedereen kan opleveren. Met BIM verbinden we de TBI-ondernemingen ook met elkaar. We leren van elkaar en versnellen zo de digitale transitie.”

“BIM versnelt de digitale transitie van TBI”







# Voortgang strategische pijlers 2021

De Groene Boog wordt een energieneutrale nieuwe rijksweg tussen A13 en A16.

# Duurzame oplossingen



TBI wil duurzame oplossingen leveren met een duidelijke focus op de energietransitie en de circulaire transitie. Met de energietransitie richt TBI zich op het minimaliseren van energieverbruik, stikstofuitstoot en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Een energieneutrale gebouwde omgeving is het uitgangspunt. Met betrekking tot de circulaire transitie heeft TBI de focus gericht op het maximaliseren van het gebruik van duurzame materialen en de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen. Hier passen ook onze activiteiten met betrekking tot het behoud van monumentaal erfgoed goed bij.

## Ambitie

Circulair ondernemerschap op de langere termijn is het uitgangspunt van TBI. Dit is haalbaar door circulaire oplossingen te ontwikkelen en toe te passen in onze projecten. Door de grote diversiteit aan ondernemingen en ondernemerschap aan de basis is TBI goed in staat impactvolle circulaire bijdragen te leveren in de gehele bouwketen. Intussen werken we aan de verduurzaming van onze bedrijfsvoering. Dit doen we enerzijds door onze eigen voetafdruk te verkleinen en anderzijds door circulaire alternatieven in onze bedrijfsvoering toe te passen.

KPI's	Doelstelling	Resultaat 2021 (2020)
<b>CO<sub>2</sub>-emissie scope 1 en 2 (per fte/ per miljoen € bedrijfsopbrengsten)</b>	12% reductie t.o.v. 2017	24,1 kton (26,6 kton) 3,8 ton (4,4 ton) CO <sub>2</sub> -emissie per fte/ 11,0 ton (13,2 ton) CO <sub>2</sub> -emissie per miljoen € bedrijfsopbrengsten
<b>Percentage elektrische voertuigen (van totaal leasewagenpark)</b>	30% relatieve toename t.o.v. 2017	16,8% (12,2%)
<b>Afvalscheidingspercentage</b>	≥ 70%	78,9% (74,7%)
<b>Percentage duurzaam ingekocht hout</b>	≥ 95,75%	99% (98%)

## Verduurzaming gebouwde omgeving

Verduurzaming van de gebouwde omgeving is één van de grootste uitdagingen, waar in 2021 hard aan is gewerkt. Alle TBI-ondernemingen hebben een bijdrage geleverd aan energiezuinigere en -efficiëntere woningen, slimme gebouwen, een duurzame infrastructuur en betaalbare en duurzame energieoplossingen voor de klant.

## Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit

Een volledig circulaire bouweconomie in 2050 is de doelstelling van de sector. De focus ligt nog vaak op slim (her)gebruik van materialen. Duurzame winst wordt echter ook behaald aan de voorkant van het ontwerp- en ontwikkelproces van projecten, de bouw- en installatiemethode, logistiek en bijvoorbeeld intelligent (energie)beheer. Circulair ondernemen biedt daarmee volop kansen om toonaangevend te zijn in onze markten en reduceert onze negatieve milieu-impact.

Zo hanteert Synchron een holistische aanpak met 'Synchron circulair'. In hun visie is het van belang 'gezonde business cases' te ontwikkelen. Dit doet Synchron vanuit zeven impactgebieden: een sterke samenleving, gezondheid en geluk, stadsnatuur, CO<sub>2</sub>-reductie, circulair bouwen, circulaire stromen en circulaire business cases. Met een scoretabel en een ambitie per project is Synchron tot een concrete en meetbare aanpak gekomen.



## Dilemma

### Energietransitie versus (te) weinig urgentie

De energietransitie lijkt vaak nog onvoldoende vaart te krijgen. De urgentie bij opdrachtgevers moet hoger op de prioriteitenlijst. Verduurzaming heeft ook een financiële component; er moet flink geïnvesteerd worden. Hoe belangrijk vindt TBI de energietransitie als het ons daadwerkelijk (op de korte termijn) geld gaat kosten?

*Energietransitie is een speerpunt in onze strategie. In het kader van de klimaatdoelen en met de gezamenlijke kennis van de TBI-ondernemingen zullen wij regelmatig als gids en regisseur dienen voor de opdrachtgever. We zullen opdrachtgevers inzicht geven in maatregelen die passend en haalbaar zijn binnen hun project. Door middel van onze innovatieve kennis en kracht zijn wij bereid financieel bij te dragen.*

Ter illustratie: het is ongelofelijk belangrijk om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. Synchroon wil de uitstoot in 2030 al hebben teruggebracht naar nul. Dit dwingt tot de meest duurzame keuzes. Het vergt ook een verandering van haar samenwerkingspartners. Omdat Synchroon nu een begin wil maken heeft zij besloten om de CO<sub>2</sub>-impact van haar projecten in 2021 te compenseren met de aanplant van ruim 200.000 bomen.

Circulariteit heeft in 2021 bij TBI onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- de nieuwe fabriek van Croonwolter&dros in Amersfoort, ModuleMakers, ontwerpt en produceert hanteerbare modules voor duurzame bouwtechnologie. Dat is niet alleen efficiënt in tijd en geld, maar vooral ook schoner, veiliger en gezonder. Het maakt gebouwen bovendien beter beheersbaar en makkelijker aanpasbaar of herbruikbaar in de tijd;
- Koopmans Bouwgroep heeft in 2021 de nieuwe energieneutrale fabriek geWOONhout gerealiseerd. Hier worden vanaf begin 2022 kant-en-klare houten woningmodules geassembleerd, waarmee seriematig circulaire houten woningen en (zorg-) appartementen worden samengesteld. Gestreefd wordt naar een volledig CO<sub>2</sub>-neutraal proces. geWOONhout levert een bijdrage aan een groenere bebouwde omgeving, het oplossen van het klimaat- en stikstofprobleem én het woningtekort;

- het TBI MAAKlab is fysiek in gebruik genomen, een werkruimte waar we innovators vanuit alle TBI-ondernemingen inspireren innovaties verder te brengen en samen te werken aan uitdagende thema's, zoals de energietransitie, circulair ondernemen en modulair bouwen;
- de eerste vier woningen van HOUTbaar (type HUIS) zijn in Hengelo gerealiseerd. HOUTbaar is het circulaire woonconcept van TBI WOONlab; baanbrekend in modulair en circulair bouwen van ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep. HOUTbaar maakt modulaire woningbouw in hout op grote schaal mogelijk. HOUTbaar (type LOFT) wordt volop doorontwikkeld;
- alle betonnen casco's zijn in CO<sub>2</sub>-arm beton uitgevoerd. Voorbij Prefab heeft geen patent aangevraagd op de vinding, die samen met ingenieursbureau ABT is ontwikkeld. De vinding heeft als doel bij te dragen aan klimaatverbetering en om deze reden is Voorbij Prefab bereid de oplossing te delen met marktpartijen, onder de voorwaarde dat ze actief bijdragen aan de doorontwikkeling. Daarmee versnellen we de innovatie in de betonsector;
- Croonwolter&dros voerde in 2021 meerdere Smart Energy projecten uit en heeft ultimo 2021 4.258 woningequivalenten in exploitatie;
- Energico: energiemanageroplossing voor smart grids door Croonwolter&dros. Naast diverse projecten en ontwikkelingen werd Energico ook als 'corporate startup' geïntroduceerd.

## “De inkopers hebben een training duurzaam inkopen gevolgd.”

### Eigen milieuoetafdruk minimaliseren

Indien mogelijk wordt de eigen milieuoetafdruk geminimaliseerd, waarbij wordt gestreefd naar een circulaire, duurzame bedrijfsvoering. Dit vraagt aanpassingen in onze inkoop, manier van werken en ons energie- en materiaalgebruik; bijvoorbeeld met zelfontwikkelde innovatieve oplossingen.

Dit heeft in 2021 geleid tot een verlaging van de totale CO<sub>2</sub>-emissie van TBI tot 24,1 kton (2020: 26,6 kton), waarvan scope 1 21,4 kton (2020: 21,8 kton) vertegenwoordigt en 2,6 kton scope 2 (2020: 4,8 kton). Van de scope 1 emissies is 0,25 kton toe te schrijven aan biogene brandstoffen. Onderstaande initiatieven en resultaten hebben hier onder andere aan bijgedragen.

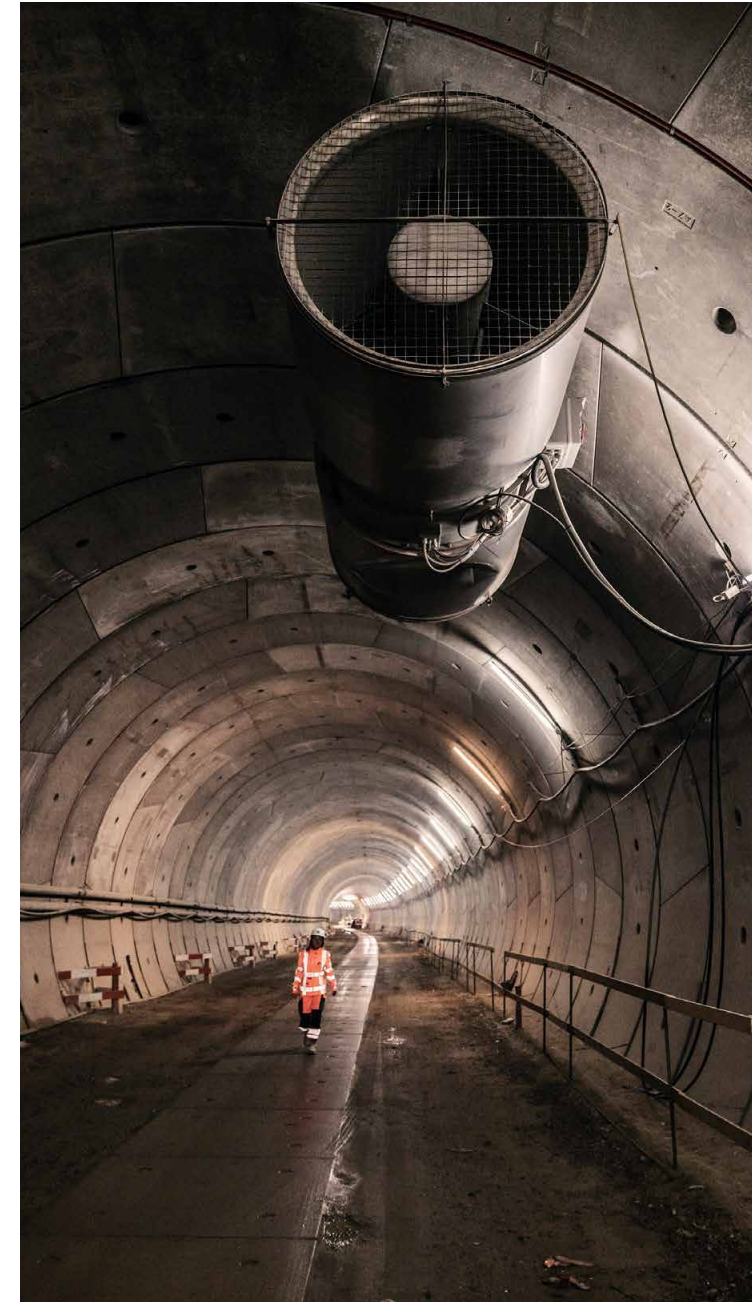
#### Inkoop

- In samenwerking met Copper8 is door de inkopers van TBI een training duurzaam inkopen gevolgd. Als afsluiting zijn de inkoopdoelen gedeeld met de (de)centrale directie(s). Het lopende jaar worden deze ingebed in het bredere TBI-programma.
- Na voorbereidingen in 2021 richten de inkopers van TBI Bouw zich in het lopende jaar op het doorlopen van twee concrete duurzame inkooptrajecten: afvalreductie en duurzame/circulaire materialen. Ook wordt het gehele inkoopproces doorgelicht om duurzame verbeterstappen te identificeren en realiseren.

- TBI kocht in 2021 nagenoeg 100% duurzaam (FSC en/of PEFC gecertificeerd) hout in. In de TBI-inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat wij uitsluitend duurzaam hout inkopen voor onze projecten, ook als hier niet expliciet naar gevraagd wordt door de opdrachtgever.
- De TBI-ondernemingen hebben in totaal 12.500 m<sup>3</sup> duurzaam hout toegepast in projecten.
- TBI maakt zoveel mogelijk gebruik van volledig circulaire bedrijfskleding. Momenteel betreft dat circa 63% van het totale volume. Hierin heeft TBI een voortrekkersrol in de markt, ook aankomend jaar zal TBI fabrikanten uitdagen om de kleding verder te verduurzamen.
- De 652-ste elektrische auto van ons wagenpark is geleverd. Hiermee is nu 16,8% van ons leasewagenpark elektrisch aangedreven (2020: 12,2%).

#### Duurzame bouwplaats

- De start van Electure, een samenwerkingsverband tussen TBI Infra en UMS. Electure adviseert over elektrificatie van het materieel en ondersteunt bij het CO<sub>2</sub>-uitstootvrij maken van de bouwplaats. Het vinden van een juiste balans tussen vraag en aanbod, vaste- en variabele stroomvoorzieningen is complex.
- Electure neemt onder meer de e-CO<sub>2</sub>tainer in gebruik, een mobiele, duurzame stroomvoorziening, die is ontwikkeld door Mobilis en wordt geproduceerd door Eekels.
- TBI Infra heeft december 2021 een belang genomen in City Barging, een duurzame transporteur van bouwmaterialen en afval over water in de Amsterdamse markt. City Barging heeft een



grote vloot schepen, waarvan de helft elektrisch is aangedreven.

- Voorbij Funderingstechniek werkt samen met andere partijen aan het elektrificeren van onder andere een midigraver en shovel; daarnaast is een hydrozine (vloeibare waterstofdrager) aggregaat in gebruik genomen die in staat is emissieloos energie te leveren.
- TBI SSC heeft eind 2021 voor Voorbij Funderingstechniek een dashboard opgeleverd waarmee gebruikers via sensoren het palenplan kunnen monitoren. Geconstateerde afwijkingen kunnen meteen verholpen worden waardoor onnodige stagnatie van de funderingsmachines wordt voorkomen.

#### **Afval als grondstof**

- Per 1 oktober 2021 zijn de activiteiten van Struijk overgenomen. Dit bedrijf richt zich vooral op sloop- en grondwerk, bodem- en asbestsanering en rijplatenverhuur. Struijk is een versterking van TBI Infra, met name op het gebied van circulariteit c.q. materiaal terugwinning.
- Om het afvalvolume te reduceren en het scheidingspercentage te verhogen, wordt door steeds meer bedrijven gestuurd op bewustwording, kennis en zichtbaarheid van afvalstromen op bouwplaatsen.
- In samenwerking met Alba Concepts is TBI een afvalchallenge pilot gestart. Het doel is een substantiële vermindering van verpakkingsmaterialen op en in verband met de bouwplaatsen.

Kenmerkend is dat wij:

- diep de keten ingaan om dit te bereiken (we helpen onze ketenpartners bij het oplossen van een gezamenlijk probleem);
- gebruik maken van benchmarks en data van partner Alba Concepts en
- focussen op schaalbaarheid binnen TBI.
- Een strategische opdracht bij het TBI TOP managementprogramma is een nog breder commitment te realiseren binnen TBI ten aanzien van vermindering van verpakkingsmateriaal.
- Binnen de bouwondernemingen is een breed scala aan initiatieven ontplooid om (verpakkings)afval te verminderen. De inkoopafdeling van Hazenberg heeft enkele kernrelaties contractueel opgedragen om dit tot 0 te reduceren. Dit heeft tot positieve reacties geleid en een opening tot overleg over dit probleem. Voor alle initiatieven geldt dat de inkopers van de bouwbedrijven ideeën, initiatieven of successen met elkaar delen via het samenwerkingsverband Inkoopcoördinatie TBI Bouw. Dit borgt dat niet iedere keer het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden binnen het concern.
- Onze bedrijfsactiviteiten hebben geresulteerd in 53,0 kton afval (2020: 52,8 kton) waarvan 78,9% gescheiden is afgevoerd van onze project- en kantoorlocaties (2020: 74,7%). De totale hoeveelheid afval is mede afhankelijk van de aard van de sloopactiviteiten op onze projecten en is in lijn met 2020.

## **Dilemma**

### **Duurzame versus winstgevende oplossingen**

Een (potentiële) grote klant komt met een bouw- of ontwikkelingsproject dat niet duurzaam (genoeg) ontwikkeld wordt, maar voor TBI wel (zeer) winstgevend is. Nemen we dit project wel of niet aan?

*TBI-ondernemingen zetten hun ervaring en (gebundelde) kennis en kracht in om de klant ervan te overtuigen dat het project met aanpassingen duurzamer en uiteindelijk (maatschappelijk) goedkoper wordt. En dat de klant daarmee meer impact maakt. Iets inleveren op de marge hoort daar dan bij voor TBI, omdat het project ook hard nodig is om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.*

# Mensen & Teams



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2021 (2020)
Aantal fte uitgestroomd op eigen verzoek als % van totaal aantal fte	≤ 6%	6,5% (4,3%)
Ongevallen ratio (IF)	≤ 3,6	2,5 (3,4)
Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	4,2% (4,2%)
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	0	27 <sup>1</sup> (11)

<sup>1</sup> Ernstige datalekken worden vanaf 2021 geconsolideerd opgenomen.

In onze strategie zijn vakmanschap en talent, naast leiderschap en diversiteit belangrijke aandachtspunten.

## Ambitie

TBI wil een veilige en gezonde werkomgeving bieden. Daarmee kan talent en vakmanschap worden behouden en ontwikkeld. Wij willen ook tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers optimaal presteren en wij toptalenten en succesvolle professionals kunnen aantrekken en behouden.

Zowel het behouden van goed opgeleide mensen als het werven van nieuwe mensen blijft een belangrijke uitdaging. Hierbij moet maximaal worden ingezet op nieuwe in- en uitstroom bij bouw- en techniekoplei-

dingen, arbeidsmigranten (ook met vaste contracten) en zij-instromers uit andere sectoren. Ook is het borgen van technisch vakmanschap, van uitvoerder tot timmerman en van elektromonteur tot calculator minstens zo belangrijk.

Het continu blijven ontwikkelen van onze medewerkers is cruciaal. Om deze reden heeft TBI een eigen acadmy. Deze biedt een uitgebreid opleidingsprogramma aan, zoals een trainee-, talent- en topprogramma, evenals projectmanagementopleidingen en een introductieprogramma. Een aantal ondernemingen werkt met een online leermanagementsysteem.

Naast de genoemde programma's, bieden de ondernemingen zelf op andere niveaus opleidingen aan. De actieve netwerkclub Jong TBI speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van kennisdeling en

## “Continu blijven ontwikkelen van medewerkers is cruciaal.”

persoonlijke ontwikkeling van jonge enthousiaste medewerkers binnen de TBI-ondernemingen.

Of TBI een aantrekkelijke werkgever is, wordt onder meer afgemeten aan het aantal fte's dat is uitgestroomd op eigen verzoek. Dit is een goede indicator. Hierbij spelen meerdere aspecten een rol, zoals ziekteverzuim in combinatie met veilig en gezond werken, de mogelijkheid (preventief en in verband met Covid-19) thuis te werken, beoordeling op basis van inzet en niet enkel op resultaat en zekerheid wat betreft werkgelegenheid.

Ultimo 2021 bedroeg het totaal aantal medewerkers 6.445 wat gelijk staat aan 6.231 fte. Gedurende het jaar is 6,5% van de medewerkers op eigen verzoek uitgestroomd.

Van ons totale medewerkersbestand:

- is 11,3% (731) vrouw tegenover 11,2% (734) in 2020;
- werkt 83,0% (5.352) fulltime (waarvan 94,4% man en 5,6% vrouw);
- heeft 92,9% (5.990) een vast dienstverband (93,4% van de mannen en 89,2% van de vrouwen).

Naast eigen medewerkers werken we ultimo 2021 met 1.016 fte inleners (2020: 1.051) op onze kantoren en projecten.



## Veilige en gezonde werkomstandigheden

Veilig werken en gezonde medewerkers zijn topprioriteit voor TBI. Alle ondernemingen werken conform de TBI Veiligheidsrichtlijnen, hanteren de TBI-veiligheidswaarden en per 1 januari 2022 de ViA (Veiligheid in Aanbesteding). De ViA is een initiatief vanuit de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB), waarvan TBI één van de ondertekenaars is. Hiermee wordt het contracteren van ketenpartners en onderaannemers strikter:

- opdrachtgevers hanteren de Veiligheidsladder voor nieuwe aanbestedingen en contracten;
- ondertekenaars verplichten zich tot het helpen van de keten om gezamenlijk de veiligheid in de bouw te verbeteren.

Veiligheidsgedrag en -bewustzijn staan hiermee centraal voor TBI. Wij zijn vanaf het eerste uur betrokken bij de GCVB. Samen met andere toonaangevende opdrachtgevers en opdrachtnemers werken wij aan een veiliger en gezondere werkomgeving.

**“Veiligheidsgedrag en -bewustzijn staan centraal voor TBI.”**

De Onderzoeksraad voor Veiligheid noemt de GCVB een ‘Agent of Change’ en ziet haar als een belangrijke factor om het aantal dodelijke en ernstige ongevallen in de bouw terug te brengen. TBI levert een actieve bijdrage aan de GCVB door deel te nemen aan de CEO Kopgroep, de kerngroep en diverse werkgroepen en heeft in juni 2021 het online Veiligheidsontbijt GCVB georganiseerd. De initiatieven vanuit de GCVB worden waar mogelijk ook binnen TBI geïmplementeerd. In het afgelopen jaar is bij al onze ondernemingen het Beleid reductie aanrijdgevaar ingevoerd. Daarnaast hebben alle ondernemingen de voorbereidingen getroffen voor de invoering van de ViA.

### Opvolging ongeval 2019 op de RijnlandRoute

In 2019 heeft op het project RijnlandRoute een tragisch, dodelijk ongeval plaatsgevonden. Dit project wordt uitgevoerd door een internationaal consortium COMOL5, waarin Mobilis en Croonwolter&dros participeren. Naar aanleiding van dit ongeval heeft de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in lijn met haar vaste beleid, een strafrechtelijk onderzoek verricht. Daarnaast heeft COMOL5, direct na het ongeval, intern onderzoek laten verrichten om te achterhalen wat de toedracht is geweest én hoe zo'n ongeval in de toekomst kan worden voorkomen. COMOL5 heeft vanaf het begin van het onderzoek een constructieve houding gehad, volledige medewerking verleend en verantwoordelijkheid genomen voor het ongeval. Bovendien zijn naar aanleiding van het eigen interne onderzoek van COMOL5, de benodigde lessen getrokken en passende maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen. Eind 2021 heeft het Openbaar Ministerie besloten om, vanwege dit dodelijk ongeval, een strafbeschikking op te leggen aan COMOL5.

## Dilemma

### Diversiteit versus vrouwen op de loonlijst

Diversiteit staat steeds hoger op onze agenda. Met slechts 11,3% vrouwen op de loonlijst van TBI is er een impuls nodig op het gebied van diversiteit. Dit is essentieel voor onze toekomst. Hoe kan TBI versnellen op dit thema en aantrekkelijker zijn voor meer vrouwelijke talenten én hen behouden, terwijl ook belang wordt gehecht aan interne doorstroming van talentvolle mannen?

*Naast interne invulling van vacatures zullen ook extern talentvolle vrouwen worden geworven en eventueel voorrang krijgen bij gelijke geschiktheid. Ook zal een speciaal netwerk binnen TBI worden opgezet. Een netwerk met vrouwelijke én mannelijke mentoren waaraan je jezelf kunt ‘spiegelen’ als vrouw. Mentoren die een luisterend oor hebben en hulp bieden waar nodig. Om te voorkomen dat vrouwen voortijdig uitstromen is het ook belangrijk de ‘spitsuur-jaren’ arbeidsvoorwaardelijk te faciliteren.*

## “Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk aandachtspunt.”

Gezonde medewerkers zijn van vitaal belang voor onze organisatie. Daarom is duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt kijkend naar de uitdagende en fysiek belastende werkomstandigheden, de toenemende vergrijzing van ons personeelsbestand en een tekort aan technisch personeel. Het is belangrijk dat onze medewerkers gedurende hun hele loopbaan fit en gezond hun werk kunnen doen.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- de TBI-ondernemingen hebben zich verder ontwikkeld op het gebied van houding en gedrag in het kader van veiligheidsbewustzijn. Nagenoeg alle ondernemingen hebben hun veiligheidsbewustzijn meetbaar en vergelijkbaar gemaakt en zijn gecertificeerd voor de Veiligheidsladder. De bouw- en infrabedrijven staan inmiddels allemaal tenminste op trede 3, een minimale vereiste;
- inmiddels zijn 15 TBI-ondernemingen gecertificeerd op de Veiligheidsladder. Deze heeft vijf treden waarmee het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen van deze ondernemingen aan de verschillende criteria worden getoetst;
- de TBI-veiligheidswaarden zijn nu bij alle TBI-ondernemingen geïmplementeerd in hun veiligheidsprogramma;

- de TBIveilig app faciliteert medewerkers van TBI en onze onderaannemers (on)veiligheid bespreekbaar te maken en van elkaar te leren. Dit wordt gerealiseerd door naast het melden van (on)veilige situaties ook inspecties in te stellen, taken toe te wijzen, bijeenkomsten te beleggen, opvolging van acties te registreren, et cetera. Wij streven naar zo min mogelijk onveilige situaties, maar van die onveilige situaties die er desondanks ontstaan streven wij naar een zo groot mogelijk aantal meldingen. Wij willen ervoor zorgen dat het melden van gevaarlijke situaties en ongevallen zo laagdrempelig mogelijk is voor de melder. De verdere ontwikkeling van de TBIveilig app in 2021 en het beschikbaar maken van real time veiligheidsdashboards dragen bij aan actueel en betrouwbaar inzicht, zowel per onderneming als voor het hele concern. Dit vergroot het lerend vermogen van de organisatie. In 2021 heeft dit geresulteerd in een groei van bijna 300% van het aantal meldingen, zowel over gevaarlijke situaties, gevaarlijke handelingen als meldingen over positief veiligheidsgedrag. Een goede en zorgvuldige registratie van dit type meldingen levert een actieve bijdrage aan de verhoging van het veiligheidsbewustzijn bij de medewerkers van de ondernemingen;
- in aansluiting op de landelijke Veiligheidsdag in de bouw is eind maart 2021 de TBI Veiligheidsdag gehouden. Vanwege Covid-19 is ervoor gekozen een digitaal programma te organiseren waarbij de medewerker en zijn of haar thuissituatie centraal stond. Er is naar ieder huisadres een spel verstuurd om veiligheid ook thuis bespreekbaar te maken.



### Dilemma

#### Duurzame oplossingen versus vakmensen

De arbeidsmarkt blijft de komende jaren krap. Dat is een gegeven. Het onvoldoende kunnen vinden van (technische) arbeidskrachten en in dienst nemen, hindert TBI bij het versneld realiseren van haar doelstellingen. Wat kunnen we er zelf aan doen onze ambities te realiseren?

*We zullen voortvarend inzetten op het opleiden van (technische) vakmensen en talenten; met een eigen technische school of door samenwerking met partners. Concrete plannen worden daarvoor uitgewerkt.*



Op deze manier werd er speciaal aandacht gevraagd voor de gevolgen van het vele thuiswerken. De ergonomische uitdagingen, met vooral veel nek- en schouderklachten, maar ook psychische klachten laten in veel gevallen een zorgelijk effect zien. De impact van corona op de economie en de onzekerheid over de eigen positie spelen hierin mee;

- Mobilis heeft de handzame en mobiele BHV-container geïntroduceerd bij het TenneT project Hoogspanningsverbinding Eemshaven-Vierverlaten. In geval van nood zitten medewerkers op een van de afgelegen werkterreinen hiermee niet zonder hulpmiddelen, aangezien een centraal en nabijgelegen opslagpunt met veiligheidsmateriaal niet aanwezig is. Opdrachtgever TenneT beloofde dit initiatief met de toepassing van de BHV-container met Gouden Veiligheidshelm;
- er is een 'Kader duurzame inzetbaarheid' opgesteld dat onze ondernemingen handvatten geeft hun eigen duurzame inzetbaarheidsplannen verder vorm te geven. Dit gaat beduidend verder dan alleen gezondheid. Het thema wordt ook steeds zichtbaarder bij onder andere werving en selectie en in het kader van de ontwikkeling en het opleiden van medewerkers;
- het leermanagementsysteem is bij meerdere ondernemingen geïmplementeerd. Hierdoor worden met behulp van een IT-applicatie alle leeractiviteiten en de trainingen binnen een organisatie beheerd;
- we hebben een performance management systeem aangeschaft en in gebruik genomen bij meerdere ondernemingen. Bij de andere ondernemingen wordt deze in het lopende jaar geïmplementeerd. Hierdoor monitoren we via software de doelstel-

lingen en de strategie van de organisatie enerzijds en de benodigde prestatie van de medewerkers anderzijds, zowel individueel als in teamverband;

- we hebben met onze zorgverzekeraar Zilveren Kuis Achmea een werkgeversportaal ingericht waardoor leidinggevenden en HR proactief de interventiekaart kunnen vinden met partners op het gebied van verzuimbegeleiding (preventief en curatief). In 2021 is dit portaal voorbereid en in 2022 gaan we met de eerste ondernemingen live;
- sinds Covid-19 blijft de rapportagefrequentie door TBI Vitaal aan de groepsdirectie over verzuim, het preventief thuiswerken en het verloop hoog. Ook blijft de monitoring van de bezetting op de projecten scherp. Daarnaast zijn er binnen diverse ondernemingen opnieuw trainingen gegeven op het gebied van gezonde leefgewoontes en wordt het TBI Fit en Vitaal programma met dagelijks een

'work-out' aangeboden aan thuiswerkende collega's;

- in het kader van duurzame inzetbaarheid en gezond (thuis)werken heeft TBI Vitaal in samenwerking met HC Health twee online zelfhulpmodules ontwikkeld en geïmplementeerd. Vanaf 2021 werd deze TBI-breed aangeboden. Hiermee kunnen TBI-medewerkers fysiek en mentaal fit blijven;
- de ongevallenratio (IF) is in 2021 gedaald naar 2,5 (2020: 3,4). Dit is het laagste niveau in tien jaar en hiermee wordt de doelstelling van minder dan 3,6 ruimschoots gehaald;
- het aantal ongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners is in 2021 gedaald naar 32 (2020: 41). Naast ongevallen met verzuim vonden 145 ongevallen zonder verzuim plaats;
- de oorzaak van veel ongevallen betreft struikel- en valincidenten en hand- en snijwonden;





- ondanks alle veiligheidsinspanningen in de keten neemt het aantal ongevallen toe bij onze onderaannemers. Dit vraagt om een nog verdergaande integrale aanpak van veiligheid. De invoering van de ViA (Veiligheid in Aanbesteding) zal hier naar verwachting een goede bijdrage aan leveren. Vanaf 2022 zullen nagenoeg alle projecten de ViA hanteren, waarbij er samen met de gehele keten wordt gewerkt aan een minimum veiligheidsniveau van trede 2 volgens de Veiligheidsladder;
- we hebben met ruim 100 collega's meegedaan aan de TBI Business Runs als onderdeel van de Marathon Rotterdam waar TBI hoofdsponsor is van de Business Runs.

## Ontwikkelen medewerkers door opleiding en training

Management Development is strategisch voor de groei van TBI. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij goed inspelen op de veranderingen in de maatschappij en in onze sector. En dat zij zich continu blijven ontwikkelen. Management Development is een instrument om voor voldoende opvolgingscapaciteit te zorgen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Hierbij gaat het om het identificeren van sleutelposities en talenten binnen de organisatie en het benutten van mogelijkheden om de noodzakelijke ontwikkeling en plaatsing van (toekomstige) opvolgers te faciliteren. Er wordt volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, onder meer via specifieke trainingsprogramma's van TBI acdmy gericht op young potentials, professionals, oudere leidinggevendenden en toekomstige directeuren. Uitgangspunt is dat 60-65% van opvolgingskandidaten bij directiefuncties interne kandidaten betreft.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- ERA Contour en J.P. van Eesteren hebben een 'How We Work' leergang ontwikkeld. Kennis, vaardigheden en effectiviteit als projectorganisator, projectcoördinator, BIM-modellieur of projectengineer worden hiermee verder geprofessionaliseerd. Persoonlijke leerdoelen en bedrijfsdoelstellingen vormen de basis voor succesvolle afronding;
- met de TBI Innovatieprijs bieden we medewerkers een podium en springplank voor nieuwe initiatieven. Dit levert niet alleen innovatieve projecten op (zie pagina 57), het stimuleert ook het innoverend vermogen van onze medewerkers;

- Jong TBI is een platform om jonge, enthousiaste en ambitieuze medewerkers binnen de TBI-ondernemingen te verbinden. Naast vergroting van het netwerk binnen TBI, werd in 2021 door middel van een 'Delegeren, Denken, Doen dag', samen met andere grote spelers in de bouw, de toekomst van de bouw- en infrasector besproken. Ook werd tijdens de lockdown een schildercursus georganiseerd, evenals een cursus mindfulness om mentaal gezond te blijven. In juli kon de eerste fysieke bijeenkomst worden georganiseerd sinds Covid-19; een bezoek werd gebracht aan (de verschillende bouwfases van) de Grotius torens in Den Haag;
- het Management Development programma is verrijkt met een leiderschapsvisie. Dit is ook gedeeld met en besproken in meerdere acdmy programma's. Human Resources professionals binnen de TBI-ondernemingen zijn ondersteund in de uitvoering van het programma met webinars over de diverse onderwerpen;
- in 2021 is meer focus gelegd op duurzame inzetbaarheid en kennisontwikkeling van de verschillende generaties. Hiervoor is het programma 'Kracht van generaties' ontwikkeld speciaal voor de doelgroep 50 plus. Andere generaties hebben hierin actief geparticipeerd. Waar programma's fysiek vanwege corona niet konden doorgaan, zijn online alternatieven aangeboden. Hierbij is bijvoorbeeld bij de kick off van TEAM een grotere doelgroep bereikt;
- TBI heeft in totaal 103.057 uur (gemiddeld 16,4 opleidingsuren per fte) en ruim € 4,7 miljoen in opleiding en ontwikkeling van medewerkers geïnvesteerd (2020: 101.153 uur en € 4,5 miljoen).

Vanwege Covid-19 werden in 2021 veel opleidingen 'online' in plaats van fysiek georganiseerd;

- in totaal hebben 237 cursisten deelgenomen aan opleidingsprogramma's van TBI academy (2020: 256);
- zeven managementtrainees zijn uitgestroomd. Hiervan hebben zes een baan gevonden binnen één van de TBI-ondernemingen. In 2021 zijn zes nieuwe trainees aangenomen, met een eerste projectperiode binnen een TBI-onderneming. Zeven andere trainees hebben eind 2021 hun tweede projectperiode afgerond en stromen in 2022 uit.

## Diversiteit

TBI streeft naar diversiteit in de breedste zin van het woord, omdat wij ervan overtuigd zijn dat een divers team tot betere prestaties leidt. TBI streeft ook naar meer diversiteit op leidinggevende posities en een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van de organisatie. Dit versterkt onze onderneming. Het huidige percentage vrouwen op leidinggevende posities is circa 11%.

In 2021 heeft TBI meegewerkt aan initiatieven zoals de bouwvrouw verkiezing. Ook is er een diversiteitslunch georganiseerd door de Raad van Bestuur waarin vrouwen én mannen gevraagd is naar hun mening hoe TBI aantrekkelijker te maken voor een meer diverse doelgroep. Hieruit is onder andere de behoefte aan een mentornetwerk naar voren gekomen alsook meer aandacht voor het 'spitsuur van je leven'. Daarnaast is een serie interviews gestart om vrouwen bij TBI beter zichtbaar te maken en met hun verhalen anderen te inspireren.

## Stichting Studiefonds TBI

Deze stichting heeft als doel een bijdrage te leveren aan de scholing, vorming en studie van de kinderen van (oud-)werknemers van TBI. Dit doet de stichting door de kinderen zélf een tegemoetkoming in het les- of collegegeld aan te bieden. Een toelage kan worden toegekend voor een opleiding aan een door de Nederlandse overheid erkende onderwijsinstelling na het basisonderwijs. Gecombineerd met betekenisvol werk levert dit Studiefonds een grote binding op met onze medewerkers. De toelage van het Studiefonds is bedoeld als extra steuntje in de rug, die het volgen van een opleiding stimuleert. De toelage is geen lening maar écht een gift. Na afloop van de opleiding hoeft dit bedrag dus niet te worden terugbetaald.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- Stichting Studiefonds TBI ontving voor het school- en studiejaar 2020/2021 2.480 aanvragen voor studietoelagen en -tegemoetkomingen (2019/2020: 2.329). Hiervan zijn er 2.253 toegekend (2019/2020: 2.087);
- het Studiefonds had in 2020/2021 een budget ter beschikking van € 1,54 miljoen (2019/2020: € 2,00 miljoen) en heeft in 2020/2021 € 1,87 miljoen (2019/2020: € 1,65 miljoen) besteed aan studietoelagen en -tegemoetkomingen.

De inschrijvingsperiode voor het school- en studiejaar 2021/2022 is op 1 mei 2021 gesloten. Er hebben zich 2.709 gegadigden voor een studietoelage/-tegemoetkoming aangemeld. TBI Holdings B.V. heeft aan Stichting Studiefonds TBI voor dit school- en studiejaar, ten laste van 2021, een budget beschikbaar gesteld van € 1,81 miljoen.

In 2021 is het Albert Dros Fonds opgeheven. Dit fonds is ontstaan uit het installatiebedrijf Wolter & Dros (nu Croonwolter&dros) en bedoeld om medewerkers financieel te ondersteunen bij de schoolopleiding van hun kinderen. Dit sluit naadloos aan op de doelstelling van Stichting Studiefonds TBI. Het bestuur van het Albert Dros Fonds heeft het overgebleven geldbedrag gedoneerd aan Stichting Studiefonds TBI. Hierdoor is een extra geldbedrag beschikbaar dat op een bijzondere manier wordt ingezet. Iedere leerling die in aanmerking komt voor een toelage van het Studiefonds én als brugklasser in de eerste klas van een middelbare school start, ontvangt een extra tegemoetkoming van € 150 voor de aanschaf van een (nieuwe) laptop, tablet of ander studiemateriaal. Deze eenmalige tegemoetkoming wordt onder voorwaarden naar verwachting de komende vijf jaar verstrekt.

## Verantwoord en integer zakendoen

TBI onderneemt op integere en transparante wijze en heeft daarvoor regels vastgelegd in de TBI Gedragscode. Deze is in 2021 wat betreft inhoudelijk normenkader en qua vormgeving aangepast en verspreid onder alle (nieuwe) medewerkers.

Onze normen en waarden moeten herkenbaar zijn en passen in het zakelijk handelen. Ook deze zijn vastgelegd in de TBI Gedragscode, die nadrukkelijk onderdeel uitmaakt van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- er zijn 365 meldingen, waarvan 86 gemelde datalekken, met betrekking tot de TBI Gedragscode ontvangen (2020: 247) waarvan 27 daadwerkelijk geconstateerde overtredingen. Er zijn 6 overtredingen op wet- en regelgeving geconstateerd (2020: 8);
- verantwoord belastingbeleid: TBI heeft een overeenkomst 'horizontaal toezicht' met de Belastingdienst. Dit houdt in dat het vertrouwen van de Belastingdienst in een belastingplichtige uitrijst boven het vertrouwen dat de Belastingdienst stelt in een belastingplichtige zonder zo'n convenant.

## Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid zit in het DNA van de TBI-ondernemingen, waarmee het concern betrokken is bij een groot aantal initiatieven buiten de dagelijkse bedrijfsvoering en bij behoud van monumentaal erfgoed.

Dit heeft in 2021 onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- er is een partnership met 'Trees for All' afgesloten. Begin 2022 is TBI gestart met het planten van ruim 7.700 bomen in Overijssel; het TBI-bos. De bomen staan voor onze (toekomstige) medewerkers. Synchron heeft een eigen CO<sub>2</sub>-compensatieprogramma via 'Trees for All' en plant bomen in Bolivia;
- er is een geldbedrag overgemaakt aan Unicef in verband met het mogelijk maken van extra vaccinaties in de armere landen via het wereldwijde COVAX-initiatief;
- ASCRUM, een studentenrugbyclub uit Amsterdam en RUS, een damesstudentenrugbyclub uit Utrecht, worden gesponsord. Beide teams behoren tot de top van het Nederlandse rugby. Hiermee wordt onze naamsbekendheid onder deze doelgroep vergroot. Ook zijn er overeenkomsten in competenties: discipline, samenwerken, respect en doorzetten. In 2022 zullen we enkele opleidingsprogramma's van TBI acadmy, in samenwerking met deze sportclubs, verrijken met een module over teambuilding;
- TBI heeft samen met dochteronderneming MDB aan Blijdorp en ASVZ (ondersteuning van mensen met een beperking) een unit geschonken, zodat de

cliënten van de dagopvang daar een eigen plek hebben om te lunchen, koffie te drinken en dergelijke;

- de Delftse studentenroeivereniging LAGA wordt gesponsord. Er roeien veel TU-studenten en voor hen is er sinds afgelopen jaar ook een 'eigen' TBI-boot;
- met een strategisch partnership wordt YES!Delft gesponsord. Dit is een tech incubator en ondernemerscentrum dat studenten, wetenschappers en professionals helpt met (het starten van) een eigen bedrijf. Hierbij wordt wederzijds gebruik gemaakt van kennis;
- TBI is trotse hoofdsponsor van Delft Hyperloop (een klimaatneutraal- en schaalbaar vervoermiddel);
- TBI is partner van IMC Weekendschool, locatie Rotterdam Delfshaven. Niet alleen wordt financieel ondersteund, maar ook met fysieke bijdragen door het organiseren van lessen met TBI-vrijwilligers. Door corona werd dit in 2021 minder vaak georganiseerd dan gepland;
- Theater Walhalla in Rotterdam wordt door TBI gesponsord. Dit is een steun in de rug voor een Rotterdams icoon;
- TBI is vijf jaar lang sponsor van de Marathon Rotterdam (TBI Business Runs). Een groot en bedrijfsbreed sponsorship, waar jaarlijks veel collega's aan meedoen. Het is een groot sportief festijn met de doelstellingen: verbinding, betrokkenheid, naamsbekendheid en vitaliteit;
- TBI is sponsor van de Nederlandse Bach vereniging.



## TBI trotse partner 'Trees for All'

**“Dit is niet alleen een duurzaam project voor de natuur, maar ook een circulair project voor de bouw, waar wij steeds meer met hout bouwen en toonaangevend zijn. Dat leiderschap willen we ook tonen. Tegelijk is dit commitment een metafoor voor de duurzame groei van TBI”, aldus Bart van Breukelen, voorzitter van de Raad van Bestuur TBI Holdings.**

TBI bestaat 40 jaar. Een mijlpaal. Met onze ondernemingen, veelzijdigheid aan talent en ons inzicht hebben we in die periode het aanzien van Nederland mede bepaald. In de afgelopen 40 jaar is ons maatschappelijk bewustzijn altijd de rode draad geweest. Dat bewustzijn groeit. Het zit in ons DNA en het verbindt ons.

Vanuit die visie en onze kernactiviteiten zijn we eind 2021 een partnership met 'Trees for All' aangegaan. Zij planten bomen voor een beter klimaat en een grotere biodiversiteit. Zo willen we de aarde, in al zijn veelzijdigheid, met elkaar duurzamer maken. Dit doen we onder meer door in 2022 zo'n 7.700 bomen te planten. Dit is circa 3,3 hectare bos. Voor elke medewerker is dat één boom, plus een aantal extra voor de toekomst.

De eerste bomen zijn geplant op maandag 7 februari 2022 in Kranekamp (Overijssel). Daar zal het TBI-bos groeien. Bart van Breukelen en Harald van Keulen, directeur TBI Bouw, plantten de eerste boom. Daarnaast is medewerkers de gelegenheid gegeven een eigen boom te planten.





“Onze visie is ‘Synchron circulaire’; een holistische aanpak”

## Tobias Verhoeven

45 jaar

Statutair directeur

Sinds 2007 bij Synchron

“Ik geloof in de noodzaak van circulaire ontwikkeling. Er is maar één planeet aarde. Daar moeten we zuinig op zijn. In mijn visie kunnen we echt impact maken als ontwikkelaar. Maar dat vraagt nogal wat van onszelf. De samenleving en de economie moeten ook op de schop. Dat is technisch en financieel complex. Het vraagt een intrinsieke motivatie van mensen om te veranderen. Dus moeten we eerst naar onszelf kijken. Afstand nemen van het lineaire denken en anderen in beweging krijgen mee te doen.

Onze visie is ‘Synchron circulaire’; een holistische aanpak. We kunnen als ontwikkelaar namelijk op een breed gebied impact hebben in de transitie naar een circulaire economie. We zijn uiteindelijk bezig een weerbare samenleving te creëren. Ik vind het van groot belang mensen meer in balans te brengen met de natuur. Onze visie is om in essentie ‘gezonde business cases’ te ontwikkelen.

Dit doen we vanuit zeven impactgebieden: een sterke samenleving, gezondheid en geluk, stadsnatuur, CO<sub>2</sub>-reductie, circulair bouwen, circulaire stromen en circulaire business cases.

Met een scoretabel en een ambitie per project komen we zo tot een concrete en meetbare aanpak. CO<sub>2</sub>-reductie licht ik eruit. Daar is veel te winnen en geen tijd

meer te verliezen. We moeten NU naar CO<sub>2</sub>-neutraal. Hoewel dat in onze projecten nog niet helemaal lukt, is dat wel onze doelstelling. In 2025 gaan we voor 50% CO<sub>2</sub>-reductie in onze projecten en in 2030 hebben we deze uitstoot teruggebracht naar nul. Dit is een ambitieus doel, maar het dwingt ons nu al de meest duurzame keuzes te maken. Het vergt ook een enorme verandering. Niet alleen van Synchron, maar ook van onze samenwerkingspartners.

Ons kantoor in Utrecht is circulair ingericht en staat naast het centraal station. Dat maakt reizen met de trein makkelijk. Om nu een begin te maken compenseren we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze projecten in 2021 met de aanplant van ruim 200.000 bomen. Dit doen we samen met Staatsbosbeheer in Nederland en ‘Trees for All’ in het buitenland. Met name rondom de evenaar heeft de klimaatverandering heftige gevolgen. Bomen leveren naast CO<sub>2</sub>-compensatie ook een gezondere leefomgeving op en het draagt in een land als Bolivia bij aan een duurzame landbouw. Het belangrijkste is om in de projecten zwaar in te zetten op CO<sub>2</sub>-reductie. Zo kunnen we ons doel van CO<sub>2</sub>-neutraal in 2030 halen zonder dat we hiervoor met aanplant van bomen hoeven te compenseren”.

# Toonaangevende marktpositie



KPI's	Doelstelling	Resultaat 2021 (2020)
<b>Operationele (EBIT) marge</b>	2-4%	3,3% (2,4%)
<b>Solvabiliteit</b>	≥ 30%	31,4% (32,7%)
<b>ROIC (EBIT/ geïnvesteed vermogen)</b>	≥ 12%	16,8% (13,0%)
<b>Handelswerkkapitaalefficiency</b>	≤ -5%	-8,3% (-9,3%)

Het optimaliseren van onze maaktechnologie en voortgaande digitalisering zijn de focus voor TBI om de toonaangevende en vooraanstaande marktpositie te behouden en waar mogelijk uit te bouwen. Elke dag werkt TBI aan het verbeteren van projecten en producten tijdens het hele proces; van modulair, industrieel ontwerp tot en met realisatie. Bovendien wil TBI alle processen digitaliseren om slimmer en efficiënter (samen) te werken en daarmee de klantwaarde te vergroten.

## Ambitie en marktpositie

TBI streeft naar een top 5 positie in haar kernmarkten door een grote klantgerichtheid, hoge kwaliteit en met ondernemerschap dicht bij de klant. Daarbij streven we naar robuuste financiële resultaten door aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomanagement en optimale projectbeheersing. Dit leidt tot tevredenheid bij onze klanten, die actief

wordt gemonitord. Hiervoor worden verschillende meetmethoden toegepast, zoals NPS scores. Daarnaast passen wij benchmarks toe, zoals die van bouwnu.nl, RWS en ProRail.

In (installatie)techniek heeft TBI een substantiële marktpositie met Croonwolter&dros, Eekels Technology, Comfort Partners, Giesbers Installatie-Groep, Soltegro en WTH. De trendmatige groei van het totale bouwvolume en een toename van de installatiequote – het aandeel van installaties in het totale bouwvolume – zorgen voor positieve ontwikkelingen in de installatiesector. De energietransitie betekent een grote opgave voor onze sector. Dit geldt niet alleen voor installaties in woningen en utiliteitsgebouwen (onder andere warmtepompen, warmte-koude-opslag en laadvoorzieningen), maar zeker ook voor de infrastructuur (opwaardering van warmte- en elektriciteitsnetten). Deze ontwikkeling zet steeds verder door.

Met negen ondernemingen in de woning- en utiliteitsbouw en ontwikkeling heeft TBI in dit marktsegment een toonaangevende positie. In deze segmenten zijn de vooruitzichten op de middellange termijn goed. De vraag naar (nieuwbouw)woningen blijft groot en de prijzen stijgen nog steeds. Dit wordt onder meer gevoed door de aanhoudend lage hypotheekrente en het structurele tekort. Ook de renovatie-, verbouw- en transformatiemarkt ontwikkelt zich goed, waarbij de energietransitie een steeds grotere rol speelt. In de utiliteitsmarkt groeit het volume ook als gevolg van onder meer nieuwe kantoorconcepten en (verplichte) verduurzaming van onderwijsgebouwen en de bouw en ontwikkeling van specifiek zorgvastgoed. Dit wordt mede gevoed door Covid-19, waaronder verbeterde ventilatie in gebouwen.

In infrastructuur heeft TBI een minder groot marktaandeel, maar beschikken onze ondernemingen over een hoog kennisniveau waardoor zij waardevolle partners zijn voor onze opdrachtgevers. Binnen dit segment is de integrale samenwerking tussen de TBI Infra-ondernemingen en Croonwolter&dros succesvol. Wij streven ernaar in 2022 onze resultaten in dit segment te verbeteren.





In het centrum van Zevenbergen wordt door Hazenberg een kleinschalig woongebied gerealiseerd. Dit bestaat uit 21 koopappartementen, een parkeergarage, winkels en horecagelegenheden. Het plan is volledig uitgewerkt in BIM.

**“Onze solide financiële positie biedt ruimte om continu te investeren.”**

## Robuuste financiële resultaten

We richten ons als kennisbedrijf op marge boven volume. Door onze solide financiële positie hebben we ruimte om continu te investeren. Wij sturen dan ook nauwgezet op een aantal KPI's om onze soliditeit te borgen.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- onze orderportefeuille is met 3% toegenomen, waarmee 79% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2022 zijn gedekt;
- er zijn 2.204 woningen verkocht (2020: 974);
- er werden 1.346 geprefabriceerde casco's opgeleverd (2020: 1.119) en in totaal 337 conceptwoningen gerealiseerd (2020: 849);
- een forse stijging van het bedrijfsresultaat (EBIT) van 51%, waarmee werd voldaan aan één van de belangrijkste financiële doelstellingen;
- door de overname van planontwikkelaar FAME, begin december 2021, is onze leidende positie in het ontwikkelen van toekomstgerichte woonconcepten voor mensen met een zorg- en ondersteuningsvraag verder uitgebouwd.

## Dilemma

### Product en project versus waarde voor de klant

De TBI-ondernemingen hebben heel veel (technische) kennis en digitale intelligentie in huis om bouw- en installatieprojecten en het langjarige beheer continu te verbeteren. Deze kennis up-to-date houden vraagt doorlopend om nieuwe investeringen. Willen we die uitdaging oppakken in de huidige hoogconjunctuur, wanneer het druk is en er genoeg aanbod van werk is?

*Duurzame oplossingen zijn steeds vaker gerelateerd aan het gebruik van samenhangende data uit de gebouwde omgeving. Die is of wordt door TBI (via sensoren) verkregen en vertaald naar toegevoegde waarde voor de klant. We zullen hierin blijven investeren en dit ook goed communiceren naar de klant. Daarmee wordt op lange termijn een grote positieve impact voor veel stakeholders gecreëerd, inclusief voor onszelf.*

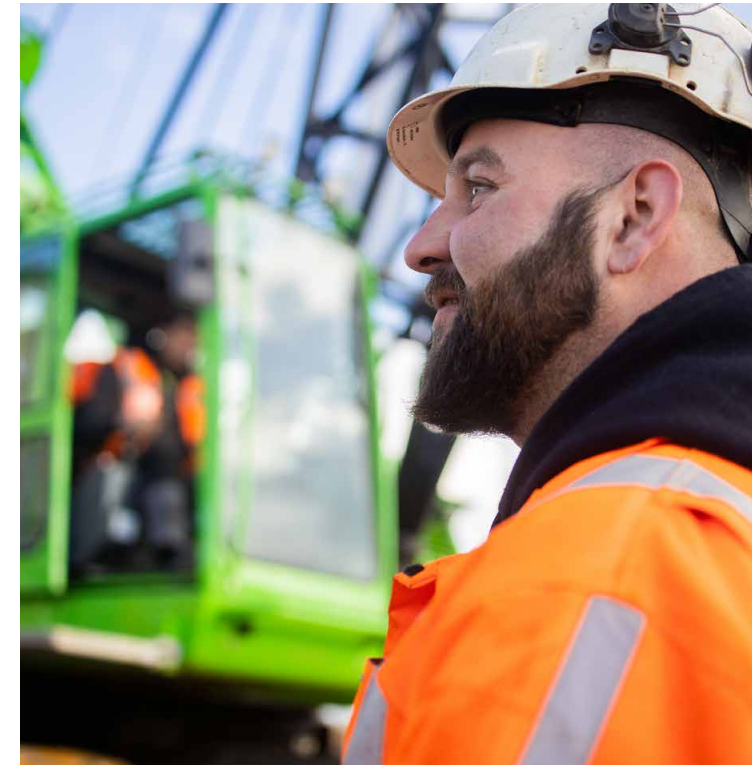


## Investerings in innovatie en digitalisering bouwprocessen

Voor TBI is investeren in innovatie, nieuwe samenwerkingsverbanden en digitalisering van producten en bouwprocessen essentieel om de toonaangevende marktposities te behouden of uit te bouwen.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- uit het TBI Innovatiefonds werd ruim € 1,3 miljoen geïnvesteerd in innovatieve (ontwikkel)projecten van de TBI-ondernemingen;
  - naast TBI WOONlab, het MAAKlab en HOUTbaar werden 20 investeringsvoorstellen gehonoreerd en financieel ondersteund vanuit het TBI Innovatiefonds;
  - bij de 7e editie van de TBI Innovatieprijs zijn drie winnaars gekozen: CO<sub>2</sub>-tokens (beste idee), de circulaire aanbouw (beste innovatie) en Module-Makers (impact Award). Alle 34 deelnemers werk(t)en aan oplossingen met potentieel en duurzame impact;
  - in totaal zijn 103 bouwplaatsen actief met de Bewuste Bouwers Gedragscode;
  - sensing helpt ons steeds meer gegevens bij te houden ten aanzien van ons materieel (waar is wat) en over het gebruik ervan (hoe lang en waar is het gebruikt);
  - Fail Safe (sensing en huisautomatisering) draait in HOUTbaar-Huis en -Loft. Het doel van Fail Safe is een gezond binnenklimaat, comfortverhoging en energiezuinigheid;
- we hebben een Data Integratie services Platform (DIP) gebouwd, waarmee we data opslaan ten behoeve van ad hoc informatievoorziening. Microsoft levert advies over onder meer datawarehousing, IoT en Artificial Intelligence (AI), met daarbij applicaties van Autodesk (spraaksoftware), Azure (AI) en Relatics (beheer van projectinformatie);
  - Bouw Informatie Model (BIM) is inmiddels uitgegroeid tot een werk-methodiek die binnen heel TBI in de volle breedte wordt toegepast. Het genereert waarde door slimme processen zodat projecten op tijd en binnen budget worden opgeleverd met de juiste specificaties. Met thema's als standaardisatie en samenwerken is onze ambitie om projecten volledig virtueel uit te werken;
  - AI wordt steeds meer toegepast. Algoritmen richten bijvoorbeeld bouwplaatsen optimaal in, of maken woningen slimmer. Ook worden met behulp van AI, op basis van vooraf gestelde kaders, zelfstandig bouwoplossingen bedacht (generative design);
  - elk jaar worden in de bouw miljoenen facturen op heel veel manieren verstuurd. Het maken en vooral het verwerken daarvan kost veel tijd en geld. Dat kan beter en efficiënter. Daarom is de bouw op 1 januari 2022 elektronisch gaan factureren volgens DICO versie SALES005. Zo gebruiken we allemaal dezelfde taal. TBI is één van de aanjagers in dit project.



**“Artificial Intelligence wordt steeds meer toegepast.”**



## Innoveren is een werkwoord bij TBI

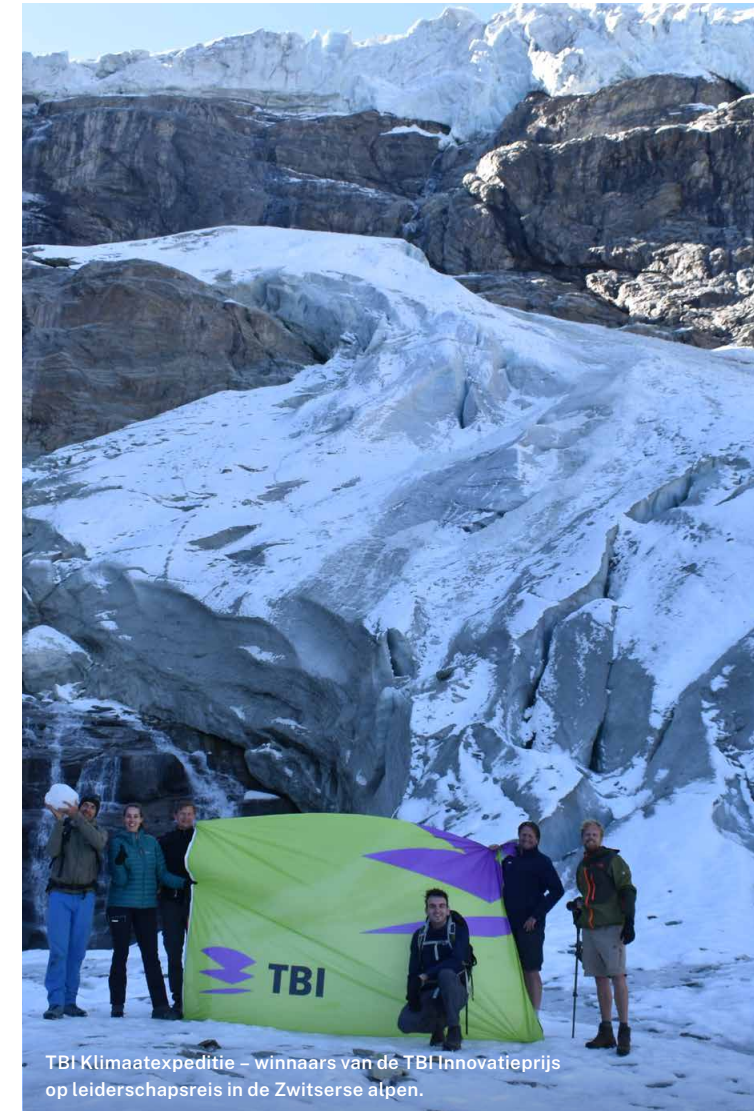
**Douwe van den Wall Bake is sinds 2016 innovatiemanager bij TBI. Zijn rol is intern inspireren, innovaties faciliteren en collega's verbinden. Inhoudelijk ligt de focus op de thema's: energietransitie, industrialisatie en asset management.**

“Binnen TBI staat veiligheid op één, maar innoveren op twee. De allesomvattende energietransitie of de uitdagingen rondom circulair bouwen lossen we zonder innovaties namelijk niet op. Dit vergt inhoudelijke kruisbestuiving en nieuwe vormen van samenwerking. Daarom is innoveren bij TBI echt iets gezamenlijks. We innoveren samen met onze klanten, leveranciers en partners en vooral ook samen met onze medewerkers in de verschillende TBI-ondernemingen. Ondernemerschap gaat bij ons hand in hand met eigenaarschap van innovaties.”

TBI heeft innovatie bewust niet centraal georganiseerd, maar er is geïnvesteerd in een innovatie 'ecosysteem'. We organiseren sinds 2014 jaarlijks de TBI Innovatieprijs als podium en springplank voor onze medewerkers. Via het TBI Innovatiefonds kunnen experimenten en ontwikkelprojecten een financieel duwtje in de rug krijgen. Een netwerk van innovatie coaches helpt teams verder te komen en innovatie is ook een onderdeel in de programma's van TBI acadmy. Via een digitaal platform (TBI X) faciliteren we onderlinge inspiratie en bieden we onze medewerkers de kans elkaar te helpen. Met TBI MAAKlab beschikken we ook over een fysieke

werk- en ontmoetingsplaats. En niet onbelangrijk; innoveren staat op de agenda's van alle directies. “Innoveren is voor TBI proactief en duurzaam ondernemen, een werkwoord dus. Het is daarmee een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en dus één op één gekoppeld aan onze continuïteit op lange termijn”, aldus Van den Wall Bake. “Ook zien we dat het werken aan innovaties steeds belangrijker wordt voor onze medewerkers. Hun werk moet inspirerend zijn, maatschappelijke relevant en je moet er echt impact mee kunnen creëren. Er moet simpel gezegd ruimte zijn om je ei kwijt te kunnen.”

Hij vervolgt: “Innovaties heb je in allerlei soorten en maten. Het zijn zeker niet alleen de radicaal nieuwe duurzame oplossingen, maar ook kleine praktische optimalisaties. Deze zijn essentieel voor de korte termijn. Dan hebben we onze grensverleggende pilotprojecten. Daarin doen we bewust ervaring op met nieuwe vernuftige technologieën, materialen of werkwijzen. Uiteindelijk gaat het om de impact die we als TBI met onze innovaties maken. Vandaar ook dat we sinds dit jaar als één van de categorieën van de TBI Innovatieprijs de 'TBI Impact Award' uitreiken”, besluit Douwe van den Wall Bake.



TBI Klimaatexpeditie – winnaars van de TBI Innovatieprijs op leiderschapsreis in de Zwitserse alpen.

## Innovatieve ontwikkelingen 2021

### Praktische procesoptimalisaties

**Kubel cleaner:** een installatie om kubels – gebruikt voor het storten van beton op hoogte – veiliger, makkelijker en duurzamer te reinigen. De nieuwe kubel cleaner werd uitgewerkt door MDB en J.P. van Eesteren en direct getest bij de bouw van de Grotius woontorens in Den Haag en de Nieuwe Plantage in Amsterdam.

**BHV kruiwagen:** een oplossing om EHBO-middelen dichterbij de bouwwerkzaamheden te hebben. Dit werd bedacht en toegepast door J.P. van Eesteren.

**Lichtapp:** een manier om bouwplaatsverlichting makkelijker in- en uit te schakelen en zo lichthinder te voorkomen. De app wordt door Mobilis onder andere gebruikt bij de realisatie van de Groene Boog.

**Montagemal met hijsframe:** een werktuigbouwkundige oplossing voor onveilige en tijdrovende montage-activiteiten. De oplossing is uitgedacht en toegepast in een fabriek van Croonwolter&dros waar hoogspanningsstations als modules worden geproduceerd.

**Installatie modules:** bij WTH werden 6.000 artikelen in samenwerking met partners teruggebracht tot 150 modulaire componenten. Een fundamentele stap voor verdere innovatie en industrialisatie van vloerverwarming systemen.

### Experimentele pilotprojecten

**Project HAUT:** het hoogste hybride houten gebouw van Nederland, voor opdrachtgever Lingotto door J.P. van Eesteren. De woontoren is grensverleggend vooral als het gaat over de bouwkundige constructie, akoestiek en brandveiligheid.

**KVK vloer:** een pilot met prefab holle-wand vloer met stekkerbare installaties. Deze oplossing draagt bij aan de legalisering van de woningbouw en betreft een ontwikkeling van Koopmans Bouwgroep in samenwerking met partners.

**Zelfhelend beton:** herstel van scheurvorming van de HOV-busbaan bij Schiphol, voor de Provincie Noord-Holland door Mobilis. Door dit ingenieuze beton worden ingrijpende en materiaalintensieve reconstructie werkzaamheden voorkomen.

**Versterkingsmethode:** bevestiging van staalplaten met epoxylijm én bouten, voor Rijkswaterstaat (Suurhoffbrug) door Mobilis. Deze unieke lichte en eenvoudige versterkingsmethode werd uitgedacht met partners ARUP en RoyalHaskoningDHV.

**ERA flats van (n)u:** verduurzaming van na-oorlogse flats in Rotterdam, voor Havensteder door ERA Contour met bouwpartner Smits Vastgoedzorg. De flats worden via een flexibel pakket aan (gestandaardiseerde) maatregelen weer ‘toekomstproof’ gemaakt.

**Domus Living:** woninggebouw dat individuele micro-appartementen combineert met een sociale gemeenschap, eigen ontwikkeling van Synchroon in de Houthavens. De microappartementen maken op slimme wijze maximaal gebruik van de ruimte.

**Synchroon met mobiliteitsaanbieder We Drive Solar:** realiseren dé mobiliteitshub van de toekomst in Wisselspoor Utrecht. Deelgebied 1 beschikt over een BREEAM Gebied keurmerk ‘Excellent’ van de Dutch Green Building Council (DGBC) en de mobiliteitshub sluit hier naadloos op aan. De nieuwe parkeergarage heeft bi-directionele laadpalen zodat auto’s opgeladen en ontladen kunnen worden.

### Nieuwe duurzame oplossingen

**geWOONhout:** de industriële productie van circulaire houten rijwoningen, door Koopmans Bouwgroep.

**Energico:** energie management oplossing voor smart grids, door Croonwolter&dros. Naast diverse projecten en ontwikkelingen werd energico ook als ‘corporate startup’ geïntroduceerd.

**ModuleMakers:** leverancier van slimme gebouwtechnologie in hanteerbare modules, door Croonwolter&dros. Naast realisatie van diverse projecten en ontwikkeling van een configurator werd ModuleMakers ook als een ‘corporate startup’ in de markt gezet.

**Electure:** helpt aannemers om te komen tot zero emissie bouwplaatsen, door TBI Infra. In 2021 werden de eerste e-CO<sub>2</sub> tainers door Eekels geproduceerd en op de Groene Boog ingezet.

**SCS:** ontwikkelaar en aanbieder van alternatieve cementeuze bindmiddelsystemen, door TBI Infra. In 2021 werd SCS als zelfstandig bedrijf in de markt gezet.

**BASE FT:** optimaliseert het ontwerp van funderingsplannen door Voorbij Funderingstechniek, zodat er minder hinder is bij en materiaal nodig is voor het heiwerk. In 2021 werden samen met partner Viktor ook weer nieuwe modules ontwikkeld.

## Intelligent beheer en langetermijnservicecontracten

Intelligent beheer is een belangrijk nieuw verdienmodel voor TBI dat uitgebouwd wordt om in te spelen op onze ambitie. In de engineeringfase van projecten wordt voor de klant al meegedacht om de Total Cost of Ownership (TCO) van een (infra)project te beperken. Tegelijk werken we aan langetermijnwaardecreatie door via monitoring preventief onderhoud uit te voeren.

Dit heeft in 2021 de volgende resultaten opgeleverd:

- na ruim drie jaar bouwen en renoveren is medio 2021 het vernieuwde sluizencomplex Eefde in gebruik genomen. Alle bouw, renovatie- en onderhoudswerkzaamheden zijn onder de vlag van TBI uitgevoerd; van fundering, civiele bouw, betonreparaties tot aan de installatietechniek en softwareontwikkeling met cybersecurity. De integrale aanpak komt tot uiting in de kenmerken van beide sluizen. Er behoort tevens een 27-jarig onderhoudscontract bij;
- Croonwolter&dros heeft een groot onderhoudscontract met KLM. In combinatie met twee partners is Croonwolter&dros verantwoordelijk voor het technisch beheer en onderhoud (bouwkundig, elektro- en regeltechnisch en werktuigbouwkundig) van gebouwen en gebouwgebonden installaties, verdeeld over 93 panden met een totale oppervlakte van ruim 700.000 m<sup>2</sup>;
- een op afstand uitleesbaar centraal beheersysteem in het getransformeerde IBM kantoor Ricardo Residences dat begin 2021 is opgeleverd. Hiermee worden eventuele calamiteiten gemonitord, evenals de ventilatie en of er onderhoud gepleegd moet worden;
- een Smart Asset Management bij Waterschapsbedrijf Limburg wordt ontwikkeld, waarbij de performance en conditie van de rioolwaterzuiveringsinstallaties worden gemonitord en falen op termijn voorspelbaar wordt. Dit helpt beheer en onderhoud gericht en tegen lagere kosten en risico's uit te voeren;
- voor een nieuwe snelweg tussen de A13 en A16, die in 2024 wordt opgeleverd, is de bouwcombinatie Groene Boog (w.o. Mobilis en Croonwolter&dros) ook verantwoordelijk voor het onderhoud over een periode van 20 jaar. Het traject omvat een energieneutrale tunnel;
- het DBFM contract Coentunnel houdt in dat de combinatie Mobilis/Croonwolter&dros tot 2038 de systemen operationeel zal houden;
- de RijnlandRoute is een nieuwe wegverbinding van Katwijk naar Leiden. Binnen een internationale aannemerscombinatie zijn Mobilis en Croonwolter&dros ook verantwoordelijk voor het 15-jarig onderhoud van deze N434;
- Westerscheldetunnel Maintenance, waaronder Croonwolter&dros en Mobilis, is verantwoordelijk voor het onderhoud van de Westerscheldetunnel tot 2033 en de Sluiskiltunnel tot 2025.

## Dilemma

### Standaardisatie versus toonaangevende marktpositie

TBI realiseert met veel creativiteit, kennis en kunde vaak toonaangevende en spraakmakende duurzame projecten.

Past standaardisatie daar wel bij?

*In de engineeringfase worden creatieve en waardegedreven projecten ontworpen. Standaardiseren en het inzetten op digitalisering van de engineering laat volop ruimte voor creativiteit en ontwerprijheid. Het leidt daarnaast tot minder faalkosten en/of afval én een grotere veiligheid op de bouwplaats. Het is daarmee ook duurzamer. Willen we op de lange termijn blijven bestaan dan is standaardisatie onontkoombaar, waarbij projecten nog steeds spraakmakend kunnen zijn.*



# Financiële resultaten

Binnen de gebiedsontwikkeling Westerpark West in Amsterdam realiseert J.P. van Eesteren drie woongebouwen: Blend, Salt en Pepper; MDB leverde de hoge kranen.

# Financiële resultaten

**TBI kijkt terug op een bijzonder goed 2021. De winstgevendheid verbeterde aanzienlijk, de bedrijfsopbrengsten en ook de liquide middelen namen toe en de ontvangen opdrachten en orderportefeuille bleven op een hoog niveau.**

## Inleiding

Door de uitstekende orderportefeuille aan het begin van het jaar, de aanhoudende vraag naar nieuwe woningen en de aantrekkende economie werd 2021 afgesloten met het hoogste bedrijfsresultaat in de geschiedenis van TBI. Daarnaast had in 2021 een aantal factoren een negatieve invloed op de bedrijfsresultaten. Dit betrof onder andere de aanhoudende corona- en stikstofcrisis, de oplopende bouwkosten en een groeiend tekort aan arbeidskrachten. Daarnaast was sprake van enkele grote projecten met een negatief projectresultaat.

De marktomstandigheden voor onze woningbouw- en projectontwikkelingsactiviteiten waren in 2021 gunstig, gedreven door een historisch lage (hypotheek)rente en een grote vraag naar huur- en koopwoningen. Mede als gevolg van de stikstofproblematiek hadden onze ondernemingen te maken met vertragingen in vergunningverlening. Oplopende levertijden en margedruk als gevolg van prijsstijgingen bij onderaannemers en toeleveranciers staken in 2021 de kop op. Bij onze projectontwikkelingsactiviteiten waren er naast complexe vergunningprocedures ook uitdagingen bij het financieel haalbaar uitbesteden van enkele projecten en het vinden van geschikte ontwikkellocaties. Desondanks was sprake van een zeer goed jaar, ook voor onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement.

In de utiliteitsector is, ondanks de vertraging van enkele projecten begin 2021, sprake van verder herstel van de prijsniveaus en een toename van het volume waardoor de financiële resultaten verbeterden. De herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkten ontwikkelden zich positief. De utiliteitsbouw is een belangrijke sector voor zowel het segment Bouw & Ontwikkeling als voor het segment Techniek.

Op de inframarkt was sprake van een beperkt aantal grote tenders. Dit was een gevolg van aanhoudende onzekerheid in de markt door discussies over contractvormen, problemen rond stikstof en ook PFAS en financiële onzekerheden bij (lokale en regionale) overheden als gevolg van Covid-19. Deze ontwikkeling veroorzaakt prijsdruk op de inframarkt.

In de industriële sector was in 2021 sprake van positieve ontwikkelingen. Per saldo was er voldoende aanbod van nieuwe projecten, waardoor de orderportefeuille en het prijsniveau stabiliseerden. Verder is het van groot belang dat onze ondernemingen in de energie- en waterbehandelingsmarkt goed gepositioneerd zijn.

In de Marine-markt, een sector waarin onze onderneming Eekels Technology actief is, is sprake van een wisselend beeld. In de meeste deelsegmenten was gedurende 2021 sprake van een laag investeringsniveau als gevolg van overcapaciteit, maar het segment Yachting presteerde uitstekend.

## Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

<b>Bedrijfsresultaat (EBITDA)*</b>		
(x € 1 miljoen)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Techniek	28,6	21,7
Bouw & Ontwikkeling	69,0	48,5
Infra	-0,8	0,3
Holding c.s.	-0,8	0,3
<b>TBI</b>	<b>95,9</b>	<b>70,8</b>

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

TBI heeft de winstgevendheid in 2021 sterk verbeterd. De segmenten Techniek en Bouw & Ontwikkeling realiseerden aanzienlijk hogere bedrijfsresultaten dan in 2020; bij Infra bleef het bedrijfsresultaat achter ten opzichte van 2020. Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam toe met 36% naar € 95,9 miljoen (2020: € 70,8 miljoen).



De totale bedrijfsopbrengsten stegen met 9% naar € 2.192 miljoen (2020: € 2.013 miljoen). Het bedrijfsresultaat (EBIT) verbeterde aanzienlijk met 51% tot € 72,5 miljoen in 2021, van € 48,0 miljoen in 2020.

<b>Resultaten</b>		
(x € 1 miljoen)	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	2.192	2.013
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	95,9	70,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	72,5	48,0
Nettoresultaat	49,8	32,1
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	4,4	3,5
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	3,3	2,4

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

**“Het nettoresultaat steeg met 55% naar € 49,8 miljoen.”**

In 2021 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is een aantal organisatie-aanpassingen doorgevoerd. De kosten hiervan bedroegen € 2,8 miljoen (2020: € 2,3 miljoen). Een belangrijk deel van de reorganisatiekosten hadden betrekking op de integratie van de activiteiten van Groothuis Wonen in Koopmans.

Het saldo van financiële baten en lasten kwam net als in 2020 uit op € 4,2 miljoen negatief. Mede als gevolg van de toegenomen liquide middelen en de daarop van toepassing zijnde negatieve rente is per saldo sprake van financiële lasten.

De effectieve belastingdruk in 2021 bedroeg 27,3% (2020: 26,6%).

Het nettoresultaat steeg met 55% naar € 49,8 miljoen (2020: € 32,1 miljoen).

## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten in 2021 bedroegen € 2,2 miljard en namen ten opzichte van 2020 (€ 1,9 miljard) met 14% toe. De orderportefeuille (het nog uit te voeren deel van de opdrachtwaarde en te ontvangen nieuwe opdrachten) nam toe met 3% naar € 3,2 miljard (ultimo 2020: € 3,1 miljard). Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen op projecten waarbij risicoprofiel, rendement en vermogensbeslag in balans zijn.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,7 miljard uitgevoerd in 2022. Hiermee is 79% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2022 gedekt. Ultimo 2020 was dat 78% (voor 2021). Het restant van de orderportefeuille zal in 2023 of daarna tot uitvoering worden gebracht.

## Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

<b>Techniek</b>		
(x € 1 miljoen)	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	848	768
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	28,6	21,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	19,1	13,3
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	3,4	2,8
Ontvangen opdrachten	839	710
Orderportefeuille ultimo	1.064	998

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek zijn met 10% toegenomen, waarbij een aanzienlijk hoger bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. De operationele marge verbeterde van 2,8% in 2020 tot 3,4% in 2021. De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. De marktomstandigheden waren in 2021 overwegend positief. In de utiliteitsmarkt werden sterk verbeterde resultaten gerealiseerd. In de industriële markten was



sprake van verbeterde resultaten door voldoende aanvragen en een verbeterd prijsniveau. De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek stelden teleur met name als gevolg van enkele negatieve projectresultaten. Binnen de Marine-markt was sprake van uitdagende marktomstandigheden in bepaalde segmenten. In het deelsegment Yachting werden goede bedrijfsresultaten gerealiseerd.

De orderportefeuille van Techniek nam met 7% toe tot € 1.064 miljoen.

<b>Bouw &amp; Ontwikkeling</b>		
(x € 1 miljoen)	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	1.054	987
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	69,0	48,5
Bedrijfsresultaat (EBIT)	62,4	41,6
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	6,5	4,9
Ontvangen opdrachten	1.152	986
Orderportefeuille ultimo	1.667	1.504

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

Onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerden in 2021 uitstekende resultaten. De bedrijfsopbrengsten in 2021 zijn ten opzichte van vorig jaar met 7% gestegen. Het bedrijfsresultaat steeg fors met 50% tot € 62,4 miljoen (2020: 41,6 miljoen). De operationele marge nam verder toe tot 6,5%. De resultaatverbetering kwam voor een belangrijk deel voort uit onze projectontwikkelingsactiviteiten.

Het aantal verkochte woningen steeg met 126,3% tot 2.204 woningen (2020: 974 woningen). Het aantal opgeleverde (gebouwde) woningen steeg met 33% tot 2.304 woningen (2020: 1.736 woningen).

De vraag naar nieuwbouwwoningen is onverminderd groot. De ontvangen opdrachten namen in 2021 vergeleken met 2020 met 17% toe, waardoor ook de orderportefeuille toenam.

<b>Infra</b>		
(x € 1 miljoen)	2021	2020
Bedrijfsopbrengsten	308	280
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	-0,8	0,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-3,1	-1,4
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	-0,3	0,1
Ontvangen opdrachten	211	230
Orderportefeuille ultimo	500	644

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

In 2021 was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt. Door de stikstofcrisis is een aantal grote infraprojecten uitgesteld. Verder vertraagden middelgrote werken door onduidelijkheid in de markt (onder andere als gevolg van discussies over contractvormen, stikstof en PFAS) en was sprake van financiële onzekerheden bij de (lokale en regionale) overheden mede als gevolg van Covid-19.

## “De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk.”

Als gevolg van deze ontwikkelingen nam de orderportefeuille ten opzichte van 2020 af met 22%. In 2021 zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2020 met 10% toegenomen. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verslechterde tot € -0,8 miljoen (2020: € 0,3 miljoen). Dit was met name het gevolg van enkele negatieve projectresultaten in de civiele betonbouw.

## Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk, met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 31,4% (2020: 32,7%). De lagere solvabiliteit vergeleken met eind 2020 wordt onder meer veroorzaakt door de hogere investeringen in vaste activa en de toegenomen liquide middelen. Het balanstotaal groeide van € 929 miljoen tot € 1.096 miljoen.

Op de door Stichting TBI verstrekte achtergestelde lening van € 25 miljoen is in 2021 € 5 miljoen afgelost. Rekening houdend met de achtergestelde lening bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 33,2% (2020: 35,4%).





### Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)	2021	2020
Vaste activa	146	127
Investerings in vastgoedportefeuille	222	218
Nettowerkkapitaal	-113	-47
Liquide middelen	428	320
Eigen vermogen	344	304
Achtergestelde lening	20	25
Balanstotaal	1.096	929
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	31,4%	32,7%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	33,2%	35,4%

De vaste activa namen toe tot € 146 miljoen (2020: € 127 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2021 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 38 miljoen (2020: € 22 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 21 miljoen bedroegen (2020: € 20 miljoen). In 2021 is onder meer geïnvesteerd in huisvesting, vervanging en uitbreiding van materieel en de overname van de Nederlandse activiteiten van Struijk Sloop- en Grondwerken en FAME Groep en de participaties in Homeblocks en City Barging.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, plankosten, onverkocht vastgoed in uitvoering en onverkocht opgeleverd vastgoed) bedroegen ultimo 2021 € 222 miljoen (2020: € 218 miljoen).

De toename van € 4 miljoen bestaat onder meer uit een daling van de investeringen in projectontwikkeling met € 4 miljoen tot € 181 miljoen (2020: € 185 miljoen). Rekeninghoudend met non recourse projectfinancieringen bedragen de netto-investeringen in projectontwikkeling € 153 miljoen (2020: € 152 miljoen). Daarnaast namen de voorraden onverkocht vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed met € 7 miljoen toe tot € 40 miljoen (2020: € 33 miljoen).

Ondanks de hogere investeringen in projectontwikkeling nam het nettowerkkapitaal af tot € -113 miljoen (2020: € -47 miljoen). Dit was met name het gevolg van een verbeterde voorfinanciering van onderhanden projecten. Daarnaast was sprake van een toename van debiteuren en overige vorderingen en een toename van de kortlopende schulden.

### Nettowerkkapitaal

(x € 1 miljoen)	2021	2020	Mutatie
Debiteuren en overige vorderingen	286	251	35
Onderhanden projecten	-188	-107	-80
Investerings in vastgoedportefeuille	222	218	4
Crediteuren en overige schulden	-447	-422	-25
Overige	14	13	1
<b>Totaal</b>	<b>-113</b>	<b>-47</b>	<b>-65</b>

(x € 1 miljoen)	2021	2020	Mutatie
Techniek	-90	-46	-44
Bouw & Ontwikkeling	9	22	-13
Infra	-31	-21	-10
Overige	-1	-3	2
<b>Totaal</b>	<b>-113</b>	<b>-47</b>	<b>-65</b>



De liquide middelen namen toe met € 108 miljoen tot € 428 miljoen (2020: € 320 miljoen). Het saldo van de liquide middelen verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen (de nettoliquiditeit), bedroeg ultimo 2021 € 414 miljoen (ultimo 2020: € 311 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2021 € 344 miljoen (2020: € 304 miljoen), een toename met € 40 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettore-sultaat van € 49,8 miljoen, de dividenduitkering over 2020 van € 9,6 miljoen en positieve koersverschillen van € 0,3 miljoen.

## Financiering

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit is op 1 november 2018 door middel van een zogenaamde 'Amend & Extend'-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. Van belang is de in de faciliteit overeengekomen verduurzamingsclausule: bij het (niet) voldoen aan een aantal in het jaarverslag genoemde niet-financiële KPI's kan de opslag in positieve (of negatieve) zin voor TBI worden aangepast.

Op 1 november 2021 is deze Revolving Credit Facility (RCF) met één jaar verlengd tot 1 november 2025. Dit was primair mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF. Op basis daarvan was de RCF per 1 november 2019 al met één jaar verlengd tot 1 november 2024. De tweede verlengingsoptie is, na uitstel van een jaar, op

1 november 2021 gehonoreerd door de syndicaats-banken waardoor de einddatum van de RCF inmiddels 1 november 2025 is geworden.

Tot en met 2021 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. Ook in 2021 heeft TBI ruimschoots aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courant-faciliteiten 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 2021 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

Verder heeft TBI de beschikking over meerdere non-recourse (vastgoed)financieringen. Daarnaast is sprake van meerdere (non-recourse) duurzame projectfinancieringen. Het betreft hier relatief kleinere leningbedragen voor onder andere de financiering van duurzame energie projecten. Met deze projectfinancieringen worden het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de exploitatie van solarprojecten en warmte- en koude-opslaginstallaties gefinancierd gedurende de looptijd.

In 2021 heeft TBI de beschikking over zeven garantiefaciliteiten met een obligo van € 490 miljoen (2020: € 420 miljoen). In het tweede kwartaal van 2021 is een

solide garantieverstrekker toegetreden tot de TBI garantieportefeuille. Met deze extra garantieverstrekker is er een evenwichtige verdeling van aanbieders, voldoende ruimte voor het stellen van garanties (headroom) en zekerheid voor de toekomst. Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI. 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 door de Raad van Bestuur.



# Vooruitzichten

ModuleMakers levert met modulaire bouwtechnologie een bijdrage aan slimmere, schonere en gezondere gebouwen – en daarmee aan een betere wereld.

# Vooruitzichten

**Volgens het CPB groeit de Nederlandse economie tot 2025 met gemiddeld 1,6% per jaar en loopt de staatsschuld op tot bijna 67% van het Bruto Binnenlands Product. Daarna loopt deze mogelijk verder op. Het CPB becijfert hiermee dat de Covid-19 crisis langdurige gevolgen voor de economische groei en vooral de overheidsfinanciën heeft. Dit zal uiteindelijk ook TBI niet onberoerd laten, hoewel de bouwsector tot nu toe een beperkte invloed ondervindt van de Covid-19 crisis. Ook de geopolitieke situatie rond Oekraïne levert onzekerheid op en is ongewis.**

De orderportefeuille van het concern is met € 3,2 miljard licht hoger dan vorig jaar en heeft een goede spreiding over de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra. De in de afgelopen jaren overgenomen bedrijven dragen ook aanzienlijk bij aan het bedrijfsresultaat. De ambitie bij de TBI-ondernemingen om de activiteiten verder te verbeteren en de strategie invulling te geven op basis van ondernemerschap is versterkt.

Daarbij blijven de TBI-ondernemingen in Bouw & Ontwikkeling profiteren van de gunstige markt. De onderliggende factoren zijn onder meer de lage hypotheekrente, de vraag naar grote en complexe binnenstedelijke projecten en transformaties van kantoren naar woningen. Niettemin wordt het lastiger nieuwe projecten te ontwikkelen en uit te voeren gezien de beperkte beschikbaarheid van ontwikkelbare grondposities, terughoudendheid bij beleggers en de krappe arbeidsmarkt. Ook de financiële haalbaarheid is soms een uitdaging, met name bij het realiseren van betaalbare huurwoningen.

De utiliteitsbouw ontwikkelt zich bij TBI nog steeds goed met een aantal grote projecten. Hier laten de gevolgen van de Covid-19 crisis zich wel gelden, waardoor financiers en beleggers terughoudender zijn geworden ten opzichte van (de ontwikkeling van)

hotels, horeca- en kantorenvastgoed en de renovatie of het onderhoud ervan. De behoefte aan (nieuwe) kantoorruimte neemt af door het toegenomen thuiswerken.

De infrasector heeft te maken met een lager aanbod van nieuwe opdrachten als gevolg van de Covid-19 crisis en de stikstofproblematiek. Met name gemeenten en provincies kampen met een gebrek aan financiële middelen, waardoor er minder (middelgrote) projecten op de markt komen. Onze infrabedrijven beschikken desondanks over een mooie orderportefeuille voor het lopende jaar, met een goede spreiding. Bovendien groeit de markt voor onderhoud en vervanging in de komende jaren. Wel moet de nieuwbouw van grote infraprojecten verder aangezwengeld worden door stimulerend beleid van het Rijk. Hiermee wordt voorkomen dat de sector stilvalt.

De techniekbedrijven beschikken over goede orderportefeuilles. Aangezien de doorlooptijd van de projecten hier relatief kort is, dienen onze installatiebedrijven alert te blijven. In 2022 kunnen ze te maken krijgen met een terugval van nieuwe opdrachten in de utiliteitssector, mede als projecten worden uitgesteld. Het consumentenvertrouwen en de investeringsbereidheid van beleggers blijft een belangrijke factor voor de (financiële) vooruitzichten van TBI. Niettemin zal het nieuwe regeerakkoord ook een bijdrage

kunnen leveren. Het is belangrijk dat de woningbouwprojecten van TBI zonder te veel vertraging afgezet worden. Ondanks het laat-cyclische karakter van de bouwsector blijven de vooruitzichten ook op middellange termijn goed. Volgens het CBS is er een woningbouwopgave van 95.000 woningen per jaar in de periode tot 2024. Ook daarna blijft er een forse opgave van 75.000 woningen per jaar tot 2035. Een belangrijk deel daarvan moet binnenstedelijk worden gerealiseerd. Hiermee zullen de belangrijkste belemmeringen bij ruimtelijke ordening en regelgevende instanties snel opgelost moeten worden. Bovendien wil de overheid extra investeren in vervanging en renovatie van de bestaande infrastructuur om de bereikbaarheid te borgen.

We verwachten dat de bedrijfsopbrengsten, het aantal medewerkers en ook de kosten van onderzoek- en ontwikkeling zich in 2022 rond het niveau van 2021 zullen bewegen. De netto-investeringen in (im)materiële vaste activa zullen in 2022 de afschrijvingskosten overtreffen, onder andere door investeringen in huisvesting, materieel, digitalisering en Smart Energy-activiteiten. Voorts houden we rekening met een toename van het nettowerkkapitaal, onder andere als gevolg van hogere investeringen in projectontwikkeling. De financiering zal vanuit de aanwezige liquide middelen plaatsvinden.





# Governance

Synchroon en J.P. van Eesteren werken in Breda aan STRACKS, een stedelijk gebied waar wonen, werken, een hotel, park, horeca en winkels verrassend samen komen.

# Risicomangement

Ondernemen in de markten waarin TBI opereert, is nauw verbonden met het nemen en beheersen van risico's. Het beheersen van risico's is een voorwaarde om succesvol te zijn. Ondernemerschap ligt aan de basis van onze organisatie en de risicobeheersing is hierop gestoeld. De statutaire directies zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van de desbetreffende TBI-onderneming. TBI biedt de kaders en middelen om dit ondernemerschap te stimuleren.

## Risicofilosofie

In onze visie komt risicobeheersing pas werkelijk tot leven bij een juiste balans tussen formele ('harde') en informele ('zachte') aspecten in de organisatie.

Formele aspecten zijn gevat in onze beheersings- en controlesystemen. Hiermee stellen wij kaders vast waarbinnen de TBI-ondernemingen verantwoord dienen om te gaan met het nemen van risico's.

De informele 'zachte kant' van risicomangement legt meer nadruk op de medewerker, cultuur, flexibiliteit, leren en aanpassingsvermogen.

**“Risico's, beheerskosten en rendement worden tegen elkaar afgewogen.”**

## Cultuur

Door de verantwoordelijkheid laag in onze organisatie te leggen en leermomenten actief te delen, ontwikkelt het risicobewustzijn van onze medewerkers zich op een positieve manier. Deze cultuur werkt verbindend in onze organisatie.

## Aanpak risicobeheersing

Projectbeheersing vormt de rode draad in onze risico-aanpak. Vanaf de selectie van een opdracht tot en met de nazorg zijn de beheersings- en controlesystemen erop gericht de juiste balans te houden tussen ondernemerschap en het voor de onderneming gewenste risicoprofiel.

## Tenderprocessen

Onze statutaire directies maken vroegtijdig een afweging over het opstarten van het biedingsproces. Als hiertoe wordt besloten, werken wij op gestructureerde wijze aan een evenwichtig aanbod voor de klant. Hierbij wegen wij risico's, beheerskosten en rendement tegen elkaar af. Inschrijvingen op projecten in joint venture verband, met een DBFM(O)-karakter, met (voor)financiering, met een aanneemsom die groter is dan 20% van de begrote

bedrijfsopbrengsten of buiten Nederland, legt de desbetreffende TBI-onderneming eerst voor aan haar Raad van Commissarissen.

Projecten met een bepaalde omvang (dit verschilt per TBI-onderneming) doorlopen een Bid/No Bid-procedure. Deze geeft antwoord op de vraag of een project past bij de risicobereidheid van de onderneming. Hierbij vindt een integrale beoordeling plaats van de beschikbare competenties, planning, financiële, juridische en fiscale aspecten, technische risico's, beheersmaatregelen en aspecten op het gebied van verzekeringstechniek. Hiermee ontstaat een integraal beeld van het projectrisico.

## Beheersings- en controlesystemen

Onze formele beheersings- en controlesystemen zijn gericht op het strategische, tactische en operationele niveau van onze organisatie. Hiermee schatten wij nieuwe risico's in en houden wij (toe)zicht op lopende projecten. Hiervoor hanteren wij de volgende instrumenten:

### i. Strategische Agenda

De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de Strategische Agenda. Duurzame



ERA Contour bouwde in Amsterdam Zuidoost de woonbuurt Mi Oso.

oplossingen, Mensen & Teams en Toonaangevende marktpositie zijn als strategische pijlers benoemd. De Operationele Plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hier integraal onderdeel van uit.

#### ii. Operationele Plannen

Het opstellen en realiseren van jaarlijkse plannen en budgetten is de verantwoordelijkheid van de statutaire directies van onze ondernemingen. In een procuratieschema en directie-instructie zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. In de Centrale Richtlijnen zijn de minimale vereisten voor risicobeheersingsmaatregelen bepaald. Samen vormen zij de afspraken over centraal en decentraal geleide processen en de wijze waarop de besluitvorming binnen TBI plaatsvindt.

#### iii. Verslaggeving

TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaggeving. De richtlijnen voor de financiële verslaggeving zijn opgenomen in het TBI Handboek Verslaggeving. Volgens deze richtlijnen rapporteren de directies elk kwartaal aan de Raad van Bestuur. In de kwartaalrapportages rapporteren de directies aan de Raad van Bestuur over ontwikkelingen in relatie tot afspraken en plannen, financiële en niet-financiële aspecten en doelstellingen. Tevens geven zij op deze wijze inzicht in de belangrijkste risico's. Waar nodig worden maatregelen getroffen of plannen bijgesteld.

Richtlijnen voor niet-financiële verslaggeving zijn opgenomen in het Rapportage Handboek Niet-Financieel. De duurzaamheidsrapportage van TBI is

gebaseerd op de 'Standards' van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI-contentindex is te raadplegen via onze website: [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag). Het doel van deze verslaggeving is transparant zijn over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, milieu-impact en circulair ondernemen. Ons jaarverslag geeft hierover een integraal beeld.

Naast de kwartaalcyclus rapporteren de ondernemingen iedere maand hun kengetallen en is er regelmatig contact tussen de Raad van Bestuur en de directies. Liquiditeiten en garanties worden dagelijks gemonitord.

#### iv. Interne audit

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

## Werking van beheers- en besturingssystemen in 2021

In 2021 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2022 niet het geval zal zijn. TBI kan geen garantie geven dat risico's zich niet manifesteren. Daarom blijven wij alert op het verder aanscherpen van procedures en maatregelen om aangesloten te blijven op veranderingen in de interne en externe omgeving. Dit is een continu proces.



### **Eindverantwoordelijkheid voor onze risicobeheersing**

De statutaire directies van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor naleving van de interne risico-beheersings- en controlesystemen. Zoals hiervoor al aangegeven, leggen zij hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

De eindverantwoordelijkheid voor de wijze waarop de TBI-ondernemingen risico's onderkennen, beheersen en controleren, 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 naleving van de relevante (financiële) richtlijnen. De afdeling Verslaglegging en Control alsmede onafhankelijke deskundigen ondersteunen de Raad van Bestuur hierbij.

### **Risicobereidheid**

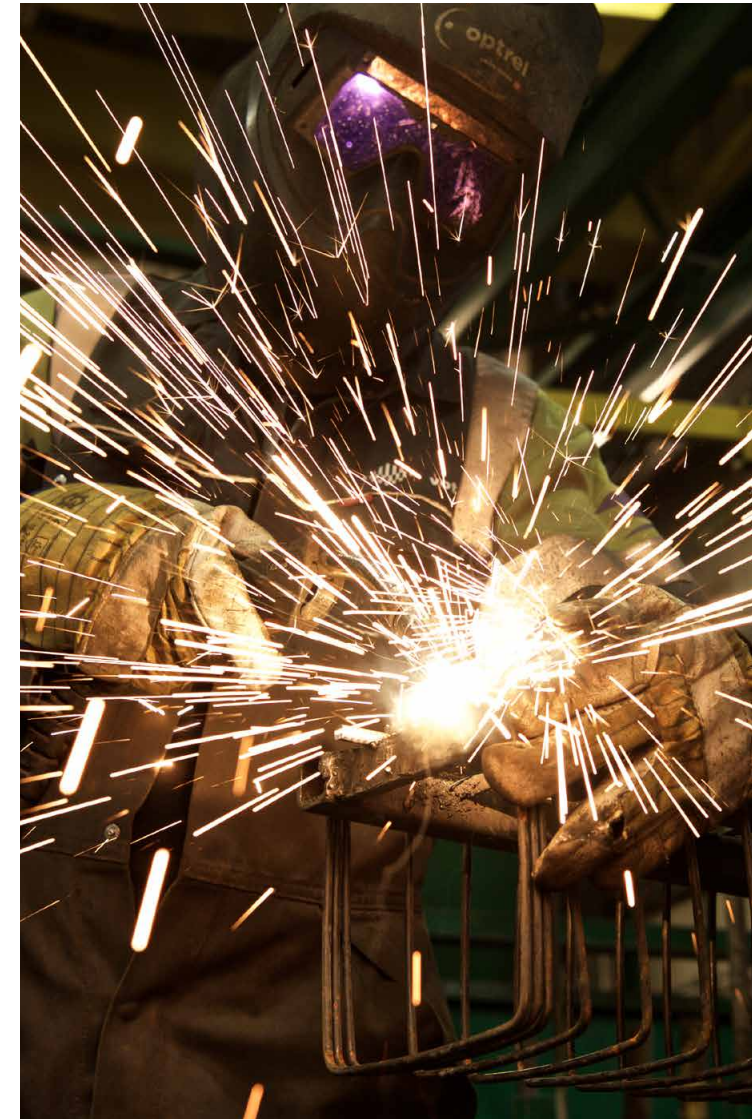
Wij bepalen onze risicobereidheid op gestructureerde wijze voor de volgende risicocategorieën: (i) strategisch/markt, (ii) operationeel, (iii) financieel, (iv) compliance en integriteit, (v) pandemieën/Covid-19 en (vi) ICT/cybersecurity. Voor elk van deze categorieën zijn de essentiële risico's gedefinieerd en de bijbehorende beheersingsmaatregelen bepaald. De TBI-onderneming handelt naar de vastgelegde risicobereidheid voor elk van deze risico's.

Tegelijkertijd staat binnen deze aanpak de veilige werkomgeving voorop, evenals integer handelen, opereren binnen wet- en regelgeving en beschermen van data. Op deze punten zijn wij niet bereid risico's te nemen. De financiële gevolgen van belangrijke risico's zijn afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma.

Deze methodiek en de resultaten ervan zijn toegelicht in de tabellen op de volgende pagina's.

## **Risicobereidheid**

Onze risicobereidheid bepalen wij op grond van onze strategische agenda in samenhang met de maatschappelijke ontwikkelingen, bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktomstandigheden en operationele vraagstukken. Binnen dit speelveld bepalen wij de mate waarin wij risico nemen en de set beheersmaatregelen om deze te controleren. Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag. Wij behouden daarmee een solide financiële basis. Vanuit deze basis zijn wij in staat 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.





## Paul Frijters

55 jaar

Productontwikkelaar

Sinds 2000 bij WTH

“Voor mij betekent innovatie: werken aan de toekomst. Hoe kunnen wij ons product, ons proces of onze dienst blijven verbeteren, waardoor we efficiënter werken en ons onderscheiden in de markt? Innoveren doen we samen met verschillende (ontwikkel)partners. Een voorbeeld hiervan is onze nieuwe modulaire kunststofverdeler. Door een slimmer ontwerp hebben deze nu allemaal dezelfde werking en opbouw. Ze zijn hierdoor onderling uitwisselbaar; met minder producten, maximale mogelijkheden en flexibiliteit.

De wereld om ons heen verandert in snel tempo. Kijk maar naar corona, de energieprijzen, de energietransitie of de woningmarkt. Wat doet dit in relatie tot thuiswerken, de gezondheidszorg, infrastructuur voor transport en data, grondstoffen en de beschikbaarheid ervan? Dit zijn enorme risico's maar ook grote kansen; als je er goed op inspeelt. Innovatie speelt hierbij een steeds grotere rol.

Hier komt mijn praktische ervaring goed van pas. De jongeren zijn vaak theoretisch goed onderlegd en kunnen snel informatie verzamelen en delen. Ze missen soms nog wat technische bagage. Door het samenbrengen van praktische kennis en ervaring met de vernieuwende, frisse blikken van slimme jongeren kan de kracht van generaties worden benut. Zo kunnen we innovaties

versnellen. Met een aantal collega's van andere TBI-ondernemingen heb ik afgelopen jaar de cursus 'de kracht van generaties' mogen volgen. Zeker de laatste dag, waarbij iedereen twee collega's van een jongere generatie mocht meenemen, was leuk en leerzaam. Dan word je je nog meer bewust van de andere manier van denken en werken van jongeren.

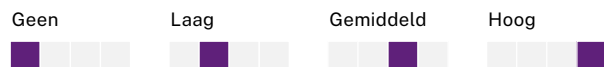
Mijn werk is mijn grote hobby. Ik volg de marktontwikkelingen op de voet en verdiep mij in de techniek erachter. Mijn kennis op het gebied van warmte opwekkers en installaties voor zowel verwarmen, koelen, ventilatie en regelen voor woningbouw en utiliteit is breed. Door de techniek te begrijpen kun je de juiste keuzes maken en weet je wat er verbeterd moet worden. Ik merk wel dat je af en toe rust moet nemen om het creatieve proces te activeren. Om te vernieuwen en te verbeteren moet je het gas soms even loslaten en 'out of the box' denken.

Ik zie innovatie als een continu proces. Je moet blijven kijken welke, latente, behoefte er is bij de klant. Met mijn ervaring doe ik dat vanuit vele invalshoeken. Want wie is de klant? Daar gaat het om. De eindgebruiker, de beheerder, de installateur, de aannemer of de projectontwikkelaar. Ieder heeft zijn eigen belang ten aanzien van een innovatieproces.”



“Met innovaties moet de kracht van generaties worden benut”

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting
<b>Strategisch/markt</b>		Om onze strategische doelstellingen te bereiken en onze marktpositie te verstevigen, zijn wij bereid lage tot gemiddelde risico's te aanvaarden. Via de stimulans om te ondernemen creëren wij kansen ter versteviging van onze marktpositie.
<b>Operationeel</b>		Voor onze reguliere activiteiten is de risicobereidheid laag en voor enkele risico's ontbreekt deze met het oog op het behoud van onze solide financiële basis.
<b>Financieel</b>		Vanuit onze solide financiële basis zijn wij bereid alleen lage en in uitzonderlijke gevallen een gemiddeld risico te accepteren om daarmee te innoveren, te investeren en samen te werken.
<b>Compliance en integriteit</b>		Integriteit is een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en een uitgangspunt bij al ons handelen. Wij zijn niet bereid op dit gebied risico's te aanvaarden.
<b>Pandemieën/Covid-19</b>		De in 2020 ontstane Covid-19 crisis heeft bij ons ook de bewustwording van risico's op het gebied van pandemieën gecreëerd. Ook in 2021 heeft deze nog aanhoudende pandemie de risicosfeer van onze ondernemingen geraakt. De basis blijft dat TBI de adviezen volgt van: RIVM, Bouwend Nederland, FME en Techniek Nederland. De gezondheid en veiligheid van onze medewerkers (en opdrachtgevers) staat hierbij centraal. De overheid en de bouw- en technieksector hebben het protocol 'Samen veilig doorwerken' opgesteld om te voorkomen dat de sector stil komt te liggen. TBI heeft ook een eigen 'Protocol Veilig Werken' opgesteld. Onze risicobereidheid op dit gebied is laag.
<b>ICT/cybersecurity</b>		Ten aanzien van de risico's op het gebied van operationele ICT-systemen, data integriteit en privacy zijn wij niet bereid risico's te aanvaarden. Op het gebied van cybersecurity is deze laag.



## Risicocategorie: strategisch/markt













Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Gewijzigde marktomstandigheden</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evenwichtig portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten.</li> <li>• Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen (w.o. nieuwe milieueisen). Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab, Smart TBI en geWOONhout. Extern door samenwerking met kennisinstututen en partners binnen en buiten de bouw.</li> <li>• Risicospreiding door samenwerkingsverbanden met collega bouwbedrijven.</li> </ul>		
<b>Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in een positie als preferente werkgever door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>		
<b>Concurrentie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëren van onderscheidend vermogen door focus op klanttevredenheid en de optie tot samenwerking tussen de TBI-ondernemingen.</li> </ul>		
<b>Prijsdruk</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen.</li> </ul>		
<b>Klimaatverandering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op milieu-impact analyses, CO<sub>2</sub>-reductie en hergebruik van materialen en grondstoffen.</li> <li>• Circulair ondernemen.</li> <li>• Bijdrage leveren aan noodzakelijke verlaging emissies van schadelijke stoffen (w.o. stikstof).</li> <li>• Bewustwording creëren om anders te bouwen; rekening houdend met de natuur.</li> </ul>		
<b>Innovatie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatie ecosysteem: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen een bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn.</li> </ul>		



## Risicocategorie: operationeel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Projectmanagement en -uitvoering</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.</li> <li>• Verantwoordelijkheid voor opdracht aanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen van de betreffende onderneming is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie.</li> <li>• Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen van de desbetreffende onderneming 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.</li> <li>• Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers.</li> <li>• Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en bepalen van beheersmaatregelen.</li> </ul>		
<b>Aanneming van werk en leveren van producten en diensten</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij projecten om risicomanagement vraagstukken op te lossen.</li> <li>• Voor de mogelijke negatieve gevolgen van bepaalde risico's die de ondernemingen niet zelf wensen te dragen, beroepen zij zich op het uitgebreide TBI-verzekeringsprogramma.</li> <li>• De verzekeringen in dit programma beheert TBI en deze worden via de co-assurantiemarkt ondergebracht bij (inter)nationale verzekeraars met een S&amp;P rating A of hoger.</li> </ul>		
<b>Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn), maar ook op zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en gevaarlijke stoffen. 'Toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren.</li> <li>• Adequaate veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies van TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn en TBI Veiligheidswaarden.</li> <li>• Campagnes ter verhoging van het veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBI Veiligheidsapp.</li> <li>• E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken.</li> </ul>		
<b>Omgevingsbewustzijn</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder en de inzet van omgevingsmanagers.</li> </ul>		

## Risicocategorie: financieel

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Financiering en liquiditeit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>De treasuryfunctie is centraal ingeregeld. Op basis van interne kredietbeoordelingen worden kredietlijnen ter beschikking gesteld aan de TBI-ondernemingen. Projectontwikkeling wordt op een non-recourse basis gefinancierd.</li> <li>Constance focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing.</li> <li>TBI streeft naar een solvabiliteit &gt; 30% voor alle TBI-ondernemingen.</li> </ul>		
<b>Krediet</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen.</li> <li>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.</li> </ul>		
<b>Rente</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.</li> </ul>		
<b>Valuta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Hierdoor zijn maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks nodig.</li> </ul>		


## Risicocategorie: compliance en integriteit

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Wet- en regelgeving</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branchegerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Bouwend Nederland.</li> <li>Toezicht door interne en externe deskundigen.</li> <li>Eigen activiteiten beperken zich primair tot de Nederlandse wetgevingsgebieden.</li> <li>Contractpartijen en samenwerkingsverbanden beperken zich in beginsel tot partijen binnen de landsgrenzen.</li> </ul>		
<b>Belastingrisico's</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI en de belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht. Onze fiscale afdeling streeft naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen, snelle standpuntbepaling en bewaakt en adviseert over opvolging en wijzigingen.</li> </ul>		
<b>Reputatie</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>TBI beschikt over een actuele gedragscode die geldt voor alle medewerkers.</li> <li>Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een ondertekende In Control-verklaring af aan TBI. Hierin wordt verantwoording afgelegd over de naleving binnen de wettelijke kaders en de Centrale Richtlijnen van TBI.</li> <li>Klokkenluidersregeling.</li> <li>Benoemen Compliance Officer.</li> <li>Buitenland: TBI richt zich alleen tot zakenpartners die gebonden zijn aan dezelfde jurisdictie als de betreffende TBI-onderneming.</li> </ul>		

## Risicocategorie: pandemieën/Covid-19

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Gezondheid eigen en ingehuurde medewerkers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>In het geval van een pandemie of epidemie en mogelijke besmettingen wordt het hele concern geraakt en in het verlengde daarvan toeleveranciers, klanten en andere relaties. Het nauwlettend monitoren en opvolgen van gezondheidsrisico's door middel van richtlijnen (van instituties) voor veilige werkomstandigheden voor medewerkers en andere relaties moeten dit risico beheersen.</li> </ul>		
<b>Operationeel</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Continu naleven van de Covid-19 richtlijnen teneinde de bouwplaatsen en werkgebieden open te houden.</li> <li>Nauwe contacten onderhouden met beroepsverenigingen (w.o. Bouwend Nederland).</li> <li>Toepassen van 'Good Practice' en 'Lessons Learned'.</li> </ul>		
<b>Financiële gevolgen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Het uitvoeren van scenario-analyses.</li> <li>Beheersmaatregelen zijn voornamelijk gericht op de lange termijn gevolgen.</li> </ul>		

## Risicocategorie: ICT/cybersecurity

Risicogebied	Risicobereidheid	Belangrijke beheersmaatregelen	Kans	Gevolg
<b>Operationele ICT-systemen, data integriteit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up-to-date houden van systeemonderdelen en de beheersorganisatie.</li> <li>• Back-up data en systemen om de continuïteit van bedrijfskritische functies te borgen.</li> <li>• Training en communicatie over gebruikersrisico's ter verhoging van het risicobewustzijn.</li> <li>• Standaardisatie van applicaties.</li> </ul>		
<b>Cybersecurity</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Security en cyber-ketenweerbaarheid zijn onderdeel van de totale risicokaders van TBI.</li> <li>• Oprichting van interne, interdisciplinaire stuurgroep bestaande uit senior management en personeel van meerdere bedrijfsunits om gezamenlijk een strategie en raamwerk voor cyberweerbaarheid te ontwikkelen.</li> <li>• Benoemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van de implementatie van cyberweerbaarheid.</li> <li>• Cybersecurity is standaard onderdeel van strategisch- en veiligheidsoverleg.</li> <li>• Training van medewerkers om het bewustzijn ten aanzien van cybersecurity te vergroten.</li> </ul>		
<b>Continuïteit</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikking hebben over een Business Continuity Plan en Disaster Recovery procedures.</li> </ul>		



## Rick Pattipeilohy

61 jaar  
Project Directeur COMOL5 (internationaal consortium met o.a. Mobilis en Croonwolter&dros)  
Sinds 1988 werkzaam bij TBI

“Hoe ziet de omgeving van het project eruit? Wie zijn de stakeholders? Wat zijn de risico's en kansen? Wat vraagt de klant precies? Zeker in de infrasector zie ik dat goed projectmanagement complexer en veelomvattender wordt. De RijnlandRoute is daar een duidelijk voorbeeld van. Je moet goed weten wat de scope van het werk is.

Het waarom achter het project is voor mij de crux als we naar de oplossingen kijken. Dit vereist brede kennis en veel kennisoverdracht. Niet alleen binnen het team, maar ook binnen het consortium en TBI. Bij de realisatie van een project is het cruciaal om de afstand tussen de mensen op kantoor en buiten beperkt te houden. Zeker met een hele diverse groep (buitenlandse) medewerkers.

Gelukkig hoef je de kennis niet allemaal zelf in huis te hebben. Die kun je ook via partners inhuren. Dat betekent wel dat er vaak veel verschillende partijen betrokken zijn. Iedereen heeft zijn rol. Het gaat dan om de optelsom en het samenwerken. Kennisontwikkeling is erg belangrijk. Medewerkers moeten vanuit hun rol en expertise goed begrijpen waarom het project ontwikkeld wordt én daarop kunnen acteren.

Goed projectmanagement is voor mij ook essentieel om (financiële) risico's te beheersen. Dingen die je beter kunt doen, zijn belangrijk bij onze kennisoverdracht. In een snel veranderende wereld moet je steeds nieuwe dingen (van elkaar) willen leren. Dat proces is soms spannend voor medewerkers, maar juist de uitdaging voor mij.

Ik zie dat bij TBI alle mensen gedreven zijn projecten te realiseren met nut voor de maatschappij. Dat TBI op meerdere fronten een maatschappelijk betrokken werkgever is, heeft daar ook mee te maken. Er zijn veel mogelijkheden jezelf te ontwikkelen. Zeker voor jongeren. Maar ook aan ouderen wordt aandacht besteed. Uitsluitend veel geld verdienen is niet het belangrijkste voor TBI. Dat de aandeelhouder een stichting is, zegt genoeg”.

A photograph of Rick Pattipeilohy, a man wearing a white hard hat with a purple logo, glasses, and a bright orange high-visibility safety jacket with reflective stripes. He is standing in a tunnel, looking towards the camera with a slight smile. The tunnel is illuminated by overhead lights, and a blurred vehicle is visible in the background.

“Goed projectmanagement vereist veel kennisoverdracht”

# Corporate governance

**Verantwoord ondernemerschap, integer handelen, transparante verslaggeving, verantwoording en toezicht vormen de belangrijkste leidraad voor ons corporate governance-beleid. Een goede corporate governance is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van onze doelen.**

Het helpt ons ook risico's adequaat te beheersen en rekening te houden met zowel de belangen van alle betrokkenen, zoals die van onze aandeelhouder, onze medewerkers en onze opdrachtgevers, als met onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving.

TBI is een besloten vennootschap met een structuur-regime en met Stichting TBI als enig aandeelhouder.

## Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

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

De bepalingen uit de Code die TBI toepast, hebben we verwerkt in de statuten van TBI, de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en in de profielschets van de Raad van Commissarissen. Daarbij is rekening gehouden met de eigenomsstructuur van TBI.

De principes en best practice-bepalingen van de Code ten aanzien van risicobeheersing, beloning en het voorkomen van belangenverstremming zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur. Uitzondering hierop vormen de bepalingen over de wijze waarop over de uitvoering van het beloningsbeleid wordt gerapporteerd.

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, is opgenomen in het reglement van de Raad van Commissarissen. De criteria betreffende de samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn uitdrukkelijk verwoord in de profielschets van de Raad van Commissarissen.

## Organisatie van de onderneming

### Raad van Bestuur en directies

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern. De Raad van Bestuur ontwikkelt de missie en visie en stelt deze vast, evenals de daaruit voortvloeiende strategie en doelstellingen. De statutaire 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 TBI-ondernemingen liggen bij deze directies. Kenmerkend voor de organisatie van ons concern is het directe contact tussen de Raad van Bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen. Dat geldt ook voor het holdingkantoor met een relatief kleine professionele staf die de TBI-ondernemingen ondersteunt.

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 van de vennootschap, dat is gericht op de realisatie van de strategie en doelstellingen. De Raad van Bestuur is daarmee ook verantwoordelijk voor de continuïteit van het concern en de daaruit voortvloeiende financiële en niet-financiële resultaatontwikkeling. Ze houdt daarbij rekening met de diverse maatschappelijke aspecten van het gevoerde beleid. Bovendien is de Raad van Bestuur





In de nacht van zondag 9 mei op maandag 10 mei 2021 voer de tijdelijke Suurhoffbrug door Rotterdam naar zijn uiteindelijke bestemming in Oostvoorne. Aannemerscombinatie STIPT, bestaande uit Mobilis, Besix, Dura Vermeer en Hollandia Infra, voert in opdracht van Rijkswaterstaat de renovatie en nieuwbouw van de tijdelijke verbinding Suurhoffbrug uit.

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. Daarnaast is in het reglement expliciet de zorgplicht van de Raad van Bestuur voor een verantwoordelijke deelname van TBI aan het maatschappelijke verkeer vastgelegd, het zogenoemde 'responsible corporate citizenship'.

De leden van de Raad van Bestuur 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 worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur, directies en andere leidinggevende posities met voldoende diversiteit. Dit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Wij hebben oog voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen en voordelen die meer diversiteit met zich meebrengen. Daarom streven wij onder meer ook naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. Dit zal onze onderneming versterken. Het huidige percentage vrouwen op leidinggevende posities is circa 11 %.

In 2021 hebben wij diverse initiatieven ontplooid om TBI als werkgever aantrekkelijker te maken voor een meer diverse doelgroep. Hieruit is onder andere de behoefte aan een mentornetwerk naar voren gekomen alsook meer aandacht voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers in het "spitsuur van je leven". Daarnaast is een serie interviews gestart om vrouwen bij TBI beter zichtbaar te maken. Met hun verhalen kunnen zij anderen inspireren.

Ook in onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel. Dit leidt ertoe dat het aantal vrouwelijke medewerkers bij TBI en op leidinggevende posities toeneemt.

#### **Groepsdirectie**

De Groepsdirectie bestaat uit de Raad van Bestuur en vertegenwoordigers van de segmenten Techniek, Bouw (utiliteitsbouw en wonen), Ontwikkeling en Infra en het Hoofd Juridische Zaken. In de Groepsdirectie worden bedrijfsoverstijgende thema's, zoals strategie, veiligheid, duurzaamheid, integriteit en innovatie nader besproken. De leden van de Groepsdirectie delen hun kennis en bespreken aspecten van de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten, alsmede de kansen en risico's van business development.



## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met de vennootschap verbonden ondernemingen. Ook ziet zij toe op het functioneren van de Raad van Bestuur als zodanig en op het gevoerde beleid. Daarnaast wordt de Raad van Bestuur met advies terzijde gestaan. Om dit takenpakket adequaat uit te oefenen ontvangt de Raad van Commissarissen tijdig alle daarvoor benodigde informatie van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen heeft vijf leden. De samenstelling, taken en werkwijze van de Raad van Commissarissen zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen. 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 voeren van een benoemings- en beloningsbeleid;

- de auditcommissie, die zich bezighoudt met de financiële informatievoorziening, het auditproces en het 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 niet-financiële doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor de beloning van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het niveau 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 gebruik maken van een (externe) remuneratie-expert.

## Financiële verslaggeving

### Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De aandeelhouder benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. In 2019 is Deloitte benoemd voor een periode van vier jaar als de concernaccountant van TBI.

De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de accountant hebben maatregelen genomen de objectiviteit en onafhankelijkheid van de externe accountant te waarborgen. Deze leiden ertoe dat de accountant voornamelijk controlewerkzaamheden verricht en beperkt (belasting)adviesdiensten verleent. Dit wordt door de Raad van Commissarissen en in het bijzonder de auditcommissie periodiek getoetst.

De accountant brengt verslag uit aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de maatregelen die zijn 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 van toepassing zijnde richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Voordat de jaarrekening wordt gepubliceerd, wordt deze besproken in de auditcommissie. Daarbij is de externe accountant 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 heeft verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de onderscheiden organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. Verdere informatie hierover is te vinden op [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

Voorts geldt de TBI Gedragscode, waarin gedragsregels zijn opgenomen, die voor alle medewerkers gelden. Dat wil zeggen voor alle directies en medewerkers van TBI-ondernemingen, alsmede voor alle overige ingeschakelde arbeidskrachten door de TBI-ondernemingen.

De TBI Gedragscode vormt een onmisbare schakel bij de verwezenlijking van onze missie. Alle medewerkers zijn eraan gehouden de kernwaarden van TBI te respecteren en zowel naar de letter als de geest van de in de TBI Gedragscode opgenomen gedragsregels te handelen: maatschappelijk verantwoord ondernemen, integer en zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid dragen.

Het naleven van de TBI Gedragscode en het toezicht daarop is essentieel voor een integere bedrijfsvoering. Het stelt TBI in staat haar ambities te verwezenlijken, een aantrekkelijke werkgever en de beste partner voor haar klanten te zijn. Het toezicht op de naleving is primair een taak voor de Toezichthouders van de TBI-ondernemingen, maar de eindverantwoordelijkheid voor (het toezicht op) een deugdelijke naleving van de TBI Gedragscode berust bij de directies van de TBI-ondernemingen.

Uit de gezamenlijke rapportages van de Toezichthouders volgt dat in 2021 23 verzoeken tot uitleg, 221 verzoeken tot instemming en 35 meldingen van vermoedelijke overtredingen van de TBI Gedragscode zijn ontvangen. Binnen het hele concern is sprake geweest van 27 geconstateerde overtredingen van de TBI Gedragscode. Volledigheidshalve wordt bij dit laatste opgemerkt dat in dit verslagjaar voor het eerst ook ernstige datalekken (7) als een vermoedelijke, geconstateerde overtreding van de TBI Gedragscode zijn meegeteld.

Rotterdam, 17 maart 2022

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



# Samenstelling Raad van Bestuur

Per 17 maart 2022



Emiel Rozen (links) en Bart van Breukelen

## Raad van Bestuur

**Bart van Breukelen** (1960) voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** Mei 2019 (lid van de Raad van Bestuur sinds januari 2018)

**Functie** Voorzitter Raad van Bestuur | Directeur TBI Bouw B.V. | Directeur TBI Techniek B.V.

**Emiel Rozen** (1968)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** Mei 2016

**Functie** Lid Raad van Bestuur | Directeur TBI Bouw B.V. | Directeur TBI Techniek B.V.

# Samenstelling Groepsdirectie

Per 17 maart 2022

## Groepsdirectie

**Henri van Dam** (1977)  
directeur Synchroon B.V.

**Robert-Jan Feijen** (1977)  
directievoorzitter TBI Infra B.V.

**Piet Jan Heijboer** (1963)  
directievoorzitter Croonwolter&dros B.V.

**Harald van Keulen** (1959)  
directeur TBI Bouw B.V.

**Marco Peppel** (1974)  
directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

**Michiel Tromm** (1963)  
hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.



Van links naar rechts: Henri van Dam, Bart van Breukelen, Piet Jan Heijboer, Marco Peppel, Harald van Keulen, Robert-Jan Feijen, Emiel Roozen en Michiel Tromm

# Samenstelling Raad van Commissarissen

Per 17 maart 2022

**drs. A.L.M. (Ton) Nelissen** (1948), voorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** September 2012, aftredend in 2024 (einde commissariaat)

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 Timber and Building Supplies Holland N.V. – Lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.

**Belangrijkste huidige**

**nevenfuncties** Bestuurslid Nederlands Blazers Ensemble – Vice-voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds Noord-Brabant

**ir. E.H.M. (Edo) van den Assem** (1949),

vicevoorzitter

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** Juli 2012, aftredend in 2022 (einde commissariaat)

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. – Fokker Aircraft B.V.

**Overige commissariaten** Voorzitter Raad van Commissarissen EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund) – Voorzitter Raad van Commissarissen Esro Seafood B.V.

**Belangrijkste huidige nevenfunctie** Adviseur jonge startende ondernemers

**H. (Hilde) Garssen** (1973)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** september 2021, aftredend in 2025 (herbenoembaar)

Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie

**Functie** lid Raad van Bestuur KPN, Chief People Officer

**Belangrijkste nevenfuncties** Lid Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur VNO NCW, bestuurslid KPN Mooiste Contact Fonds, Lid Raad van Toezicht KWF Kankerbestrijding

**ir. H. (Huib) Morelisse MBA** (1964)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2018, aftredend in 2022 (herbenoembaar)

Lid strategische commissie

**Huidige functie** Medeoprichter Breathe

**Voormalige functies**

Bestuursvoorzitter Lagerwey – Bestuursvoorzitter Nuon

**Overig commissariaat** Lid Raad van Commissarissen BUVA

**drs. M. (Marcel) Niggebrugge** (1950)

**Nationaliteit** Nederlandse

**Benoeming** April 2015, aftredend in 2023 (herbenoembaar)

Voorzitter auditcommissie

**Voormalige functies** Lid Raad van Bestuur Urenco Ltd. – Lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen



Van links naar rechts: Hilde Garssen, Ton Nelissen, Marcel Niggebrugge, Edo van den Assem en Huib Morelisse.





# Verslag van de Raad van Commissarissen

In Den Haag is het hoogste punt van de woontorens Grotius (2 woontorens ontwikkeld door Provast en gerealiseerd door J. P. van Eesteren en BESIX) bereikt.

# Verlag van de Raad van Commissarissen

**De operationele resultaten van TBI zijn in 2021 wederom fors verbeterd, ondanks de voortdurende Covid-19 crisis. De resultaten van onze techniekbedrijven verbeterden aanzienlijk en die van de woning- en utiliteitsbouw bleven op een hoog niveau. De projectontwikkelingsactiviteiten presteerden uitstekend, mede door de gestegen woningverkoop. Het segment Infra sloot het jaar af met een licht verlies als gevolg van complexe omstandigheden op enkele infrastructurele werken. TBI is 2022 gestart met een goed gevulde orderportefeuille voor alle segmenten.**

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij TBI en staat het bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich tevens, in nauw overleg met de Raad van Bestuur, op de meest omvangrijke of complexe projecten en tenders van de TBI-ondernemingen. De techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector is sterk in beweging. De Raad van Commissarissen laat zich niet alleen informeren over belangrijke thema's, zoals de impact van Covid-19 en de daarom getroffen maatregelen. Maar ook over de energietransitie en circulair bouwen, een evenwichtige risicoverdeling tussen publieke opdrachtgevers en opdrachtnemer, de krappe arbeidsmarkt en de stikstofproblematiek. Hierbij heeft de Raad van Commissarissen niet alleen oog voor de gevolgen op korte termijn, maar tevens voor de lange termijn waardecreatie van TBI in ruime zin.

## Activiteiten 2021

In 2021 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, vijf keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond vijf keer een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder de aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur als team, alsmede over dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. In het verslagjaar heeft eveneens het zogenoemde 'gedeeld belang overleg' plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, de enig aandeelhouder van TBI. In dit jaarlijkse overleg wordt een toelichting gegeven op het gevoerde beleid van TBI evenals van Stichting TBI.

Belangrijke thema's tijdens de vergaderingen in het verslagjaar waren:

- de behandeling en goedkeuring van het Operationeel Plan 2021-2023;
- de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal en de orderportefeuille;
- de voortgang van een aantal grote projecten;

- de overname van de activiteiten van Struijk Sloop- en Grondwerken en Struijk Milieu;
- de overname van FAME Groep B.V.

Andere gespreksonderwerpen waren onder meer:

- de herijkte strategie;
- de veilige werkomgeving en het verhogen van de veiligheidscultuur op de bouwplaats;
- de voortgang van het management development programma en
- de fusie- en overname strategie.

De Raad van Commissarissen heeft in juni 2021 een werkbezoek gebracht aan het bouwproject Grotius in Den Haag. De projectleiding van Grotius heeft een uitgebreide presentatie gegeven en rondleiding verzorgd. Helaas was het door de gevolgen van de coronapandemie niet mogelijk meer projectbezoeken te organiseren. Mede in het kader van permanente educatie heeft de Raad van Commissarissen in het bijzijn van de Raad van Bestuur en ICT-specialisten van TBI een educatiesessie bij Microsoft bijgewoond. Hierbij is ingegaan op de ontwikkelingen in het ICT-landschap, digitalisering, ICT-security, BIM in de praktijk en smart & connected services.



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

### **Covid-19**

Covid-19 blijft impact houden op de samenleving en op onze sector en zorgt voor ongekende uitdagingen. TBI heeft mitigerende maatregelen genomen die gericht zijn op de gezondheid en veiligheid van medewerkers en op die van onze onderaannemers en opdrachtgevers. De in het begin van de Covid-19 uitbraak opgestelde financiële stresstest scenario's bleken robuust en hebben ook dit verslagjaar geen aanleiding gegeven gebruik te maken van TBI's Revolving Credit Facility (RCF). De Raad van Bestuur heeft periodiek aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd over de Covid-19 impact. TBI heeft ook in 2021 geen gebruik gemaakt van steunmaatregelen die door de Nederlandse overheid beschikbaar zijn gesteld in verband met Covid-19. TBI ondervindt

**“TBI heeft ook in 2021 geen gebruik gemaakt van de corona-steunmaatregelen van de overheid.”**

echter wel onzekerheden in sommige delen van de toeleveringsketen en heeft te maken met verzuim van personeel en inefficiëntie op projecten. De IT-systemen van TBI faciliteren het thuiswerken op een goede manier.

### **Veiligheid**

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda. Dit onderwerp is elke reguliere vergadering aan bod gekomen. Tijdens de vergadering in juni is kennisgenomen van de voortgang op het gebied van veiligheid door een presentatie van de TBI manager Veiligheid. Zo onderschrijft TBI de Governance Code Veiligheid in de Bouw en is begin 2022 gestart met de implementatie van de norm Veiligheid in Aanbesteding (ViA).

### **Strategie**

Het Operationeel Plan 2021 – 2023 is in de vergadering van januari 2021 goedgekeurd. De Raad van Bestuur heeft in overleg met de Raad van Commissarissen het strategisch kader in de loop van 2021 verder aangescherpt door te focussen op drie pijlers:

- Duurzame oplossingen;
- Mensen & Teams;
- Toonaangevende marktpositie.

Belangrijke onderliggende thema's zijn:

- de energie- en circulaire transitie;
- vakmanschap en talent in combinatie met leiderschap en diversiteit;
- maaktechnologie en digitalisering.

### **Resultaten**

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2021 zijn de financiële gang van zaken en vooruitzichten uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur.

Voorafgaand aan deze besprekingen werden de financiële rapportages behandeld in de vergaderingen van de auditcommissie. Vaste agendapunten waren de ontwikkeling van de resultaten van de grotere projecten, de beheersing van het werkkapitaal, het niveau van de indirecte kosten en de liquiditeit-, resultaat- en solvabiliteitsontwikkeling.

### **Overige onderwerpen**

In de vergadering van maart 2021 is de compliance rapportage 2020 besproken. Verder zijn in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheids-thema's besproken. De interne auditfunctie is belegd bij BDO. In 2021 zijn interne audits afgerond bij ERA Contour, J.P. van Eesteren en een groepsbrede inventarisatie inzake contractvorming met opdrachtgevers. Het interne auditplan voor 2022 is in de vergadering van de auditcommissie van november goedgekeurd. In de vergadering van maart 2021 zijn het (concept) jaarverslag 2020, inclusief de jaarrekening 2020, en het interne verslag 2020 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2020 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid met de accountant besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2020

ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 15 april 2021 zijn de jaarstukken 2020 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 2020 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2020.

## Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2021 drie commissies:

- de strategische commissie;
- de benoemings- en remuneratiecommissie en
- de auditcommissie.

### Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2021 viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda. De TBI-ondernemingen opereren decentraal in hun marktsegment dicht op de klant, maar een aantal thema's vragen steeds meer om een bedrijfsoverstijgende aanpak. Dit geldt onder meer voor maatschappelijke thema's zoals klimaatverandering, woningtekort, tekort aan arbeidskrachten, verstedelijking en mobiliteit. Deze thema's zijn tegen het licht gehouden van TBI's positionering en haar onderscheidend vermogen. Dit heeft geleid tot een hernieuwd strategisch kader met de hierboven genoemde drie pijlers. In 2022 zullen deze strate-

gische pijlers nader worden ingevuld met ambities en KPI's. Voorts is de strategische commissie nauw betrokken bij de bespiegelingen over de marktverkenningen en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en (des)investeringen. De overname van de activiteiten van Struijk Sloop- en Grondwerken en Struijk Milieu door TBI Infra en de overname van FAME Groep B.V. door HEVO zijn na afstemming met de strategische commissie besproken in de Raad van Commissarissen.

De strategische commissie bestond in 2021 uit:

- ir. E.H.M. van den Assem, voorzitter
- ir. H. Morelisse MBA

### Benoemings- en remuneratiecommissie

De benoemings- en remuneratiecommissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor de benoeming van commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft zij een adviesfunctie voor de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de Raad van Bestuur.

De remuneratiecommissie heeft in 2021 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur voor een periode van drie jaar vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële, niet-financiële als persoonlijke doelstellingen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond in 2021 uit:

- H. Garssen, voorzitter (vanaf 1 september 2021)
- mr. D.J.B. de Wolff, voorzitter (tot 1 juli 2021)
- drs. A.L.M. Nelissen

Mevrouw De Wolff is twee termijnen lid geweest van de Raad van Commissarissen. Zij heeft destijds aangegeven niet meer beschikbaar te zijn voor herbenoeming en heeft derhalve haar functie als commissaris per 1 juli 2021 neergelegd. In een buitengewone Algemene Vergadering is haar decharge verleend voor haar toezicht op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid over 2021. Tijdens een buitengewone Algemene Vergadering is per 1 september 2021 mevrouw H. Garssen benoemd als commissaris voor een periode van vier jaar.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste viermaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur 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 heeft in 2021 viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren:

- de kwartaalrapportages;
- de jaarrekening 2020;
- het verslag van de externe accountant;
- het controleplan en
- de managementletter over 2021 van de externe accountant.

De auditcommissie heeft een toelichting gekregen bij de fiscale positie en de per 1 januari 2022 ingaande wijzigingen in de Richtlijnen voor Jaarverslaggeving op het gebied van Onderhanden projecten en de Netto omzet bepaling. Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over de ontwikkelingen bij de centrale ICT-organisatie. Voorts heeft de auditcommissie kennisgenomen van een tweetal post-acquisitie beoordelingen.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd. De interne auditfunctie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van drie audits die in 2021 zijn afgerond en heeft het interne auditplan 2022 besproken met BDO. De auditcommissie heeft de accountantswerkzaamheden door Deloitte Accountants B.V. geëvalueerd in verband met de controle van de jaarrekening 2020. Tevens heeft zij stilgestaan bij het effect van Covid-19 op de planning en uitvoering van zowel de interne als externe accountantswerkzaamheden.

De auditcommissie bestond in 2021 uit:

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

#### **Centrale Ondernemingsraad**

In 2021 hebben vier overlegvergaderingen tussen de Centrale Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur plaatsgevonden. Bij elk van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Van deze vier overlegvergaderingen hebben er twee 'online' plaatsgevonden.

## **Jaarverslag 2021 en voorstel resultaatbestemming**

Met het oog op artikel 21 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden de jaarrekening, het verslag van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering. Het jaarverslag met daarin opgenomen het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2021, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V., die is opgenomen op de pagina's 135 tot en met 137 van dit jaarverslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering :

- de jaarrekening 2021 vast te stellen, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2021 gevoerde beleid;

- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid over 2021.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2021 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Deze jaarstukken 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 2021 een nettoresultaat van € 49,8 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor een bedrag van € 12,9 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.



## Samenstelling en functioneren van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2021 uit:

- ir. A.J.H. van Breukelen, voorzitter
- drs. E.A.A. Roozen RA

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2021 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur goed, ook als team. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie ontwikkelt en uitvoert, de operationele en financiële doelstellingen realiseert en de cohesie en ondernemende cultuur binnen TBI versterkt met het oog op langetermijnwaardcreatie.

## Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2021 uit:

- drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter
- ir. E.H.M. van den Assem, vicevoorzitter
- H. Garssen (vanaf 1 september 2021)
- ir. H. Morelisse MBA
- drs. M. Niggebrugge
- mr. D.J.B. de Wolff (tot 1 juli 2021)

Mevrouw De Wolff is twee termijnen lid geweest van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen dankt mevrouw de Wolff voor de goede samenwerking en haar waardevolle bijdrage aan TBI over de afgelopen acht jaar. De samenstelling van de Raad van Commissarissen is zodanig dat de onafhankelijkheid van de Raad is geborgd op de in 2.1.7. van de Corporate Governance Code ('de Code') omschreven wijze. Voorts waren alle commissarissen in 2021 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code.

De Raad van Commissarissen was in 2021 zo samengesteld dat de benodigde deskundigheid, verschillende achtergronden en bestuurlijke competenties aanwezig waren om de taken van de Raad naar behoren te vervullen. De zelfevaluatie als bedoeld in bepaling 2.2.6 van de Code heeft in december 2021 plaatsgevonden.

## Corporate governance

De Code is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. In het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag is de corporate governance structuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en best practicebepalingen uit de Code. Deze 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.



## Ten slotte

Ondanks de voortdurende Covid-19 crisis heeft TBI in 2021 sterke resultaten gerealiseerd. De TBI-ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de voor hen relevante markten. De omvang en de kwaliteit van de orderportefeuille geven ons alle vertrouwen dat de onderneming een solide basis heeft en de juiste koers vaart ten aanzien van toekomstige uitdagingen. Eén daarvan is de impact van Covid-19, maar ook het uitblijven van een structurele oplossing voor de stikstofproblematiek laat zien dat waakzaamheid geboden blijft. De techniek-, bouw-, ontwikkel- en infrasector is immers op veel terreinen onder meer afhankelijk van de politieke besluitvorming van het Rijk en lagere overheden.

Wij feliciteren TBI Holdings B.V. met haar 40-jarige bestaan in 2022 en bedanken de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet en de bereikte resultaten in het afgelopen verslagjaar. Er is een sterke basis voor 2022 en volgende jaren.

Rotterdam, 17 maart 2022

Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter  
ir. E.H.M. van den Assem, vicevoorzitter  
H. Garssen  
ir. H. Morelisse MBA  
drs. M. Niggebrugge



## Yvette Wilson

46 jaar

Werkvoorbereider

Sinds 2015 bij Croonwolter&dros

“Ik vind dat we binnen Croonwolter&dros een open cultuur hebben. We leren daardoor in andere behoeftes denken. Dat is belangrijk omdat we door het snel veranderende technische werkveld steeds met nieuwe uitdagingen te maken hebben. Ik heb zodoende de mogelijkheid mijzelf te ontwikkelen en mijn kennis te verbreden. Hierdoor blijft het werk leuk en uitdagend en roest ik niet vast. Dat is waardevol voor het bedrijf en voor mijzelf. En ik groei hierdoor mee met de ontwikkelingen in de wereld.

Door open te communiceren bevorderen we innovaties. Dat is ook het resultaat van verscheidenheid op de werkvloer.

De diversiteit van onze teams speelt een stimulerende rol. Iedereen staat open voor andermans ideeën. Zo leer je met andere karakters en mensen omgaan en groei je in kennis en kunde. Dat is ook

interessant én belangrijk voor de klant. We hebben elkaar en diversiteit nodig. Zo komen we op een flexibele manier tot oplossingen om een gezamenlijk doel te bereiken.

Voor mij als vrouw in de techniek, een traditionele mannenwereld, is het interessant in deze omgeving te werken. Vrouwen communiceren nu eenmaal anders dan mannen. Ik ben vaak het middelpunt. Dit komt door de functie die ik bekleed én de manier waarop mannen zich opstellen naar vrouwen. Daar zitten overigens nog wel verbeterpunten in. Meer training op het gebied van toelaatbaar en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag is soms nodig. Want de grens tussen fatsoenlijke en kwetsende grappen is nog niet voor iedereen even duidelijk.

In de elektrotechniek is een groot tekort aan vakkundige mensen. Wij kunnen ze ook goed gebruiken. Starters moeten dan bereid zijn zich te laten ontwikkelen tot bekwame medewerkers. Daar moet je

naar toe groeien. Ik ben erg blij met de mogelijkheden die ik hier krijg. Als ik iets wil bespreken of ontwikkelkansen zie, is mijn baas of de HR-manager makkelijk benaderbaar. Je moet dan wel mondig zijn en het probleem niet opkroppen. Ik kan ook altijd aangeven dat ik misschien naar een ander project of een andere afdeling wil, of wil doorgroeien. Er wordt naar mijn ambities geluisterd”.

“Ik heb de mogelijkheid mijzelf te ontwikkelen en mijn technische kennis te verbreden”





# Jaarrekening 2021



# Geconsolideerde balans per 31 december 2021

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2021	31 december 2020
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	32.006	26.334
Materiële vaste activa	2	104.303	90.690
Financiële vaste activa	3	10.071	9.890
		<b>146.380</b>	<b>126.914</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	235.856	231.042
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	–	–
Vorderingen	6	285.868	250.673
Liquide middelen	7	428.103	320.254
		<b>949.827</b>	<b>801.969</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.096.207</b>	<b>928.883</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	8	344.132	303.656
Minderheidsbelang van derden		–621	–
		<b>343.511</b>	<b>303.656</b>
<b>Vorzieningen</b>	9	14.061	10.814
<b>Langlopende schulden</b>	10	90.209	75.918
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	11	648.426	538.495
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.096.207</b>	<b>928.883</b>



# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

		2021	2020
<b>Netto-omzet</b>	12	2.086.815	1.460.981
Wijziging in voorraden gereed product en onderhanden projecten		104.996	551.752
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.191.811</b>	<b>2.012.733</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-657.142	-588.683
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-854.726	-796.907
Lonen en salarissen	13	-389.161	-361.549
Sociale lasten		-54.215	-53.830
Pensioenlasten	14	-42.171	-40.230
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	15	-20.630	-19.978
Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	4	-	-525
Overige bedrijfskosten	16	-101.240	-102.999
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-2.119.285</b>	<b>-1.964.699</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>72.526</b>	<b>48.034</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		313	276
Rentelasten en soortgelijke kosten		-4.483	-4.492
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>68.356</b>	<b>43.817</b>
Belastingen over het resultaat	17	-18.689	-11.789
Resultaat uit deelnemingen	18	-144	62
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>		<b>49.523</b>	<b>32.091</b>
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		284	-
<b>Nettoresultaat</b>		<b>49.807</b>	<b>32.091</b>

# Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
<b>Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen</b>	49.807	32.091
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	266	-543
<b>Totaalresultaat van de groep</b>	<b>50.073</b>	<b>31.548</b>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021

(bedragen in duizenden euro's)

		2021	2020
<b>Bedrijfsresultaat</b>		72.526	48.034
Aanpassing voor:			
• afschrijvingen	15	20.630	19.978
• bijzondere waardevermindering vlottende activa	4	–	525
• mutaties voorzieningen	9	3.453	271
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
• voorraden	4	–4.824	–34.368
• onderhanden projecten	5	80.836	–2.126
• vorderingen	6	–33.976	21.446
• overige schulden	11	24.859	7.030
		<b>66.895</b>	<b>–8.018</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>163.504</b>	<b>60.790</b>
Ontvangen interest		344	373
Betaalde interest		–4.331	–4.611
Ontvangen dividend	3	32	124
Betaalde vennootschapsbelasting	17	–19.960	–8.862
		<b>–23.915</b>	<b>–12.976</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>139.589</b>	<b>47.814</b>
Investerings in immateriële vaste activa	1	–4.947	–3.231
Investerings in materiële vaste activa	2	–30.304	–18.932
Investerings in financiële vaste activa	3	–7.847	–1.811
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	7	22
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	3.234	1.689
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	213	–
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>–39.644</b>	<b>–22.262</b>



# Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2021 (vervolg)

(bedragen in duizenden euro's)

		2021	2020
Ontvangen langlopende schulden	10	35.057	8.658
Aflossing van kredietinstellingen		-17.424	-8.544
Betaald dividend		-9.600	-7.500
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>8.033</b>	<b>-7.386</b>
Nettokasstroom in boekjaar		107.977	18.166
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		-129	-327
<b>Toename liquide middelen</b>		<b>107.849</b>	<b>17.839</b>
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
beginstand liquide middelen		320.254	302.415
mutatie		107.849	17.839
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>428.103</b>	<b>320.254</b>



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

### 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 het Wilhelminaplein 37 te Rotterdam. TBI Holdings B.V. is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 24144065. De uiteindelijke aandeelhouder van TBI Holdings B.V. is Stichting TBI, gevestigd te Ammerzoden, Nederland.

### Impact Covid-19

Op basis van de adviezen en instructies vanuit de officiële gezondheidsinstanties heeft TBI gedurende de coronacrisis diverse maatregelen getroffen. Rekening houdend met deze maatregelen zijn onze werkzaamheden grotendeels voortgezet, waardoor de impact van Covid-19 tot op heden beperkt is gebleven. Evenwel is een niet-significante impact op de operaties zichtbaar, waar wij als TBI attent op moeten blijven. Zo zijn bepaalde goederen schaars geworden door onderbrekingen in de productie in combinatie met een toegenomen vraag, hetgeen heeft geresulteerd in oplopende levertijden en prijsstijgingen.

Qua financiële resultaten heeft TBI, ondanks de coronacrisis, een goed jaar achter de rug. De vooruitzichten zijn op basis van de orderportefeuille en marktomstandigheden goed. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er als gevolg van Covid-19 geen grootschalige nieuwe contactbeperkingen nodig zijn.

Op het moment van opstellen van de jaarrekening is de impact van het coronavirus overwogen. Het coronavirus heeft niet geleid tot een significante impact op de waardering van de schattingsposten in de jaarrekening.

## 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 2021.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening 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.

### Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2021 mogelijk te maken.

## Schattingen en oordeelsvorming door het management

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.

Hieronder worden de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden samengevat:

#### **Grondposities e.d.**

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van Voorraden worden gehanteerd, wordt verwezen naar de grondslagen en de toelichting onder 4. Voorraden.

In 2021 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses op haar vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses zijn gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. In deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, worden per positie de effecten van o.a. ligging, status van de ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, demografische ontwikkelingen en andere locatie specifieke aspecten van de positie gewogen en waar nodig in de waardering van de positie tot uitdrukking gebracht.

#### **Onderhanden projecten in opdracht van derden**

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van Onderhanden projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar de grondslagen en de toelichting onder 5. Onderhanden projecten in opdracht van derden.

De waardering van onderhanden projecten wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijken en het management van de onderneming. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de onderneming betrokken is bij onderhandelingen en discussies over de financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen zal dit het geval zijn evenals indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers.

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 gebruik gemaakt 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% bedraagt. De activa en passiva, alsook de resultaten van deze ondernemingen worden voor 100% 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 middels de ‘purchase accounting’-methode. De overnamedatum is het moment dat feitelijk overheer-





sende 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.

Op 1 oktober 2021 heeft TBI Infra B.V. alle activiteiten in Nederland van Struijk Sloop- en Grondwerken B.V. gevestigd te Apeldoorn overgenomen. De resultaten zijn met ingang van deze datum in de consolidatie opgenomen. De koopsom is betaald in contanten.

Op 3 december 2021 heeft HEVO B.V. alle aandelen in het kapitaal van FAME Groep B.V., gevestigd te Zwolle, overgenomen. De resultaten zijn met ingang van deze datum in de consolidatie opgenomen. De koopsom van de aandelen is betaald in contanten. Onder voorwaarden zal een additionele koopsom worden betaald, die in de balans per 31 december 2021 is verwerkt.

## 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.

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, de leden van de directie, 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.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### 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. Dergelijke kosten zijn opgenomen als 'kosten van ontwikkeling'. Deze uitgaven 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 software 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 (doorgaans 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 realiseerbare waarde. Materiële vaste activa worden lineair op basis van de geschatte gebruiksduur afgeschreven, waarbij zo nodig rekening wordt gehouden met een restwaarde.

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 worden geactiveerd in het jaar waarin het groot onderhoud plaatsvindt en naar rato van de resterende levensduur afgeschreven indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het actief zullen toekomen aan de rechtspersoon en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

#### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

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 vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening gevormd.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in de komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

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 er 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 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.



Grondposities in eigendom worden 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.

De waardering van vastgoed in aanbouw en opgeleverd vastgoed vindt plaats tegen vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. Geactiveerde kosten met betrekking tot onverkocht vastgoed in aanbouw worden gepresenteerd onder de voorraad vastgoed in aanbouw. Onverkocht vastgoed dat gereed is, wordt gepresenteerd onder de voorraad opgeleverd vastgoed. Op onverkochte vastgoed 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 waarde correctie 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 nominale waarde van de uitgaven die naar de beste schatting noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Latente belastingverplichtingen 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 belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Belastinglatenties worden gewaardeerd op 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% (2020: 3,0%).

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.

#### **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.

#### **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 offreren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan. Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offreren 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. Daarnaast wordt ernaar

gestreefd om het prijrisico 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 (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de onderneming risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

### 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 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.



## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### 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 opdrachtgever.

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.

### 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 verplicht-



tingen 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 (explíciete 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 voor belastingen, 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 diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2021 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings B.V. trad 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 de 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
<b>Stand per 1 januari 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	5.462	34.379	21.022	60.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.658	-27.124	-3.747	-34.529
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.804</b>	<b>7.255</b>	<b>17.275</b>	<b>26.334</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investerings	544	4.388	6.604	11.536
Desinvesteringen		-7		-7
Afschrijvingen	-107	-3.187	-2.615	-5.910
Consolidaties en deconsolidaties		17		17
Overige mutaties	-138	347	-173	36
<b>Saldo</b>	<b>299</b>	<b>1.557</b>	<b>3.816</b>	<b>5.672</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	2.307	39.173	27.453	68.933
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-204	-30.361	-6.362	-36.927
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.103</b>	<b>8.812</b>	<b>21.091</b>	<b>32.006</b>
Afschrijvingspercentages	20%	5 tot 20%	10%	



## 2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	Niet dienstbare bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	100.486	76.723	59.762	3.418	–	240.389
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–53.892	–53.644	–42.163	–	–	–149.699
<b>Boekwaarde</b>	<b>46.594</b>	<b>23.079</b>	<b>17.599</b>	<b>3.418</b>	<b>–</b>	<b>90.690</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>						
Investerings	3.405	13.895	5.591	6.627	618	30.137
Desinvesteringen	–1.422	–389	–1.423			–3.234
Afschrijvingen	–3.515	–5.199	–6.006			–14.720
Consolidaties en deconsolidaties		987	486			1.473
Overige mutaties	–11	114	–184	38		–43
<b>Saldo</b>	<b>–1.543</b>	<b>9.407</b>	<b>–1.535</b>	<b>6.665</b>	<b>618</b>	<b>13.612</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>						
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	99.954	90.129	62.683	10.083	618	263.467
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–54.903	–57.642	–46.620	–	–	–159.165
<b>Boekwaarde</b>	<b>45.052</b>	<b>32.487</b>	<b>16.063</b>	<b>10.083</b>	<b>618</b>	<b>104.303</b>
Afschrijvingspercentages	2,5 tot 10%	10 tot 20%	10 tot 20%			

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 24,4 miljoen (2020: € 24,9 miljoen) dient als zekerheid voor een non-recourse financiering, zoals toegelicht onder 10. Langlopende schulden. Daarnaast dient een deel van de machines en installaties met een boekwaarde van € 5,7 miljoen (2020: € 4,7 miljoen) als zekerheid voor een aantal non-recourse financieringen van € 4,6 miljoen.

De post 'niet dienstbare bedrijfsmiddelen' bestaat volledig uit gerealiseerde projectkosten voor een vastgoedbelegging, welke in eigen beheer wordt ontwikkeld. Op de vastgoedbelegging in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.



### 3. Financiële vaste activa

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstrekte leningen	Latente belastingvorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	2.441	2.817	2.858	1.773	9.890
<b>Mutaties in 2021</b>					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-32				-32
Aandeel resultaat boekjaar	-144				-144
Investerings	650				650
Mutatie latente belastingvorderingen			125		125
Consolidaties en deconsolidaties		-600		-47	-647
Overige mutaties	-75	-213		518	230
<b>Saldo</b>	<b>400</b>	<b>-813</b>	<b>125</b>	<b>471</b>	<b>182</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>2.841</b>	<b>2.004</b>	<b>2.983</b>	<b>2.243</b>	<b>10.071</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2021 wordt verwezen naar het 'Organogram 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 betreffen twee leningen aan een niet-geconsolideerde deelneming en een lening aan een derde. De eerste lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2021 € 0,3 miljoen (2020: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2021 € 0,8 miljoen (2020: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De lening aan een derde bedraagt ultimo 2021 € 0,9 miljoen (2020: € 1,1 miljoen) en heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 3,0 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 € 1,6 miljoen worden verrekend.

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

## 4. Voorraden

	31 december 2021	31 december 2020
Grond- en hulpstoffen	5.439	5.822
Gereed product en handelsgoederen	8.831	7.643
Grondposities	181.441	184.956
Vastgoed in aanbouw	39.972	30.283
Opgeleverd vastgoed	173	2.338
	<b>235.856</b>	<b>231.042</b>

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), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte

deel op projecten in uitvoering (Vastgoed in aanbouw) en van reeds opgeleverde projecten (Opgeleverd vastgoed). De post Grondposities betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie.

In 2021 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen de jaarlijkse analyses op Grondposities, Vastgoed in aanbouw en Opgeleverd vastgoed 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 2021 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van deze posities niet structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Ultimo 2020 bedroeg deze bijzondere waardevermindering € 0,5 miljoen.

Op de voorraad Grondposities is een voorziening van € 68,8 miljoen in mindering gebracht (2020: € 69,9 miljoen).

In de waardering van Grondposities en Vastgoed in aanbouw is een bedrag van € 0,2 miljoen aan rente inbegrepen (2020: € 0,1 miljoen).

## 5. Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

	31 december 2021	31 december 2020
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	3.343.981	3.240.869
Af: Gedeclareerde termijnen	-3.531.659	-3.348.327
	<b>-187.678</b>	<b>-107.458</b>
Verantwoord onder de kortlopende schulden	187.678	107.458
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2021	31 december 2020
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	169.037	182.935
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	-356.714	-290.393
	<b>-187.678</b>	<b>-107.458</b>

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

## 6. Vorderingen

	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren	228.769	201.610
Te factureren opgeleverde projecten	10.844	10.488
Overige vorderingen	37.984	31.210
Overlopende activa	8.271	7.366
	<b>285.868</b>	<b>250.673</b>

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 € 4,0 miljoen (31 december 2020: € 4,0 miljoen).

## 7. Liquide middelen

	31 december 2021	31 december 2020
Banken	427.802	320.000
Deposito's	268	219
Kassen	33	35
	<b>428.103</b>	<b>320.254</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 49,6 miljoen (31 december 2020: € 48,1 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen, aangezien TBI hier geen bepalende zeggenschap heeft.

Ook zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 6,6 miljoen begrepen (31 december 2020: € 5,1 miljoen). Verder zijn er gelden uit hoofde van een projectfinanciering van € 31,9 miljoen op een depotrekening gestort. Deze gelden staan, indien deze voor het project benodigd zijn, na bewijsvoering ter vrije beschikking van de vennootschap. De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.



## 8. Groepsvermogen

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

## 9. Voorzienen

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieverplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	619	4.313	3.859	328	1.695	10.814
<b>Mutaties in 2020</b>						
Dotaties		409	8.441	2.791	14	11.655
Onttrekkingen		-290	-4.487	-2.676	-172	-7.625
Consolidaties en deconsolidaties		26				26
Overige mutaties	-206		882	-20	-1.464	-808
<b>Saldo</b>	<b>-206</b>	<b>145</b>	<b>4.836</b>	<b>95</b>	<b>-1.623</b>	<b>3.248</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>413</b>	<b>4.458</b>	<b>8.696</b>	<b>423</b>	<b>72</b>	<b>14.061</b>

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2021			31 december 2020		
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Voorzienen	8,3	2,8	2,9	4,3	3,7	2,9

## 10. Langlopende schulden

	Achtergestelde lening	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	20.000	49.062	2.785	4.071	75.918
<b>Mutaties in 2021</b>					
Nieuwe financiering		32.396	1.600	954	34.949
Aflossingsverplichting komend jaar	-5.000	-13.652	-438	-2.090	-21.180
Overige mutaties		-370		891	521
<b>Saldo</b>	<b>-5.000</b>	<b>18.373</b>	<b>1.162</b>	<b>-246</b>	<b>14.290</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>15.000</b>	<b>67.436</b>	<b>3.948</b>	<b>3.825</b>	<b>90.209</b>

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:

(x € 1 miljoen)	31 december 2021		31 december 2020	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Langlopende schulden per looptijd</b>				
Langlopende schulden	84,6	5,6	51,5	24,4

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum. Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eenmaal afgeloste bedragen zijn door TBI Holdings B.V. te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. TBI Holdings B.V. heeft besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij in 2021 € 5 miljoen is afgelost. In 2022 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

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 € 17,2 miljoen aangetrokken. Van de openstaande lening is ultimo 2021 € 12,0 miljoen als langlopende schuld en € 1,0 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering bestaat uit een vaste component van 1,85% en een variabele component afhankelijk van 3-maands Euribor vermeerderd met een opslag. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek op de betreffende bedrijfspanden,

verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties. De lening loopt tot 28 februari 2023.

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert ultimo 2021 tussen 1,15% tot 8%. Deze rentes zijn afhankelijk van referentierentes, waardoor deze per periodiek fluctueert. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

De overige langlopende schulden zien voor nihil (2020: € 2,0 miljoen) toe op een voorwaardelijke schuld en een ontvangen waarborgsom ad € 2,0 miljoen (2020: € 2,0 miljoen), die beide betrekking hebben op gedane overnames in het verleden. De waarborgsom heeft een looptijd tot 31 december 2025.

## 11. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2021	31 december 2020
Kredietinstellingen	8.905	4.433
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	240.547	240.014
Vennootschapsbelasting	2.166	3.106
Belastingen en premies sociale verzekeringen	65.001	50.571
Onderhanden projecten in opdracht van derden	187.678	107.458
Personeelskosten	47.030	37.465
Pensioenpremies	871	245
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	32.510	23.907
Schulden aan overige verbonden partijen	3.325	2.666
Overige schulden	46.159	57.652
Overlopende passiva	9.234	5.979
	<b>648.426</b>	<b>538.495</b>

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 € 8,5 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2020: € 2,5 miljoen) en voor € 0,4 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2020: € 1,9 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. Op 1 november 2018 is via een zogenaamde Amend & Extend-overeenkomst de bestaande RCF in gunstige zin voor TBI aangepast. Met de aangepaste RCF verzekert TBI zich van betere tarieven en voorwaarden voor een periode van minimaal 5 jaar en maximaal 7 jaar, gerekend vanaf 1 november 2018. Dit laatste was primair mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF per 1 november 2021 met 1 jaar is verlengd tot 1 november 2025.

Per 31 december 2021 werd, net als per 31 december 2020, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2021 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2020 eveneens geen trekking). Het rentepercentage is gerelateerd aan Euribor. Door te voldoen aan niet-financiële parameters kan een korting worden bedongen. Deze korting is afhankelijk van het behalen van vooraf gedefinieerde niet-financiële parameters waarvan vijf van de vijf zijn behaald over 2021. Het gehanteerde Euribor percentage is afhankelijk van de gekozen looptijd. De voornaamste zekerheid betreft het voldoen aan de financiële convenanten, te weten de Interest Cover ratio en de Senior Debt Cover ratio. Aan deze ratio's werd in 2021 voldaan.



## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	31 december 2021	31 december 2020
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	2.039	4.995
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	197.160	205.316
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	26.224	16.254
Overige	1.255	10.478
	<b>226.678</b>	<b>237.043</b>

(x € 1 miljoen)	31 december 2021			31 december 2020		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige						
Leaseovereenkomsten	22,9	40,4	1,3	18,8	46,9	4,8
Huurovereenkomsten	11,9	34,4	16,6	10,6	30,5	13,0
Aankoopverplichtingen grond	25,3	20,7	4,5	46,1	20,7	–



Gedurende het jaar zijn met betrekking tot leaseovereenkomsten de volgende bedragen in de winst-en-verliesrekening verwerkt (x € 1 miljoen):

	2021
Minimale leasebetalingen	39,7
Voorwaardelijke leasebetalingen	4,0
	<b>43,7</b>

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 rechtszaken. Voor zaken 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 zaken 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 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

(x € 1 miljoen)	Techniek		Bouw & Ontwikkeling		Infra		Holding		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Extern	844	761	1.045	979	303	273	–	–	2.192	2.013
Intern	3	7	9	8	5	7	–17	–22	–	–
<b>Totaal</b>	<b>848</b>	<b>768</b>	<b>1.054</b>	<b>987</b>	<b>308</b>	<b>280</b>	<b>–17</b>	<b>–22</b>	<b>2.192</b>	<b>2.013</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	28,6	21,7	69,0	48,5	–0,8	0,3	–0,8	0,3	95,9	70,8
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>19,8</b>	<b>14,0</b>	<b>64,5</b>	<b>43,4</b>	<b>–3,1</b>	<b>–1,4</b>	<b>–5,8</b>	<b>–5,2</b>	<b>75,3</b>	<b>50,8</b>
<b>Operationele marge</b>										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	2,3%	1,8%	6,1%	4,4%	–1,0%	–0,5%	–	–	3,4%	2,5%
Investeringen in materiële vaste activa	13,3	7,6	6,5	5,0	7,4	6,0	3,0	1,1	30,1	19,8
Investeringen in immateriële vaste activa	1,3	0,7	4,3	0,1	2,1	0,2	3,9	2,2	11,5	3,2
Afschrijvingen materiële vaste activa	5,6	4,7	4,5	4,4	2,2	1,6	2,4	2,6	14,7	13,3
Afschrijvingen immateriële vaste activa	3,2	3,0	0,0	0,7	0,1	0,1	2,6	2,9	5,9	6,7

\* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.



## 12. Netto-omzet

	2021	2020
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	2.055.356	1.447.800
Overige EU-landen	19.600	8.711
Rest van Europa	333	85
Buiten Europa	11.526	4.385
	<b>2.086.815</b>	<b>1.460.981</b>

## 13. Lonen en salarissen

	2021	2020
<b>Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten</b>		
Techniek	4.135	4.010
Bouw	1.473	1.411
Infra	559	520
Overige	104	132
	<b>6.270</b>	<b>6.073</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2021 226 medewerkers werkzaam in het buitenland (2020: 251).

## 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 regelingen ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen betreffen middelloonregelingen. Premie- en indexatiebeleid voor deze regelingen worden bepaald door de bedrijfstakpensioenfondsen. De ondernemingspensioenregelingen die zijn ondergebracht bij een verzekeraar betreffen beschikbare premieregelingen. Voor deze regelingen worden de premies vastgesteld volgens de uitvoeringsovereenkomst met de verzekeraar. Er is in deze regelingen geen sprake van indexatie.

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de goede beleggingsresultaten en gestegen rente is de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2021 gestegen ten opzichte van 2020. Eind december 2021 was de beleidsdekkingsgraad 100,8%, terwijl deze in december 2020 91,3% was. Het pensioenfonds Metaal & Techniek zal de pensioenen per 1 januari 2022 niet verhogen. Op basis van tijdelijke wetgeving hoeft het pensioenfonds per 1 januari 2022 ook niet te korten ondanks de nog relatief lage dekkingsgraad.



Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de beleidsdekkingsgraad in december 2021 gestegen naar 119,3%, terwijl dit ultimo 2020 105,7% was. De pensioenen van de actieve deelnemers alsook gewezen en gepensioneerde deelnemers waren per 1 januari 2021 niet verhoogd, maar worden gezien de gestegen dekkingsgraad per 1 januari 2022 wel verhoogd met 1,76%.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is per eind december 2021 110,0% (ultimo 2020: 98,3%). Dit pensioenfonds heeft niet aangekondigd de pensioenen per 1 januari 2022 te verhogen.

Vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden voor de uitvoering van de pensioenregelingen voor de TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfonds). Deze overeenkomst is per 1 januari 2022 verlengd voor een periode van 5 jaar.

## 15. Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa

	2021	2020
Afschrijving immateriële vaste activa	5.910	6.669
Afschrijving materiële vaste activa	14.720	13.309
	<b>20.630</b>	<b>19.978</b>
<b>Afschrijving immateriële vaste activa</b>		
Kosten van ontwikkeling	107	1.134
Software en licenties	3.187	3.502
Goodwill	2.615	2.033
	<b>5.910</b>	<b>6.669</b>
<b>Afschrijving materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.515	3.296
Machines en installaties	5.199	3.936
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.006	6.077
	<b>14.720</b>	<b>13.309</b>

## 16. Overige bedrijfskosten

	2021	2020
Autokosten	28.057	27.642
Automatiseringskosten	27.417	26.866
Huisvestingskosten	22.215	20.442
Overige personeelskosten	14.607	14.110
Overige kosten	71.305	67.996
Doorbelast aan derden / projecten	-62.361	-54.057
	<b>101.240</b>	<b>102.999</b>

## 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-aftrekbare kosten.

	2021	2020
Resultaat voor belastingen	68.356	43.817
Latente vennootschapsbelasting	331	-518
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-18.316	-11.019
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	-704	-252
<b>Belasting over het resultaat</b>	<b>-18.689</b>	<b>-11.789</b>

De belastingdruk bedraagt 27,3% (2020: 26,6%). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in %)	2021	2020
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Niet-afrekbare kosten	1,7	2,6
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,2	0,1
Correctie belastingen voorgaand jaar	1,0	0,6
Liquidatieverliezen	–	–1,4
Fiscale faciliteiten e.d.	–0,6	–0,2
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>27,3</b>	<b>26,6</b>

## 18. Resultaat uit deelnemingen

Onder het resultaat deelnemingen is het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € -0,1 miljoen (2020: € 0,1 miljoen) opgenomen.

### Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen € -0,1 miljoen (2020: nihil).

### Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 1,4 miljoen (2020: € 2,4 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 gemoede reorganisatielasten bedragen € 2,8 miljoen (2020: € 2,3 miljoen).

### Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2021 € 2,080 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2020: € 2,081 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2021 € 0,245 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2020: € 0,234 miljoen).

### Accountantshonoraria

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

(in %)	2021	2020
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.505	1.426
Andere controle-opdrachten	51	16
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–
Andere niet-controlediensten	–	–
	<b>1.556</b>	<b>1.442</b>

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 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.



# Enkelvoudige balans per 31 december 2021

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2021	31 december 2020
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	929	362
Financiële vaste activa	2	389.796	353.861
		<b>390.725</b>	<b>354.223</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	86.156	68.825
Liquide middelen	4	323.169	250.423
		<b>409.325</b>	<b>319.428</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>800.050</b>	<b>673.470</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		100	100
Agioreserve		354	354
Wettelijke reserves		10.021	5.329
Overige reserves		283.850	265.783
Onverdeelde winst		49.807	32.091
		<b>344.132</b>	<b>303.656</b>
<b>Vorzieningen</b>	6	1.404	1.405
<b>Langlopende schulden</b>	7	15.000	20.000
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	8	439.514	348.409
<b>Totaal passiva</b>		<b>800.050</b>	<b>673.470</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Resultaat van deelnemingen na belastingen	56.707	37.965
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-6.900	-5.874
	<b>49.807</b>	<b>32.091</b>



# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2021

(bedragen in duizenden euro's)

## 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 bedrijfs- middelen	MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.774	–	1.774
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–1.412	–	–1.412
<b>Boekwaarde</b>	<b>362</b>	<b>–</b>	<b>362</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>			
Investeringsprijzen	16	698	713
Afschrijvingen	–146	–	–146
<b>Saldo</b>	<b>–130</b>	<b>698</b>	<b>568</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.790	698	2.487
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–1.558	–	–1.558
<b>Boekwaarde</b>	<b>231</b>	<b>698</b>	<b>929</b>

## 2. Financiële vaste activa

	31 december 2021	31 december 2020
Aandeel in groepsmaatschappijen	361.742	324.402
Latente belastingvorderingen	464	450
Vorderingen groepsmaatschappijen	25.064	26.477
Overige deelnemingen	1.018	1.018
Verstrekke leningen	1.102	1.109
Overige financiële vaste activa	405	405
	<b>389.796</b>	<b>353.861</b>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Latente belastingvorderingen	Langlopende vorderingen groepsmaatschappijen	Overige deelnemingen	Verstrekke leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	324.402	450	26.477	1.018	1.109	405	353.861
<b>Mutaties in 2021</b>							
Nettoresultaat over 2021	58.000			30			58.030
Ontvangen dividenden	-20.900			-30			-20.930
Verstrekke leningen			400				400
Aflossing leningen			-491				-491
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen			-1.322				-1.322
Koersverschillen	268						268
Agio'stortingen							
Overige mutaties	-27	14			-7		-20
<b>Saldo</b>	<b>37.341</b>	<b>14</b>	<b>-1.413</b>	<b>-</b>	<b>-7</b>	<b>-</b>	<b>35.935</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>361.742</b>	<b>464</b>	<b>25.064</b>	<b>1.018</b>	<b>1.102</b>	<b>405</b>	<b>389.796</b>



Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2021 wordt verwezen naar het overzicht 'Organogram 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 betreffen twee leningen aan een niet-geconsolideerde deelneming. Het openstaand bedrag van de eerste lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2021 € 0,3 miljoen (2020: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 juni 2038. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2021 € 0,8 miljoen (2020: € 0,8 miljoen) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Daarnaast zijn leningen verstrekt aan drie groepsmaatschappijen. De eerste lening van € 1,4 miljoen heeft een looptijd tot 15 maart 2023 en er is een interest van 7% verschuldigd. Dit betreft een achtergestelde lening met een hoofdsom van € 4,0 miljoen. Als zekerheid is een hypotheek verstrekt op het bedrijfspand van de onderneming. De tweede lening heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4% verschuldigd. De derde lening met een hoofdsom van € 30,0 miljoen heeft een looptijd tot 31 december 2023. Hierover is een interest van 2% verschuldigd. Op deze lening is de negatieve deelnemingswaarde in mindering gebracht.

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

### 3. Vorderingen

	31 december 2021	31 december 2020
Vorderingen op groepsmaatschappijen	67.961	57.335
Vennootschapsbelasting	17.254	10.228
Overige vorderingen en overlopende activa	941	1.262
	<b>86.156</b>	<b>68.825</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

### 4. Liquide middelen

	31 december 2021	31 december 2020
Banken	323.169	250.423
	<b>323.169</b>	<b>250.423</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

#### Cash-pool

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 in rekening gebrachte rente over debetgelden, zijnde vorderingen op groepsmaatschappijen over 2021, bedroeg gemiddeld 1,1% (2020: 1,2%). De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2021 bedroeg gemiddeld 0,1% (2020: 0,2%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de vorderingen en de kortlopende schulden en overlopende passiva.



## 5. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 5.000 gewone aandelen van elk € 100 nominaal, waarvan 1.000 aandelen zijn geplaatst en volgestort.

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

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
<b>Eigen vermogen</b>						
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	100	354	2.591	251.451	25.113	279.609
Toevoeging aan de reserves			3.282	25.113	-25.113	3.282
Dividend				-7.500		-7.500
Nettoresultaat 2020					32.091	32.091
Koersverschillen en overige mutaties			-543	-3.282		-3.825
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>5.329</b>	<b>265.783</b>	<b>32.091</b>	<b>303.656</b>
Toevoeging aan de reserves			4.424	32.091	-32.091	4.424
Dividend				-9.600		-9.600
Nettoresultaat 2021					49.807	49.807
Koersverschillen en overige mutaties			268	-4.424		-4.156
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>100</b>	<b>354</b>	<b>10.021</b>	<b>283.850</b>	<b>49.807</b>	<b>344.132</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € 0,3 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen (2020: € -0,5 miljoen), een bedrag van € 7,7 miljoen op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2020: € 4,2 miljoen) en een bedrag van € 2,1 miljoen op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2020: € 1,7 miljoen). Deze bedragen zijn op grond van respectievelijk artikel 389 lid 8, 389 lid 6 en artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2021 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2020. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 9,6 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2020 toe te voegen aan de overige reserves.

## 6. Voorzieningen

	Overige
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	1.405
<b>Mutaties in 2021</b>	
Dotaties	
Onttrekkingen	-1
<b>Saldo</b>	<b>-1</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>1.404</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor mogelijke verliezen uit geschillen en rechtsgedingen. De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2021			31 december 2020		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen	–	1,4	–	–	1,4	–

## 7. Langlopende schulden

	31 december 2021	31 december 2020
Achtergestelde lening	15.000	20.000

In januari 2016 heeft Stichting TBI een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening is aflossingsvrij en heeft geen einddatum. Het rentepercentage is 5%. TBI Holdings B.V. heeft te allen tijde het recht om de lening gedeeltelijk of geheel af te lossen. Eventueel afgeloste bedragen zijn te allen tijde wederom opneembaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. Ultimo 2020 heeft TBI Holdings B.V. besloten het recht van gedeeltelijke aflossing uit te oefenen, waarbij in 2021 € 5 miljoen is afgelost. In 2022 zal wederom € 5 miljoen worden afgelost. Dit bedrag is gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

## 8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31 december 2021	31 december 2020
Achtergestelde lening	5.000	5.000
Handelscrediteuren	894	1.011
Schulden aan groepsmaatschappijen	421.331	336.249
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.056	868
Schulden aan overige verbonden partijen	3.325	2.666
Overige schulden en overlopende passiva	2.908	2.615
	<b>439.514</b>	<b>348.409</b>

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.

(x € 1 miljoen)	31 december 2021			31 december 2020		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	0,3	0,4	–	0,3	0,6	–
Huurovereenkomsten	0,3	1,2	1,7	0,3	1,3	0,5

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

	2021
Minimale leasebetalingen	254
	<b>254</b>

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2021	31 december 2020
Bankgaranties en borgstellingen	931	931
	<b>931</b>	<b>931</b>

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2021 betreft dit een bedrag van € 42,8 miljoen (ultimo 2020: € 51,1 miljoen).

### **Enkelvoudige winst-en-verliesrekening**

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

In 2021 waren gemiddeld 46 medewerkers bij de vennootschap in dienst (2020: 48 medewerkers). Alle medewerkers waren in 2021, evenals in 2020, in Nederland werkzaam.

### **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 € 1,4 miljoen (2020: € 1,6 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 0,1 miljoen (2020: € 0,6 miljoen).

### **Transacties met verbonden partijen**

TBI Holdings B.V. heeft in 2021 geen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2020: € 0,6 miljoen).

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

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

### **Vorstel tot resultaatbestemming 2021**

Het nettoresultaat over 2021 bedraagt € 49,8 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om € 12,9 miljoen uit te keren aan dividend aan de aandeelhouder en het restant ten bedrage van € 36,9 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Rotterdam, 17 maart 2022

TBI Holdings B.V.

### **Raad van Commissarissen**

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter  
ir. E.H.M. van den Assem  
H. Garssen  
ir. H. Morelisse MBA  
drs. M. Niggebrugge

### **Raad van Bestuur**

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



## Patrick Haanskorf

(53 jaar)

Hoofduitvoerder

Sinds 1984 bij Hazenberg Bouw

“Aan het eind van de dag is één ding belangrijk: dat we allemaal gezond weer naar huis toe gaan. Ik ben als 16-jarige begonnen als leerling timmerman bij Korteweg Bouw, ook een TBI-bedrijf dat later gefuseerd is met Hazenberg. Toen werd veiligheid nog gezien als kostenpost. Gelukkig is dat nu heel anders. Een investering in veiligheid verdient zich snel terug. Een ongeluk brengt naast veel menselijk leed ook grote kosten voor de organisatie met zich mee. Veiligheid is eigenlijk voor ons allemaal; sociale hygiëne. Ik zie dat de jongeren zich daar nu nadrukkelijk bewust van zijn.

Als hoofduitvoerder van projecten ben ik dagelijks bezig met veiligheid. Bij Hazenberg zijn wij een programma gestart dat VIP wordt genoemd en staat voor: Veiligheid Is Prioriteit. Hiermee is iedereen zich nog meer bewust geworden van veiligheid op de bouwplaats. Maar wat betekent veiligheid? Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid en kan een bijdrage leveren. ‘Cybersecurity’ is ook belangrijk. Data mogen niet op straat terecht komen. We worden hierin goed ondersteund door het ‘Shared Service Center’ van TBI.

Ik merk ook dat je bedrijfsblind kan worden. Daar hebben we een aantal mooie oplossingen voor. Iedere week wijzen wij op de bouwplaats een andere veiligheidsmedewerker aan. Die wordt dan meer ‘getriggerd’ om over veiligheid na te denken en zijn ervaringen te delen. Bovendien leren wij ook van onderaannemers, die andere dingen zien en specifieke maatregelen nemen. In de TBI veiligheidsapp - TBIveilig - zien we de meldingen van (bijna) ongevallen. Die geven een goed inzicht in wat er speelt en wat we van elkaar kunnen leren.

Gelukkig wordt het werk steeds veiliger. Door industrialisatie en standaardisatie optimaliseren we veel in de fabriek. Zo hebben we buiten minder last van wisselende omstandigheden. Dat is echt veranderd met het verleden. Ten slotte ben ik van mening dat we in dit creatieve werk altijd moeten blijven nadenken. Wat doen we precies en hoe veilig is dat”.

“Iedere week wijzen wij op de bouwplaats een andere veiligheidsmedewerker aan”





# Overige gegevens

Nico de Bont is hoofdaannemer voor de restauratie van de Domtoren in Utrecht.



# Overige gegevens

## Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

### Artikel 22

- 22.1 De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst, zal de winst worden gereserveerd.
- 22.2 De algemene vergadering is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen. Indien de vennootschap reserves krachtens de wet moet aanhouden, geldt deze bevoegdheid uitsluitend voor zover het eigen vermogen groter is dan die reserves. Een besluit van de algemene vergadering dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang de raad van bestuur geen goedkeuring heeft verleend. De raad van bestuur mag deze goedkeuring slechts weigeren indien zij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.
- 22.3 Voor de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd is het nominale bedrag van het aandeel bepalend.





## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouder en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd.

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 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het 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 zijn onafhankelijk van TBI Holdings B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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 vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Het bestuursverslag:
  - 2021 in beeld;
  - Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur;
  - TBI in een oogopslag;
  - Omgeving, organisatie, strategie;
  - Voortgang strategische pijlers 2021;
  - Financiële resultaten;
  - Vooruitzichten;
  - Governance.
- Verslag van de raad van commissarissen.
- Overige gegevens.
- Overige informatie.

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.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk 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 genoemd 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 realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van het 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.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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.

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 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 het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.



- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risico-profiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige 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.

Rotterdam, 17 maart 2022

**Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA



# Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag 2021

Aan de aandeelhouder en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

## Onze conclusie

Wij hebben de, in het jaarverslag opgenomen, duurzaamheidsinformatie van TBI Holdings B.V. te Rotterdam over 2021 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2021

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'rapportagecriteria'.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit:

- 2021 in beeld;
- TBI in een oogopslag;
- Omgeving, organisatie en strategie;
- Voortgang strategische pijlers 2021;
- Governance;
- Overige informatie.

## De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse

Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij zijn onafhankelijk van TBI Holdings B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

## Rapportagecriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. TBI Holdings B.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) op Core level en de aanvullend gehanteerde rappor-

tagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Overige informatie' in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag en verder uitgewerkt in het rapportagehandboek.

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 onderling en in de tijd beïnvloed worden.

## Reikwijdte van de groepscontrole

TBI Holdings B.V. is het moederbedrijf van een groep entiteiten. De duurzaamheidsinformatie omvat de geconsolideerde informatie van deze groep van entiteiten zoals toegelicht in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

Onze werkzaamheden voor de beoordeling van de groep bestonden uit beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau (geconsolideerd) alsook op vestigingsniveau. De beslissing om vestigingen op te nemen in onze beoordelingswerkzaamheden steunt vooral op de individuele bijdrage van een vestiging aan de geconsolideerde informatie. Daarnaast werd bij de selectie van de vestigingen ook rekening gehouden met relevante rapportagerisico's en geografische verspreiding.



We combineren beoordelingswerkzaamheden op vestigingsniveau met aanvullende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met de gerapporteerde informatie van de groep om een conclusie te kunnen trekken over de duurzaamheidsinformatie.

### **Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling**

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

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

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie.

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'rapportagecriteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Overige informatie' in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag.

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van TBI Holdings B.V.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie**

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

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 variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

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

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 beoordeling bestond 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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groeps- (en bedrijfs-/divisie-/cluster-/lokaal) niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
  - 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;
  - het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties of de activiteiten;



- het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 17 maart 2022

**Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA



# Overige informatie



Onder de Singelgracht in Amsterdam wordt door Mobilis een parkeergarage gerealiseerd. Voorbij Funderingstechniek is verantwoordelijk voor de fundering.

# Overige informatie

## 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 in lijn met de International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting <IR> framework.

De duurzaamheidsinformatie gepubliceerd in dit verslag voldoet aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – optie Core.

### Structuur en verantwoordelijkheden niet-financiële informatie

De integratie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen is onderdeel van onze missie. Samen maken we onze prioriteiten tastbaar, zichtbaar en beheersbaar.

De Raad van Bestuur van TBI Holdings draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische MVO-doelstellingen. De Raad van Bestuur stelt de doelstellingen vast en waarop de prestatie wordt beoordeeld. De Voorzitter van de Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en wordt hierin geadviseerd door de MVO manager. Deze adviseert de Raad van Bestuur over strategische ontwikkelingen, monitort de integratie van MVO in de managementprocessen en overziet de MVO-doelstellingen en de totale prestatie van de onderneming. De MVO manager werkt hiervoor nauw samen met MVO verantwoordelijke functionarissen binnen de TBI-ondernemingen.

### Doelgroepen

Het doel van de informatie in dit verslag is onze stakeholders te informeren over onze prestaties ten aanzien van onze belangrijkste strategische doelstellingen in relatie tot onze rol in de samenleving. Onze stakeholders zijn alle mensen en organisaties die effect ondervinden van onze activiteiten of met wie we een relatie onderhouden, zoals (potentiële) medewerkers, opdrachtgevers en klanten, samenwerkende partners, leveranciers, banken en verzekeraars en (lokale) overheden. Voor meer informatie over onze specifieke stakeholderbenadering, zie de paragraaf 'Stakeholders en materialiteit' in dit hoofdstuk.

### Rapportage criteria en niet-financiële informatie

De optie 'Core' van de GRI-standaarden betekent dat TBI rapporteert op alle standaard 'core disclosures', op de managementbenadering en minimaal één indicator relateert aan de geïdentificeerde materiële onderwerpen. Het proces voor de bepaling van de materiële onderwerpen is beschreven in de paragraaf 'Stakeholders en materialiteit' in dit hoofdstuk. Het resultaat van deze analyse bepaalt welke GRI-indicatoren zijn opgenomen in dit verslag. De GRI index, die is gepubliceerd op onze website, specificeert de afbakening van de onderwerpen. Waar relevant en beschikbaar zijn de resultaten over afgelopen jaren opgenomen.

### Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor, maar ook nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit jaarverslag en de materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als dat over 2020 (publicatiedatum 16 april 2021) extern geverifieerd ('limited assurance') en voldoet aan de GRI-Standaarden – optie 'Core'.

Het assurance rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 138 tot 140 van dit verslag.

### Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2021, de 'GRI Standards content index' en 'Verantwoording en methodologie' zijn als pdf-bestand te downloaden via [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag). Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 15 april 2022.

### Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2021 dat loopt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021. De gerapporteerde financiële data en fte-aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle overige niet-financiële data, met uitzondering van de veiligheidsprestaties, 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 management control, worden buiten beschouwing gelaten.

### Vergelijkbaarheid

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

### Rapportage-ambities

TBI neemt deel aan de Transparantiebenchmark. Door onze verslaglegging af te zetten tegen vergelijkbare bedrijven, verwachtingen vanuit de sector en andere





stakeholders blijven we onze prestatie en manier van rapporteren verbeteren. Het is onze ambitie om onze score op de benchmark ieder jaar te verbeteren. Komende jaren willen we blijven rapporteren over de materiële onderwerpen in lijn met het IIRC-kader en overeenkomstig de richtlijnen van de GRI standaarden.

### **Meetmethode en dataverzameling**

De (geconsolideerde) cijfers in dit verslag zijn gebaseerd op metingen, berekeningen of opgaves afkomstig van de TBI-ondernemingen. Alle kwalitatieve informatie over de financiële en niet-financiële prestaties zijn gebaseerd op interne notities, rapportages, correspondentie of interviews met sleutelfunctionarissen. Kwantitatieve data ten aanzien van financiële resultaten en het personeelsbestand is verzameld door middel van ons financiële data managementsysteem. De resterende data waarover in dit verslag is gerapporteerd, is verzameld uit ons informatie-managementsysteem waarin de TBI-ondernemingen rapporteren. 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 wordt gebruik gemaakt van SAP BPC, een Business Intelligence service, waarin TBI Holdings alle data van de TBI-entiteiten consolideert. De interne audit gebruikt consistentie en beschikbaarheid van onderbouwende bewijsvoering als basis voor hun beoordeling van de data die op het niveau van TBI Holdings gerapporteerd wordt.

## **Stakeholders en materialiteit**

Voor de afbakening van het jaarverslag hebben we in 2019 een materialiteitsanalyse uitgevoerd, die in 2020 herijkt is. Hiermee zijn de onderwerpen geïnventariseerd die vanuit zowel het perspectief van de organisatie als de stakeholders belangrijk zijn. Mede door de beperkingen als gevolg van de Covid-maatregelen was een uitgebreide, interactieve stakeholderdialogoog in het afgelopen

verslagjaar niet goed mogelijk. Bovendien werd in 2021 gewerkt aan de herijking van de strategie. Daarom is besloten in dit jaarverslag de huidige materialiteitsmatrix te handhaven en in 2022 aan de hand van een uitgebreide stakeholderdialogoog een nieuwe materialiteitsmatrix op te stellen.

### **Stakeholders**

De voor TBI belangrijkste stakeholdergroepen zijn: medewerkers, projectontwikkelaars, (lokale) overheden, leveranciers en onderaannemers, banken en verzekeraars, publieke en private opdrachtgevers.

TBI is in continue dialoog met haar stakeholders vanuit hun diverse belangen en motivaties. Deze dialogen vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie en zijn veelal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen. De Raad van Bestuur neemt deel aan de belangrijkste dialogen waarin een verscheidenheid aan stakeholders aanwezig is. Op de website wordt in het document Verantwoording en methodologie duidelijk gemaakt hoe TBI de interactie met haar stakeholders organiseert en ten aanzien van welke onderwerpen stakeholders verwachtingen van TBI hebben.

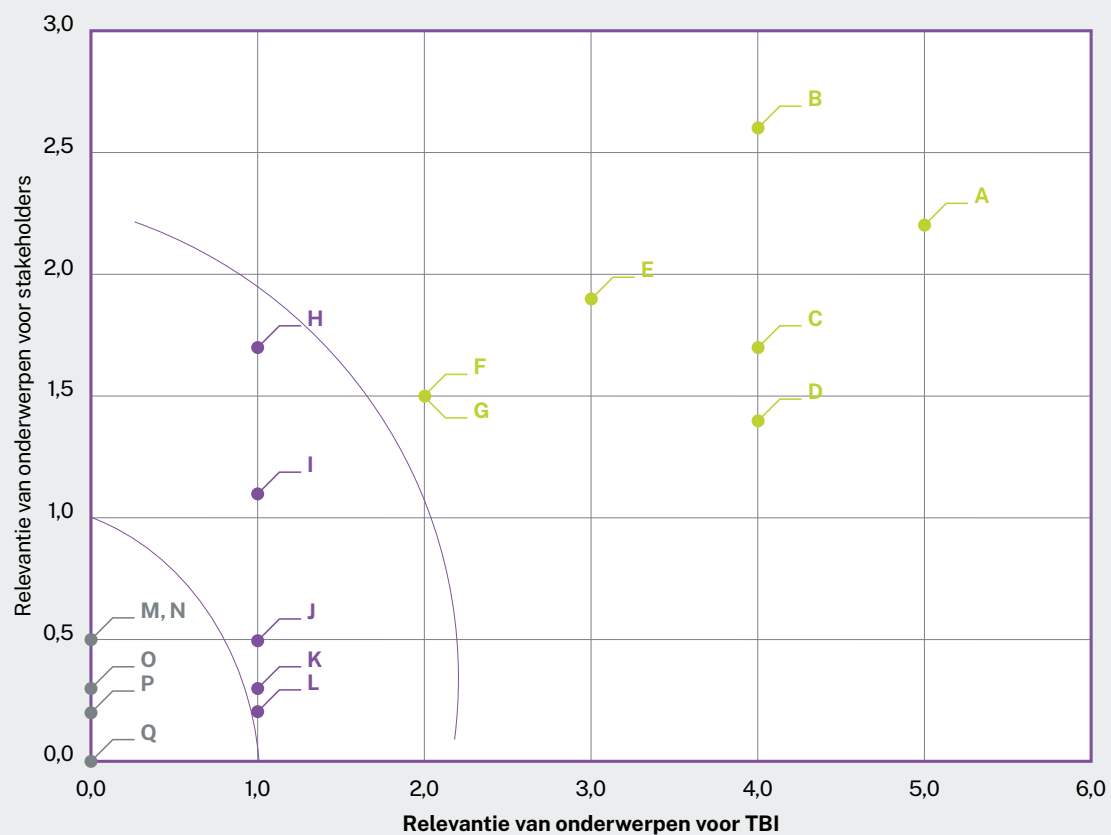
### **Vaststellen volledigheid en stakeholderrelevantie**

Voor het vaststellen van de onderwerpen hebben we niet alleen aangesloten bij de minimale vereisten volgens de GRI-richtlijnen, maar ook bij inzichten vanuit andere rapportage initiatieven (zoals het IIRC International Integrated Reporting Council en EU Non-Financial Reporting Disclosure (NFRD)), waarbij de definitie van materialiteit meer vanuit een geïntegreerde (in plaats van MVO) visie is benaderd. Daarmee is de gehanteerde definitie van een materieel onderwerp: "een onderwerp dat de organisatie significant beïnvloedt of waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft". Dit betreft positieve en negatieve en directe en indirecte invloed (risico/kans).

De prioriteiten vanuit stakeholderperspectief en vanuit TBI-perspectief zijn tegen elkaar afgezet in de materialiteitsmatrix. De combinatie van de horizontale en verticale as bepalen de materiële onderwerpen.

De onderwerpen rechts boven de rechter-hyperbool worden vanuit zowel stakeholders als TBI Holdings als relevant beoordeeld en zijn daarom als materieel vastgesteld door de Raad van Bestuur. Op deze onderwerpen ontwikkelt TBI Holdings beleid, doelstellingen en wordt de voortgang gemeten aan de hand van KPI's. Over het beleid, de doelstellingen, resultaten en KPI's ten aanzien van deze onderwerpen informeert de Raad van Bestuur haar stakeholders in het jaarverslag.

## Materialiteitsmatrix



Onderwerp	Totaal
A	3,6
B	3,3
C	2,9
D	2,7
E	2,4
F	1,8
G	1,7
H	1,4
I	1,0
J	0,8
K	0,7
L	0,6
M	0,3
N	0,3
O	0,2
P	0,1
Q	0,0



# Vijfjarenoverzicht

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Markt</b>					
Ontvangen opdrachten	2.202	1.927	1.893	2.581	1.711
Orderportefeuille	3.231	3.147	2.829	2.630	2.374
Verkochte woningen	2.204	974	960	1.731	1.251
Opgeleverde woningen	2.304	1.736	843	1.785	2.345
<b>Financieel <sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	2.192	2.013	1.850	1.773	1.708
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>1</sup>	95,9	70,8	58,3	52,7	44,4
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>1</sup>	75,3	50,8	39,2	34,1	26,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	72,5	48,0	37,4	26,0	16,6
Nettoresultaat	49,8	32,1	25,1	16,2	8,9
Totale activa	1.096,2	928,9	892,3	814,2	779,9
Eigen vermogen	344,1	303,7	279,6	254,4	238,2
Rentedragende langlopende schulden	90,2	75,9	72,8	71,3	66,1
Rentedragende kortlopende schulden	8,9	4,4	10,9	10,5	14,6
Nettowerkkapitaal	-112,8	-47,3	-50,1	-7,7	22,1
Liquide middelen	428,1	320,3	302,4	229,6	186,7
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	4,4	3,5	3,1	3,0	2,6
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	3,4	2,5	2,1	1,9	1,5
Nettoresultaat in % van:					
bedrijfsopbrengsten	2,3	1,6	1,4	0,9	0,5
het eigen vermogen	14,5	10,6	9,0	6,4	3,8
Solvabiliteit in % van garantievermogen	33,2	35,4	34,1	34,3	33,8



	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Medewerkers<sup>2</sup></b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	6.231	6.322	5.986	5.758	5.746
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	750	744	927	744	692
Aantal geconstateerde overtredingen TBI					
Gedragcode	27	11	11	17	9
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	32	41	38	36	39
Ongevallenratio (IF)	2,5	3,4	3,2	3,1	3,5
Ziekteverzuim in %	4,2	4,2	4,4	4,7	4,5
<b>Milieu-impact</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie (kton)	24	27	32	33	32 <sup>3</sup>
CO <sub>2</sub> -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	11,0	13,2	17,3	18,7	18,5
Afvalvolume (kton)	53,0	52,8	24,9	31	33
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	24,2	26,2	13,5	17,4	19,3
Afvalscheidingspercentage	78,9	74,7	64,3	59,6	51,5
Percentage duurzaam hout	99	98	98	94	95

<sup>1</sup> Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen).

<sup>2</sup> Exclusief buitenlandse entiteiten voor het jaar 2017.

<sup>3</sup> De totale CO<sub>2</sub>-footprint 2017 is aangepast op basis van voortschrijdend inzicht inzake de toepassing van de scope afbakening in relatie tot koelgassen.



# Begrippenlijst

## A

### **Afvalscheidingspercentage**

Het deel van het afval dat gescheiden wordt aangeboden op onze bouwplaatsen en afgevoerd door de afvalverwerker. De afvalstromen bouw-en sloopafval, bedrijfsafval en overig afval rekenen we als zijnde niet-gescheiden afvalstromen. In de totale hoeveelheid afval die wordt meegenomen in de berekening van het afvalscheidingspercentage, worden de volgende afvalstromen meegenomen: 1) alle afvalstromen van de inzamelaars waar een raamcontract mee is en 2) alle significante afvalstromen die via andere inzamelaars lopen.

### **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 en geen vervangend werk heeft uitgevoerd. 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 gezondheidsschade.

### **Arbeidsongeval zonder verzuim**

Een ongeval waarbij de betrokken persoon zijn werkzaamheden binnen 8 uur na het incident heeft hervat en/of de persoon vervangend werk heeft kunnen uitvoeren.

## B

### **Bedrijfsopbrengsten**

Met bedrijfsopbrengsten wordt de productie tegen opbrengstwaarde bedoeld. De bedrijfsopbrengsten omvatten de netto-omzet, de mutatie in de onderhanden projecten (inclusief winstopslag en/of getroffen verliesvoorzieningen), onderhanden werken en gereed product 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 aftrek van afschrijvingskosten materiële en immateriële vaste activa. Dit begrip is een maatstaf voor het kas genererend vermogen van de groep en is onderdeel van de financiële convenanten van het bankensyndicaat.

### **Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)**

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen.

### **BENG**

De afkorting voor bijna energieneutrale gebouwen.

### **Bouw informatie model (BIM)**

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.

## C

### **CO<sub>2</sub>-voetafdruk**

CO<sub>2</sub> 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 de 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 gasgebruik 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 privéauto's worden hiertoe gerekend. De CO<sub>2</sub>-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijke (gemeten) data.

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van kleine(re) projecten zijn uitgesloten van deze rapportage als zij opgeteld maximaal 5% van de totale jaaromzet van de TBI-onderneming bedragen. Energie- en/of brandstofverbruik op projecten waar een opdrachtgever zelf voor betaalt, worden niet toegerekend aan de CO<sub>2</sub>-emissie van TBI.

## D

### DBFM

Design Build Finance Maintain (DBFM) is een geïntegreerde variant van publiek-private samenwerking (PPS), waarbij alle aspecten van een project integraal worden geregeld. Het gaat daarbij vaak om grote infrastructurele projecten in de grond, weg- en waterbouw (zoals wegen, sluisen en bruggen) en vastgoed.

De DBFM-contractvorm regelt de volgende aspecten:

- Design: ontwerp
- Build: bouw
- Finance: financiering
- Maintain: onderhoud

### 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.

## H

### Handelswerkkapitaalefficiëntie

Het op basis van vier kwartalen (rolling) berekende saldo van de vlottende activa minus kortlopende schulden, exclusief investeringen in projectontwikkeling, liquide middelen en rentedragende schulden (handelswerkkapitaal) uitgedrukt in procenten van de bedrijfsopbrengsten.

## I

### Inlener

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

## M

### Medewerker

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

## N

### 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.

## O

### Ongevallenratio (IF)

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

### Operationele marge

Het bedrijfsresultaat (EBIT/EBITDA) in procenten van de bedrijfsopbrengsten.

### Orderportefeuille

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).

## P

### PAS

Het Programma Aanpak Stikstof (PAS) is een regeling van de rijksoverheid waarmee sinds 2015 ontwikkelingen mogelijk zijn in de buurt van zogeheten Natura 2000-gebieden. De PAS is een integraal programma voor activiteiten met een drempelwaarde voor stikstofuitstoot (stikstofdepositie). Het gaat dan bijvoorbeeld om uitbreidingen van veehouderijen, de aanleg van woonwijken en wegen en industriële activiteiten. Onder deze waarde hoeft geen vergunning voor de Wet Natuurbescherming aangevraagd te worden.

### PFAS

PFAS staat voor Poly- en perfluoralkylstoffen. PFAS zijn gemaakt vanwege hun specifieke eigenschappen, zoals brandwerendheid en vuil- en waterafstotendheid. Zij worden al decennia gebruikt, onder meer voor toepassingen, zoals verf, blusschuim, pannen, kleding en cosmetica. PFAS heeft ook negatieve milieueigenschappen. Ze zijn persistent, mobiel en nauwelijks biologisch afbreekbaar. Sommige PFAS zijn toxisch. PFAS worden als verontreiniging in bodem en grond- en oppervlaktewater aangetroffen.

## R

### Recourse versus non-recourse financiering

Een recourse financiering is een financiering waarbij de schuldenaar hoe dan ook zijn schuld moet terugbetalen. De schuldenaar is met zijn gehele vermogen aansprakelijk om ervoor te zorgen dat de hoofdsom (inclusief de rente) wordt terugbetaald.

Bij een non-recourse financiering geldt dat er sprake is van een beperktere aansprakelijkheid, waarbij de aansprakelijkheid van de leningnemer bij ingebrekestelling louter toeziet op de vooraf gemaakte afspraken (inzake de onderpanden/garanties).

## S

### **Solvabiliteit**

Bij de berekening van de solvabiliteitsratio wordt het percentage eigen vermogen resp. garantievermogen ten opzichte van de totale activa gehanteerd.

## T

### **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.

## Z

### **Ziekteverzuim**

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









Cover:  
Wisselspoor is een binnenstedelijke gebiedsontwikkeling in Utrecht, waarbij het voormalig bedrijventerrein van NS in de Spoorzone aan de 2e Daalsedijk, wordt getransformeerd tot een fijn, stedelijk milieu met behoud van industrieel erfgoed zoals de oude hallen en delen van wissels en sporen. TBI-onderneming Synchroon ontwikkelt dit project in samenwerking met NS en de gemeente Utrecht.

## Colofon

**Redactie en productie** TBI Holdings B.V., Rotterdam

**Concept, tekstontwikkeling en realisatie** Domani B.V., Den Haag

**Fotografie** Jeroen Dietz, Marc Dorleijn, Ossip van Duivenbode, Paul Poels, Bert Rietberg, Jannes Linders, Topview fotografie, Marnix Klooster, David Rozemeyer, Annelore van Herwijnen, Vincent Basler, Rob Lipsius, Paul van Baardwijk, Marcel Otterspeer

**Copyright** TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2022

The annual report 2021 of TBI Holdings B.V. is also available in English translation on the company's website. In case of any differences, the Dutch text prevails.

### TBI Holdings B.V.

Wilhelminaplein 37, 3072 DE Rotterdam  
Postbus 23134, 3001 KC Rotterdam  
T 010 - 2908500  
I [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl)  
E [info@tbi.nl](mailto:info@tbi.nl)

KvK nummer 24144065







