





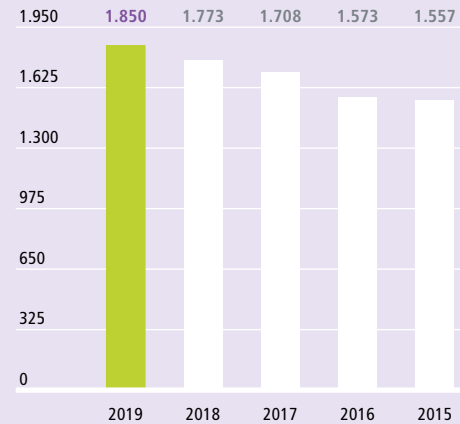
# INHOUDSOPGAVE

Coverfoto: ScagliolaBrakkee / © Neutelings Riedijk Architects

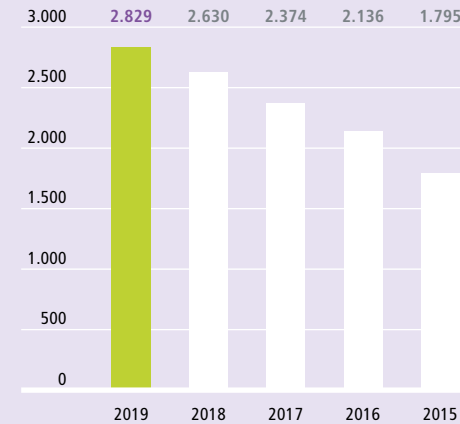
# TBI IN EEN OOGOPSLAG

- Drie strategische versnellings-thema's geïntroduceerd: **energietransitie, industrialisatie** en **nieuwe verdienmodellen**
- **Overname** Giesbers InstallatieGroep
- Drie **iconische projecten** afgerond: Maastunnel, Naturalis en Triodos Bank
- Introductie **vijf TBI veiligheidswaarden**
- Waterstof buurtcentrale en Modufy winnaars **TBI Innovatieprijs 2019**

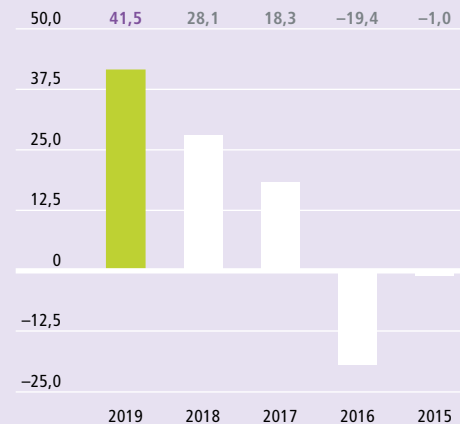
**Bedrijfsopbrengsten**  
(in miljoenen euro's)



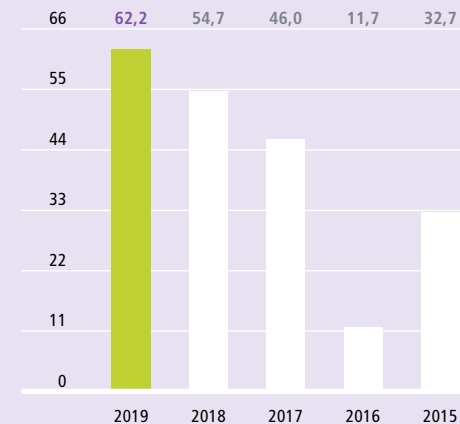
**Orderportefeuille**  
(in miljoenen euro's)



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



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



↑ **5.986**  
Aantal medewerkers  
2018: 5.758  
(ultimo jaar fte)



↑ **3,2**  
Ongevallenratio (IF)  
2018: 3,1



↓ **31,9 kton**  
CO<sub>2</sub>-emissie  
2018: 33 kton



↑ **98%**  
duurzaam ingekocht hout  
2018: 94%



↑ **64,3%**  
Afvalscheidingspercentage  
2018: 59,6%

## PROFIEL

TBI is een concern dat de leefomgeving op duurzame wijze vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI kenmerkt zich door een wendbare (netwerk)organisatie. Met negentien 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 2019 werkten gemiddeld 5.994 medewerkers (fte's) door heel Nederland aan 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 2019 € 1,9 miljard aan bedrijfsopbrengsten. De strategie is gebaseerd op drie pijlers (zie [pagina 7 – 8](#)):

- Toonaangevende marktpositie
- Circulair ondernemen
- Aantrekkelijke werkomgeving

### Werken vanuit cultuurwaarden en kernkwaliteiten

Verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend zijn onze cultuurwaarden. Ze geven weer hoe we met elkaar, onze klanten en andere stakeholders omgaan en vormen de basis voor ons gedrag en beslissingen.

Technisch vakmanschap, ondernemerschap en innovatiekracht zijn onze kerncompetenties. Deze maken echt het verschil in onze dagelijkse praktijk als de klant ze herkent als kenmerkend voor onze TBI-ondernemingen. Wij borgen deze cultuurwaarden en kernkwaliteiten door:

- de zelfstandige positie van de TBI-ondernemingen, gekoppeld aan onze merkenstrategie;
- te investeren in leiderschap, cultuur en diversiteit;
- de kernkwaliteiten stevig te verankeren in management-developmentbeleid en TBI academy programma's;
- het (technisch) vakmanschap te behouden en uit te bouwen, onder andere in samenwerking met vakscholen;
- innovaties aan te jagen door middel van het TBI Innovatiefonds en de TBI Innovatieprijs;
- samenwerking en kennisdeling tussen de TBI-ondernemingen te bevorderen.

### 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 bouw- en techniekondernemingen van Nederland.

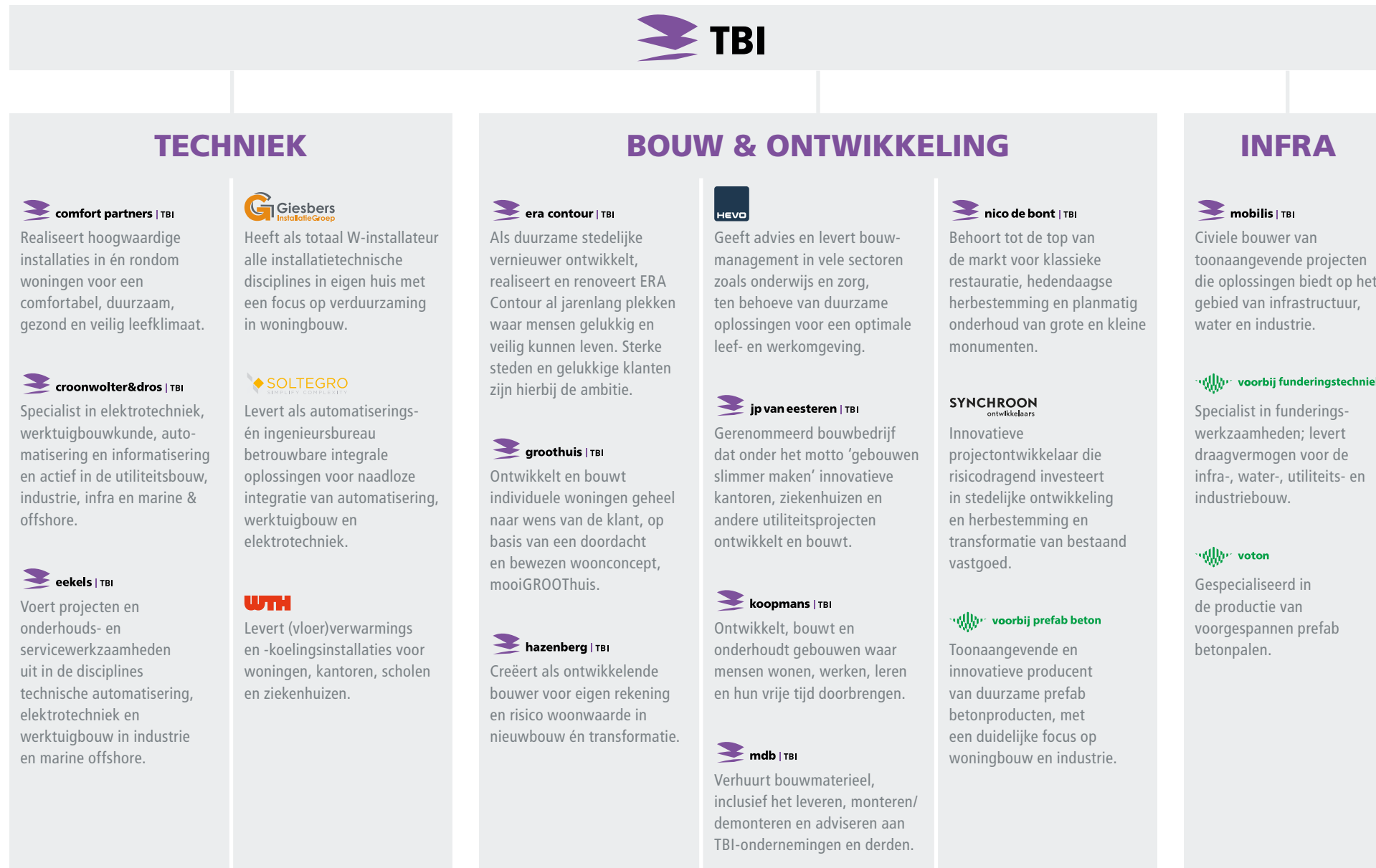
Stichting TBI is de enige aandeelhouder en streeft een marktconform rendement na. Zij ondersteunt en bevordert activiteiten op cultureel, wetenschappelijk, educatief en sociaal gebied. Dit is statutair vastgelegd. De doelstellingen van de Stichting zijn:

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

Hiermee zit maatschappelijke verantwoordelijkheid in het DNA van TBI. Dit levert een grote betrokkenheid op van onze medewerkers. Bovendien is sprake van stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn. Hierdoor krijgen ook innovatie en duurzaamheid extra ruimte. Zo maken we de toekomst met mensen 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.

## ORGANOGRAM



# BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

TBI kijkt terug op een goed 2019, met opnieuw hogere bedrijfsopbrengsten en een beter bedrijfsresultaat dan het jaar ervoor. Zowel de ondernemingen in de woning- en utiliteitsbouw als de projectontwikkeling hebben een goed jaar gehad, terwijl Croonwolter&dros fors verbeterde ten opzichte van 2018. TBI Infra ontwikkelde zich iets minder dan het voorgaande jaar. De orderportefeuille van de TBI-ondernemingen is op een goed niveau gebleven en onze cashflow en liquiditeit zijn gezond.

De impact van het coronavirus creëert op het moment van schrijven een grote onzekerheid ten aanzien van de voortgang van onze projecten en de macro-economische gevolgen. Bovendien worden de aanvankelijk redelijk gunstige vooruitzichten voor het lopende jaar beïnvloed door de trage politieke besluitvorming over lopende dossiers met betrekking tot stikstof en PFAS. Een nadere toelichting over deze onderwerpen is opgenomen bij het hoofdstuk 'Vooruitzichten'.

## Investeren in medewerkers

Goede vooruitzichten zijn niet alleen afhankelijk van de markt en de politieke omgeving. De juiste strategische keuzes zijn eveneens van wezenlijk belang voor de verdere toekomst van TBI en onze medewerkers. Zij moeten met

passie aan het werk zijn, het verschil willen blijven maken en hiertoe uitgedaagd worden. Binnen een open en veilige sfeer, waarin onze mensen ruimte en eigen verantwoordelijkheid hebben. Tegelijkertijd betekent dat ook dat wij elkaar aanspreken op onze verantwoordelijkheden.



**“Aanvullend zetten wij in op drie versnellingsthema’s: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen.”**

Wij blijven ook met grote inzet werken aan de verbetering van de veiligheid. TBI werd in 2019 helaas geconfronteerd met twee dodelijke ongevallen. Een collega van ERA Contour kwam op kantoor fataal ten val en een medewerker van een onderaannemer overleed tijdens de werkzaamheden op ons project RijnlandRoute.

TBI ziet zich als techniek-, bouw- en infra-onderneming gesteld voor grote maatschappelijke en technologische uitdagingen: het klimaatakkoord, de opgave op het terrein van (binnenstedelijk) wonen, mobiliteit en bereikbaarheid. Een zekere cultuurverandering is hierbij van wezenlijk belang. In toenemende mate moeten wij samen met onze klanten innovatieve oplossingen ontwikkelen. Hierbij wordt steeds meer in allianties gewerkt, met een grote diversiteit aan mensen. Wij moeten dan zelf transparant zijn, ruimte bieden voor (nieuwe) ideeën en werken aan diversiteit in de eigen teams. Ook op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt is het erg belangrijk om de beste mensen aan te trekken en te behouden.

## Drie versnellingsthema’s

Onze strategie, gebaseerd op een toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en een aantrekkelijke werkomgeving, is in 2019 aangescherpt. Aanvullend zetten wij in op drie versnellingsthema’s: energietransitie,



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

industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. Energietransitie betreft een integrale aanpak voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving en de noodzakelijke infrastructuur. Met industrialisatie zetten wij in op standaardisering om bouw- en faalkosten te verlagen en de afhankelijkheid van schaars vakmanschap te verminderen. Nieuwe verdienmodellen zijn onder meer het versterken van meerjarige contracten met inzet van data en digitalisering.

Deze thema's zijn urgente, langjarige (volume) ontwikkelingen die ook kansen bieden voor winstgevende groei. Het vraagt om samenwerking en een bedrijfsoverstijgende aanpak; ook op het gebied van digitalisering. De legitimiteit van ons concern ligt daarnaast in de essentie dat we inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. We willen werken aan zaken als duurzame en sterke steden, energieneutraal en circulair bouwen, slimme toekomstbestendige gebouwen en veilige mobiliteit.

“TBI is met haar portfolio van activiteiten uitstekend gepositioneerd voor de toekomst.”



Dit biedt tegelijkertijd de juiste inspiratie voor onze medewerkers.

#### Strategie implementeren

Het implementeren van de strategie en versnellen op onze thema's gaat niet vanzelf. Wij moeten niet alleen investeren in onze mensen, kennis en ons innovatief vermogen, maar ook in onze ondernemingen. Soms vindt die versterking plaats door ondernemingen toe te voegen aan ons strategisch portfolio. Om die reden is Giesbers InstallatieGroep overgenomen. Deze installateur met zo'n driehonderd medewerkers concentreert zich op verduurzaming van en energietransitie in de woningmarkt, terwijl ook modulair installeren wordt versneld. Giesbers is een mooie aanvulling op onze techniek-ondernemingen en past ook qua bedrijfscultuur goed bij TBI.

“

“Bedrijven die kennis op onze versnellings-thema's toevoegen zijn welkom.”

Vanuit onze sterke financiële positie zijn meer acquisities mogelijk, maar dit is geen doel op zich. Ze hoeven ook niet steeds de omvang van Giesbers te hebben. Kleinere bedrijven die kennis op onze versnellings-thema's toevoegen zijn ook welkom. Zo vraagt modulair bouwen een andere manier van denken over projecten om de productiviteit te laten stijgen. Met nieuwe verdienmodellen speelt TBI in op de behoefte van onze klanten om de prestaties van het object, gebouw of de vastgoedportefeuille tijdens de beheerfase te optimaliseren. De grootste kansen liggen hier in de utiliteits- en infrabouw. Betere marges en minder risico vormen de 'business drivers'.

#### Thema's met elkaar verbinden

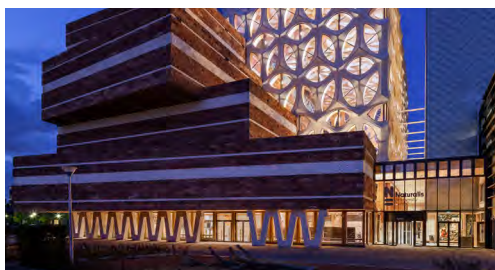
De drie versnellings-thema's hebben met elkaar gemeen dat technologie en digitalisering veelal onderdeel uitmaken van de oplossing in onze sector. Regelmatig is een integrale benadering van het project noodzakelijk. Deze overstijgt dan de scope van de individuele ondernemingen. TBI zal daarom meer dan in

het verleden op groepsniveau (innovatieve) kennis mobiliseren en delen en mensen meer met elkaar verbinden. Nieuwe (digitale) platforms zijn dan van essentieel belang. De unieke kenmerken van de individuele TBI-ondernemingen maken gezamenlijk de kracht van ons concern. Het is steeds de uitdaging de balans te behouden tussen ondernemerschap binnen de zelfstandige bedrijven én samenwerken. Juist door gebruik te maken van gemotiveerde medewerkers, de aanwezige kennis en ervaring én onze solide financiële positie.

Concluderend stel ik dat TBI met haar portfolio van activiteiten uitstekend gepositioneerd is voor de toekomst. Op deze plaats wil ik al onze medewerkers bedanken voor hun motivatie en inzet. Ook wil ik onze klanten en andere relaties bedanken voor het in ons gestelde vertrouwen. Gezamenlijk kunnen wij de toekomst aan, met oog voor alle stakeholders van TBI.

Rotterdam, 19 maart 2020

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



## ICONISCH PROJECT



### Naturalis Biodiversity Center, Leiden

J.P. van Eesteren realiseerde de renovatie en nieuwbouw van het complex. Het museum, alle laboratoria- en onderzoeksfaciliteiten, de kantoorruimte en de volledige natuurhistorische collectie van 42 miljoen objecten zijn nu onder één dak gehuisvest. Trix, de Tyrannosaurus rex, die onderzoekers van Naturalis in 2013 opgroeven, heeft een vaste ereplaats in een van de tentoonstellingszalen.

## IN CIJFERS



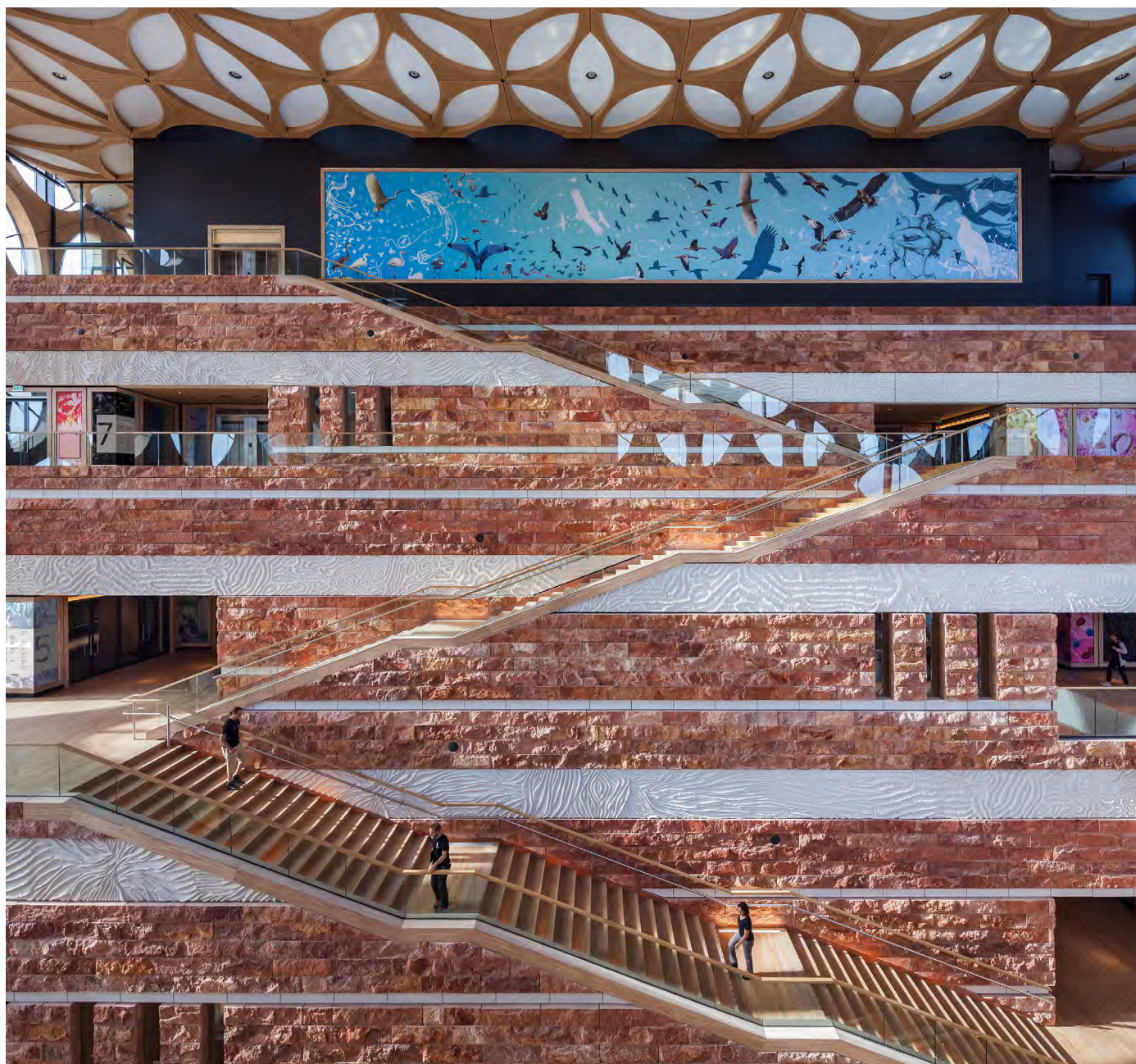
38.000 m<sup>2</sup>  
vloeroppervlak



40 meter  
hoge glaskroonzevel



30 meter  
Muren soms 30 meter lang, 30 centimeter dik en tot 14 meter hoog



Foto's: ScagliolaBrakkee / © Neutelings Riedijk Architects



# HOE TBI WAARDE CREËERT

## MISSIE

TBI wil de kwaliteit van wonen, werken en mobiliteit van mensen verbeteren. Dit doen wij door de gebouwde omgeving op duurzame wijze te vernieuwen, in te richten en te onderhouden. Samen met onze partners willen we werken aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter kan. Mooier, slimmer, efficiënter en duurzamer. Willen we onze ambities waarmaken, dan hebben we de beste mensen nodig. Daarom zetten we in op persoonlijke ontwikkeling en stimuleren we ondernemerschap en eigen initiatief.



**“We zetten in op persoonlijke ontwikkeling en stimuleren ondernemerschap en eigen initiatief.”**

## VISIE

De ruimtelijke inrichting van ons land kent nog veel maatschappelijke uitdagingen. Er zijn trendmatig grote veranderingen gaande in de bevolkingssamenstelling, arbeidsmarkt en mobiliteit. Dit levert naast kansen ook knelpunten op. Daarbij is sprake van verstedelijking. 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.

Wij willen werken aan een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken en woningen. Niet alleen moet de gebouwde omgeving (steeds) minder energie gebruiken, er moet zelfs energie teruggeleverd worden. Nieuwe technologieën moeten bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Wij willen veilige tunnels, bruggen en sluisen bouwen en opzienbarende, grensverleggende projecten realiseren. Maar we willen er ook voor zorgen dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven voor de toekomst. Door ze te verbouwen, renoveren en verduurzamen. Ons cultureel erfgoed moeten we blijven koesteren.

## STRATEGIE

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers. Hiermee creëren wij waarde, hebben we maatschappelijke impact en kunnen onze medewerkers zich ontwikkelen. Dit zijn:

- Toonaangevende marktpositie
- Circulair ondernemen
- Aantrekkelijke werkomgeving



### Toonaangevende marktpositie

TBI-ondernemingen opereren dicht op de klant en zijn toonaangevend in hun markt(segment). Ondernemerschap staat hoog in het vaandel. 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 bieden we de schaalvoordelen van de groep. Samen als het kan, alleen als het moet. Dat maakt van TBI een flexibele netwerkorganisatie. Deze werkwijze vormt een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie en synergie. Bovendien vergroten we onze

slagkracht en expertise op het gebied van multidisciplinair ontwikkelen, bouwen en onderhouden.

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 en digitalisering willen we onze positie in de markt waar mogelijk versterken. We streven naar robuuste financiële resultaten door het selecteren van de juiste projecten, strak risicomangement en optimale projectbeheersing.

Met onze decentrale concernstructuur opereren we in nauwe samenwerking met onze klanten en spelen op deze manier in op hun behoeften. We dagen onszelf elke dag weer uit met nieuwe, complexe projecten. Dat vraagt om goede samenwerking, binnen ons concern en met 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.



### Circulair ondernemen

Circulair ondernemerschap is steeds meer een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Hier zetten we vol overtuiging op in. Het uiteindelijke doel is een volledig energie-neutrale en waardevolle gebouwde omgeving te ontwikkelen en een compleet circulaire bedrijfsvoering. Het uitgangspunt daarbij is zowel CO<sub>2</sub>-reductie en energieneutraliteit als de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen, teneinde de ecologische voetafdruk te verkleinen.

Circulair ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie, met verder kijken dan alleen naar het eigen vakgebied en samenwerken met andere partijen in 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 het kansen om extra waarde te creëren.



### Aantrekkelijke werkomgeving

De ontwikkelingen in de bouwsector stellen andere eisen aan onze medewerkers en aan ons als werkgever. Tegelijkertijd willen wij tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers vitaal en duurzaam inzetbaar blijven. Dat doen we onder meer door voorwaarden te scheppen waarbinnen werknemers eigen initiatief kunnen nemen en zich optimaal kunnen ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen, die bovendien met relevante projecten en ontwikkelingen bezig zijn.

Hiermee willen wij de juiste 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 kunnen 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 een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en is een uitgangspunt bij al ons handelen.

## VERSNELLINGSTHEMA'S

TBI vindt haar legitimiteit in de maatschappelijke transitie en de vraag die dit creëert bij onze opdrachtgevers en klanten. Daarom hebben wij onze strategische agenda in 2019 aangescherpt met drie versnellingsthema's. De energietransitie, verdere industrialisatie en nieuwe verdienmodellen alsmede digitalisering hebben grote invloed op de omgeving en daarmee op (de ondernemingen van) TBI. We moeten ook bedrijfsoverstijgend innoveren, investeren en samenwerken om met voldoende slagkracht deze uitdagingen aan te pakken. De sterke positie van techniek binnen TBI is hiermee van strategische waarde. Technologie is steeds nadrukkelijker een essentieel onderdeel van de integrale oplossingen die gevraagd worden.

Deze belangrijke maatschappelijke en technologische veranderingen, die ook een grotere complexiteit met zich meebrengen, hebben grote invloed op ons werkveld. Als wij er niet adequaat op inspelen, ondermijnen ze onze marktpositie. Het zijn urgente ontwikkelingen die kansen bieden voor nieuwe producten en diensten. Dit tegen de achtergrond van kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt, sterk toenemende digitalisering van processen en een groeiend belang maatschappelijke verantwoordelijkheid af te leggen en de positie van de consument te respecteren. Wij sturen op duurzame en winstgevende groei van TBI door drie strategische pijlers en versnellingsthema's:

- **Energietransitie** en een integrale aanpak voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving en de noodzakelijke infrastructuur, ook tegen de achtergrond van schaarste van grondstoffen;
- **Industrialisatie** en modulaire engineering, bouwen en installeren, waaronder standaardisering om bouwen faalkosten te verlagen en de afhankelijkheid van schaars vakmanschap te verminderen;
- **Nieuwe verdienmodellen**, veelal in asset- en energiemanagement, ofwel het versterken van meerjarige contracten met inzet van data en digitalisering.

Deze drie versnellingsthema's worden in meer detail behandeld op de [pagina's 30 tot en met 41](#).

MACROTRENDS IN DE BOUW

Meer aandacht voor effecten van de gebouwde omgeving op het **welzijn** van de gebruikers

De komende vijf jaar dreigt de bouw zo'n **60.000** werknemers tekort te komen

Arbeidsproductiviteit in de bouw is afgelopen 20 jaar slechts met **5%** gegroeid, vergeleken met **25%** van de totale economie

Grote projecten duren veelal **langer** dan gepland en kosten vallen **hoger** uit dan het budget



Gebruik van Internet of Things-sensoren in de gebouwen zal de komende 3 jaar **sterk groeien**

Van de **700.000** extra huishoudens, zal bijna **75%** in steden wonen

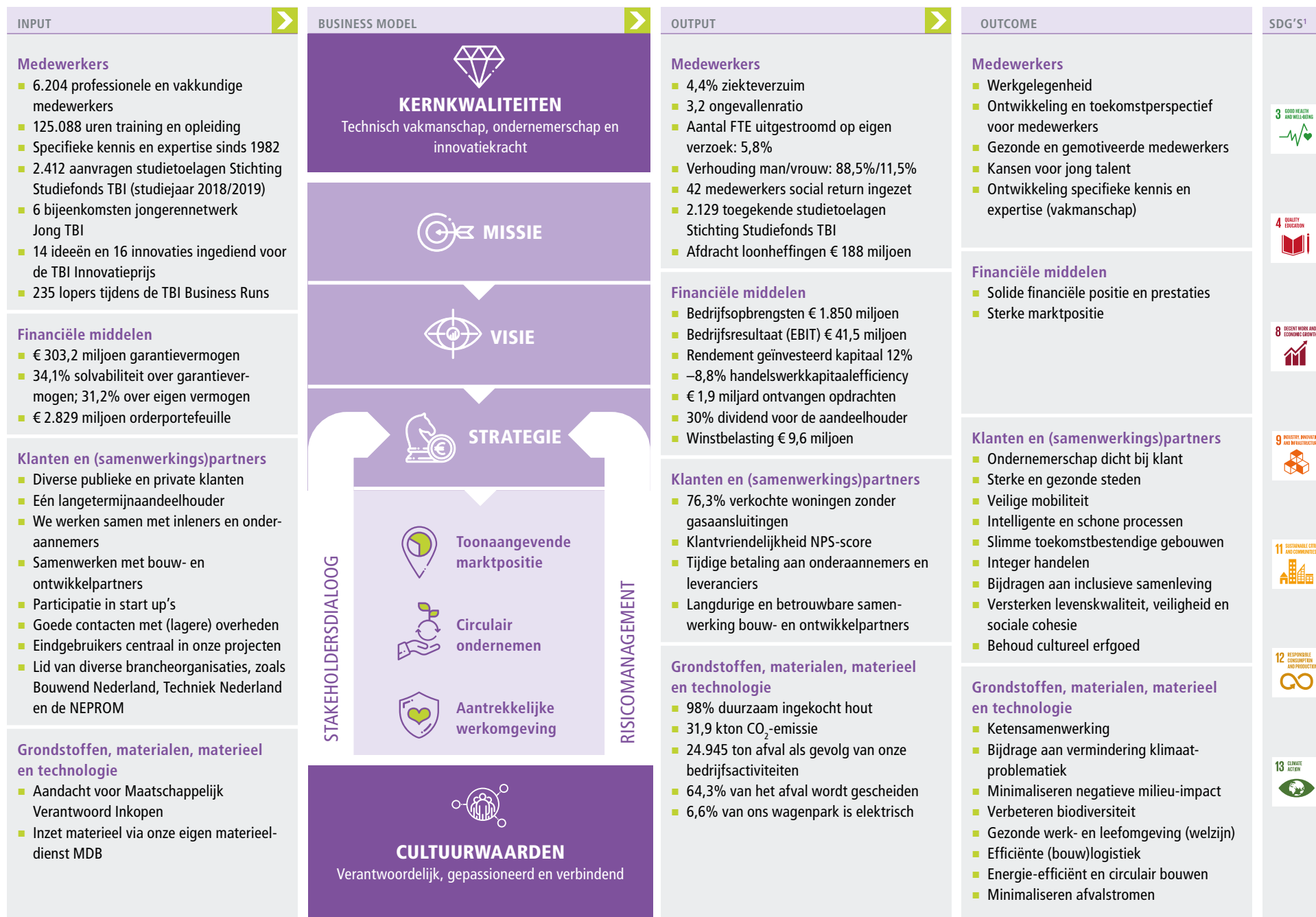
**30%** van de totale uitstoot van gasen komt van gebouwen

**40%** van de totale hoeveelheid gewicht aan afval in Nederland is afkomstig van de bouw

## WAARDECREATIE-MODEL

Op de volgende pagina is het waardecreatie-model opgenomen. Daarmee wordt de relatie tussen TBI en haar omgeving inzichtelijk en is te zien hoe TBI waarde creëert voor haar stakeholders en voor de maatschappij als geheel. In het model wordt weergegeven welke kapitalen TBI gebruikt als input voor haar businessmodel, welke output dat oplevert en wat voor impact dat heeft op de omgeving.

In 2020 zullen we ons inspannen om een meer gedetailleerde weergave op te nemen van onze waarde- en leveranciersketen.



<sup>1)</sup> Meer informatie over TBI en de SDG's: [www.tbi.nl/onze-themas/duurzaam-ondernemen](http://www.tbi.nl/onze-themas/duurzaam-ondernemen)

## DOELSTELLINGEN

Onze doelstelling is een maatschappelijke bijdrage te leveren door het bedrijf toekomstbestendig te houden. Hiervoor is het van belang om de winstgevendheid van alle activiteiten verder te verbeteren en onze marktpositie te versterken. Dit impliceert ook het beter in balans brengen van het risicoprofiel met onze strategische portfolio. Met de implementatie van de aangescherpte strategie optimaliseren wij onze bestaande activiteiten en kunnen wij nieuwe markten bedienen. Om dit te realiseren wordt gestuurd op:

- het selecteren van de juiste projecten
- een meer marktgerichte benadering in plaats van ‘cost-plus denken’
- innoveren en groeien in marktsegmenten met betere marges
- versterken van onze projectbeheersing en operational excellence

Dit impliceert ook dat het projectmanagement op een aantal aspecten gestandaardiseerd wordt. Bovendien zal kennisborging en -uitwisseling tussen ondernemingen door TBI bedrijfsoverstijgend gefaciliteerd moeten worden. Hierdoor ontstaat een cultuur waar aandacht en ruimte is voor innovatie. Innovatie staat, evenals digitalisering, altijd in dienst van onze strategische doelen.

De versnellingsthema's binnen onze aangescherpte strategie zijn ook voor onze portfolio een belangrijk vertrekpunt. TBI wil het

concern gericht versterken met bedrijven die op deze terreinen onze ondernemingen een momentum geven of TBI een marktpositie verschaffen in deze deelmarkten. 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 goed kijken naar onze geografische spreiding en versterking in de onderhouds- en vervangingsmarkt.

Onze (korte termijn) doelstellingen zijn weergegeven onder het hoofdstuk ‘Voortgang strategische pijlers 2019’.



**“De afgelopen jaren is hard gewerkt aan een cultuur waar aandacht en ruimte is voor innovatie.”**

## WAT STAKEHOLDERS MATERIEEL VINDEN

TBI onderhoudt goede contacten met een breed spectrum aan stakeholders die belang hebben bij of beïnvloed worden door onze activiteiten. Dit zijn naast onze medewerkers: private en publieke opdrachtgevers (o.a. gemeenten, provincies en woningcorporaties), maatschappelijke en strategische partners, kennisinstellingen, certificeringsinstanties, banken, verzekeraars, accountants, brancheorganisaties, (toe)leveranciers, adviesbureaus, et cetera. Daarnaast is TBI actief lid van branche- en netwerkorganisaties en deelnemer aan diverse (sector)initiatieven en -akkoorden. Een volledige lijst hiervan is te vinden op [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag).

Eind 2019 is een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd op basis van de input van ruim 50 interne en externe stakeholders. Doelstelling is onze strategische prioriteiten verder aan te scherpen in lijn met wat voor stakeholders relevant is. De vorige materialiteitsanalyse vond plaats in 2017 met een shortlist van 21 onderwerpen, die voor 2019 is geactualiseerd tot 23 onderwerpen. Hierbij zijn *Multidisciplinaire samenwerking* en *Leefomgeving* samengevoegd tot *Integraal ontwerpen*. Het onderwerp *Social return* is verwijderd. Nieuwe onderwerpen voor 2019 zijn: *Beïnvloeding publiek beleid*, *Digitalisering van bouwprocessen*, *Klimaatadaptief bouwen*

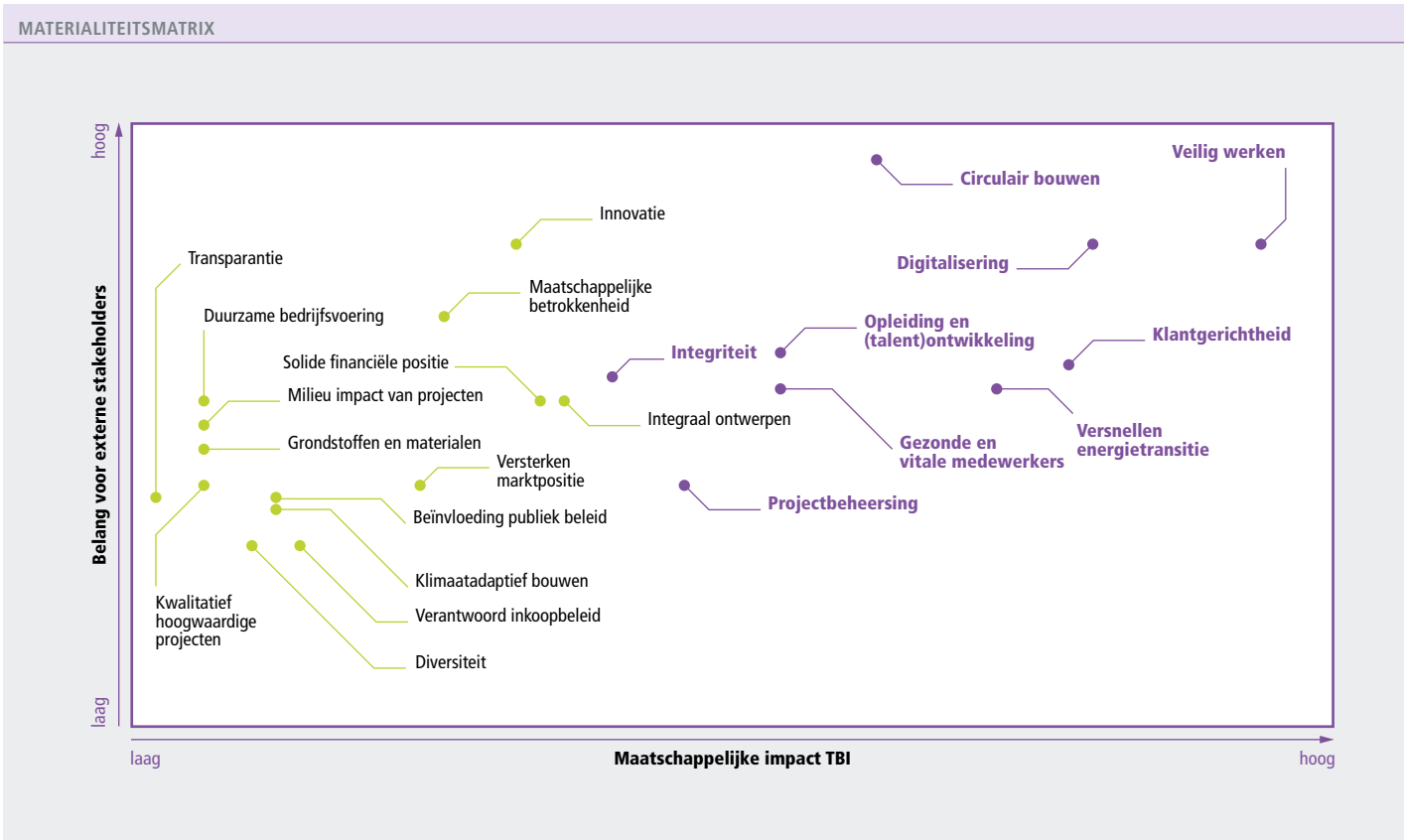
en *Versnellen van de energietransitie*. Hierbij dient vermeld dat *Digitalisering van bouwprocessen* en *Digitalisering en informatisering* zijn samengevoegd onder het onderwerp *Digitalisering*.

Onderdeel van de materialiteitsanalyse was een fysieke TBI stakeholdersdialoog om zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie te verkrijgen. Begin november 2019 zijn we over onze strategische speerpunten met 23 vertegenwoordigers van de eerder genoemde stakeholdergroepen en alle leden van de groepsdirectie en Raad van Bestuur in gesprek gegaan. De versnellingsthema's stonden in drie sessies centraal: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. Op [pagina 30 tot en met 41](#) zijn deze thema's verder uitgewerkt.

Ook is – met prioritering – gestemd op de 23 verschillende onderwerpen. In totaal zijn 135 stemmen uitgebracht (105 door de externe stakeholders en 30 namens de groepsdirectieleden). Medio december is deze dialoog meer beknopt gevoerd met de leden van de centrale ondernemingsraad in aanwezigheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en een lid van de Raad van Commissarissen. Op basis van de uitkomsten zijn de materiële onderwerpen vastgesteld. Deze zijn het uitgangspunt voor het jaarverslag 2019.



“Eind 2019 is een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd op basis van de input van ruim 50 interne en externe stakeholders.”



Onder de strategische pijlers zijn de diverse materiële onderwerpen als volgt te rangschikken:



**Toonaangevende marktpositie:**

versterken marktpositie, solide financiële positie, projectbeheersing, innovatie, integraal ontwerpen, klantgerichtheid, kwalitatief hoogwaardige projecten, digitalisering en beïnvloeding publiek beleid.



**Circulair ondernemen:**

duurzame bedrijfsvoering, grondstoffen en materialen, circulair bouwen, milieu-impact van projecten, verantwoord inkoopbeleid, klimaatadaptief bouwen, versnellen energietransitie.



**Aantrekkelijke werkomgeving:**

integriteit, transparantie, gezonde en vitale medewerkers, veilig werken, diversiteit, opleiding en (talent)ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid.

De materialiteitsmatrix toont zowel het belang van de stakeholders als de impact van onderwerpen op het waarde creërende vermogen van TBI. De materialiteitsmatrix geeft weer aan welke onderwerpen onze belangrijkste externe stakeholders het meeste belang hechten (y-as) en de invloed die TBI op deze onderwerpen heeft (x-as). De paarse onderwerpen zijn de meest materiële thema's.



## ICONISCH PROJECT



### Aanleg RijnlandRoute

De RijnlandRoute is een nieuwe wegverbinding van Katwijk, via de A44, naar de A4 bij Leiden en wordt aangelegd om de bereikbaarheid en verkeersdoorstroming in de regio te verbeteren en economische groei verder mogelijk te maken. Een belangrijk deel in het project is de aanleg van een boortunnel. De tunnelboormachine is speciaal ontworpen voor de RijnlandRoute. De TBI-ondernemingen Mobilis en Croonwolter&dros maken deel uit van een internationale aannemerscombinatie, die ook verantwoordelijk wordt voor het 15-jarig onderhoud van de nieuwe wegverbinding.

## IN CIJFERS



**2.245 meter**

tunnel is 2.245 meter lang waarvan 2.225 meter is geboord



**11 meter**

tunnelboormachine is 11 meter hoog en 100 meter lang



**eind 2022**

oplevering

# TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Politieke, economische, demografische en maatschappelijke trends en (arbeids)marktontwikkelingen bieden veel kansen voor de techniek, bouw en infra en daarmee voor TBI. Er zijn echter ook – onverwachte – risico's, waaronder stikstof en PFAS.

## Politieke en maatschappelijke trends

### Stikstof- en PFAS-problematiek

In 2019 hebben de stikstof- en PFAS-problematiek tot belangrijke (negatieve) effecten in de bouwsector geleid. Dit heeft ook voor de komende jaren gevolgen, gezien de onduidelijkheid omtrent de snelheid van het politieke besluitvormingsproces voor de oplossing van deze crises.

Volgens het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) versterkt de stikstofproblematiek onder meer een – eerder voorspelde – productiedaling van nieuwbouwhuizen. In 2020 tot 60.000 en 2021 tot 55.000 in plaats van de door de regering gewenste 75.000.

Ook komt deze problematiek bovenop de nadruk op binnenstedelijk en gasloos bouwen, dat meer tijd kost en duurder is. Dit levert in het algemeen een sterk vertraagde besluitvorming op rondom diverse grote (infrastructurele) bouwprojecten. De oorzaak is dat terugval in vergunningverlening en uitstel van bouwprojecten niet zijn terug te draaien.

Hiermee groeit de bouwsector in 2020-2021 naar verwachting niet. Het productieverlies door de problematiek in de periode 2019-2021 is naar schatting van het EIB circa € 6 miljard. De krapte op de arbeidsmarkt neemt hierdoor tijdelijk wel enigszins af. Vanaf 2021 komt volgens EIB de vergunningverlening weer op gang, waardoor een krachtige volumegroei volgt in de periode 2022-2024. De stikstof- en PFAS-problematiek wordt dus enigszins geneutraliseerd door het gunstige structurele perspectief voor de bouwsector, mede vanwege de verduurzamingsopgave en de woningnood.

In het hoofdstuk 'Vooruitzichten' en in de risicoparagraaf wordt ingegaan op de impact van deze ontwikkelingen op TBI.

### Verduurzamingsopgave

We staan in Nederland voor een forse verduurzamingsopgave. In 2050 moet de gehele woningvoorraad energieneutraal zijn. Ook commercieel vastgoed en de utiliteitsbouw moeten worden verduurzaamd. Dit is ingebed in internationale verdragen en wetgeving, zoals het Klimaatakkoord van Parijs en de EU-wetgeving over energieprestaties van gebouwen (EPBD).

Op 28 juni 2019 is het Nederlands klimaat-akkoord gepresenteerd. Dit is de uitkomst van het overleg van zes klimaattafels tussen ruim 100 partijen over concrete maatregelen. Doelstelling is de reductie van minimaal 49% CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 (en 95% in 2050) ten opzichte van 1990. De gevolgen hiervan zijn onder meer:

- gebouwen: gemeentelijke wijkplannen voor isolatie en alternatieven voor gas
- mobiliteit: elektrisch vervoer en nieuwe mobiliteitsdiensten
- industrie (waaronder bouw): efficiëntere processen
- elektriciteit: wind op zee, hernieuwbare energie op land.



**“In 2050 dient de (bouw) economie volledig circulair te zijn.”**

### Transitie naar circulaire bouweconomie

Om de gebouwde omgeving nog milieuvriendelijker te maken, worden ook het bouwproces en (her)gebruik van bouwmaterialen aangepakt. In 2050 dient de (bouw) economie volledig circulair te zijn, terwijl in 2030 al voor de helft secundaire bouwmaterialen moeten worden toegepast. Gebouwen worden demontabel en remontabel gemaakt, er komen materialenpaspoorten en er is een verschuiving van bezit naar gebruik waarneembaar. 'Circulair bouwen' heeft als doel waardevolle gebouwen te ontwikkelen en afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstof- en Afvalakkoord is de Transitieagenda Circulaire Bouweconomie geïntroduceerd. In deze transitie-agenda is opgenomen dat vanaf 2023 alle uitvragen van de overheid (landelijk, provinciaal en gemeentelijk) circulair zijn.

Andere maatregelen zijn:

- in 2020 ligt er een besluit over de invoering van een verplicht materialenpaspoort
- de bouwregelgeving wordt aangepast
- er komt een meetsysteem voor circulair bouwen
- er worden bewustwordings- en activatieprogramma's opgezet.





TBI acadmy heeft een uitgebreid opleidingsprogramma

De circulaire agenda levert ook een belangrijke bijdrage aan de reductie van CO<sub>2</sub> bij de winning, de productie en het transport van materialen in de bouw. Daarbij wordt aangesloten bij de ambitie van de Bouwagenda om het CO<sub>2</sub>-verbruik in de bouw in 2030 te hebben gehalveerd en in 2050 geheel te hebben uitgebannen: van productie en fabricage tot de gebruiksfase en het transport.

### Marktontwikkelingen en concurrentiepositie

Ondanks de stikstof- en PFAS-problematiek toonde de Nederlandse bouwsector het afgelopen jaar een robuuste groei van 4%.

TBI streeft binnen haar markten naar toonaangevende posities. Om succesvol te zijn, is een dergelijke positie niet altijd maatgevend. Schaalgrootte is geen noodzakelijke voorwaarde voor goede winstgevendheid in de Nederlandse techniek-, bouw- en infra-markt. De afgelopen jaren zijn middelgrote bedrijven vaak relatief succesvol gebleken. TBI streeft naar een optimaal evenwicht tussen de schaalgrootte van het concern en het ondernemerschap van middelgrote ondernemingen.

Onze marktposities zijn wisselend. Met Croonwolver&dros, Eekels, Comfort

Partners, Giesbers InstallatieGroep en WTH heeft TBI een substantiële marktpositie in de installatietechniek. 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 laadpalen), maar zeker ook voor de infrastructuur (opwaardering van warmte- en elektriciteitsnetten). Deze ontwikkeling zal de komende jaren doorzetten.

Met een tiental ondernemingen in de woning- en utiliteitsbouw en ontwikkeling (zie [pagina 3](#)) heeft TBI in dit marktsegment een toonaangevende positie. Hiermee zijn de vooruitzichten op de middellange termijn goed, aangezien de vraag naar (nieuwbouw) woningen groot blijft en in de utiliteitsmarkt het volume ook groeit en de prijzen stijgen. Dit wordt mede gevoed door de lage hypotheekrente. Ook de renovatie-, verbouwen en transformatiemarkt profiteert hiervan, waarbij de energietransitie een (steeds grotere) rol speelt.

In infrastructuur heeft TBI een minder groot marktaandeel. Toch wist TBI Infra de

afgelopen jaren beter dan marktconforme resultaten te behalen, ondanks een enigszins tegenvallend 2019. De integrale samenwerking tussen de TBI Infra-ondernemingen en Croonwolver&dros is hierbij succesvol.

De (financiële) risico's die verbonden zijn aan onze activiteiten zijn fors en nemen niet af. Opdrachtgevers zijn steeds meer geneigd het uitvoerend bedrijf risico's te laten overnemen. Als gevolg van de verdichte stedelijke locaties waar gebouwd en geïnstalleerd wordt, neemt de complexiteit van projecten toe. Dit geldt ook voor projecten in de infrastructuur. TBI is qua winstgevendheid en risicoprofiel geen uitzondering binnen de branche. We behalen met enkele bedrijven zelfs betere resultaten dan ondernemingen in vergelijkbare markten of met een vergelijkbaar portfolio, met name in utiliteitsbouw en techniek. Verlaging van het risicoprofiel, met name bij grote infrastructuurprojecten is echter noodzakelijk.

“

**“Verlaging van het risicoprofiel, met name bij grote infrastructuurprojecten is noodzakelijk.”**

## Arbeidsmarktontwikkelingen

De bouw- en installatiesector heeft de komende vijf jaar zo'n 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. Door de toenemende vraag in combinatie met vergrijzing neemt de schaarste op de arbeidsmarkt verder toe, ook bij onze onderaannemers en leveranciers.

Dit geldt met name voor ervaren bouwplaatsmedewerkers, zoals metselaars en betonvlechters. Maar ook voor technische mensen; 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, industrialisatie en robotisering op termijn meer en beter werk worden geleverd met minder medewerkers.

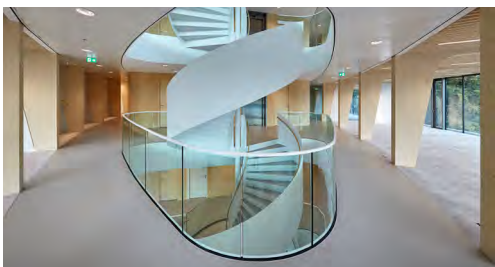
Niettemin blijft, naast het behouden van goed opgeleide mensen, het werven van nieuwe mensen een belangrijke uitdaging. Hierbij moet maximaal worden ingezet op nieuwe

instroom en uitstroom bij bouwopleidingen, arbeidsmigranten 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.

TBI academy heeft tevens een uitgebreid opleidingsprogramma. Er worden diverse trajecten aangeboden, zoals een trainee-, talent- en topprogramma, evenals een projectmanagement aanbod en een introductieprogramma. Wat betreft Management Development zijn er trajecten op directieniveau vanuit TBI, terwijl de ondernemingen zelf op andere niveaus opleidingen aanbieden. De actieve netwerkclub Jong TBI speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling van jonge enthousiaste werknemers binnen de TBI-ondernemingen.



**“Niettemin blijft, naast het behouden van goed opgeleide mensen, het werven van nieuwe mensen een belangrijke uitdaging.”**



## ICONISCH PROJECT



### Triodos Bank, Driebergen-Rijsenburg

Op Landgoed De Reehorst bouwde J.P. van Eesteren het nieuwe kantoor van Triodos Bank. Het gebouw krijgt het BREEAM Outstanding-certificaat, de hoogste Europese duurzaamheidscertificering. Alle materialen zijn vastgelegd in Madaster, een online bibliotheek van materialen. Daarnaast is het casco geheel van hout en remontabel gebouwd.

## IN CIJFERS



ca. 12.500 m<sup>2</sup>  
bruto vloeroppervlak



338  
spanten van CLT







3.300 m<sup>2</sup>  
zonnepanelen



# VOORTGANG STRATEGISCHE PIJLERS 2019

## TOONAANGEVENDE MARKTPOSITIE

	AMBITIE	MATERIËLE THEMA'S	KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2019 (2018)	SDG'S
	<p>Door continu te investeren in innovatie en digitalisering en te focussen op ondernemerschap dicht bij de klant willen we onze positie in de markt behouden en waar mogelijk versterken. We streven naar robuuste financiële resultaten door aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomanagement en optimale projectbeheersing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ versterken marktpositie</li> <li>■ solide financiële positie</li> <li>■ projectbeheersing</li> <li>■ innovatie</li> <li>■ integraal ontwerpen</li> <li>■ klantgerichtheid</li> <li>■ kwalitatief hoogwaardige projecten</li> <li>■ digitalisering</li> <li>■ beïnvloeding publiek beleid</li> </ul>	Operationele (EBIT) marge uit normale activiteiten	2-4%	2,3% (2,0%)	  
			ROIC (EBIT / geïnvesteerd vermogen)	≥ 10%	12,0% (10,7%)	
			Solvabiliteit	≥ 30%	34,1% (34,5%)	
			Handelswerkkapitaal efficiency	≤ 5%	-8,8% (-5,9%)	

### Belangrijkste uitgangspunten

- TBI streeft naar een top 5 positie in de door ons gedefinieerde kernmarkten, waarbij we ons als kennisbedrijf richten op marge boven volume.
- Door onze solide financiële positie hebben we ruimte om te investeren in innovatie van producten en processen, circulair bouwen en nieuwe samenwerkingen. Wij sturen dan ook nauwgezet op een aantal KPI's om onze soliditeit te borgen.
- TBI bestaat uit zelfstandige ondernemingen, waarbij de statutaire directies ruimte krijgen om te ondernemen.

De bedrijfsfilosofie van TBI is al jaren: ondernemerschap aan de basis. Hierbij wordt ingezet op marktgericht ondernemen, met ruimte voor 'couleur locale' en regionale aanwezigheid.

### Initiatieven en acties

- Digitale Agenda opgesteld met de speerpunten: waarde gedreven engineering, informatie integratie en SMART & Connected diensten.
- TBI Innovatieprijs 2019 (5de editie) met de energietransitie als centraal thema. Winnaars waren de waterstof buurtcentrale (Eekels) en ModuFy – circulaire plafondinstallatie (Croonwolter&dros).

- Onze ondernemingen monitoren actief de tevredenheid van hun klanten. Hiervoor worden verschillende methodieken gebruikt zoals de NPS score evenals benchmarks als bouwnu.nl en die van RWS en ProRail.

### Prestaties en feiten

- Marktaandeel: top 5 positie in onze kernmarkten
- TBI realiseerde in 2019 een stijging van het bedrijfsresultaat (EBIT) van 48% en voldeed aan de belangrijke financiële doelstellingen.

- De orderportefeuille nam toe met 8%; met deze orderportefeuille is 83% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2020 gedekt.
- Er zijn 960 woningen verkocht in 2019 (2018: 1.731).
- Er zijn 1.376 geprefabriceerde casco's opgeleverd (2018: 728) en in totaal 428 conceptwoningen gerealiseerd (2018: 420).
- Overname Giesbers InstallatieGroep waarmee TBI haar positie in de woningbouw-installatietechniek in de Randstad versterkt.




- Uit het TBI Innovatiefonds werd ruim € 1,5 miljoen geïnvesteerd in innovatieve projecten van TBI ondernemingen. (zie kader)
- In totaal werden 12 investeringsvoorstellen gehonoreerd door het TBI Innovatiefonds.
- In 2019 zijn er 96 TBI-projecten actief met het Bewuste Bouwers keurmerk.



“De bedrijfsfilosofie van TBI is al jaren: ondernemerschap aan de basis.”

INNOVATIEVE PROJECTEN		
PROJECT	OMSCHRIJVING	TBI-ONDERNEMING
Marine Automation System	Flexibel, snel en veilig platform voor besturing van scheepsinstallaties	Eekels
Shore Power Converter	Ontwikkeling van de 2de generatie; modulair en retrofit	Eekels
Geopolymeer beton	Test met toepassing van geopolymeer gewapend beton	Mobilis
MARIT	Automatiseringssoftware voor ontwerp en tekenwerk van (klimaat)installaties	WTH
MoCiE	Modulair circulair bouwsysteem voor kantoortransformaties	J.P. van Eesteren
Office2Flow	Onderzoek en proeftuin met smart & healthy workplace	HEVO
BASE FT	Automatiseringssoftware voor optimalisatie van heiplannen	Vorbij Funderings-techniek
TenneT SKID	Een digital twin model voor ontwerp en asset management	Croonwolter&dros – Industrie
CIAM	Test en validatie van installatieconcept voor energie-0 woningen	Groothuis
TBI WOONlab	Ontwikkeling van nieuwe concept-woningen	ERA Contour / Koopmans/Hazenbergh
InnovatieBOX	Vouchers, vrij te besteden aan voortbrengen idee / innovatie	TBI Holdings
Logistieke App	App om de logistiek van elementen te optimaliseren	Vorbij Prefab

## CIRCULAIR ONDERNEMEN

	AMBITIE	MATERIËLE THEMA'S	KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2019 (2018)	SDG'S
	<p>We zetten vol overtuiging in op een circulaire bouwconomie met als uiteindelijk doel een energieneutrale gebouwde omgeving te ontwikkelen en een volledig circulaire bedrijfsvoering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ duurzame bedrijfsvoering</li> <li>■ grondstoffen en materialen</li> <li>■ circulair bouwen</li> <li>■ milieu-impact van projecten</li> <li>■ verantwoord inkoopbeleid</li> <li>■ klimaat adaptief bouwen</li> <li>■ versnellen van de energietransitie</li> </ul>	CO <sub>2</sub> -emissie scope 1 en 2 (per FTE / per miljoen € bedrijfsopbrengsten)	10% reductie in 2020 t.o.v. 2017	31,9 kton (33,1 kton); 5,3 ton (5,8 ton) CO <sub>2</sub> -emissie per FTE / 17,3 ton (18,7 ton) CO <sub>2</sub> -emissie per miljoen € bedrijfsopbrengsten	  
			Percentage elektrische voertuigen (van totaal leasewagenpark)	20% toename in 2020 t.o.v. 2017	6,6% (1,8%)	
			Afvalscheidingspercentage	≥ 65%	64,3% (59,6%)	
			Percentage duurzaam ingekocht hout	≥ 95%	98% (94%)	

### Belangrijkste uitgangspunten

- In de energietransitie is de verduurzaming van de gebouwde omgeving een van de grootste uitdagingen. Ook in 2019 hebben alle TBI-ondernemingen een bijdrage geleverd aan deze transitie naar energiezuinige en – efficiënte woningen, slimme gebouwen, een duurzame infrastructuur en betaalbare en duurzame energieoplossingen voor de klant.
- De transitie naar een circulaire bouwconomie is ingezet. Als onderdeel van de nationale bouwagenda wil de Neder-

landse overheid in 2050 een volledig circulaire bouw in Nederland. Nu is het echter nog vaak nog pionieren, voor zowel TBI als voor onze klant. De focus ligt vaak op het slim hergebruik van materialen (de ambitie is immers om in 2030 al voor de helft secundaire grondstoffen te gebruiken in de bouw), maar duurzame winst is ook te behalen in het ontwerp- en ontwikkelproces van onze projecten, de bouw- en installatiemethode, logistiek en nieuwe verdienmodellen. Circulair ondernemen biedt

kansen om toonaangevend te zijn in onze markten en kan onze negatieve milieu impact reduceren.

- TBI streeft naar een circulaire, duurzame eigen bedrijfsvoering. Dit vraagt om aanpassingen in onze manier van werken, ons energie- en materiaalgebruik en het inkoopbeleid.

### Initiatieven en acties

- Croonwolter&drös en Mobilis realiseren de eerste energieneutrale tunnel in Nederland op het project de Groene

Boog (verbinding A13-A16). Zo zal zonlicht via glasvezel zorgen voor de verlichting in de tunnel en zal een wko-installatie en 20.000 m<sup>2</sup> aan zonnepanelen voor de overige benodigde energie zorgen.

- Eekels zet vol overtuiging in op waterstof als één van de belangrijkste oplossingen voor de benodigde energietransitie. Zo werken zij aan een oplossing om op waterstof gebaseerde energie(opslag) systemen te integreren in onze

leefomgeving. Met deze ‘waterstof buurtcentrale’ heeft Eekels de TBI Innovatieprijs 2019 gewonnen.

- TBI is mede-initiatiefnemer van de ‘Materialen Expeditie’ in de infra. Samen met diverse marktpartijen en provinciale opdrachtgevers wordt er op veertien pilot projecten samengewerkt om een materialenpaspoort samen te stellen. Deze leerervaringen uit de praktijk worden aangeboden aan CB’23, die werkt aan een volgende versie van de leidraad voor materialenpaspoorten in de bouw.
- Diverse TBI-ondernemingen, waaronder Koopmans, Voorbij Prefab en J.P. van Eesteren hebben workshops georganiseerd voor medewerkers om de kennis over ‘circulair ondernemen’ te vergroten. Het resultaat is een actieplan waar deze ondernemingen intern actief mee aan de slag zijn gegaan.
- Het TBI WOONlab heeft het circulaire woonconcept verder doorontwikkeld. In 2020 zal de eerste woning gebouwd worden. Daarnaast is er een nieuw concept ontwikkeld welke diverse circulaire businessmodellen koppelt aan een optimale woonbeleving.
- MDB, de materieeldienst van TBI is gestart met de ontwikkeling van de duurzame bouwplaats. Naast deeloplossingen wordt er integraal gekeken naar de inrichting van de TBI bouwplaats en hoe deze verduurzaamd kan worden.

- In 2019 heeft TBI vol ingezet op duurzaam inkopen. Er zijn diverse gesprekken gevoerd met onze belangrijkste leveranciers over het thema duurzaamheid en er is gestart met de ontwikkeling van een in-company training op het gebied van duurzaam inkopen. Alle TBI inkopers zullen aan deze 3-daagse training deelnemen welke begin 2020 zal starten.
- Begin 2020 presenteert TBI haar volledig circulaire bedrijfskleding. In samenwerking met diverse partners zijn de kledingstukken opnieuw ontworpen en samengesteld uit gerecycled katoen en PET-flessen. Alle medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd om hun oude werkkleding in te leveren zodat van deze gedragen, oude kleding weer nieuwe werkkleding gemaakt kan worden.





**“Het TBI WOONlab heeft het circulaire woonconcept verder doorontwikkeld.”**

#### Prestaties en feiten

- In totaal had 76,3% van onze verkochte woningen in 2019 geen gasaansluiting meer.
- Er zijn diverse iconische projecten in hout gebouwd afgelopen jaar. Zo heeft J.P. van Eesteren de Triodos Bank opgeleverd, dat naast in hout ook volledig remontabel is gebouwd. In 2020 wordt er verder gebouwd aan HAUT, een woontoren bijna volledig in hout uitgevoerd.
- Onze ondernemingen Mobilis en Voorbij Prefab onderzoeken beide de mogelijkheden van duurzaam beton. Dit is in lijn met de uitgesproken ambities in het Betonakkoord en diverse innovatieve marktinitiatieven in dit kader.
- Inmiddels zijn twee projecten opgeleverd met een Madaster materialenpaspoort. Daarnaast zijn diverse projecten in ontwikkeling door TBI waar het opleveren van een materialenpaspoort onderdeel van de klantvraag is.
- De totale CO<sub>2</sub>-emissie van TBI is 31,9 kton (2018: 33,1 kton). Dit vertaalt zich in een uitstoot van 5,3 ton per FTE en 17,3 ton per miljoen € bedrijfsopbrengsten. De CO<sub>2</sub>-emissie scope 1 bedraagt 27,8 kton. Scope 2 vertegenwoordigt 4,1 kton CO<sub>2</sub>.
- Ten opzichte van 2018 is de totale CO<sub>2</sub>-footprint gedaald met 3,6%. Een belangrijke oorzaak hiervan is de toename van elektrisch vervoer.
- Maar liefst 6,6% van ons leasewagenpark is elektrisch aangedreven (2018: 1,8%). Hiermee zijn wij volgens onze leasemaatschappij Athlon één van de koplopers in de zakelijke markt met betrekking tot elektrificatie van het eigen wagenpark.
- Onze bedrijfsactiviteiten hebben geresulteerd in 24,9 kton afval (2018: 30,8 kton), waarvan 64,3% gescheiden is afgevoerd vanaf onze project- en kantoorlocaties (2018: 59,6%). Onze ambitie is om het totaal volume afval verder te reduceren en het scheidingspercentage te verhogen.
- Het aandeel duurzaam ingekocht hout (conform PEFC/FSC keurmerk) is al jaren stabiel met 98% (2018: 94%). Met de ondertekening van het Bouw en Hout convenant 2.0 van FSC Nederland onderschrijven wij de ambitie om meer hout toe te passen in de bouw, waarmee we de bijdrage van hout ten aanzien van CO<sub>2</sub>-reductie (c.q. opslag) en circulair bouwen onderkennen en actief aanmoedigen.

## AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING

	AMBITIE	MATERIËLE THEMA'S	KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2019 (2018)	SDG'S
	<p>TBI wil een veilige en gezonde werkomgeving bieden aan talent en vakmanschap behouden en ontwikkelen. Wij willen tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers optimaal kunnen presteren en waar wij de juiste toptalenten en succesvolle professionals weten aan te trekken en te behouden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ integriteit</li> <li>■ transparantie</li> <li>■ gezonde en vitale werknemers</li> <li>■ veilig werken</li> <li>■ diversiteit</li> <li>■ opleiding en (talent)-ontwikkeling</li> <li>■ maatschappelijke betrokkenheid</li> </ul>	Ongevallenratio (IF)	≤ 3,8	3,2 (3,1)	 
			Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	4,4% (4,7%)	
			Aantal FTE uitgestroomd op eigen verzoek	≤ 6%	5,8% (6,2%)	
			Aantal geconstateerde overtredingen TBI gedragscode	0	11 (17)	

### Belangrijkste uitgangspunten

- Veilig werken is een topprioriteit bij TBI. Alle ondernemingen werken conform de TBI Veiligheidsrichtlijnen en hanteren de TBI veiligheidswaarden. Hierbij staan veiligheidsgedrag en -bewustzijn centraal.
- Gezonde medewerkers zijn van vitaal belang voor onze organisatie. Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk aandachtspunt met het oog op de toenemende vergrijzing van ons personeelsbestand, uitdagende en fysiek-belastende werkomstandigheden en tekort aan technisch personeel. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers

gedurende hun hele loopbaan fit en gezond hun werk kunnen doen.

- Wij verwachten van onze medewerkers dat zij goed inspelen op de veranderingen in de maatschappij en onze sector en dat zij zich continu blijven ontwikkelen. De TBI acadmy ondersteunt hen daarbij met opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, projectmanagement en sociale vaardigheden.
- Management Development zien wij als een instrument om ervoor te zorgen dat er voldoende opvolgingscapaciteit aanwezig is in de organisatie om continu-

iteit 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. TBI stuurt op een bedrijfscultuur waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen van medewerkers op alle niveaus. Er wordt volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers waaronder via specifieke trainingsprogramma's van TBI acadmy gericht op young potentials, professionals en toekomstige directeuren. Uitgangspunt is dat 60-65% van opvol-

gingskandidaten bij directiefuncties interne kandidaten betreft.

- TBI wil op integere en transparante wijze ondernemen en heeft daarvoor onder meer regels vastgelegd in de TBI gedragscode. Onze waarden en normen moeten herkenbaar zijn en passen in het dagelijks zakelijk handelen. Ook deze zijn vastgelegd in de TBI gedragscode, die nadrukkelijk onderdeel uitmaakt van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.



### Initiatieven en acties

- In 2019 zijn TBI breed de TBI veiligheidswaarden geïntroduceerd. Elke onderneming implementeert deze cultuurwaarden in haar eigen veiligheidsprogramma.
- Door alle TBI medewerkers is actief deelgenomen aan de landelijke dag van de veiligheid. Dit jaar stond het thema 'Trots op Veiligheid' centraal.
- Met de TBI Innovatieprijs bieden we medewerkers een podium en springplank voor nieuwe initiatieven. Daarnaast kunnen alle collega's een beroep doen op het TBI Innovatiefonds.
- TBI is sponsor van de Rotterdam marathon. Honderden TBI-collega's lopen in estafette mee in de TBI Business Run.
- TBI Vitaal heeft in het kader van haar doelstelling "vergroten lerend vermogen" verschillende trainingen ontwikkeld voor leidinggevendenden o.a. voor het voeren van verzuimgesprekken. Daarnaast is er (mee) gewerkt aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheidsplannen voor diverse TBI-ondernemingen.
- In de TBI acadmy programma's Trainee, Talent en Top is gebruik gemaakt van Talent Analytics systematiek.
- Het Management Development beleid zal komend jaar worden herijkt.

- TBI is een meerjarige samenwerking gestart met de IMC Weekendschool. TBI collega's zetten zich vrijwillig in om de kinderen van locatie Rotterdam Delfshaven kennis te laten maken met alle facetten van de bouwpraktijk.
- Jongeren worden op meerdere manieren geïnspireerd om te kiezen voor bouw en techniek. Een aantal ondernemingen heeft meegedaan aan het traject 'baas voor 1 dag' van Jinc.
- Eekels kreeg enthousiaste basisschoolleerlingen op bezoek en Croonwolter&dros verwelkomde 25 meisjes op Girlsday om ze te laten kennismaken met techniek en ICT.
- Eind 2019 is TBI begonnen met een concern-breed programma om de bewustwording op het gebied van informatieveiligheid en privacy te vergroten.

### Prestaties en feiten

- Er zijn 6 TBI-ondernemingen gecertificeerd op de Veiligheidsladder, een beoordelingsmethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen te meten.
- TBI werd in 2019 helaas geconfronteerd met twee dodelijke ongevallen. Een collega van ERA Contour kwam op kantoor fataal ten val en een medewerker van een onderaannemer overleed tijdens de werkzaamheden op ons project RijnlandRoute.

- Het aantal ongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners is met 38 (2018: 36) gestegen ten opzichte van vorig jaar. Daarvan waren geen ongevallen ernstig (2018: 10). Dit resulteert in een IF van 3,2 (2018: 3,1). Naast ongevallen met verzuim vonden er 130 ongevallen zonder verzuim plaats (2018: 152). Zorgelijk is de stijgende trend van het aantal ongevallen met verzuim bij onze onderaannemers die op onze projecten werken. In 2019 betrof dit aantal 40 (2018: 35). Daarvan waren er 6 ernstig (2018: 7).
- Het ziekteverzuimpercentage is gedaald naar 4,4% (2018: 4,7%).
- Van onze totale medewerkersbestand is 88,5% man en 11,5% vrouw.
- 85,1% van de medewerkers werkt fulltime voor TBI, 14,9% parttime.



**“Met de TBI Innovatieprijs bieden we medewerkers een podium en springplank voor nieuwe initiatieven.”**

- Naar schatting valt circa 80% van onze medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst.
- TBI breed is er in totaal 125.088 uur (gemiddeld 20,9 opleidingsuren per FTE) en ruim € 5,5 miljoen in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers geïnvesteerd (2018: 102.049 uur en € 4,2 miljoen).
- In totaal namen 265 cursisten deel aan de opleidingsprogramma's van de TBI acadmy (2018: 234).
- Er zijn in 2019 7 TBI management trainees gestart en 10 zijn binnen TBI aan de slag gegaan.
- De Stichting Studiefonds TBI ontving voor het cursusjaar 2018/2019 2.412 aanvragen voor studietoelagen. Hiervan zijn er 2.129 toegekend. De Stichting Studiefonds TBI had in 2018/2019 een budget van € 1,8 miljoen ter beschikking.
- In 2019 zijn er in totaal 270 meldingen op de TBI gedragscode ontvangen (2018: 308), waarvan 11 daadwerkelijk geconstateerde overtredingen (2018: 17).
- Er zijn 3 overtredingen op wet- en regelgeving geconstateerd (2018: 4).



### VEILIG WERKEN BIJ TBI

Veiligheid is topprioriteit bij TBI. Alle ondernemingen van TBI werken volgens vijf TBI veiligheidswaarden en de concernbrede TBI Veiligheidsrichtlijn.

De TBI veiligheidswaarden gaan over houding en gedrag; hoe werken we dagelijks samen aan een betere veiligheidscultuur. De richtlijn gaat over processen, procedures en regels.

Ondersteunende instrumenten die bijdragen aan het verhogen van de veiligheidscultuur, is de veiligheidscultuurladder. Al onze ondernemingen zijn gevraagd zich te certificeren op deze ladder. De eersten hebben dit al met succes gedaan. Ook zal de komende periode deze cultuurladder doorgelegd worden in onze keten, Veiligheid in Aanbestedingen (ViA). Hier moeten wij als ondernemingen het goede voorbeeld geven.

Een praktisch instrument welke het veiligheidsbewustzijn van onze medewerkers verhoogt is de TBI Veiligheidsapp. Een laagdrempelige manier om onveilige maar ook veilige situaties te melden.

Ook de 'Leren-van-kaarten' die standaard door TBI-ondernemingen gemaakt worden na een incident, worden via dit digitale platform gedeeld.

Jaarlijks staat de hele organisatie samen stil bij het onderwerp op de landelijke veiligheidsdag. In 2019 was het thema 'Trots op veiligheid'. Middels interactieve presentaties is met elkaar het gesprek aangegaan over veiligheid op de projecten en hoe met elkaar gewerkt kan worden aan een betere veiligheidscultuur.

Binnen TBI vindt periodiek overleg plaats van de TBI veiligheid adviesraad. Dit is een bedrijfs overstijgend overleg waar strategisch over veiligheid wordt gesproken onder voorzitterschap van Bart van Breukelen (voorzitter Raad van Bestuur).

Ook in 2020 blijven we onverminderd aandacht vragen voor veilig werken. De recentelijke dodelijke ongevallen en het grote aantal incidenten op onze projecten onderstrepen nogmaals de grote risico's waaraan onze eigen medewerkers, inleners maar ook onderaannemers en partners op de bouw zich dagelijks aan blootstellen. Het is onze verantwoordelijkheid onze mensen met alles wat in onze mogelijkheid ligt te behouden en beschermen voor gevaren.

### VIJF VEILIGHEIDSWAARDEN

1. We nemen verantwoordelijkheid voor onze gezamenlijke veiligheid
2. We bereiden ons goed voor en bespreken risico's en dilemma's
3. We spreken elkaar aan op onveilig gedrag
4. We stoppen onveilig werk
5. We houden ons aan de afgesproken regels

### RICHTLIJN VOOR MANAGEN VAN VEILIGHEID

- Incidenten blijvend terugbrengen tot absoluut minimum
- Leren van eerdere incidenten: lerende organisatie zijn en blijven
- Toonaangevende positie ambiëren als duurzame onderneming
- Samen sterk staan dankzij gezamenlijke veiligheidsaanpak

# FINANCIËLE RESULTATEN

TBI realiseert meer dan 95% van de bedrijfsopbrengsten op de Nederlandse markt. Daarnaast hebben wij enkele buitenlandse vestigingen en projecten, bijvoorbeeld in Polen, Roemenië en op Aruba.

## Marktbeeld

In de loop van 2019 is de Nederlandse economische groei afgevlakt door een afzwakking van de mondiale groei en een daling van het consumentenvertrouwen. De stikstof- en PFAS-problematiek heeft de bouwsector met name geraakt in de tweede helft van 2019.

Onze woningbouwbedrijven kenden in 2019 nog steeds relatief gunstige marktomstandigheden: een sterke economie, een historisch lage hypotheekrente en daardoor een krachtige impuls aan de woningmarkt (zowel koop als huur). De ondernemingen hebben te maken met vertragingen in vergunningverlening, onvoldoende capaciteit bij leveranciers en margedruk als gevolg van prijsstijgingen bij onderaannemers en toeleveranciers. De onzekerheid in de markt is in de loop van 2019 toegenomen o.a. als gevolg van de stikstof- en PFAS-problematiek. In de utiliteitssector is ondanks de vertraging van enkele projecten sprake van herstel en verbeterden de vooruitzichten. Ook de herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkten ontwikkelden zich sterk. Behalve voor het segment Bouw & Ontwikkeling is de utiliteitsbouw ook belangrijk voor ons segment Techniek. Bij onze ontwikkelingsactiviteiten hadden we

te maken met complexe vergunningprocedures en uitdagingen bij het financieel haalbaar uitbesteden van nieuwe projecten. In het segment Infra was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt en vertraagden (middel)grote werken door onduidelijkheid in de markt (o.a. discussie over contractvormen, PAS en PFAS). Voor de segmenten Techniek en Infra is het belangrijk dat in de energie- en waterbehandelingsmarkt een groei waarneembaar is. In de Marine & Offshore markt, een sector waarin enkele van onze techniekondernemingen actief zijn, hebben we nog steeds te maken met een laag investeringsniveau als gevolg van overcapaciteit. Daar stond tegenover dat in de marktsector Industrie net als vorig jaar sprake was van een positieve ontwikkeling. Per saldo was er voldoende aanbod van nieuwe projecten, waardoor onze orderportefeuille toenam en het prijsniveau verbeterde.

## Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

TBI heeft in 2019 de winstgevendheid verder verbeterd. De segmenten Techniek en Bouw & Ontwikkeling realiseerden hogere resultaten

dan in 2018, bij Infra bleef het bedrijfsresultaat uit achter ten opzichte van 2018.

De totale bedrijfsopbrengsten van TBI stegen met 4% naar € 1.850 miljoen (2018: € 1.773 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam toe met 14% naar € 62,2 miljoen. Het bedrijfsresultaat (EBIT) verbeterde aanzienlijk met 48% van € 28,1 miljoen in 2018 tot € 41,5 miljoen in 2019. Onze orderportefeuille steeg met 8%. Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen op projecten waarbij risicoprofiel, rendement en vermogensbeslag in balans zijn. Onze projectbeheersing is verder aangescherpt. Ook is de kostenstructuur verbeterd en zijn we in staat om meer projectgerelateerde kosten door te berekenen.

Ook in 2019 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is een aantal organisatie-aanpassingen doorgevoerd. De kosten hiervan bedroegen € 1,7 miljoen (2018: € 5,2 miljoen). Het saldo van financiële baten en lasten verslechterde licht van € 3,7 miljoen negatief in 2018 naar € 3,9 miljoen negatief in 2019. De effectieve belastingdruk in 2019 bedroeg 25,6% (2018: 27,6%). Het resultaat uit deelnemingen kwam in 2019 uit op € 0,5 miljoen (2018: € 0,5 miljoen). Het nettoresultaat steeg met 57% naar € 28,5 miljoen (2018: € 18,2 miljoen).

## Resultaten

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	1.850	1.773
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	62,2	54,7
Bedrijfsresultaat (EBIT)	41,5	28,1
Nettoresultaat	28,5	18,2
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA*	3,4	3,1
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	2,2	1,6

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

## Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten waren in 2019 met € 1,9 miljard lager dan in 2018 (€ 2,6 miljard). De orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en de te ontvangen nieuwe opdrachten) nam toe met 8% naar € 2,8 miljard (ultimo 2018: € 2,6 miljard). Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,7 miljard uitgevoerd in 2020. Hiermee is 83% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2020 gedekt. Ultimo 2018 was dat 78% (voor 2019). Het restant

van de orderportefeuille zal in 2021 of daarna tot uitvoering worden gebracht.

## Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 31,2% (2018: 31,4%). Rekening houdend met de in 2016 afgesloten achtergestelde lening van € 25 miljoen, bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 34,1% (2018: 34,5%).

### Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Vaste activa	121	121
Investerings in vastgoedportefeuille	185	196
Nettowerkkapitaal	-50	-3
Liquide middelen	301	229
Eigen vermogen	278	255
Achtergestelde lening	25	25
Balanstotaal	890	813
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	31,2%	31,4%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	34,1%	34,5%

De vaste activa bleven stabiel op € 121 miljoen (2018: € 121 miljoen). De netto-investeringen (investerings minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2019 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 28,4 miljoen (2018: € 25,0 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 18,8 miljoen bedroegen (2018: € 18,5 miljoen). De financiële vaste activa namen in 2019 met € 7,5 miljoen af, onder meer door een afname van de latente belastingvorderingen.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2019 € 185 miljoen (2018: € 196 miljoen). De afname met € 10,4 miljoen bestaat uit een daling van de investeringen in projectontwikkeling van € 22,1 miljoen tot € 156 miljoen (2018: € 178 miljoen). Daarnaast nam de voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen met € 11,7 miljoen toe tot € 29 miljoen (2018: € 17 miljoen). Rekening houdend met non recourse project-financieringen bedraagt de netto investering in projectontwikkeling € 156 miljoen (2018: € 168 miljoen).

Vooraf door een lagere financiering van onderhanden projecten en lagere investeringen in projectontwikkeling nam het netto-

werkkapitaal af tot € -50 miljoen (2018: € -3 miljoen).

### Nettowerkkapitaal

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Techniek	-38	-8
Bouw & Ontwikkeling	-144	-141
Infra	-11	-21
Investerings in projectontwikkeling	156	178
Overige	-13	-11
Totaal	-50	-3

De liquide middelen verbeterden dientengevolge met € 72 miljoen tot € 301 miljoen (2018: € 229 miljoen). Het saldo van de liquide middelen, verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen (de netto liquiditeit), bedroeg ultimo 2019 € 290 miljoen (ultimo 2018: € 219 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2019 € 278 miljoen (2018: € 255 miljoen). Het eigen vermogen nam per saldo toe met € 23,1 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 28,5 miljoen en een dividenduitkering over 2018 aan de aandeelhouder van 5,5 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 middels een zogenaamde 'Amend & Extend'-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. De aangepaste faciliteit kent naast een lagere renteopslag ook een aantal verruimingen in positieve zin ten opzichte van de in 2015 gesloten faciliteit. Niet onbelangrijk is de verduurzaming van de faciliteit: 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 2019 is deze Revolving Credit Facility (RCF) met één jaar verlengd. Deze mogelijkheid van verlenging binnen de RCF wordt geboden op de overeenkomst. Voorsnog is de looptijd verlengd tot 1 november 2024. Op 1 november 2020 is nog eenmaal verlenging met één jaar mogelijk. Als dit laatste verzoek tot verlenging eveneens wordt gehonoreerd door de syndicaatsbanken (ABN AMRO, Rabobank en ING) zal de einddatum van deze RCF uiteindelijk 1 november 2025 worden.

Tot en met 2019 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 2019 heeft TBI ruimschoots aan deze financiële convenanten voldaan. Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekeningcourantfaciliteiten 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 2019 zijn geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

Verder heeft TBI de beschikking over twee non-recourse financieringen bij de Rabobank. De eerste betreft een faciliteit van € 35 miljoen voor Synchron Locaties B.V. met een looptijd van maximaal 6 jaar en een rentepercentage, gebaseerd op driemaands Euribor met een opslag. Deze faciliteit is voor het eerst gebruikt in 2018. De tweede non-recourse financiering betreft een faciliteit van € 18 miljoen ter verwerving van grond en opstallen in Utrecht, met een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2023 en een tot 1 juli 2020 vast rentepercentage.

Met NIBC is op 20 december 2019 een committed termsheet getekend voor de financiering van TBI Bedrijfspanden B.V. Met de Gewijzigde Kredietovereenkomst die naar aanleiding van de committed termsheet is opgesteld wordt de reeds bestaande financieringsovereenkomst met NIBC min of meer "doorgerold" op 28 februari 2020. Een aantal voorwaarden, waaronder de marge, het vast en flexibel deel van de lening en de boeterente, is in gunstige zin voor TBI Bedrijfspanden B.V. aangepast ten opzichte van de huidige leningovereenkomst.

In 2019 heeft TBI de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een obligo van € 420 miljoen (2018: € 455 miljoen). Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Binnen deze faciliteiten, die over zes aanbieders zijn verspreid, beschikken de TBI-ondernemingen over een ruime 'headroom'. 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.

## Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

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

### Bedrijfsresultaat (EBITDA)\*

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Techniek	15,4	10,8
Bouw & Ontwikkeling	42,8	38,9
Infra	5,6	11,0
Holding	-1,6	-6,1
<b>TBI</b>	<b>62,2</b>	<b>54,7</b>

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



**“In de utiliteitsmarkt werden sterk verbeterde resultaten gerealiseerd.”**

## Techniek

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	723	712
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	15,4	10,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	8,7	4,6
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	2,1	1,5
Ontvangen opdrachten	883	837
Orderportefeuille ultimo	984	709

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek namen licht toe, waarbij sprake was van een fors hoger bedrijfsresultaat. De operationele marge verbeterde van 1,5% in 2018 tot 2,1% in 2019.

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. In de utiliteitsmarkt werden sterk verbeterde resultaten gerealiseerd. In de industriële markten is sprake van een toenemend aantal aanvragen en een stijgend prijsniveau. Ook de infrastructurele activiteiten in het segment Techniek realiseerden goede resultaten. Uitzondering is de Marine & Offshore markt waar de resultaten ook in

2019 onder druk stonden als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden. In de veelbelovende markt voor woningbouwinstallaties waren de marktomstandigheden in 2019 overwegend positief. Onze resultaten in deze sector stelden echter teleur.

Per saldo zijn de vooruitzichten in het segment Techniek in 2019 verder verbeterd. De orderportefeuille nam sterk toe met € 275 miljoen tot € 984 miljoen.

### Bouw & Ontwikkeling

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	866	842
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	42,8	38,9
Bedrijfsresultaat (EBIT)	36,7	30,9
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	4,9	4,6
Ontvangen opdrachten	816	1.225
Orderportefeuille ultimo	1.288	1.305

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

Het segment Ontwikkeling realiseerde opnieuw een uitstekend resultaat evenals onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement. Het aantal verkochte woningen daalde met 45% tot 960 woningen (2018: 1.731 woningen). Onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerden, ondanks het doorschuiven van projecten door vertraging in de vergunningverlening en bouwplantoetsingen, hogere bedrijfsopbrengsten. De ontvangen opdrachten bleven vergeleken met 2018 achter. Het aantal verkochte opgeleverde woningen daalde in 2019 met 53% tot 843 woningen (2018: 1.785 woningen).

Ook ervaren de ondernemingen margedruk als gevolg van prijsstijgingen bij onderaannemers en leveranciers.

De vraag naar nieuwbouwwoningen blijft groot en de verwachtingen voor 2020 zijn dan ook positief ondanks dat de orderportefeuille ten opzichte van 2018 licht is gedaald. Op de utiliteitsmarkt is sprake van een verder herstel van de prijsniveaus en een toename van het volume.

De bedrijfsopbrengsten in 2019 zijn ten opzichte van vorig jaar gestegen. Het bedrijfsresultaat steeg met € 5,8 miljoen tot € 36,7 miljoen. Dat geldt ook voor de operationele marge: deze nam toe van 4,6% in 2018 naar 4,9% in 2019.

Gedurende het jaar hebben we een analyse van de vastgoedposities uitgevoerd. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering van € 0,1 miljoen (2018: € 2,5 miljoen) opgenomen.

### Infra

(x € 1 miljoen)

	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten	285	258
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	5,6	11,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	4,4	8,1
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	2,0	4,3
Ontvangen opdrachten	194	519
Orderportefeuille ultimo	558	615

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

In het segment Infra was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt en vertraagden middelgrote werken door onduidelijkheid in de markt (o.a. discussie over contractvormen, PAS en PFAS). De ontvangen opdrachten bleven achter ten opzichte van 2018 en de orderportefeuille nam met 9% af. Door de PAS- en PFAS-crisis is een aantal grote infraprojecten jaren doorgeschoven. De groeiende onderhoud- en renovatiemarkt kan dit slechts ten dele compenseren.

In 2019 zijn de bedrijfsopbrengsten toegenomen ten opzichte van 2018. Hierbij werd geprofiteerd van de ultimo 2018 aanwezige orderportefeuille. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verslechterde fors en kwam uit op € 5,6 miljoen (2018: € 11,0 miljoen). Met name de projectresultaten in de civiele betonbouw vielen tegen.



**“Het segment Ontwikkeling realiseerde opnieuw een uitstekend resultaat evenals onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement.”**

# VOORUITZICHTEN

De gevolgen van het coronavirus leiden tot fors lagere groeiverwachtingen voor de Nederlandse economie, of zelfs een krimp. Ook het handelsconflict tussen de Verenigde Staten en China en de Brexit spelen een rol ten aanzien van de macro-economische ontwikkelingen. Bovendien werkt een tekort aan vaklieden remmend op de groei in de bouwsector in ons land.

Daarnaast worden we geconfronteerd met vertragingen in de verlening van vergunningen en de stikstof- en PFAS-problematiek, waarvan met name onze Infra-activiteiten al in 2019 last ondervonden. Het is nog onduidelijk wat de impact in 2020 en daarna zal zijn, ook in onze andere segmenten. Volgens het EIB zijn de orderportefeuilles in de bouw eind 2019 sterk afgenomen. De verwachtingen zijn bovendien met veel meer en grotere onzekerheden omgeven dan een jaar geleden. Inmiddels wordt door het EIB rekening gehouden met een sectorbrede krimp van minimaal één procent in 2020.

Voor de middellange termijn blijven de vooruitzichten overwegend positief gezien de grote opgave die er voor onze sector ligt. Tot 2030 zullen er naar verwachting 900.000 huishoudens bijkomen. Dit betekent dat de bouwbedrijven tussen de 80.000 en 85.000 nieuwe (klimaatneutrale) woningen per jaar zullen moeten opleveren. Een belangrijk deel daarvan moet in de grote steden worden gerealiseerd. Bovendien wil de overheid extra investeren in vervanging en renovatie van de bestaande infrastructuur om de bereik-

baarheid te borgen. Om de groei van het verkeer op te vangen, wordt bovendien extra geïnvesteerd in de uitbreiding van wegen, spoorwegen en vaarwegen. Klimaatbestendigheid en waterveiligheid is ook een belangrijk thema.

Door het laat cyclische karakter van onze sector heeft een deel van de TBI-ondernemingen, met name die actief zijn in Techniek en utiliteitsbouw, pas de laatste jaren geprofiteerd van het economisch herstel. Hierbij zijn de winstgevendheid, de orderportefeuille en het rendement van de orderintake geleidelijk verbeterd. De uitgangspositie voor 2020 in deze segmenten is overwegend positief.

De ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling die zich bezig houden met nieuwbouwwoningen profiteren al langere tijd van een gunstige markt door onder andere de lage hypotheekrente. De orderportefeuilles zijn nog goed, maar het wordt lastiger om nieuwe projecten te ontwikkelen en uit te voeren. Dat heeft te maken met vertragingen in de verlening van vergunningen door onder andere de stikstof- en PFAS-



**“Voor de middellange termijn blijven de vooruitzichten overwegend positief gezien de grote opgave die er voor onze sector ligt.”**

problematiek. De beperkte capaciteit bij gemeentes, de afnemende beschikbaarheid van geschikte bouwlocaties en de stijgende bouwkosten vormen onverminderd een uitdaging in dit segment.

Vooraf voor het segment Infra is inmiddels duidelijk dat grote infrastructurele werken jaren worden uitgesteld als gevolg van de stikstof- en PFAS-problematiek. De versnelling van renovatieopgaven zal hier slechts ten dele compensatie aan bieden. De verwachte investeringsimpuls is tevens vertraagd door problemen in het voorbereidingstraject van bepaalde projecten.

## CONSEQUENTIES VAN DE STIKSTOF- EN PFAS-PROBLEMATIEK VOOR TBI

De stikstof- en PFAS-problematiek heeft voor TBI (mogelijk) de volgende consequenties:

- gezien onze goede marktpositie en goed gevulde orderportefeuille kan TBI de groei weer oppakken, zodra het einde van deze problematiek zich aandient;
- als gevolg van de vertraagde afgifte van vergunningen zal de nieuwbouw van woningen in 2020/2021 naar verwachting dalen;
- het ontwikkelen van (nieuwe) locaties voor woning- en utiliteitsbouw zal verder vertraagd worden;
- de orderportefeuille van infra zal in 2020/2021 dalen door uitstel van projecten;
- onze betonpalenfabriek zal in 2020 minder goede resultaten tonen.

# VERDUURZAMINGSOPGAVE RAAKT IEDEREEN

De energietransitie raakt iedereen. Elke burger is erbij betrokken. Wat hangt ons boven het hoofd als we van het aardgas af moeten? Bij de (eigenaren van) bestaande woningen en voor nieuwbouw moeten hiervoor oplossingen worden gecreëerd. Ook ligt er een forse uitdaging in het commercieel vastgoed, de utiliteitsbouw en bij de distributie en opslag van duurzame energie.

## Enorme verduurzamingsopgave tot 2050

Nederland staat voor een enorme verduurzamingsopgave. In het klimaatakkoord is dit concreet vastgelegd. In 2050 moet de gehele woningvoorraad energieneutraal zijn. Van de bijna 8 miljoen bestaande woningen scoort nu nog zo'n 75% lager dan energielabel B, terwijl ruim 45% een label heeft dat lager is dan C. Het akkoord betekent dat gedurende 30 jaar alleen al 100.000 corporatiewoningen per jaar moeten worden verduurzaamd naar label A.

Zo'n 30% van de totale uitstoot van gassen komt van gebouwen. Ook commercieel vastgoed en de utiliteitsbouw moeten daarmee aanzienlijk verduurzaamd worden. Dit betekent bijna 35 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte (44% van het totaal) en circa 250.000 utiliteitsgebouwen, waarvan zo'n 10.000 scholen.

Dit impliceert grote maatschappelijke en technologische veranderingen. Niet alleen zijn forse investeringen nodig in de opwekking van voldoende duurzame energie. Ook moet de infrastructuur worden aangepast, zoals de (vervanging van) distributienetwerken. Er dient tevens aanzienlijk geïnvesteerd te worden in het isoleren en aanpassen van installaties van

(bestaande) woningen en gebouwen voor het ontvangen en verwerken van deze duurzame energie.

## Opgebouwde kennis en ervaring biedt kansen

TBI helpt deze energietransitie te versnellen. Als toonaangevende bouw- en techniekonderneming moeten wij in dit proces een leidende rol spelen. De transitie biedt niet alleen goede kansen voor winstgevende groei, maar deze maatschappelijke opgave is tegelijk de legitimatie voor onze onderneming naar de toekomst. TBI wil op het gebied van de energietransitie een toonaangevende positie opbouwen in haar marktsegmenten.

## Integrale én financieel haalbare oplossingen

In de bestaande bouw worden grootschalige projecten gerealiseerd voor de verduurzaming van de woningvoorraad van corporaties en beleggers, zoals bij de ERAflats in Capelle aan den IJssel. Daar heeft ERA Contour samen met Smits Vastgoedzorg in opdracht van Havensteder, 504 woningen van de Purmerhoek toekomstbestendig gemaakt door het gebouw te isoleren en gereed te maken voor het gasloze tijdperk. Ook wordt onze klanten een andere dienstverlening aangeboden doordat wij projecten zelfstandig ontwikkelen en financieren. Hierbij wordt betaald voor het energieverbruik van het

ERA Contour verduurzaamt flatgebouwen in Capelle aan den IJssel die ze jaren geleden zelf gebouwd heeft.







“Voor bewoners ben ik het eerste aanspreekpunt tijdens het hele proces van grootonderhoud in en om hun woning.”



Alicia Cardoso, wooncoach

## IN CIJFERS



**34,6 mln m<sup>2</sup>**  
kantoorruimte te  
verduurzamen



**75%**  
van de 7,9 mln woningen  
in Nederland scoort  
< energielabel B



**240.000**  
utiliteitsgebouwen  
verduurzamen



**100.000**  
corporatiewoningen per jaar  
verduurzamen

Betere  
isolatie biedt  
meer woon-  
comfort en  
energie-  
besparing.



object en niet voor het in eigendom hebben van de totale installatie. Hiertoe voegt Croonwolter&dros de binnen het concern aanwezige expertise van projectontwikkeling, financiering en exploitatie samen met technische kennis. TBI is door toepassing van intelligente technologie een leidende partij bij zowel de verduurzaming van utiliteitsbouw als bij de aanleg van nieuwe voorzieningen in opdracht van netwerkbeheerders. In de infrabouw wordt geselecteerd op duurzame proposities. Zo is TBI betrokken bij de (tunnel van de) nieuwe A16, waarbij de Groene Boog de allereerste energieneutrale snelweg bouwt, die optimaal past in de omgeving en onder meer voor een periode van twintig jaar het onderhoud verzorgt.

Energietransitie staat inmiddels nadrukkelijk op onze strategische agenda, maar er is nog een enorme slag met elkaar te maken. Dat geldt voor onze kennis en ervaring maar ook op het gebied van een ondersteunende cultuur en benodigde discipline. TBI wil duidelijk een voortrekkende partij zijn op dit thema door integrale oplossingen te bieden en financieel haalbare aanbiedingen te doen. Het multidisciplinaire karakter van TBI biedt hiervoor een uitstekend uitgangspunt. Onze ondernemingen zijn actief in een breed veld; projectontwikkeling, (infra)bouw en technologie. Versterken van onze positie in de energietransitie kan gerealiseerd worden door samenwerking met 'start ups' en 'co-makers', of door ondernemingen aan ons strategisch portfolio toe te voegen, zoals Giesbers Installatiegroep.

## SAMEN MAKEN WIJ DE TOEKOMST



**Heleen Aarts,**  
*Chief Executive Officer  
Amvest*

De energietransitie heeft grote impact op de gebouwde omgeving, zowel op bestaande bouw als op nieuwbouw. Nieuwbouwwoningen zijn al zeer energiezuinig. Een grote opgave ligt in de bestaande voorraad. Ook tijdens de bouw zijn flinke stappen te zetten. Een laag energieverbruik moet niet het enige streven zijn. Woningen of gebouwen moeten ook een prettig verblijf bieden. Welzijn en wooncomfort zijn eveneens cruciale thema's voor gebruikers.

Bij TBI komen alle disciplines van bouwen en ontwikkelen samen. Als we duurzame ontwikkelingen willen stimuleren zijn in de ontwerpfase al grote stappen te zetten. Bij de keuze voor bouwmethodieken, materialen en op het gebied van de energietransitie. Juist doordat TBI beschikt over brede specialistische expertise kan zij met innovaties komen. Dit helpt (institutionele) opdrachtgevers bij hun duurzame keuzes. Ook kan TBI een brug slaan tussen alle disciplines in de keten, zodat innovaties niet vast blijven zitten. TBI kan bij uitstek de positieve uitwerking zijn en zich onderscheiden.



**Jaap van Eck,**  
*directeur Eteck Energie  
Bedrijven*

Eteck is een leverancier van duurzame warmte en koude in Nederland. In de nieuwbouw zijn ruim tweehonderd projecten van vijftig tot vijfduizend eenheden gecontracteerd. In de bestaande bouw is de opgave om te verduurzamen ingewikkelder. Wij zijn een voorstander van starten in plaats van erover praten. Daarom richten wij ons op wat we juist wel kunnen doen: het verduurzamen van kleinere projecten met voldoende collectiviteit.

Projecten met één eigenaar en één technische oplossing. Zo zijn er circa zeshonderdduizend aansluitingen in Nederland. Dat is ongeveer 10%. Daar bouw je kennis, ervaring én draagvlak mee op om vervolgens de ingewikkelder projecten te verduurzamen. Met deze aanpak is je risico als opdrachtnemer ook beperkt. De grootste uitdagingen in de bestaande bouw zijn nu vooral het verdeelde bezit, de enorme verscheidenheid in type gebouwen en de wens van keuzevrijheid.



**Jan van Barneveld,**  
*directeur Alliantie  
Ontwikkeling*

De energietransitie gaan we niet op de traditionele manier realiseren. Wij bouwen veel nieuw en onderhouden bestaande bouw. Naast de energietransitie spelen er steeds meer zaken als parkeerdruk, mobiliteit, bereikbaarheid, etc. Wij zoeken de grote aannemers die de regie in het hele proces nemen en naar de totale gebiedsontwikkeling kijken. Die partij hoeft het overigens niet allemaal zelf te doen, maar welke bedrijven ga je daarbij betrekken?

Voor de integrale opgaven zou je bij de grotere aannemers terecht moeten kunnen, zoals bij TBI. Vaak kunnen zij de totale oplossing echter niet leveren. Als opdrachtgevers zijn wij ook onderdeel van dit probleem. We moeten meer samen naar de oplossingen kijken. Nu werken we vaak met adviseurs die het vastgoedobject niet bouwen, terwijl voor het onderhoud van de gebouwde omgeving weer andere bedrijven nodig zijn. Daar lopen we elke dag tegenaan. Het nieuwe verdienmodel zou de satéprikker door alle processen zijn.

# STANDAARDISATIE DOOR MODULAIR BOUWEN

Industrialisatie en modulair engineering, bouwen en installeren is een onomkeerbare trend. Niet alleen vanwege de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen, maar ook door de ontwikkelingen in de bedrijfstak. Daarbij is standaardiseren noodzakelijk om de bouw- en faalkosten te verlagen en de afhankelijkheid van schaars vakmanschap te verminderen.

## De bouwplaats als montageplaats

De bouwplaats als montageplaats. Dit thema is met name ook van belang in utiliteitsbouw en bij infrastructurele projecten. De huidige 'business cases' zijn steeds lastiger sluitend te krijgen op basis van meer traditionele (bouw)processen. De kosten en opbrengsten raken in onbalans, gezien de risico's. Ook dwingen wet- en regelgeving tot zowel efficiëntere als duurzamere oplossingen. Dit geldt eveneens voor woningbouw, waar in toenemende mate binnenstedelijk wordt gebouwd.

## Arbeidsproductiviteit groeit matig

Het inspelen op deze ontwikkelingen en thema's is om meerdere redenen van groot belang. De arbeidsproductiviteit in de bouw groeit matig. De bedrijfstak zal daarmee in de komende vijf jaar zo'n 60.000 werknemers tekortkomen. Grote projecten duren bovendien vaak langer dan gepland en de kosten vallen soms fors hoger uit dan het budget. Voor deze knelpunten en risico's moeten duurzame oplossingen komen. Beter opleiden van meer (nieuwe) medewerkers alleen is niet genoeg.

Door middel van industrialisatie kan de bouw hier voor een belangrijk deel aan tegemoet komen. Ook TBI zou zodoende in staat zijn haar productiviteit te verhogen en de faalkosten te verlagen, alsmede de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te verbeteren. Het realiseren van circulaire installaties, gebouwen en infrawerken krijgt door een modulaire aanpak een belangrijke impuls. Om deze reden wil TBI een belangrijk deel van haar projecten modulair bouwen, standaardiseren en/of prefabriceren.

## Veel replicatie en prefabricage

Industrieel en modulair bouwen gaat flinke veranderingen brengen. Het kan de bouwtijd aanzienlijk versnellen en de bouwkosten verlagen. Er zijn goede kansen bij de vervangingsopgave van energievoorzieningen, bruggen en sluizen en de complexe binnenstedelijke hoogbouw. En in de woningbouw is veel replicatie mogelijk, waarbij door middel van 'Legalisering met bouwdozen' niet telkens opnieuw het wiel wordt uitgevonden. En producten worden ontwikkeld waarmee de tand des tijds van objecten beter wordt doorstaan. Goede voorbeelden zijn: European Patent Office en Triodos Bank. Ook de bouwkundige en installatietechnische werken aan de

In de hypermoderne gerobotiseerde fabriek van Voorbij Prefab worden betonproducten geprefabriceerd.





“De sfeer in het bedrijf om continu te verbeteren, maakt dat ik elke dag met plezier naar mijn werk ga.”



Lisa Rooijackers, projectcoördinator

## IN CIJFERS



50%

bouwtijd versnelling door  
modulair bouwen



20%

lagere bouwkosten door  
modulair bouwen



1.376

geprefabriceerde casco's  
door Voorbij Prefab

Modulair  
bouwen kan  
de bouwtijd  
aanzienlijk  
versnellen.



RijnlandRoute zijn via tientallen modules en deelininstallaties opgebouwd en met elkaar verbonden. Hierdoor wordt veel tijd bespaard. Onze hoogwaardige conceptwoningen prefabriceren we deels in onze gerobotiseerde fabriek van Voorbij Prefab.

Als het gaat om de winstgevendheid kunnen we in de bedrijfstak op belangrijke punten nog sterk verbeteren, bijvoorbeeld door meer te denken vanuit de waarde van ons product of onze dienst voor de consument of de opdrachtgever. De prijsstelling is vaak gebaseerd op de gecalculeerde kostprijs, verhoogd met een winst- en risicopercentage. Dit is vaak structureel te laag in relatie tot de risico's die worden gelopen.

Ook moeten de faalkosten verminderen. Op hoofdlijnen gaat het om het verbeteren van de kwaliteit van project-, risico- en contractbeheersing, meer standaardisatie en een modulaire benadering van engineering. Plus een tekort aan ervaren vakmenschap in de realisatiefase. De complexiteit van de werken neemt toe in alle segmenten waarin we actief zijn. Dit maakt de aanpak van deze problematiek des te urgenter.

Projecten met een beheersbaar risicoprofiel is het uitgangspunt, waarbij TBI haar projecten beter, sneller en tegen lagere kosten wil realiseren. Opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben elkaar daarbij als samenwerkingspartners nodig.

## SAMEN MAKEN WIJ DE TOEKOMST

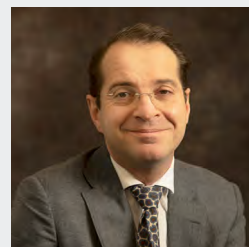


**Liesbeth Gort,**  
*directeur FSC Nederland*

De klimaatuitdaging is groot. Hierdoor ligt er een kans om anders te kijken naar het gebruik van materialen. Zeker als je meer gaat standaardiseren. Kunnen bepaalde zaken efficiënter, of met minder en ander materiaal? Waar komen mijn materialen vandaan? Kan je ook hergebruikte materialen toepassen? Duurzaamheid wordt nog vaak gezien als duur, maar een kentering is zichtbaar.

FSC Nederland richt zich steeds meer op de bouwsector, die een

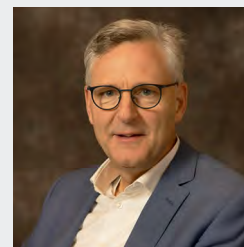
verantwoordelijkheid heeft richting de houthandel mee te bewegen. Ik roep TBI op niet alleen duurzaam verantwoord hout toe te passen, maar ook te investeren in bosbeheer. Hiermee wordt toegang tot hout verzekerd en verantwoordelijkheid genomen. En het kan interessant zijn met het oog op CO<sub>2</sub>-compensatie ('credits'). Ik blijf TBI aanmoedigen meer te bouwen met hout en andere biobased materialen om hun CO<sub>2</sub>-footprint te verlagen, met prachtige voorbeeldprojecten zoals HAUT en het nieuwe Triodos kantoor.



**Joep Rats,**  
*directeur Beleid & Vereniging Bouwend Nederland*

Een bouwbedrijf kan zich richten op de opdrachtgever en deze op maat helpen en daarin flexibel zijn. Een andere benadering is dat het bouwbedrijf zich richt op oplossingen voor de eindgebruiker en dit als een product of dienst in de markt zet. Dat zal voor deelmarkten verschillend zijn. Voor alle markten geldt dat technologie de komende tien jaar dominantier zal zijn dan het afgelopen decennium.

Nederland staat voor keuzes die grote invloed hebben op de bouwsector. Gaan we de energietransitie met centrale regie vormgeven of zijn het vooral lokale en regionale initiatieven? Gaan we alle functies concentreren in stedelijk gebied of juist spreiden over Nederland met slimme mobiliteit? De bouw zal met oplossingen moeten komen die passen bij de antwoorden op deze vragen.



**Matthijs Bierman,**  
*algemeen directeur Triodos Bank Nederland*

Modulair en standaardiseren is aardig, maar als klant weet je wat je wilt; uniek zijn met je gebouw. En dat gevoel ook hebben. Prefab hoeft overigens niet persé tot standaardisatie te leiden. Een integrale benadering is belangrijk. Ketenpartijen moeten meer samenwerken en vroeg met elkaar om de tafel. En bijvoorbeeld met een open boek werken. Belangrijk daarbij is het onderlinge vertrouwen. Dat mist wel eens.

Het gaat niet alleen om het modulair maken van een project, maar ook goed en slim kijken naar materiaalkeuzes en hoe een bouwproject wordt georganiseerd. Bij ons project heeft de ontwikkelaar een belangrijke rol gehad. Voor de start van je project moet je verwachtingen en doelen tussen klant en bouwer duidelijk uitspreken. De 'split incentives' in de sector zijn de uitdaging. De sleutel van het succes zit in het ontwerpen van de onderlinge samenwerking.

# KANSEN VOOR DUURZAME KLANTRELATIES

Ontwikkeling, bouw én beheer wordt steeds complexer. En de klant of opdrachtgever wil meer ontzorgd worden. Eén partij die in principe alles uit handen zou nemen. De bouwer en installateur die als ketenregisseur de integrale oplossing voor de opdrachtgever kan leveren. Een goed inzicht in de beheerkosten van het object of de vastgoedportefeuille is dan eveneens essentieel. Nieuwe verdienmodellen bieden unieke kansen voor duurzame klantrelaties en stabiele inkomstenstromen.

## Internet of Things

Mede als gevolg van het 'Internet of Things' (IoT) treedt een verschuiving op in de vraag van eindproducten naar diensten. Met behulp van het IoT zijn alledaagse voorwerpen verbonden met een netwerk en via dat netwerk worden gegevens uitgewisseld. 'Product-as-a-service' concepten zijn hiermee de trend. Zo is de wereldwijde groei van het gebruik van IoT-sensors in commercieel onroerend goed enorm. Met domotica-concepten is een vergelijkbare trend zichtbaar in de zorg en de private sector.

Daarmee wordt niet alleen gefocust op het eindproduct, maar ook op de functionaliteit of de impact die het product op de klant heeft. Hierdoor kan het comfort verhoogd en de 'total cost of ownership' worden gereduceerd. Bij 'predictive maintenance' van bijvoorbeeld sluisen of bruggen speelt het verzamelen van informatie, het analyseren, voorspellen en bepalen van de gewenste interventie een belangrijke rol. Door deze nieuwe (digitale) technologieën kunnen wij betere en geautomatiseerde producten en service bieden.

## Ketenregisseur

In de uitvoering hoeft TBI daarmee niet alles zelf te doen, maar moet zij als ketenregisseur wel de touwtjes in handen hebben met behulp van goede samenwerkingspartners. Oplossingen die aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie en digitalisering zijn hierbij van groot belang om een toonaangevende marktpartij te zijn en blijven. TBI wil haar marktpositie in onderhoud en beheer van installaties, gebouwen en infrastructuur verder uitbouwen, onder meer op basis van meerjarige onderhoudscontracten.

Gezien de energietransitie zullen techniekondernemingen steeds meer betrokken zijn bij de exploitatie van energievoorzieningen. Tot 2030 komen er naar verwachting 900.000 huishoudens bij. Dit betekent zo'n 80.000 tot 85.000 nieuwe (klimaatneutrale) woningen per jaar. Daarnaast ligt er een enorme opgave bij de verduurzaming van bestaand vastgoed. Opwekking en opslag van duurzame energie en de aanpassing van de distributienetwerken spelen dan een cruciale rol.

Mobilis en Croonwolter & dros bouwen samen een tweede sluis bij Eefde.







“We verwachten dat medio 2020 de eerste schepen door de sluis varen.”



Sjoerd Opdam, DBM manager

## IN CIJFERS



**11,9 mln**  
m<sup>2</sup> kantoorruimte  
wordt beheerd door  
Croonwolter&dros



**40.000**  
bruggen die moeten  
worden onderhouden



**137**  
te onderhouden  
sluizen in Nederland

De nieuwe  
kolk is  
zodanig  
ontworpen  
dat deze  
energie-  
neutraal is.



### Integrale dienstverlening

Croonwolter&dros beheert inmiddels al 11,9 miljoen m<sup>2</sup> kantoorruimte in Nederland. Met specifieke monitortechnologie wordt slim vastgoed ontwikkeld, waardoor de operationele beheerkosten aanzienlijk dalen. Met Comfort Partners en Giesbers zijn door middel van abonnementen al zo'n 250.000 CV-installaties en warmtepompen in woningen in onderhoud. Dit zijn interessante marktposities om verder te ontwikkelen in

het belang van onze klanten en van de groei van TBI.

De grootste kansen liggen daarnaast in het aanbieden van langdurige onderhoudscontracten in de utiliteits- en infrabouw, zoals de maatschappelijke opgave met betrekking tot het onderhoud van 40.000 bruggen en 137 sluizen in Nederland. Zo is voor Sluis Eefde een innovatieve segmentdeur ontwikkeld met sensoriek om data te verzamelen voor optimaal onderhoud.

## SAMEN MAKEN WIJ DE TOEKOMST



**Robert Otto,**  
*lid Raad van Bestuur*  
*Achmea*

TBI heeft een unieke positie om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen en te benutten. Lastig is alleen dat je op zoveel terreinen kan innoveren en investeren. Energieneutraliteit alleen al is een heel groot thema en kan ver doorgevoerd worden. Daarin kun je zoveel investeren. Maar wat is uiteindelijk het verdienmodel? Er zijn zo onwaarschijnlijk veel keuzes als bouwer/ontwikkelaar en techniekonderneming. Waar ga je op inzetten en wanneer ga je er geld aan verdienen?

Als je de klant in toenemende mate wilt ontzorgen moeten innovaties centraal staan binnen de onderneming. Vervolgens duw je deze de markt in. Daar kun je met jullie producten en markten helemaal op los gaan. Het gaat vaak om data en de wijze waarop je deze afstemt op andere systemen. Dan moeten al die systemen met elkaar communiceren en dat blijkt nogal lastig. Ik merk dat woningcorporaties veel oplossingen zien met innovaties.



**Martijn Oostenrijk,**  
*directeur Madaster*  
*Services*

Vanuit mijn IT-achtergrond is de bouwbranche fascinerend. In de IT-branche is de marge ongeveer 25 tot 30% bij de ontwikkeling voor de klant. Daar achteraan komt het beheer. In de bouw is het precies andersom; lage marges en nauwelijks of geen beheer. Je zou omgekeerd moeten redeneren; ik ontwikkel het en weet er als professional alles vanaf. TBI kan het onderhoud digitaal maken en vervolgens ook op de beste manier invullen.

Ketenverlenging, licenties en modulaair bouwen zijn in dit verband enkele belangrijke thema's. Daarmee wordt het logistieke proces van de bouwer groter, omdat je een loop creëert binnen je bedrijf; materialen, producten en diensten. Als in de verslaggevingsregels restwaarde nog eens daadwerkelijk wordt erkend, is er tevens een koppeling met het financiële systeem. Zo zit er ook een verdienmodel in 'embedded carbon'. Waarom gaat TBI de markt niet op als koolstofvrije bouwer en techniekonderneming?



**Petran van Heel,**  
*Sector Banker*  
*Bouw|Vastgoed*  
*ABN AMRO Bank*

Data en digitale modellen zijn belangrijk voor nieuwe verdienmodellen. Cash is king en data is queen. In ontwerp, bouw én exploitatiefase dragen data bij aan hogere efficiëntie voor mens en milieu. Daarvoor hebben we nieuwe inzichten en meer kennis nodig. Voorwaartse en achterwaartse integratie maken de cirkel rond. Veel succesvolle bedrijven doen dat met hechte samenwerkingpartners. Daar kan de bouwketen van leren en daar kan data meer dan één bouwsteentje aan bijdragen.



**Imke van den Heuvel,**  
*Managing Director, Head*  
*of Coverage BeNeLux*  
*ABN AMRO Bank*

De bouw lijkt qua cultuur heel veel op de financiële industrie. Wij zijn ook door een aantal grote processen gegaan. Na jaren ziet de organisatie wel dat er een nieuwe werkelijkheid is. In de bouw gaat er nog veel gebeuren. Op het gebied van nieuwe verdienmodellen zullen partijen uiteindelijk moeten gaan samenwerken en joint-ventures starten. Belangrijk is 1. hoe je dat doet 2. wat je met elkaar afspreekt en 3. daar beide je voordeel mee doen.

# GOVERNANCE

## RISICOMANAGEMENT

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 de organisatie en onze risicobeheersing is hierop ingestoken. 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

Wij geloven dat risicobeheersing pas werkelijk tot leven komt 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 om dienen te gaan met het nemen van risico's. De informele 'zachte kant' van risicomanagement legt meer nadruk op de medewerker, cultuur, flexibiliteit, leren en aanpassingsvermogen.

### 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 risicoaanpak. 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 buiten Nederland, in joint-venture verband, met een DBFM(O)-karakter, met (voor)financiering of met een aanneemsom die groter is dan 20% van de begrote bedrijfsopbrengsten, legt de desbetreffende TBI-onderneming eerst voor aan haar Raad van Commissarissen.

Projecten met een bepaalde omvang (dit verschilt per onderneming) doorlopen een Bid/No Bid-procedure. Deze procedure 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, financiële, juridische, fiscale en verzekeringsaspecten, planning, technische risico's en beheersmaatregelen. 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:



**“Wij geloven dat risicobeheersing pas werkelijk tot leven komt bij een juiste balans tussen formele ('harde') en informele ('zachte') aspecten in de organisatie.”**

### Strategische agenda

De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de strategische agenda. Toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving zijn als speerpunten benoemd. In 2019 zijn hier drie versnellings thema's aan toegevoegd: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. De operationele plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hiervan integraal onderdeel uit.

### 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.

### Verslaglegging

TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaglegging. De richtlijnen voor de financiële verslaglegging zijn opgenomen in het TBI Handboek Verslag-

legging. Volgens deze richtlijnen rapporteren de directies elk kwartaal aan de Raad van Bestuur. In de kwartaalrapportages van de directies aan de Raad van Bestuur wordt gerapporteerd over ontwikkelingen in relatie tot afspraken en plannen, financiële en niet-financiële aspecten en doelstellingen. Tevens wordt inzicht gegeven in de belangrijkste risico's. Dit wordt besproken en waar nodig worden maatregelen getroffen of plannen bijgesteld.

Richtlijnen voor niet-financiële verslaglegging 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 context index is te raadplegen via onze website: [www.tbi.nl/jaarverslag](http://www.tbi.nl/jaarverslag). Het doel van deze verslaglegging is transparantie bieden over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, milieu impact en circulair ondernemen. Ons geïntegreerd jaarverslag levert hierover een integraal beeld.

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



**“In 2019 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt.”**

#### **Interne audit**

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

#### **Werking van beheers- en besturingssystemen in 2019**

In 2019 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2020 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 risicobeheersings- en controle-

systemen. Periodiek leggen zij hierover 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 en wordt hierbij ondersteund door de afdeling Verslaglegging en Control en onafhankelijke deskundigen.

#### **Risicobereidheid**

Onze risicobereidheid bepalen wij op grond van onze strategische agenda in samenhang met de bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktomstandigheden, operationele vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen. 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.

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-verzekeringprogramma.

#### **Risico's**

Wij bepalen onze risicobereidheid op gestructureerde wijze voor de volgende risicocategorieën: (i) strategisch/markt, (ii) operationeel, (iii) financieel en (iv) compliance en integriteit. 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.

Risicocategorie: strategisch/markt

RISICO	STRATEGISCHE BEHEERSING	RISICOBEREIDHEID
Gewijzigde markt-omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten.</li> <li>■ Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen. Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab en Smart TBI. Extern door samenwerking met kennisinstituten en partners binnen en buiten de bouw.</li> <li>■ Risicospreiding door samenwerkingsverbanden met collega-bouwbedrijven.</li> </ul>	Laag
Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt	<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>	Laag
Concurrentie	<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>	Laag
Prijsdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen.</li> </ul>	Laag
Klimaatverandering	<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 en PFAS).</li> <li>■ Bewustwording creëren om anders te bouwen; rekening houdend met natuur, prefab en modulair.</li> </ul>	Laag
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovatie ecosysteem: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, bieden van ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen de bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn.</li> </ul>	Gemiddeld

Risicocategorie: operationeel

RISICO EN IMPACT	OPERATIONELE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Projectmanagement en uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.</li> <li>■ Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding 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 betreffende 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>	Laag
Aanneming van werk en leveren van producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wij betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij projecten om risicomanagement vraagstukken op te kunnen 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-assurantie-markt ondergebracht bij (inter-) nationale verzekeraars met een S&amp;P rating A of hoger.</li> </ul>	Laag

Risicocategorie: operationeel (vervolg)

RISICO EN IMPACT	OPERATIONELE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers	<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). Zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en ‘toolbox meetings’ moeten dit risico minimaliseren.</li> <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 van gezondheidsrisico’s en opvolgen door middel van richtlijnen (van instituties) voor veilige werkomstandigheden voor medewerkers en andere relaties moeten dit risico beheersen. Deze beheersmaatregel is gekoppeld aan het strak sturen binnen de leiding van de TBI-ondernemingen op de gang van zaken en voortgang van projecten en de dagelijkse bewaking van de liquiditeitsontwikkeling.</li> <li>■ Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn.</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>	Geen

RISICO EN IMPACT	OPERATIONELE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Omgevingsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder. Inzet van omgevingsmanagers.</li> </ul>	Laag
Operationele ICT-systemen, data integriteit en cyberrisico’s	<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 applicatielandschap.</li> <li>■ Security en cyber-ketenweerbaarheid vormen onderdeel van totale risicokaders.</li> </ul>	Geen

**Risicocategorie: financieel**

RISICO	FINANCIËLE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Financiering en liquiditeit	<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>■ Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing.</li> <li>■ TBI streeft naar een solvabiliteit &gt; 30% voor alle TBI-ondernemingen.</li> </ul>	Gemiddeld
Krediet	<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>	Laag
Rente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk om gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren.</li> </ul>	Laag
Valuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Derhalve komen maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks voor.</li> </ul>	Laag

**Risicocategorie: compliance en integriteit**

RISICO	BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branche gerelateerde 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>	Geen
Belastingrisico's	<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>	Geen
Reputatie	<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 TBI onderneming.</li> </ul>	Geen





## ICONISCH PROJECT



### Renovatie Maastunnel, Rotterdam

Sinds zomer 2017 werken TBI-ondernemingen Croonwolter&dros, Mobilis en Nico de Bont aan de renovatie en restauratie van de monumentale Maastunnel (1942). Op 19 augustus 2019 werd de tunnel weer voor verkeer geopend en startte de renovatie van de fiets- en voetgangers-tunnel die 11 maanden duurt.

## IN CIJFERS



614.000

wandtegeltjes: 14.000 hergebruikt, 600.000 nieuwe uit Spanje



16.500 m<sup>2</sup>

geel asfalt



71

camera's



2.000 m<sup>2</sup>

grootschalig betonherstel

## CORPORATE GOVERNANCE

Verantwoord ondernemerschap, integer handelen, respect, toezicht, transparante verslaggeving en verantwoording 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 de belangen van alle betrokkenen, zoals die van onze aandeelhouder, onze medewerkers en onze opdrachtgevers.

TBI is een besloten vennootschap met een structuurregime 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, het reglement van de Raad van Bestuur, het reglement van de Raad van Commissarissen en in de profielschets van de Raad van Commissarissen. Daarbij is tevens

rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI.

De principes en best practicebepalingen 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



**“Kenmerkend voor de structuur van TBI is direct contact tussen de Raad van Bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen.”**

strategie en doelstellingen. De directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en voor de dagelijkse beslissingen bij de TBI-ondernemingen liggen bij de statutaire directie van de TBI-ondernemingen. Kenmerkend voor de structuur van TBI is direct contact tussen de Raad van Bestuur en de statutaire directies van de TBI-ondernemingen, met een kleine professionele staf ter ondersteuning.

De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur van TBI. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid, dat is gericht op de realisatie van de strategie en doelstellingen van de vennootschap. De Raad van Bestuur is derhalve ook verantwoordelijk voor de continuïteit van de

onderneming en de daaruit voortvloeiende financiële en niet-financiële resultaatontwikkeling en de maatschappelijke aspecten. Bovendien is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap.

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

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur met voldoende diversiteit. Dit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Aan het streefquotum, in het kader van de Wet Bestuur en Toezicht, dat minimaal 30% van de zetels wordt bezet door een vrouw, voldoen wij echter niet. Dat neemt niet weg dat wij oog hebben voor de emancipatoire en

sociaaleconomische redenen die aan dit streefquotum ten grondslag liggen. Wij zien dat ook wij gebaat zijn bij een hoge mate van diversiteit onder onze medewerkers. Daarom streven wij naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. In onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel. Dit leidt ertoe dat het aantal vrouwelijke medewerkers binnen TBI gestaag toeneemt.

#### Groepsdirectie

De Groepsdirectie bestaat uit de Raad van Bestuur, vertegenwoordigers van de segmenten Techniek, Bouw (utiliteitsbouw en wonen), Ontwikkeling en Infra en het Hoofd Juridische Zaken. De Groepsdirectie is een overlegorgaan waarin bedrijfsoverstijgende thema's, zoals strategie, veiligheid, duurzaamheid, integriteit en innovatie, nader worden besproken. De leden van de Groepsdirectie zorgen voor kennisdeling 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 telt 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



**“Wij streven naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie.”**

gerelateerd aan het resultaat van de onderneming.

#### Commissies van de Raad van Commissarissen

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

- de strategische commissie, belast met de structuur en de strategie van de onderneming;
- de benoemings- en remuneratiecommissie met als taak het belonings- en benoemingsbeleid;
- de auditcommissie, die zich bezighoudt met de financiële informatievoorziening, het auditproces en 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 het beloningsniveau 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 het verslagjaar heeft de aandeelhouder ingestemd met het advies van de Raad van Commissa-

rissen om Deloitte voor een periode van vier jaar te benoemen als de nieuwe accountant.

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



**“Het naleven van de TBI gedragscode en het toezicht daarop is essentieel voor een integere bedrijfsvoering.”**

accountant ook aanwezig. Daarna behandelt de Raad van Commissarissen de jaarrekening. Voor de financiële en niet-financiële verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in onder andere het TBI Handboek Verslaglegging.

### Reglementen en TBI gedragscode

TBI kent verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de verschillende organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. Verdere informatie over de verschillende bestuursorganen is te vinden op [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl).

Voorts geldt de TBI gedragscode, waarin gedragsregels zijn opgenomen, die voor alle medewerkers (dus ook voor directieleden) van TBI-ondernemingen gelden.

Alle medewerkers zijn gehouden om de kernwaarden van TBI: maatschappelijk verantwoord ondernemen, integer en zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid dragen, te respecteren en om zowel naar de letter als de geest van de in de TBI gedragscode opgenomen gedragsregels te handelen. 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 om 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 2019 42 verzoeken tot uitleg, 212 verzoeken tot instemming en 16 meldingen van vermoedelijke overtredingen van de TBI gedragscode zijn ontvangen en dat er binnen het hele concern sprake is geweest van 11 geconstateerde overtredingen van de TBI gedragscode.

## SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

PER 19 MAART 2020

**Ir. A.J.H. 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.

**Drs. E.A.A. Roozen RA (1968)**

**Nationaliteit:** Nederlandse

**Benoeming:** Mei 2016

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

**Aandachtsgebieden:** Financiën en ICT



## SAMENSTELLING GROEPSDIRECTIE

PER 19 MAART 2020



**Ing. R.J. Feijen (1977)**  
directievoorzitter TBI Infra B.V.



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



**Ir. P.J. Heijboer (1963)**  
directievoorzitter Croonwolter&dros B.V.



**Ir. H.J. van Dam (1977)**  
directie Synchron B.V.



**Ing. H. van Keulen (1959)**  
directievoorzitter TBI Bouw B.V.



**Mr. M.W.L. Tromm (1963)**  
hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.

## SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

PER 19 MAART 2020



**Drs. A.L.M. Nelissen (1948), voorzitter**

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Benoeming:** September 2012, aftredend in 2020 (herbenoembaar)

Lid van de auditcommissie  
 Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie

**Voormalige functie:** Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.

**Overige commissariaten:** Voorzitter Raad van Commissarissen Brainport Development N.V.  
 Voorzitter Raad van Commissarissen Timber and Building Supplies Holland N.V.  
 Lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V.

**Belangrijkste huidige nevenfuncties:** Bestuurslid Nederlands Blazers Ensemble  
 Vice-voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds Noord Brabant



**Ir. E.H.M. van den Assem (1949), vicevoorzitter**

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Benoeming:** Juli 2012, aftredend in 2020 (herbenoembaar)

Voorzitter van de strategische commissie

**Voormalige functies:** Voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V.  
 Voorzitter Raad van Bestuur Cofely Nederland B.V.  
 Lid Raad van Bestuur Hagemeyer N.V.  
 Lid Raad van Bestuur DAF Trucks N.V.  
 Diverse functies bij ITT, Alcatel Nederland B.V. en Fokker Aircraft B.V.

**Overige commissariaten:** Voorzitter Raad van Commissarissen EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund)  
 Voorzitter Raad van Commissarissen Flight Simulation Company

**Belangrijkste huidige nevenfunctie:** Adviseur jonge startende ondernemers



**Ir. H. Morelisse MBA (1964)**

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Benoeming:** April 2018, aftredend in 2022 (herbenoembaar)

Lid strategische commissie

**Huidige functie:** Bestuursvoorzitter Lagerwey  
**Voormalige functie:** Bestuursvoorzitter Nuon

**Overig commissariaat:** Lid Raad van Commissarissen Redwind



**Drs. M. 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  
**Overig  
commissariaat:** Voorzitter Raad van Commissarissen  
Spoorwegpensioenfonds Beheer B.V.



**Mevr. Mr. D.J.B. de Wolff (1959)**

**Nationaliteit:** Nederlandse  
**Benoeming:** April 2013, aftredend in 2021  
(herbenoembaar)  
Voorzitter van de benoemings- en  
renumeratiecommissie  
**Functie:** Advocaat bij Stadhouders Advocaten  
te Utrecht  
**Voormalige functie:** Lid van de Eerste Kamer der Staten-  
Generaal  
**Belangrijkste huidige  
nevenfuncties:** Raadsheerplaatsvervanger  
gerechtshof 's-Hertogenbosch  
Bijzonder hoogleraar Advocatuur  
Universiteit van Amsterdam



## ICONISCH PROJECT



### Heroes, Zeeburgereiland Amsterdam

Een ensemble van drie fraai ontworpen, terrasvormige woongebouwen die een internationale allure uitstralen door de vorm en lichte gevelsteen. Synchroon was als ontwikkelaar betrokken bij dit unieke plan aan het Buiten IJ. De architectuur is van de hand van Floor Arons van architectenbureau Arons & Gelauff en de bouw is gerealiseerd door HSB Bouw uit Volendam.

## IN CIJFERS



152

appartementen (65 koop en 86  
uur t.b.v. Altera)



112

parkeerplaatsen (60 koop en 52 huur)  
in ondergrondse stallingsgarage



1

commerciële ruimte





# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De operationele resultaten van TBI zijn in 2019 fors verbeterd. Met name de woning- en utiliteitsbouw ontwikkelden zich positief. De resultaten van onze techniekbedrijven verbeterden fors. De marktomstandigheden voor onze infra activiteiten zijn als gevolg van de PFAS- en stikstofproblematiek in het tweede halfjaar verslechterd, desondanks heeft ons Infrabedrijf 2019 winstgevend afgesloten en is 2020 gestart met een goed gevulde orderportefeuille.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid 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 omvangrijke projecten of complexe tenders van de TBI-ondernemingen. De bouw- en installatietechnieksector is sterk in beweging. De Raad van Commissarissen laat zich informeren over belangrijke thema's, zoals energietransitie, evenwichtige risicoverdeling tussen publieke opdrachtgevers en opdrachtnemer, circulair bouwen, stikstof- en PFAS-crisis. Hierbij heeft de Raad van Commissarissen niet alleen oog voor de gevolgen op korte termijn, maar tevens voor de lange termijn waardecreatie van TBI.

## Activiteiten 2019

In 2019 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, zes 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 college als 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 tripartite overleg plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, zijnde de enig aandeelhouder van TBI.

Belangrijke thema's in het verslagjaar waren de behandeling en goedkeuring van het Strategisch Plan 2019 – 2021, de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal- en de orderportefeuille, de voortgang van een aantal grote projecten en de overname van Giesbers InstallatieGroep. Andere gespreks-

onderwerpen waren onder meer de juridische fusie tussen TBI Holdings B.V. en TBI Beheer B.V., de selectie van de nieuwe externe accountant, ontwikkelingen op de Marine & Offshore markt en de voortgang van het management development programma. De directies van Voorbij Prefab en HEVO hebben een uitgebreide presentatie gegeven over de ontwikkelingen bij hun ondernemingen. De Raad van Commissarissen heeft eveneens een bezoek gebracht aan de locatie van Voorbij Prefab in Amsterdam evenals aan enkele bouwprojecten.

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

## Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda. Dit onderwerp is elke vergadering aan bod gekomen. De Raad van Commissarissen heeft met leedwezen kennisgenomen van het dodelijke ongeval van een bouwplaatsmedewerker van een onderaannemer op een TBI bouwlocatie en een noodlottig ongeval van een werknemster op kantoor. TBI heeft op 20 maart 2019 deelgenomen aan de derde



Nico de Bont restaureert de beeldbepalende Domkerk en -toren in Utrecht.

Landelijke Dag van de Veiligheid in de Bouw. Die dag is bij alle TBI-ondernemingen en op alle bouwlocaties extra aandacht besteed aan het thema Veiligheid. De Dag van de Veiligheid is een initiatief van opdrachtnemers en opdrachtgevers, Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Het is van belang om veiligheid blijvend onder de aandacht te brengen. Op 18 maart 2020 zal de eerstvolgende 'Bewust Veilig' dag worden georganiseerd.

## Strategie

Het Operationeel Plan 2019, als onderdeel van de strategische agenda 2019-2021, is in de vergadering van januari 2019 goedgekeurd. De Raad van Bestuur heeft in nauw overleg met de Raad van Commissarissen dit jaar de strategie aangescherpt door te focussen op drie versnellings thema's: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen.

### Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2019 is de financiële gang van zaken 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, de liquiditeit, het niveau van de indirecte kosten en de resultaat- en de solvabiliteitsontwikkeling

### Overige onderwerpen

In de vergadering van maart 2019 is de compliance rapportage 2018 besproken. Daarnaast zijn in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheidsthema's besproken. De interne auditfunctie is vanaf 2015 belegd bij BDO. In 2019 zijn vier diepgaande audits afgerond. De afgeronde interne audits hebben plaatsgevonden bij Eekels Technology, Synchroon en er heeft tevens een projectaudit bij Croonwolter&dros plaatsgevonden. Voorts is een 'quick scan' afgerond ten aanzien van de naleving van de Centrale Richtlijnen door de verschillende TBI-ondernemingen. Een interne audit bij Voorbij Funderings-techniek is nog onderhanden. Het interne auditplan voor 2020 is in de decembervergadering van de auditcommissie goedgekeurd.

In de vergadering van maart 2019 zijn het (concept)jaarverslag 2018, inclusief de jaarrekening 2018, en het interne verslag 2018 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2018 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 behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2018 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering. Op 10 april 2019 zijn de jaarstukken 2018 door de Algemene Vergadering vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2018 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2018.

### Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2019 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

### Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2019 driemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de strategische agenda. Belangrijk zijn in dit kader de bespiegelingen op de markt en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en desinvesteringen. De strategische commissie is nauw betrokken geweest bij de overname van Giesbers InstallatieGroep. Een ander belangrijk thema dat is behandeld, is de aanscherping van de strategische agenda ten aanzien van de energietransitie, industrialisatie, nieuwe verdienmodellen en de digitalisering van onze processen. Deze thema's vragen steeds meer om een bedrijfs overstijgende aanpak.

De strategische commissie bestond per 31 december 2019 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.

Eind 2018 heeft de heer ir. D.A. Sperling, in goed overleg met de Raad van Commissarissen, besloten om per 1 mei 2019 wegens

pensionering af te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI. De heer Sperling heeft sinds begin 2002 zitting gehad in de Raad van Bestuur van TBI en was sinds 2012 bestuursvoorzitter. De Raad van Commissarissen is de heer Sperling zeer erkentelijk voor zijn inzet, betrokkenheid en deskundigheid bij TBI over de laatste zeventien jaar. De Raad van Commissarissen heeft besloten de heer ir. A.J.H. van Breukelen, die sinds 1 januari 2018 lid is van de Raad van Bestuur, per 1 mei 2019 te benoemen tot voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Van Breukelen is in 2007 in dienst getreden bij TBI en was tot 1 januari 2018 directievoorzitter van de TBI-onderneming Synchroon.

Tijdens de Algemene Vergadering is de heer drs. M. Niggebrugge herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar.

De remuneratiecommissie heeft in 2019 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2019 uit:

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

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert ten minste tweemaal per jaar. De vergaderingen worden gehouden in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, belast met de portefeuilles Financiën en ICT, en meestal in aanwezigheid van de externe accountant.

De auditcommissie beoordeelt de structuur van de interne controlemaatregelen en de voorschriften en richtlijnen voor de financiële verslaglegging en rapportage. Daarnaast adviseert de auditcommissie de Raad van Commissarissen over alle vraagstukken rondom accountantsbenoeming of -ontslag. Ook toetst de commissie de inhoud en reikwijdte van de controleopdracht.

De voorzitter van de auditcommissie doet verslag van de bevindingen in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie heeft in 2019 vijfmaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de fungerende externe accountant.

De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2018, het verslag van de accountant, het controleplan 2019 van de externe accountant en de managementletter. Ook heeft de auditcommissie een toelichting gekregen bij de omvang van de leasingportefeuille en de fiscale positie van TBI. De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant

overlegd. Tevens heeft de auditcommissie een projectbezoek gebracht aan een integraal project dat wordt uitgevoerd door Mobilis en Croonwouter&dros. Hierbij is aandacht besteed aan de voortgang van het project, de risico's, contractvorming, scenario-analyses en de teambezetting. De interne audit functie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van vier audits die in 2019 zijn afgerond en heeft het interne auditplan 2020 besproken met BDO.

### Benoeming externe accountant

De auditcommissie heeft na de evaluatie van de accountantswerkzaamheden inzake de jaarrekening 2018 door PwC besloten een tender uit te schrijven. Hierbij zijn drie accountantsorganisaties uitgenodigd. Zij hebben hiervoor een offerte ingediend en presentaties gehouden aan onder meer de selectiecommissie bestaande uit de leden van de auditcommissie, Raad van Bestuur, hoofd planning & control en de financieel directeur van Koopmans Bouwgroep. De selectiecommissie heeft vervolgens geadviseerd Deloitte te benoemen als controlerend accountant met ingang van boekjaar 2019. Dit advies is door de Raad van Commissarissen overgenomen en vervolgens conform statuten goedgekeurd door de aandeelhouder.

De auditcommissie bestond per 31 december 2019 uit:

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

### Centrale Ondernemingsraad

In 2019 hebben vijf overlegvergaderingen tussen de Centrale Ondernemingsraad en Raad van Bestuur plaatsgevonden. Bij vier van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig.

### Jaarverslag 2019 en voorstel resultaatbestemming

In overeenstemming met artikel 21 van de statuten van TBI 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 2019, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is opgenomen op de pagina's 100 tot en met 101 van dit jaarverslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering om:

- de jaarrekening 2019, waarin het voorstel tot resultaatbestemming is opgenomen, vast te stellen;
- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2019 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 2019.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2019 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De stukken waren ook onderwerp van overleg van de voltallige Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant. Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de orde geweest. TBI heeft in 2019 een nettoresultaat van € 28,5 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 7,5 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

Gedurende 2019 is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd. De heer ir. D.A. Sperling is per 1 mei 2019 teruggetreden uit de Raad van Bestuur in verband met zijn pensionering.

Op 31 december 2019 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

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

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2019 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur als team goed. Dit komt tot uiting in de progressie die gemaakt wordt op de thema's, zoals genoemd in de strategische agenda en het behalen van de doelstellingen, zoals opgenomen in het Operationeel Plan 2019.

### Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

Op 31 december 2019 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

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

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 2019 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code.

Voorts was de Raad van Commissarissen in 2019 zo samengesteld dat de benodigde deskundigheid, verschillende achtergronden en bestuurlijke competenties binnen de Raad 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 2019 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. De bepalingen zijn met name van belang voor het functioneren van de audit-commissie, 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.

### Juridische fusie TBI Holding B.V. en TBI Beheer B.V.

Met ingang van 1 januari 2020 zijn TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) en TBI Beheer B.V. (KvK 24144065) formeel gefuseerd, welke fusievennootschap de statutaire naam TBI Holdings B.V. draagt en is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 24144065. Vanwege deze fusie is het voormalige TBI Holdings B.V. opgehouden te bestaan. Voor zowel het voormalige TBI Holdings B.V. als TBI Beheer B.V. is over het boekjaar 2019 een eigen jaarrekening opgemaakt. De samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de nieuwe fusievennootschap TBI Holdings B.V. is identiek (gebleven) aan die van het voormalige TBI Holdings B.V.

### Tot slot

De sterke resultaten over 2019 onderstrepen de kracht van het TBI-bedrijfsmodel. De TBI-ondernemingen zijn goed gepositioneerd in de voor hen relevante markten. De omvang en 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 het coronavirus en de grote onzekerheid en gezondheidsrisico's die daardoor zijn ontstaan, alsmede de macro- en bedrijfseconomische gevolgen die dit heeft. Ook laat de stikstof- en PFAS-problematiek zien dat waakzaamheid geboden blijft. De bouw- en technieksector is immers op veel terreinen onder meer afhankelijk van de politieke besluitvorming van het Rijk en lagere overheden.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet, de bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2020 en volgende jaren.

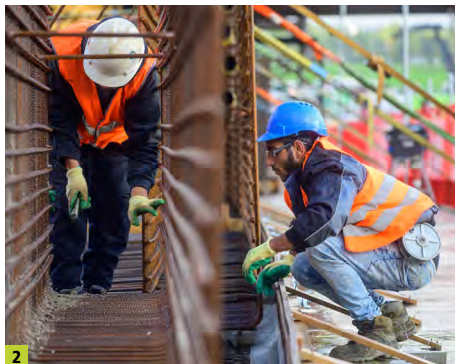
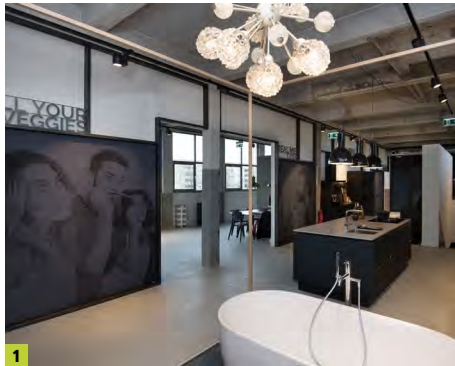
Rotterdam, 19 maart 2020

Raad van Commissarissen

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

# 2019 IN BEELD

In 2019 werkten de TBI-ondernemingen aan mooie projecten. Ook was er aandacht voor onderwerpen als ontwikkeling van medewerkers, innovatie en veiligheid.



**1** Woonpakhuis 'WAREHOUSE' in Rotterdam van ERA Contour. **2** Eerste betonstort ten behoeve van de liggers van de fly-overs op de RijnlandRoute waar onder andere Mobilis aan werkt. **3** Heimachine van Voorbij Funderingstechniek aan het werk. **4** TBI stakeholdersdialoog op 5 november 2019. **5** De tewaterlating van de Arklow Abbey. Eekels Technolgy heeft de complete elektrische installatie ontworpen en geleverd. **6** Mobilis en Croonwolter&dros hebben in Weert een modulaire duurzame rioolwaterzuivering

RWZI ontworpen en gebouwd **7** Waterfront is een complete gebiedsontwikkeling in Harderwijk. De volledig nieuwe wijk is gebouwd en ontwikkeld door Koopmans en Synchroon. Ook TBI-ondernemingen Comfort Partners, Voorbij Prefab, Voorbij Funderingstechniek en Mobilis zijn betrokken bij het project.



8



11



13



9



12



14



10



15

**8** Renovatie Maastunnel in Rotterdam door Mobilis, Croonwolter&dros en Nico de Bont. **9** In 2018 en 2019 heeft TBI de zonneauto van het Vattenfall Solar Team gesponsord. **10** Het aanleggen van vloerverwarming door WTH in de Eusebiuskerk in Arnhem. **11** Groothuis heeft in Tiel project Redute gebouwd. **12** Comfort Partners en Koopmans hebben aan de Laan van Meerderevoort in Den Haag een voormalig kantoorgebouw naar 85 moderne en gasloze appartementen getransformeerd. **13** Vanaf 2019 is TBI voor

5 jaar trotse sponsor van de TBI Business Runs van de marathon Rotterdam. **14** Een training van TBI acdmy op het gebied van communicatie, social media en personal branding. **15** TBI is voor de komende jaren een partnership aangegaan met de IMC Weekendschool. De IMC Weekendschool zet zich in voor nieuwsgierige jongeren in de leeftijd van 10 tot 14 jaar uit achterstandswijken in Nederland.



16



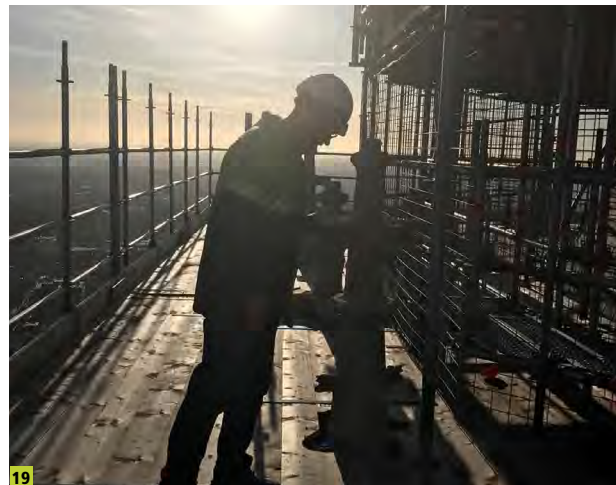
18



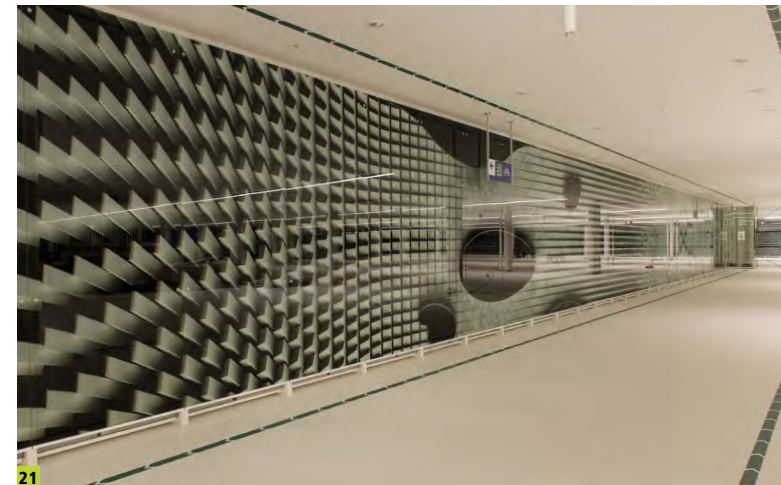
20



17



19



21

**16** In december 2019 heeft de finale van de jaarlijkse TBI Innovatieprijs plaatsgevonden. Elk jaar worden er prijzen uitgereikt in 2 categorieën: 'ideeën' en 'innovaties'. **17** Nico de Bont heeft de Eusebiuskerk en -toren in Arnhem compleet gerenoveerd en klaargemaakt voor de toekomst. **18** Het Theemswegtracé is een oplossing voor het capaciteitsknelpunt voor het treinverkeer dat verwacht wordt als gevolg van de groei van het spoorvervoer en het scheepvaartverkeer van en naar de Britanniëhaven in Rotterdam.

Onder andere Mobilis en Voorbij Funderingstechniek zijn hier hard aan het werk. **19** Nico de Bont is na de restauratie van de Domkerk inmiddels ook begonnen met de Domtoren in Utrecht. **20** HEVO heeft in de gemeente Beesel de Greswarenfabriek (waarvan de oudste delen dateren uit 1880) herbestemd naar onder andere een vmbo-school en een sociaal restaurant met dagbesteding. **21** In opdracht van de Gemeente Den Haag realiseerde Mobilis een ondergrondse fietsstalling voor zo'n 8.500 fietsen, onder het Koningin Julianaplein in Den Haag.







# **JAAARREKENING** **2019**

## GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2019	31 december 2018
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	29.114	17.329
Materiële vaste activa	2	84.302	88.946
Financiële vaste activa	3	7.680	15.206
		<b>121.096</b>	<b>121.481</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	4	196.421	203.391
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	–	–
Vorderingen	6	271.579	258.439
Liquide middelen	7	301.235	229.305
		<b>769.235</b>	<b>691.135</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>890.331</b>	<b>812.616</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	8	278.176	255.091
		<b>278.176</b>	<b>255.091</b>
<b>Voorzieningen</b>	9	10.499	11.247
<b>Langlopende schulden</b>	10	72.823	71.314
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	11	528.833	474.964
<b>Totaal passiva</b>		<b>890.331</b>	<b>812.616</b>

## GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2019

(bedragen in duizenden euro's)

		2019	2018
<b>Netto-omzet</b>	12	1.446.123	1.518.583
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten en gereed product		403.859	254.331
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>1.849.982</b>	<b>1.772.914</b>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-1.007.713	-978.610
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-241.034	-237.003
Lonen en salarissen	13	-338.498	-320.762
Sociale lasten		-51.720	-47.761
Pensioenlasten	14	-36.030	-35.406
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	15	-18.843	-18.458
Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	2	-	-477
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	4	-115	-2.500
Overige bedrijfskosten	16	-114.527	-103.860
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-1.808.480</b>	<b>-1.744.837</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>41.502</b>	<b>28.077</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		324	744
Rentelasten en soortgelijke kosten		-4.212	-4.449
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>37.614</b>	<b>24.372</b>
Belastingen over het resultaat	17	-9.624	-6.720
Resultaat uit deelnemingen	18	515	520
<b>Nettoresultaat</b>		<b>28.505</b>	<b>18.172</b>

## GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
<b>Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen</b>	28.505	18.172
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	31	13
<b>Totaalresultaat van de groep</b>	<b>28.536</b>	<b>18.185</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2019

(bedragen in duizenden euro's)

		2019	2018
<b>Bedrijfsresultaat</b>		41.502	28.077
Aanpassing voor:			
– afschrijvingen	15	18.843	18.458
– bijzondere waardevermindering vlottende activa	4	115	2.500
– overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	2	–	477
– mutaties voorzieningen	9	–847	–531
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
– voorraden	4	9.272	15.626
– onderhanden projecten	5	64.142	–10.540
– vorderingen	6	–1.906	–5.773
– overige schulden	11	–21.038	26.615
		<b>50.470</b>	<b>25.928</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>		<b>110.083</b>	<b>74.909</b>
Ontvangen interest		355	540
Betaalde interest		–4.231	–4.419
Ontvangen dividend	3	335	254
Betaalde vennootschapsbelasting	17	–831	–256
		<b>–4.372</b>	<b>–3.881</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>105.711</b>	<b>71.028</b>
Investeringen in immateriële vaste activa	1	–3.998	–10.643
Investeringen in materiële vaste activa	2	–11.393	–21.108
Investeringen in financiële vaste activa	3	–12.870	–953
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	185	294
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	1.559	5.951
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	274	77
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>–26.243</b>	<b>–26.382</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2019

(bedragen in duizenden euro's)

		2019	2018
Ontvangen langlopende schulden	10	4.134	13.985
Aflossing van kredietinstellingen		-6.221	-12.817
Betaald dividend		-5.451	-3.185
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-7.538</b>	<b>-2.017</b>
Nettokasstroom in boekjaar		71.930	42.629
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		-	-
<b>Toename liquide middelen</b>		<b>71.930</b>	<b>42.629</b>
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
- beginstand liquide middelen		229.305	186.676
- mutatie		71.930	42.629
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>301.235</b>	<b>229.305</b>

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### ALGEMEEN

TBI Holdings B.V. is een groep van ondernemingen, die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. De ondernemingen opereren zowel zelfstandig als via samenwerkingsverbanden, voornamelijk in de Nederlandse markt. TBI Holdings B.V. is statutair gevestigd in Rotterdam, Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd aan het Wilhelminaplein 37 te Rotterdam.

TBI Holdings B.V. is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 24144064. De uiteindelijke aandeelhouder van TBI Holdings B.V. is Stichting TBI, gevestigd te Ammerzoden, Nederland.

Met ingang van 1 januari 2020 zijn TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) en TBI Beheer B.V. (KvK 24144065) formeel gefuseerd, welke fusievenootschap de statutaire naam TBI Holdings B.V. draagt en is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 24144065. Vanwege deze fusie is het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) opgehouden te bestaan. Voor zowel het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) als TBI Beheer B.V. (KvK 24144065) is over het boekjaar 2019 een eigen jaarrekening opgemaakt. De samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de nieuwe fusievenootschap TBI Holdings B.V. (KvK 24144065) is identiek (gebleven) aan die van het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064).

### 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 2019.

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.

### 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:

#### Latente belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van Financiële vaste activa worden gehanteerd, wordt verwezen naar de grondslagen.

De waardering van de onder Financiële vaste activa opgenomen Latente belastingvorderingen is gebaseerd op de verwachtingen van het management dat de resterende Latente belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie in 2020 worden gecompenseerd en dat is ruimschoots binnen de daartoe gestelde termijnen (varierend van 2022 tot 2025).

#### 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 2019 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van 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 grondwaardebepaling, 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 werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke 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 risico-profiel 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 samenwerkings-overeenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – worden proportioneel in de consolidatie opgenomen. Looptijd en rechtsvorm zijn hierbij niet van belang. Indien aannemingscombinaties worden uitgeoefend in de vorm van een vennootschap onder firma wordt rekening gehouden met hoofdelijke aansprakelijkheid, indien en voor zover daartoe aanleiding bestaat op grond van de financiële positie van de combinatie en/of van een of meer van de partners daarin.

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

Met inachtneming van de bepalingen van artikel 379 en 414 van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek is een lijst van deelnemingen ter inzage gelegd bij het Handelsregister te Rotterdam.

### Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf de overnamedatum. De overnamedatum is het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid van de betreffende deelnemingen kan worden uitgeoefend. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden afgestoten. Resultaten van in het verslagjaar afgestoten deelnemingen worden verwerkt tot aan het moment dat geen overheersende zeggenschap op het beleid meer kan worden uitgeoefend.

Op 7 november 2019 heeft TBI Techniek B.V. alle aandelen in Giesbers InstallatieGroep B.V. gevestigd te Rotterdam verworven. De resultaten zijn met ingang van 1 november 2019 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 2019 is verwerkt.

### VERBODEN PARTIJEN

Als verboden 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 verboden partij.

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



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

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

### VREEMDE VALUTA

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

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

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

### Waardering

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

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Op elke balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde, waarbij de realiseerbare waarde de hoogste waarde is van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Daarnaast wordt op elke balansdatum beoordeeld of er omstandigheden bestaan die zouden kunnen leiden tot een terugname van een eerdere waardevermindering.

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

### Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa zijn onder andere begrepen uitgaven voor interne ontwikkelingsprojecten voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen. Deze uitgaven kunnen worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is (dat wil zeggen dat economische voordelen zullen worden behaald). De geactiveerde kosten worden gewaardeerd tegen kostprijs en worden lineair afgeschreven waarbij rekening wordt gehouden met een geschatte gebruiksduur van 5 jaar of, indien dit beter aansluit bij de economische realiteit, afgeschreven naar rato van de met de ontwikkeling samenhangende geproduceerde eenheden. Voor geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve aangehouden.

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

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

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

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

### Materiële vaste activa

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

De hierbij behorende jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Bedrijfsgebouwen	2,5 tot 10%
Bedrijfsterreinen	0%
Materieel, machines en installaties	10 tot 20%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20%

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 duidelijk sprake is van verlenging van de levensduur van het actief.

#### **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.

#### **Voorraden**

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

De voorraden goederen in bewerking, halffabricaten, gereed product en handelsgoederen worden gewaardeerd op vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De vervaardigingsprijs omvat alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging, alsmede gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. Onder de kosten van vervaardiging vallen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten.

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

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

Er wordt geen rente toegevoegd aan grond in eigendom alsmede onderhanden werken voor eigen ontwikkeling, behalve wanneer sprake is van projectgebonden financiering.

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

### Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na eerste verwerking opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een 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 beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar schatting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Latente 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 vertrekkans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0% (2018: 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.

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

### Schulden

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

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

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

### Financiële instrumenten en financiële risicobeheersing

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

Derivaten worden bij eerste opname in de balans opgenomen tegen reële waarde. De vervolwaardering 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 prijsrisico'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 vroeg-tijdig stadium de prijzen en voorwaarden met de belangrijkste leveranciers en onderaannemers vastgelegd. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om het prijsrisico te beheersen door gebruik te maken van raamcontracten, offertes van leveranciers en hoogwaardige informatiebronnen.

### Rente- en kasstroomrisico

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen (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 aangegeven 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.

### 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.

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

### Operationele leasing

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

### Personeelsbeloningen

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

De kosten voortvloeiend uit pensioenregelingen zijn in principe gelijk aan de over die periode aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de fondsen respectievelijk verzekeringsmaatschappijen of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van de fondsen, verzekeringsmaatschappijen en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met de fondsen, verzekeringsmaatschappijen, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

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

### **Rentebaten en -lasten**

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

### **Koersverschillen**

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

### **Resultaat uit deelnemingen**

Het resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen wordt bepaald op een met het belang van TBI overeenkomend deel van de resultaten gedurende het verslagjaar, na aftrek van de daarop betrekking hebbende belastingen. Dividenden worden verwerkt indien het recht daarop is verkregen bij verwerking van deelnemingen tegen kostprijs.

### **Belastingen over het resultaat**

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat 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. vormde, samen met haar aandeelhouder TBI Beheer B.V. en diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2019 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings 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 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 2019</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.923	29.898	5.975	44.796
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-6.415	-20.579	-473	-27.467
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.508</b>	<b>9.319</b>	<b>5.502</b>	<b>17.329</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>				
Investerings	1.301	2.515	14.228	18.044
Desinvesteringen	-	-185	-	-185
Afschrijvingen	-1.940	-3.529	-866	-6.335
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-	-	44	44
Overige mutaties	217	-	-	217
<b>Saldo</b>	<b>-422</b>	<b>-1.199</b>	<b>13.406</b>	<b>11.785</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	10.350	32.019	20.621	62.990
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-8.264	-23.899	-1.713	-33.876
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.086</b>	<b>8.120</b>	<b>18.908</b>	<b>29.114</b>

## 2. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vooruitbetalingen e.d.	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	105.662	75.777	63.414	1.517	246.370
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-56.596	-53.976	-46.852	-	-157.424
<b>Boekwaarde</b>	<b>49.066</b>	<b>21.801</b>	<b>16.562</b>	<b>1.517</b>	<b>88.946</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
Investerings	1.320	3.279	5.183	1.603	11.385
Desinvesterings	-542	-337	-266	-194	-1.339
Afschrijvingen	-3.466	-3.452	-5.590	-	-12.508
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-	1	351	-	352
Koersverschillen	-86	-	-	-13	-99
Overige mutaties	79	-2.125	75	-464	-2.435
<b>Saldo</b>	<b>-2.695</b>	<b>-2.634</b>	<b>-247</b>	<b>932</b>	<b>-4.644</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	104.916	71.520	62.642	2.449	241.527
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-58.545	-52.353	-46.327	-	-157.225
<b>Boekwaarde</b>	<b>46.371</b>	<b>19.167</b>	<b>16.315</b>	<b>2.449</b>	<b>84.302</b>

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 29,3 miljoen dient als zekerheid voor de non-recourse financiering van initieel € 30,0 miljoen zoals toegelicht onder 10. Langlopende schulden.



### 3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstreckte leningen	Latente belastingvorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	2.471	609	10.552	1.574	15.206
<b>Mutaties in 2019</b>					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-335	-	-	-	-335
Aandeel resultaat boekjaar	515	-	-	-100	415
Aflossing leningen verstrekt aan niet-geconsolideerde deelnemingen	-	-58	-	-	-58
Investeringen	-	-	-	96	96
Mutatie latente belastingvorderingen	-	-	-7.516	-	-7.516
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-128	-	-	-	-128
<b>Saldo</b>	<b>52</b>	<b>-58</b>	<b>-7.516</b>	<b>-4</b>	<b>-7.526</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>2.523</b>	<b>551</b>	<b>3.036</b>	<b>1.570</b>	<b>7.680</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2019 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 een lening aan een niet-geconsolideerde deelneming en een lening aan een proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij. De lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2019 € 0,3 miljoen (2018: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 5 maart 2037. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De lening aan een proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij bedraagt € 0,3 miljoen (2018: € 0,3 miljoen) en loopt tot 15 maart 2023. Het rentepercentage op het effectief opgenomen bedrag van deze lening bedraagt 7% per jaar. 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 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 2019	31 december 2018
Grond- en hulpstoffen	4.012	3.857
Goederen in bewerking en halffabricaten	73	105
Gereed product en handelsgoederen	7.230	3.880
Woningen in aanbouw	21.159	13.748
Opgeleverde woningen e.d.	7.971	3.717
Grondposities e.d.	155.976	178.084
	<b>196.421</b>	<b>203.391</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 e.d.), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering (Woningen in aanbouw) en van reeds opgeleverde projecten (Opgeleverde woningen e.d.). De post Grondposities e.d. betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie.

In 2019 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen de jaarlijkse analyses van vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI in 2019 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een positie structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardevermindering bedraagt in 2019 € 0,1 miljoen (2018: € 2,5 miljoen).

Op de voorraad Grondposities e.d. is een voorziening van € 71,4 miljoen in mindering gebracht (2018: € 75,8 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 2019	31 december 2018
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	2.673.250	2.228.533
Af: Gedeclareerde termijnen	-2.783.816	-2.272.826
	<b>-110.566</b>	<b>-44.293</b>
Verantwoord onder de kortlopende schulden	110.566	44.293
<b>Saldo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2019	31 december 2018
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	137.042	158.950
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	-247.608	-203.243
	<b>-110.566</b>	<b>-44.293</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 2019	31 december 2018
Debiteuren	214.824	210.524
Te factureren opgeleverde projecten	7.630	8.844
Overige vorderingen	40.206	33.139
Overlopende activa	8.919	5.875
	<b>271.579</b>	<b>258.439</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 € 2,4 miljoen (31 december 2018: € 2,8 miljoen).

**7. LIQUIDE MIDDELEN**

	31 december 2019	31 december 2018
Banken	301.005	229.253
Deposito's	211	20
Kassen	19	32
	<b>301.235</b>	<b>229.305</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 22,8 miljoen (31 december 2018: € 20,2 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen, aangezien TBI hier geen bepalende zeggenschap heeft.

Verder zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 3,9 miljoen begrepen (31 december 2018: € 4,3 miljoen). 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. VOORZIENINGEN

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	–	4.424	2.827	2.701	1.295	11.247
<b>Mutaties in 2019</b>						
Dotaties	–	353	2.827	1.715	1.386	6.281
Onttrekkingen	–	–557	–3.099	–3.341	–641	–7.638
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	–	–	100	–	–	100
Overige mutaties	509	–	–	–	–	509
<b>Saldo</b>	<b>509</b>	<b>–204</b>	<b>–172</b>	<b>–1.626</b>	<b>745</b>	<b>–748</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>509</b>	<b>4.220</b>	<b>2.655</b>	<b>1.075</b>	<b>2.040</b>	<b>10.499</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor milieueffingen.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2019			31 december 2018		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
(x € 1 miljoen)						
Voorzieningen	5,0	2,3	3,2	4,7	3,6	2,9

## 10. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Achtergestelde lening	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	25.000	40.980	5.334	–	71.314
<b>Mutaties in 2019</b>					
Nieuwe financiering	–	4.063	–	4.071	8.134
Aflossingsverplichting komend jaar	–	–4.514	–2.111	–	–6.625
<b>Saldo</b>	–	–451	–2.111	4.071	1.509
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>25.000</b>	<b>40.529</b>	<b>3.223</b>	<b>4.071</b>	<b>72.823</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:

	31 december 2019		31 december 2018	
	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
(x € 1 miljoen)				
<b>Langlopende schulden per looptijd</b>				
Langlopende schulden	47,9	24,9	59,2	12,1

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage is 5%. De eerste 5,5 jaar is de lening aflossingsvrij, hierna zal aflossing in 5 gelijke en opeenvolgende jaarlijkse termijnen plaatsvinden. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Na de juridische fusie van TBI Beheer B.V. en TBI Holdings B.V. op 1 januari 2020 is deze lening vervallen.

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 initieel € 30 miljoen aange-trokken. Per 28 februari 2020 is deze lening geherfinancierd, derhalve is ultimo 2019 € 15,8 miljoen als langlopende schuld en € 1,0 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rente-percentage 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

verstrek 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 van 0,35% tot 4,41%. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

**11. KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA**

	31 december 2019	31 december 2018
Kredietinstellingen	10.907	10.504
Handelscrediteuren	248.128	256.767
Vennootschapsbelasting	1.614	429
Belastingen en premies sociale verzekeringen	53.558	52.556
Onderhanden projecten in opdracht van derden	110.566	44.293
Personeelskosten	38.658	36.886
Pensioenpremies	475	635
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	14.914	22.319
Overige schulden	40.840	42.010
Overlopende passiva	9.173	8.564
	<b>528.833</b>	<b>474.963</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 € 7,7 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2018: € 7,6 miljoen) en voor € 3,2 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2018: € 2,9 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 gelijkmatig 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 is mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF per 1 november 2019 met 1 jaar is verlengd tot 1 november 2024.

Per 31 december 2019 werd, net als per 31 december 2018, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2019 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2018 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 2019.

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 2019 voldaan.

**Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

	31 december 2019	31 december 2018
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	17.208	5.317
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	187.052	191.809
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	18.023	31.082
Overige	11.818	15.495
	<b>234.101</b>	<b>243.703</b>

(x € 1 miljoen)	31 december 2019			31 december 2018		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	23,4	46,4	3,5	21,0	46,8	3,7
Huurovereenkomsten e.d.	9,7	30,6	14,8	8,2	27,4	12,0
Aankoopverplichtingen grond	52,0	27,5	–	55,9	30,4	–

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

	2019
Minimale leasebetalingen	42,5
Voorwaardelijke leasebetalingen	5,0
Sub-leaseontvangsten	–
	<b>47,5</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 aangaande 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 rechts-geschillen. Voor geschillen waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat is een voorziening gevormd. Voor de overige geschillen is, mede gebaseerd op juridisch advies, de ondernemingsleiding van mening dat de uitkomst van lopende zaken geen invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde positie van TBI Holdings B.V.

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

	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
(x € 1 miljoen)										
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>										
Extern	704	693	870	832	276	249	–	–	1.850	1.773
Intern	19	19	–3	10	9	9	–25	–39	–	–
<b>Totaal</b>	<b>723</b>	<b>712</b>	<b>867</b>	<b>842</b>	<b>285</b>	<b>258</b>	<b>–25</b>	<b>–39</b>	<b>1.850</b>	<b>1.773</b>
<b>Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*</b>	15,4	10,8	42,8	38,9	5,6	11,0	–1,6	6,1	62,2	54,7
Bedrijfsresultaat voor toerekening	9,7	3,1	36,9	30,2	4,4	9,1	–7,7	–6,2	43,3	36,2
Toerekening**	–	3,5	–	3,5	–	–	–	–7,0	–	–
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	<b>9,7</b>	<b>6,6</b>	<b>36,9</b>	<b>33,7</b>	<b>4,4</b>	<b>9,1</b>	<b>–7,7</b>	<b>–13,2</b>	<b>43,3</b>	<b>36,2</b>
<b>Operationele marge</b>										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	1,3%	0,9%	4,3%	4,0%	1,6%	3,5%	–	–	2,3%	2,0%
Investerings in materiële vaste activa	4,4	12,5	4,0	5,7	2,4	2,1	0,6	0,8	11,4	21,1
Investerings in immateriële vaste activa	14,7	5,8	0,9	1,6	–	0,1	2,4	3,1	18,0	10,6
Afschrijvingen materiële vaste activa	4,2	3,7	4,2	3,6	1,2	2,0	2,9	2,9	12,5	12,1
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1,5	0,5	1,7	1,6	–	0,0	3,1	4,3	6,3	6,3

\* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.

\*\* De toerekening in 2018 betreft de suppletie die door TBI Holdings is verstrekt aan New Main, die voor 50% is toegerekend aan Techniek en 50% aan Bouw.



**12. NETTO-OMZET**

	2019	2018
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	1.423.301	1.500.833
Overige EU-landen	13.225	11.320
Rest van Europa	524	920
Buiten Europa	9.073	5.510
	<b>1.446.123</b>	<b>1.518.583</b>

**13. MEDEWERKERS**

	2019	2018
<b>Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:</b>		
Techniek	3.970	3.747
Bouw	1.437	1.418
Infra	495	478
Overige	91	90
	<b>5.993</b>	<b>5.733</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2019 241 medewerkers werkzaam in het buitenland (2018: 248).

**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 pensioenpremie.

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Mede als gevolg van de lage en licht variërende rente schommelt de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2019 onder en rondom de 100%. Er hebben in 2015 tot en met 2019 geen kortingen plaatsgevonden, anders dan in 2014 en 2013, toen de pensioenen met 0,4% en 6,3% verlaagd zijn.

Het pensioenfonds Metaal & Techniek zal de pensioenen ook per 1 januari 2020 niet verhogen. Op basis van nieuwe wetgeving hoeft het pensioenfonds per 1 januari 2020 niet te korten ondanks de lage dekkingsgraad.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de beleidsdekkingsgraad in 2019 gedaald naar 112,4% (ultimo 2018: 118,3%). De pensioenen van de actieve deelnemers alsook de inactieve deelnemers zijn per 1 januari 2019 met 1,07% verhoogd. Per 1 januari 2020 worden de pensioenen met 0,26% verhoogd voor zowel actieve deelnemers alsook gewezen en gepensioneerde deelnemers.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is per eind december 2019 97,9% (ultimo 2018: 102,4%). Dit pensioenfonds zal de pensioenen per 1 januari 2020 niet verhogen. Op basis van nieuwe wetgeving hoeft het pensioenfonds per 1 januari 2020 ook niet te korten ondanks de lage dekkingsgraad.

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 bedrijfstakpensioenfondsen).

## 15. AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2019	2018
Afschrijving immateriële vaste activa	6.335	6.344
Afschrijving materiële vaste activa	12.508	12.114
	<b>18.843</b>	<b>18.458</b>
<b>Afschrijving immateriële vaste activa</b>		
Kosten van ontwikkeling	1.940	1.598
Software en licenties	3.529	4.293
Goodwill	866	453
	<b>6.335</b>	<b>6.344</b>
<b>Afschrijving materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.466	3.317
Machines en installaties	3.452	3.739
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5.590	5.058
	<b>12.508</b>	<b>12.114</b>

## 16. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2019	2018
Autokosten	27.342	26.304
Automatiseringskosten	23.156	22.322
Huisvestingskosten	12.589	12.750
Overige personeelskosten	14.248	13.240
Overige kosten	37.192	29.244
	<b>114.527</b>	<b>103.860</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.

	2019	2018
Resultaat voor belastingen	37.614	24.372
Latente vennootschapsbelasting	-1.628	4
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-8.001	-6.430
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	5	-294
<b>Belasting over het resultaat</b>	<b>-9.624</b>	<b>-6.720</b>

De belastingdruk bedraagt 25,6% (2018: 27,6%). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

	2019	2018
(in %)		
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Niet-aftrekbare kosten	0,8	1,3
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,5	0,6
Correctie belastingen voorgaand jaar	-	1,2
Liquidatieverliezen	-0,6	-
Fiscale faciliteiten e.d.	-0,1	-0,5
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>25,6</b>	<b>27,6</b>

**18. RESULTAAT UIT DEELNEMINGEN**

Onder het resultaat deelnemingen is het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,5 miljoen (2018: € 0,5 miljoen) opgenomen.

**Koersverschillen**

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen nihil (2018: 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 € 3,1 miljoen (2018: € 4,1 miljoen).

**Reorganisatielasten**

Met het oog op het behoud van de winstgevendheid en daarmee ook de continuïteit van TBI zijn bij een aantal TBI-ondernemingen de kostenstructuur en de organisatie aangepast aan het verwachte activiteitsniveau voor de komende jaren. De hiermee gemoeide reorganisatielasten bedragen € 1,7 miljoen (2018: € 5,2 miljoen).

**Bezoldigingen bestuurders en commissarissen**

De bezoldigingen van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2019 € 2,384 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2018: € 3,079 miljoen). De beloningen van de Raad van Bestuur zijn lager dan in 2018 als gevolg van het vertrek vanwege pensionering van de heer ir. D.A. Sperling per 1 mei 2019.

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2019 € 0,234 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2018: € 0,234 miljoen).

**Accountants honoraria**

De accountants honoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2019	2018
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.350	1.255
Andere controle-opdrachten	22	22
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	8
Andere niet-controlediensten	37	46
	<b>1.409</b>	<b>1.331</b>

De advieskosten op fiscaal terrein hebben betrekking op advisering op het gebied vennootschapsbelasting. De andere niet-controlediensten betreffen werkzaamheden inzake strategische doeleinden.

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 2019, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2019	31 december 2018
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1	529	685
Financiële vaste activa	2	315.809	340.530
		<b>316.338</b>	<b>341.215</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	98.232	3.083
Liquide middelen	4	235.424	180.710
		<b>333.656</b>	<b>183.793</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>649.994</b>	<b>525.008</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Geplaatst kapitaal		45.378	45.378
Agioreserve		7.683	7.683
Wettelijke reserves		2.591	2.460
Overige reserves		194.019	181.398
Onverdeelde winst		28.505	18.172
		<b>278.176</b>	<b>255.091</b>
<b>Voorzieningen</b>	6	1.763	1.316
<b>Langlopende schulden</b>	7	25.000	25.000
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	8	345.055	243.601
<b>Totaal passiva</b>		<b>649.994</b>	<b>525.008</b>

## ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2019

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
Resultaat van deelnemingen na belastingen	36.310	31.974
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-7.805	-13.802
	<b>28.505</b>	<b>18.172</b>

## TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2019

(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 bedrijfsmiddelen
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.668
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-983
<b>Boekwaarde</b>	<b>685</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
Investeringen	61
Afschrijvingen	-217
<b>Saldo</b>	<b>-156</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.729
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.200
<b>Boekwaarde</b>	<b>529</b>

#### 2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2019	31 december 2018
Aandeel in groepsmaatschappijen	309.525	288.632
Latente belastingvorderingen	-	16.049
Overige deelnemingen	1.018	1.018
Verstrekte leningen	4.863	34.378
Overige financiële vaste activa	403	453
	<b>315.809</b>	<b>340.530</b>

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Latente belastingvorderingen	Overige deelnemingen	Verstreckte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	288.632	16.049	1.018	34.378	453	340.530
<b>Mutaties in 2019</b>						
Nettoresultaat over 2019	36.235	–	75	–	–	36.310
Ontvangen dividenden	–15.900	–	–75	–	–	–15.975
Verstreckte leningen	–	–	–	500	–	500
Aflossing leningen	–	–	–	–15	–	–15
Mutatie latente belasting- vorderingen	–	–16.049	–	–	–	–16.049
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen	527	–	–	–	–	527
Koersverschillen	31	–	–	–	–	31
Overige mutaties	–	–	–	–30.000	–50	–30.050
<b>Saldo</b>	<b>20.893</b>	<b>–16.049</b>	<b>–</b>	<b>–29.515</b>	<b>–50</b>	<b>–24.721</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>309.525</b>	<b>–</b>	<b>1.018</b>	<b>4.863</b>	<b>403</b>	<b>315.809</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2019 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 verstreckte leningen betreffen een lening aan een niet-geconsolideerde deelneming en drie leningen aan groepsmaatschappijen. Het openstaand bedrag van de lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2019 € 0,3 miljoen (2018: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 5 maart 2037. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. Daarnaast zijn leningen verstrekt aan twee groepsmaatschappijen. Het openstaand bedrag bedraagt ultimo 2019 € 4,6 miljoen (2018: € 34,1 miljoen). De eerste lening heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4% verschuldigd. Als zekerheid is een hypotheek verstrekt op het bedrijfspand van de onderneming. De tweede lening 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.

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

**3. VORDERINGEN**

	31 december 2019	31 december 2018
Debiteuren	2	110
Vorderingen op groepsmaatschappijen	90.801	–
Vennootschapsbelasting	6.210	–
Overige vorderingen en overlopende activa	1.219	2.973
	<b>98.232</b>	<b>3.083</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. Onder vorderingen is een kortlopende vordering opgenomen op de aandeelhouder van nihil (2018: € 2,9 miljoen).

**4. LIQUIDE MIDDELEN**

	31 december 2019	31 december 2018
Banken	235.424	180.710
	<b>235.424</b>	<b>180.710</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

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 2019 bedroeg gemiddeld 1,4% (2018: 1,4%). De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2019 bedroeg gemiddeld 0,4% (2018: 0,4%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden en overlopende passiva in de geconsolideerde jaarrekening.



## 5. EIGEN VERMOGEN

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

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

	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
<b>Eigen vermogen</b>						
<b>Stand per 1 januari 2018</b>	45.378	7.683	2.217	174.197	10.616	240.091
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	10.616	–10.616	–
Dividend	–	–	–	–3.185	–	–3.185
Nettoresultaat 2018	–	–	–	–	18.172	18.172
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	243	–230	–	13
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>45.378</b>	<b>7.683</b>	<b>2.460</b>	<b>181.398</b>	<b>18.172</b>	<b>255.091</b>
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	18.172	–18.172	–
Dividend	–	–	–	–5.451	–	–5.451
Nettoresultaat 2019	–	–	–	–	28.505	28.505
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	131	–100	–	31
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>45.378</b>	<b>7.683</b>	<b>2.591</b>	<b>194.019</b>	<b>28.505</b>	<b>278.176</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van nihil betrekking op koersverschillen deelnemingen (2018: € -0,1 miljoen), een bedrag van nihil op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2018: nihil) en een bedrag van € 2,6 miljoen op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2018: € 2,5 miljoen). Deze bedragen zijn op grond van artikel 389 lid 8 respectievelijk artikel 365 lid 2 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (wettelijke reserves) niet vrij uitkeerbaar.

In april 2019 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2018. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 5,5 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2018 toe te voegen aan de overige reserves.

## 6 VOORZIENINGEN

	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	1.280	36	1.316
<b>Mutaties in 2019</b>			
Dotatie	596	1.386	1.982
Onttrekkingen	-1.521	-14	-1.535
<b>Saldo</b>	<b>-925</b>	<b>1.372</b>	<b>477</b>
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>355</b>	<b>1.408</b>	<b>1.763</b>

De overige voorzieningen zijn getroffen voor kredietrisico's en personeelsgerelateerde kosten.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2019			31 december 2018		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
Overige (x € 1 miljoen)						
Voorzieningen	0,4	1,4	–	1,3	–	–

## 7. LANGLOPENDE SCHULDEN

### Langlopende schulden per categorie

	31 december 2019	31 december 2018
Achtergestelde lening	25.000	25.000

### Langlopende schulden per looptijd

	31 december 2019		31 december 2018	
	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
Langlopende schulden	20.000	5.000	15.000	10.000

In januari 2016 heeft TBI Beheer B.V. een achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt aan TBI Holdings B.V. Deze lening heeft een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage is 5%. Deze lening maakt deel uit van het garantievermogen. Na de juridische fusie van TBI Beheer B.V. en TBI Holdings B.V. op 1 januari 2020 is deze lening vervallen.

## 8. KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2019	31 december 2018
Handelscrediteuren	1.387	584
Schulden aan groepsmaatschappijen	332.090	237.766
Overige schulden en overlopende passiva	11.578	5.251
	<b>345.055</b>	<b>243.601</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. Onder kortlopende schulden is een schuld aan de aandeelhouder opgenomen van € 0,7 miljoen (2018: nihil).

	31 december 2019			31 december 2018		
(x € 1 miljoen)	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
<b>Overige</b>						
Leaseovereenkomsten	0,3	0,7	–	0,3	0,7	–
Huurovereenkomsten e.d.	0,3	1,3	0,8	0,2	1,3	1,2

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

	2019
Minimale leasebetalingen	309
	<b>309</b>

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

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2019	31 december 2018
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Overige	1.771	1.771
	<b>1.771</b>	<b>1.771</b>

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2019 betreft dit een bedrag van € 33,6 miljoen (ultimo 2018: € 40,5 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 2019 waren gemiddeld 49 medewerkers (2018: 51 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2019, evenals in 2018, 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 € 1,7 miljoen (2018: € 1,8 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 2,4 miljoen (2018: € 2,1 miljoen).

### Transacties met verbonden partijen

In 2019 heeft TBI Holdings B.V. geen bijzondere kosten van New Main B.V. (2018: € 7,0 miljoen) ten laste van het resultaat genomen.

TBI Holdings B.V. heeft in 2019 € 0,9 miljoen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2018: € 1,8 miljoen).

### Gebeurtenissen na balansdatum

Met ingang van 1 januari 2020 zijn TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) en TBI Beheer B.V. (KvK 24144065) formeel gefuseerd, welke fusievennootschap de statutaire naam TBI Holdings B.V. draagt en is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 24144065. Vanwege deze fusie is het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) opgehouden te bestaan. Voor zowel het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064) als TBI Beheer B.V. (KvK 24144065) is over het boekjaar 2019 een eigen jaarrekening opgemaakt.

De samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de nieuwe fusievennootschap TBI Holdings B.V. (KvK 24144065) is identiek (gebleven) aan die van het voormalige TBI Holdings B.V. (KvK 24144064).

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

### Voorstel tot resultaatbestemming 2019

Het nettoresultaat over 2019 bedraagt € 28,5 miljoen. Vooruitlopend op de hiervoor genoemde fusie tussen TBI Holdings B.V. en TBI Beheer B.V. stelt de Raad van Bestuur voor om € 7,5 miljoen uit te keren aan dividend aan de aandeelhouder.

Rotterdam, 19 maart 2020  
TBI Holdings B.V.

#### Raad van Commissarissen

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

#### Raad van Bestuur

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

# OVERIGE GEGEVENS

## STATUTAIRE BEPALING INZAKE RESULTAATBESTEMMING

Gelet op de hiervoor genoemde fusie tussen TBI Holdings B.V. en TBI Beheer B.V. zijn op 19 maart 2020 de statutaire bepalingen van de verkrijgende vennootschap van toepassing.

### 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 2019

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019.
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.

#### Paragraaf ter benadrukking van de impact van het coronavirus

Wij vestigen de aandacht op de toelichting van de impact van het coronavirus zoals opgenomen in het jaarverslag 2019. In het 'Bericht van de voorzitter van de raad van bestuur' op pagina 4 is vermeld dat de impact van het coronavirus op het moment van schrijven een grote onzekerheid creëert ten aanzien van de voortgang van onze projecten en de macro-economische gevolgen. In het hoofdstuk 'Vooruitzichten' zoals opgenomen op pagina 29 is vermeld dat de gevolgen van het coronavirus leiden tot fors lagere groei-

verwachtingen voor de Nederlandse economie, of zelfs een krimp. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- TBI in een oogopslag
- Bericht van de voorzitter van de raad van bestuur
- Hoe TBI waarde creëert
- Trends en ontwikkelingen
- Voortgang strategische pijlers 2019
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Versnellings thema's
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen 2019 in beeld
- 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.

Het 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 het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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 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 controle-opdracht 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 het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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 risicoprofiel 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, 19 maart 2020

#### **Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA

## ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT BIJ DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE IN HET JAARVERSLAG 2019

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 2019 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen 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; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2019, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria; zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria'.

Wij zijn gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven bij de duurzaamheidsinformatie opgenomen in de volgende hoofdstukken:

- TBI in een oogopslag;
- Hoe TBI waarde creëert;
- Trends en ontwikkelingen;
- Voortgang strategische pijlers;
- Versnellings thema's;
- 2019 in beeld;
- 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 rapportagecriteria zoals toegelicht 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 en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze 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.

### **Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie**

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording', 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 Maatschappelijk verslaggevingsbeleid.

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 uitvoeren 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.

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 beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

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 kennisnemen 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 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 aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;

- 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, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Rotterdam, 19 maart 2020

**Deloitte Accountants B.V.**

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA

# OVERIGE INFORMATIE

## REIKWIJDTE EN VERANTWOORDING

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

De afbakening van het jaarverslag is vastgesteld op basis van een materialiteitsanalyse. Dit houdt in dat we rapporteren over de materiële thema's en ons bij de afbakening van de rapportage hierover laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse.

### Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit verslag en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als het jaarverslag 2018 (publicatiedatum 11 april 2019) extern geverifieerd (limited assurance) en voldoet aan de GRI-standaarden – optie 'Core'. Het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op [pagina 102 tot en met 104](#) van dit verslag.

### Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2019 en de GRI Standards content index zijn als pdf-bestand te downloaden, beide via [www.tbi.nl](http://www.tbi.nl). Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 16 april 2020.

### Doelgroepen

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

### Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2019 dat loopt van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019. De gerapporteerde finan-

ciële 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 middels geplaatste voetnoten bij de betreffende data.

### Meetmethode en dataverzameling

De (geconsolideerde) cijfers in dit rapport zijn gebaseerd op metingen, berekeningen of opgaves afkomstig van de TBI-ondernemingen. De controllers van de TBI-ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de validatie van alle aan TBI gerapporteerde data. Voor de consolidatie van de financiële en niet-finan-

ciële cijfers maakt TBI gebruik van een consolidatietool. Alle kwantitatieve informatie over de financiële en niet-financiële prestaties zijn gebaseerd op interne notities, rapportages, correspondentie of interviews met sleutelfiguren.

De gehanteerde definities voor de gerapporteerde KPI's zijn opgenomen in de 'Begrippenlijst' op [pagina 108 tot en met 109](#).

## OVERZICHT TBI-ONDERNEMINGEN

### TECHNIEK

	Directie	Website
Comfort Partners B.V. Croonwolter&dros B.V.	drs. ing. R.H.L. van Schaijck MBA ir. P.J. Heijboer ir. B.J. Ambachtsheer MSc ir. E. de Roodt drs. J.T.M. van Rijn-Hoogweg RC	<a href="http://www.comfort-partners.nl">www.comfort-partners.nl</a> <a href="http://www.croonwolterendros.nl">www.croonwolterendros.nl</a>
Eekels Technology B.V.	ing. H. de Haan ir. J.H. Hoegee MSc	<a href="http://www.eekels.com">www.eekels.com</a>
Giesbers InstallatieGroep B.V.	P. Giesbers R. Giesbers R. van Breemen	<a href="http://www.giesbers.com">www.giesbers.com</a>
Soltegro B.V.	J. de Man J.M. Teeuw	<a href="http://www.soltegro.nl">www.soltegro.nl</a>
WTH Vloerverwarming B.V.	ing. F.J.M. Verdel	<a href="http://www.wth.nl">www.wth.nl</a>

### BOUW & ONTWIKKELING

	Directie	Website
ERA Contour B.V.	ing. B. Seekles ing. J.J.L. Heijdra ing. J.P. van Zomeren	<a href="http://www.eracontour.nl">www.eracontour.nl</a>
Groothuis Wonen B.V. Hazenberg Bouw B.V.	ing. S.J.F. de Wit ir. B.N.W. de Bont ing. R.J.P. Maas	<a href="http://www.groothuis.nl">www.groothuis.nl</a> <a href="http://www.hazenberg.nl">www.hazenberg.nl</a>
HEVO B.V.	ir. E.R. van der Sluis MBA	<a href="http://www.hevo.nl">www.hevo.nl</a>
J.P. van Eesteren B.V.	drs. M.A. Otto MBA ing. M. Peppel A. van Lunteren	<a href="http://www.jpvaneeesteren.nl">www.jpvaneeesteren.nl</a>
Koopmans Bouwgroep B.V.	ir. H.C. Smit M.J. Groenendijk MSc RA	<a href="http://www.koopmans.nl">www.koopmans.nl</a>
MDB B.V. Synchroon B.V.	J.M. Huizer ir. H.J. van Dam T.B. Verhoeven MSRE	<a href="http://www.mdb.nl">www.mdb.nl</a> <a href="http://www.synchroon.nl">www.synchroon.nl</a>
Voorbij Prefab B.V.	ir. D. Staal	<a href="http://www.voorbijprefab.nl">www.voorbijprefab.nl</a>

### INFRA

	Directie	Website
TBI Infra B.V.	ing. R.J. Feijen	<a href="http://www.tbi-infra.nl">www.tbi-infra.nl</a>
Mobilis B.V.	drs. I. Baert RA ir. R.M. Hoeboer MBA	<a href="http://www.mobilis.nl">www.mobilis.nl</a>
Voorbij Funderingstechniek B.V.	TBI Infra M. Sterk	<a href="http://www.voorbijfunderings-techniek.nl">www.voorbijfunderings-techniek.nl</a>
Voton B.V.	TBI Infra M. Sterk	<a href="http://www.voorbijfunderings-techniek.nl">www.voorbijfunderings-techniek.nl</a>

## VIJFJARENOVERZICHT

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Markt</b>					
Ontvangen opdrachten	1.893	2.581	1.711	1.833	1.508
Orderportefeuille	2.829	2.630	2.374	2.136	1.795
Verkochte woningen	960	1.731	1.251	1.671	1.707
Opgeleverde woningen	843	1.785	2.345	1.649	nb <sup>2</sup>
<b>Financieel<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	1.850	1.773	1.708	1.573	1.557
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) <sup>1</sup>	62,2	54,7	46,0	11,7	32,7
Bedrijfsresultaat (EBIT) <sup>1</sup>	43,3	36,2	28,0	-7,3	14,2
Bedrijfsresultaat (EBIT)	41,5	28,1	18,3	-19,4	-1,0
Nettoresultaat	28,5	18,2	10,6	-16,7	1,3
Totale activa	890,3	812,6	779,9	707,7	766,8
Eigen vermogen	278,2	255,1	240,1	229,7	247,0
Rentedragende langlopende schulden	72,8	71,3	66,1	66,5	52,5
Rentedragende kortlopende schulden	10,9	10,5	14,6	13,2	14,1
Netto werkkapitaal	-49,9	-2,6	28,0	65,3	47,7
Liquide middelen	301,2	229,3	186,7	138,3	166,5
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	3,4	3,1	2,7	0,7	2,1
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	2,3	2,0	1,6	-0,5	0,9
Nettoresultaat in % van:					
– bedrijfsopbrengsten	1,5	1,0	0,6	-1,1	0,1
– het eigen vermogen	10,2	7,1	4,4	-7,3	0,5
Solvabiliteit in % van garantievermogen	34,1	34,5	34,0	36,0	32,2

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Medewerkers<sup>3</sup></b>					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	5.986	5.758	5.746	5.677	5.744
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	927	744	692	702	578
Aantal geconstateerde overtredingen TBI gedragscode	11	17	9	16	14
<b>Veiligheid en gezondheid</b>					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	38	36	39	37	33
Ongevallenratio (IF)	3,2	3,1	3,5	3,6	3,1
Ziekteverzuim in %	4,4	4,7	4,5	4,4	4,1
<b>Milieu-impact</b>					
CO <sub>2</sub> -emissie (kton)	32	33	32 <sup>4</sup>	29	29
CO <sub>2</sub> -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	17,3	18,7	18,5	18,4	18,9
Afvalvolume (kton)	24,9	31	33	28	25
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	13,5	17,4	19,3	17,9	16,1
Afvalscheidingspercentage	64,3	59,6	51,5	66,5	nb <sup>2</sup>
Percentage duurzaam hout	98	94	95	91	95

<sup>1</sup> Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen).<sup>2</sup> Niet beschikbaar.<sup>3</sup> Exclusief buitenlandse entiteiten voor de jaren tot en met 2017.<sup>4</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 het onderhanden werk (inclusief winstopslag en/of getroffen verliesvoorzieningen) en de overige bedrijfsopbrengsten. De netto-omzet omvat de in de verslagperiode verantwoorde opbrengstwaarde van de opgeleverde werken en de geleverde goederen en diensten (exclusief omzetbelasting).

#### 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 het concern 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

#### 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

### Handelswerkkapitaalefficiëncy

Het op basis van vier kwartalen (rolling) berekende saldo van de vlottende activa minus kortlopende schulden, exclusief investeringen in projectontwikkeling, liquide middelen en rentedragen 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 prijs-overeenstemming (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, grond- en oppervlaktewater aangetroffen.

## 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).



**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



Cover:  
In mei 2019 leverde  
J.P. van Eesteren het nieuwe  
Naturalis Biodiversity Center  
in Leiden op.

**COLOFON**

**Redactie en productie** TBI Holdings B.V., Rotterdam

**Concept, tekstontwikkeling en realisatie** Domani B.V., Den Haag

**Fotografie** Arnold van der Zee, Bert Rietberg voor J.P. van Eesteren,  
Bouwfotografie.nl, Fred Leeftang, Kees de Vries, Kees Stuip,  
Marc Dorleijn Fotografie, Oordt Fotografie & Film, Harderwijk, Rick Keus

**Copyright** TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2020

The annual report 2019 of TBI Holdings B.V. is also available in English translation on the company's website. In case of any differences, the Dutch text will prevail.



