



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

INHOUDSOPGAVE

2020 IN BEELD 2

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR 5

TBI IN EEN OOGOPSLAG 9

- Profiel 11
- Organogram 12

OMGEVING, ORGANISATIE EN STRATEGIE 17

- Externe omgeving 18
 - Maatschappelijke trends en ontwikkelingen 18
 - Marktontwikkelingen en concurrentiepositie 20
 - Arbeidsmarktontwikkelingen 20
- Waardecreatiemodel 21
- Input 23
- Bedrijfsmodel 24
 - Missie en impact 24
 - Visie 24
 - Strategie en strategische pijlers 25
 - Versnellingsthema's 26
 - Doelstellingen 27

VOORTGANG STRATEGISCHE PIJLERS 2020 28

- Toonaangevende marktpositie 29
- Circulair ondernemen 32
- Aantrekkelijke werkomgeving 36

WAARDE VOOR STAKEHOLDERS EN MAATSCHAPPIJ 40

FINANCIËLE RESULTATEN 54

- Inleiding 55
- Bedrijfsopbrengsten en -resultaten 55
- Ontvangen opdrachten en orderportefeuille 56
- Balans 56
- Financiering 57
- Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra 58
- Holding c.s. 59

VOORUITZICHTEN 60

GOVERNANCE 62

- Risicomanagement 63
- Corporate governance 73
- Samenstelling Raad van Bestuur 76
- Samenstelling Groepsdirectie 77
- Samenstelling Raad van Commissarissen 78

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 79

JAARREKENING 85

- Geconsolideerde balans per 31 december 2020 86
- Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020 87
- Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2020 88
- Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020 89
- Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 91
- Toelichting op de geconsolideerde balans 99
- Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 108
- Enkelvoudige balans per 31 december 2020 112
- Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020 113
- Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2020 114

OVERIGE GEGEVENS 121

- Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming 122
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 123
- Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant 125

OVERIGE INFORMATIE 128

- Transparantie, materialiteit en stakeholderbetrokkenheid 129
- Vijfjarenoverzicht 132
- Begrippenlijst 133
- Colofon 135



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

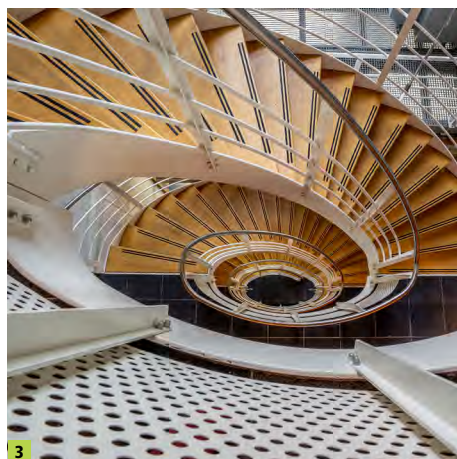
Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

2020 IN BEELD

In 2020 werkten de TBI-ondernemingen aan mooie projecten. Hierbij was ook aandacht voor innovatie, ontwikkeling van medewerkers, veiligheid en coronamaatregelen.



1 Proefopstelling Croonwolver&dros in Kampen voor Tennet. **2** In 2020 bestond Voorbij 85 jaar! Anders dan anders maar het werd gevierd! **3** HEVO heeft het Rijksverzamelkantoor Groene Cascade in Groningen verbouwd voor efficiënter gebruik. **4** Comfort Partners werkt, samen met Geveke en Croonwolver&dros, mee aan de renovatie en nieuwbouw van het project Black Box Groningen; het voormalige kantoor van de Sociale Dienst wordt getransformeerd tot een complex met studentenhuisvesting.

5 In 2020 is veel aandacht besteed aan veiligheid; een beeld uit de campagne van J.P. van Eesteren. **6** Vakmannen van Nico de Bont aan het werk. **7** Vredeoord te Eindhoven, Hazenberg ontwikkelt hier een duurzame, groene wijk waar gemeenschapszin en ecologie centraal staan. Met het oog op duurzaamheid en oorspronkelijkheid wordt bijvoorbeeld hout uit bossen in de omgeving (vrijgekomen vanwege bosbeheer) toegepast in de gevels van de woningen. Eigen ontwikkeling in samenwerking met Sint Trudo.

2020 in beeld

- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie



8 Giesbers InstallatieGroep voorziet De Zalmhaventoren, het hoogste gebouw van Nederland, van alle W-installaties. **9** De e-CO₂tainer van Mobilis is een innovatieve, mobiele mini energiecentrale. Een container waarin diverse energiebronnen samenwerken om energie op te wekken, op te slaan en efficiënt weer te leveren. Deze energie kan bijvoorbeeld worden geleverd aan bouwplaatsen, elektrische auto's of elektrische machines. **10** Eigen ontwikkeling en nieuwbouw 84 appartementen en 42 woningen Mi Oso in Amsterdam door ERA Contour, deels in opdracht van Eigen Haard. **11** Introductie in het najaar van het door Voorbij Prefab ontwikkelde Groene Casco, gemaakt van CO₂-arm beton met een CO₂-reductie tot 44%. Voorbij Prefab is hiermee de eerste in de prefabbetonwereld. **12** Eekels Technology

heeft op 9 november 2020 het failliet verklaarde De Keizer Marine Engineering doorgestart. Bij deze doorstart houdt het grootste deel van de medewerkers van De Keizer Marine Engineering zijn baan. Door de bundeling van krachten ontstaat een bedrijf dat toonaangevend zal zijn in de Marine-sector in Nederland. **13** Voorbij Prefab en Soltegro zijn de winnaars van de zesde editie van de TBI Innovatieprijs, met respectievelijk Het Groene Casco (CO₂-arm beton) en PEAC (een ingenieus idee om de energietransitie in de woningbouw te versnellen). **14** TBI heeft het contract met Intersafe verlengd en heeft nu een compleet circulaire kledinglijn. **15** In 2020 heeft Croonwolter&dros de opdracht verworven voor de renovatie van het Paleis van Justitie in Den Bosch.

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



16



18



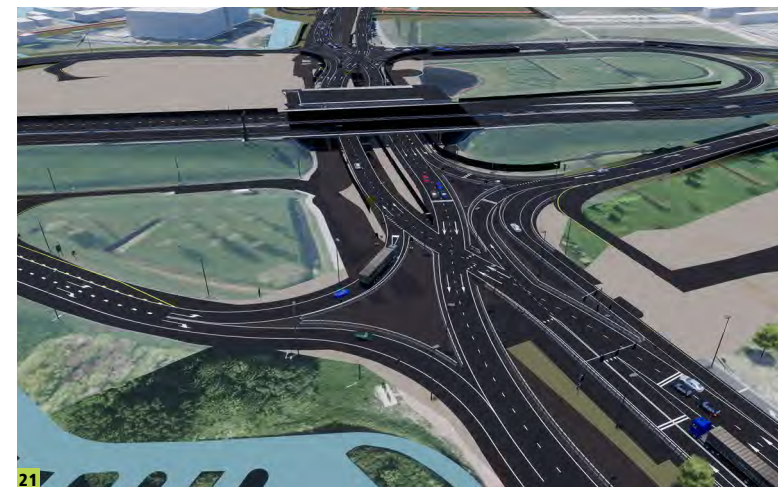
20



17



19



21

16 Croonwolver&dros heeft in 2020 een groot onderhoudscontract afgesloten voor het technisch beheer van en onderhoud aan, in totaal 93 panden van KLM. **17** In Geldermalsen werkt de Lingense Alliantie, bestaande uit Mobilis, Dura Vermeer en ProRail, hard door aan een nieuwe spooromgeving. **18** De bouw van Wisselspoor in Utrecht door Synchroon is dit jaar gestart. Een groen, stedelijk woonmilieu met behoud van industrieel erfgoed. **19** Wat sinds de fatale brand in 2018 als wens voor de St. Urbanus

Bovenkerk begon, wordt nu concreet: Nico de Bont restaureert de kerk, een restauratie die naar verwachting tot eind 2022 zal duren. **20** 2Amsterdam: oplevering hoteltoeren door J.P. van Eesteren (transformatie van twee bestaande torens aan Zuidas, Amsterdam in opdracht van Provast). **21** Overzicht van de Diverging Diamond Interchange (DDI) van Soltegro bij de RijnlandRoute (in opdracht van COMOL5).



Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ERA Contour en J.P. van Eesteren zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van Little C in Rotterdam, dat bestaat uit 15 unieke, stijlvolle gebouwen.

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

TBI en haar ondernemingen hebben een goed jaar achter de rug, ondanks dynamische en lastige omstandigheden. De bedrijfsopbrengsten en het bedrijfsresultaat zijn in 2020 opnieuw duidelijk gestegen. Er is sprake van een gezonde cashflow en liquiditeit. Tegelijk is de orderportefeuille historisch hoog. Onze mensen hebben een prima prestatie geleverd.

De techniekondernemingen hebben een aanzienlijk beter jaar gehad. Het in 2019 overgenomen Giesbers InstallatieGroep is goed geïntegreerd. In de woning- en utiliteitsbouw en de projectontwikkeling was opnieuw sprake van uitstekende resultaten. Het segment Infra werd het meest geraakt door de gevolgen van de Covid-19 crisis en de ontwikkelingen rondom stikstof en PFAS, wat tot gevolg had dat 2020 voor dit segment niet met een positief resultaat werd afgesloten.

Succesvol uitrollen strategie

Het goede resultaat van TBI is met name te danken aan onze strategie. Deze is gericht op het uitbouwen van onze drie pijlers: een toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en een aantrekkelijke werkomgeving. Een brede basis van grote publieke en private klanten is hiervan het gevolg. Deze klantenbasis is het afgelopen jaar verder uitgebreid en maakt ons minder kwetsbaar in moeilijke tijden. Wij zijn er dan ook trots op dat TBI geen gebruik heeft gemaakt van de NOW-regelingen.

In 2020 is hard gewerkt aan het verder uitrollen van onze strategie met de drie versnellings thema's: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. Hierbij wordt door TBI extra ingezet op innovatie en ondernemerschap, gecombineerd met winstgevende groei. Om toonaangevend te zijn in voor TBI relevante markten moeten nieuwe ideeën schaalbaar zijn om verder te groeien en resultaat te behalen. Tegelijkertijd moet dit voor onze klanten en de maatschappij interessant zijn. Actief inspelen op nieuwe kansen is de uitdaging voor onze dochterondernemingen, waarbij wij klanten (technologische) oplossingen bieden. Deze overstijgen regelmatig de scope van onze zelfstandige



“Het investeren in digitalisering is een belangrijk aandachtspunt.”

ondernemingen of eerder gerealiseerde projecten en maken intensieve samenwerking noodzakelijk. Hiermee zijn wij steeds succesvoller.

Bij onze klanten is sprake van steeds grotere, complexe en innovatieve projecten. Dit is een markttrend waarop TBI inspeelt en waarvoor wij investeren in het verder verbeteren van ons project- en contractmanagement. Vanuit het oogpunt van risicobeheersing is dit noodzakelijk. Bij deze projecten spelen digitalisering van producten en processen een toenemende rol. Het investeren in deze 'enabler' van onze projecten is een belangrijk aandachtspunt.

Innovatie

Een voorbeeld van intensieve samenwerking en innovatie is houtbouw, waarmee TBI marktleider wil zijn. Met 'SAWA' ontwikkelen wij het eerste houten gestapelde woongebouw in Rotterdam; met 109 woningen wordt het gebouw 50 meter hoog. Ons project 'HAUT' in Amsterdam is het hoogste hybride houten gebouw van Nederland en één van de hoogste ter wereld, met de hoogste graad in duurzaamheid. De woontoren heeft 21 verdiepingen en wordt 73 meter hoog. Het TBI WOONlab, een samenwerking van onze ondernemingen ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep, heeft het innovatieve concept 'HOUTbaar' ontwikkeld voor eengezinswo-



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



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ningen. Met remontabele bouwsystemen in hout, die opschaalbaar zijn naar industrieel niveau, worden vanaf medio 2021 betaalbare woningen geproduceerd in onze nieuwe assemblagefabriek in Wehl. De houtbouw van TBI levert een bijdrage aan de energietransitie, circulariteit en industrialisatie van het bouwproces.

TBI wil niet alleen versnellen in houtbouw, maar ook in duurzaam beton, een ander belangrijk bouw materiaal. In 2020 heeft Voorbij Prefab 'Het Groene Casco' gepresenteerd. Dit is een grensverleggende innovatie, waarmee tot 44% reductie van CO₂-uitstoot wordt bereikt. Andere voorbeelden van innovaties zijn: de toepassing van geopolymerbeton door Mobilis als eerste aannemer in Nederland, de elektrificatie van het materieel en de door Mobilis ontwikkelde e-CO₂tainer, die de bouwplaats van duurzame elektriciteit voorziet. Deze kan binnenkort ook geleverd worden aan andere (bouw)bedrijven.

Versnellingsthema's

Ten aanzien van de energietransitie is TenneT een belangrijke opdrachtgever voor onze ondernemingen. TenneT staat voor de opgave de energie-infrastructuur in Nederland aan te passen. Croonwolter&dros heeft hiervoor een modulaire oplossing ontwikkeld, die op onze locatie in Kampen wordt geproduceerd.



“Een voorbeeld van intensieve samenwerking en innovatie is houtbouw, waarmee TBI marktleider wil zijn.”

We ondersteunen TenneT, zodat zij het elektriciteitsnet goedkoper én sneller kunnen aanpassen.

Meerjarige onderhoudscontracten in techniek, bouw en infra zijn een belangrijke focus voor onze ondernemingen. In toenemende mate wordt dit door digitale intelligentie en data-analyse ondersteund, waarmee onze prestaties verbeteren. Croonwolter&dros heeft een groot onderhoudscontract afgesloten voor alle gebouwen van KLM. Om in deze sector te groeien is een geavanceerd producten- en dienstenpakket een voorwaarde. In toenemende mate wordt data over gebouwen en installaties door middel van sensing verkregen, waardoor onder andere onderhoud op lange termijn wordt voorspeld. Dit geldt in utiliteits- en woongebouwen, maar zeker ook in de infrastructuur.



Emiel Roozen en Bart van Breukelen

Ook in de engineeringfase van infraprojecten is digitalisering ons specialisme met onder meer TBI-onderneming Soltegro. Digitalisering speelt een grote rol bij de vertaling van klanteisen naar een ontwerp en de toetsing ervan op functionaliteit.

Autonome groei en overnames

Onze groei vindt enerzijds plaats doordat onze ondernemingen hun klantenbasis verbreden en het orderboek succesvol uitbreiden. Beschikbaarheid van schaars vakmanschap is een kritische factor bij deze autonome groei. Dit noodzaakt ons steeds meer te standaardiseren en prefabriceren. Anderzijds dragen

overnames bij aan onze groei. Hierbij beoordelen we kritisch welke toegevoegde waarde een onderneming heeft in relatie tot onze strategie. Om die reden is begin november de luxe jachtbouwinstallateur De Keizer Marine Engineering overgenomen door Eekels Technology. Hiermee wordt groei gerealiseerd in een interessante markt, waar engineering en hoogwaardige technologie het verschil maken.

Coronaproof doorwerken

Het succesvolle verslagjaar heeft door de Covid-19 crisis veel aandacht, energie en flexibiliteit van onze mensen gevraagd. Door het

convenant 'Samen veilig doorwerken in de bouw', van de bouw- en installatiesector met de overheid, ondersteund door vakbonden, brancheorganisaties en het RIVM, konden wij gelukkig goed doorwerken. Dit vroeg wel de nodige inspanning van onze medewerkers. Onze bouwplaatsen en productielocaties werden in korte tijd 'coronaproof' aangepast. Digitaal (thuis)werken bleek over het algemeen efficiënt. In dit verband is het belangrijk te constateren dat ons hele ICT-systeem in één dag overschakelde naar een thuiswerksituatie, inclusief alle digitale veiligheidseisen. Het gemis aan menselijke interactie vraagt niettemin meer aandacht voor onderlinge afstemming. Ook nieuwe initiatieven kwamen soms minder makkelijk tot stand.

Veiligheid en ziekteverzuim

Veiligheid blijft de topprioriteit voor TBI. Dat zijn we verplicht aan onze medewerkers.



“We spelen in op trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor onze stakeholders.”

We hebben intensief gewerkt aan het verder verbeteren van de veiligheidscultuur binnen onze ondernemingen. Toch blijven de risico's in ons vak aanzienlijk. Helaas werden wij in 2020 geconfronteerd met een dodelijk ongeval op het project Vredeoord in Eindhoven van Hazenberg Bouw.

In het voorjaar 2020 was het ziekteverzuim door Covid-19 hoog. Daarnaast was gedurende 2020 sprake van preventief verzuim. In het najaar steeg het aantal besmettingen onder onze mensen opnieuw, met enkele ernstige ziektegevallen. Het verzuim is in de loop van 2020 genormaliseerd.

Medewerkers opleiden en ontwikkelen

Technische professionals en vakmensen zijn schaars. Om succesvol te blijven is het van groot belang continu te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Zij moeten geïnspireerd zijn door zinvol werk bij een onderneming die maatschappelijk betrokken is. Een lerende organisatie is het uitgangspunt. Interne doorstroming blijft een belangrijk aandachtspunt, evenals de diversiteit binnen onze teams. Met de uitdagingen die voor ons liggen is een evenwichtige balans van mannen en vrouwen en verschillende culturen van het grootste belang om creatief te blijven. Hierdoor kunnen wij ons nog beter inleven in de vraagstukken van onze klanten en de juiste oplossingen bieden.

De bouwsector staat dit decennium voor grote veranderingen. De Covid-19 crisis zal deze veranderingen versnellen, hoewel de concrete langetermijnevolgen nog allerminst duidelijk zijn. Wel spelen wij nadrukkelijk in op trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor onze stakeholders. In het hoofdstuk 'Waarde voor stakeholders en maatschappij' leest u daar meer over.

TBI kan de toekomstige uitdagingen aan. Gebaseerd op het huidige, solide fundament ben ik ervan overtuigd dat wij steeds beter zijn uitgerust om zowel intern als extern de noodzakelijke samenwerking hiervoor te realiseren. Op deze plaats wil ik iedereen zeer bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de groei en bloei van TBI.

Rotterdam, 30 maart 2021

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



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

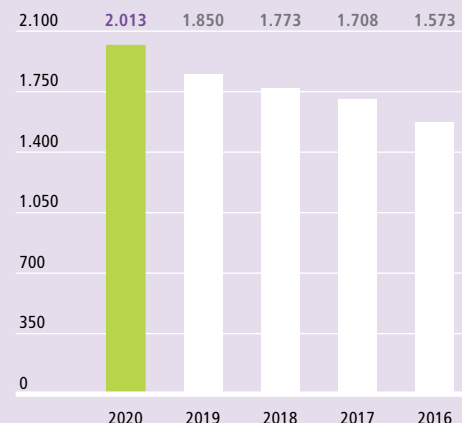
TBI IN EEN OOGOPSLAG

Bouwcombinatie De Nieuwe Plantage, bestaande uit Koopmans Bouwgroep, Mobilis en Nico de Bont, transformeert het voormalige verpleeghuis Sint Jacob in Amsterdam tot een gebouw met 325 woningen en zorgfaciliteiten.

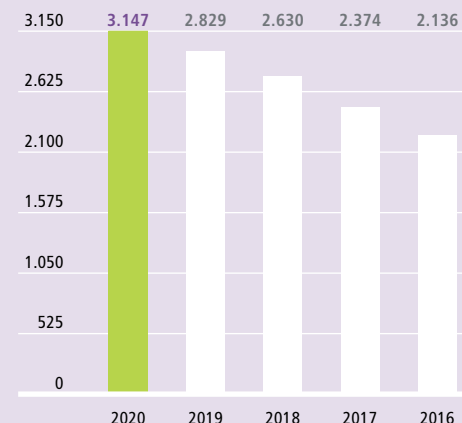
TBI IN EEN OOGOPSLAG

- Invulling versnellingsthema's door **digitalisering in onderhoud en beheer**, energietransitie en ontwikkeling van modulaire oplossingen
- Initiatieven in **houtbouw** van diverse TBI-ondernemingen
- **Overname** De Keizer Marine Engineering en Cruxin
- **Bijzondere projecten** waaronder: Ricardo Residences, modulaire waterzuivering, Spooronderdoorgang Heiloo met geopolymerbeton en Little C
- Alle TBI-ondernemingen werken conform de **vijf veiligheidswaarden**
- e-CO₂tainer Mobilis voorziet bouwplaats van **duurzame elektriciteit**

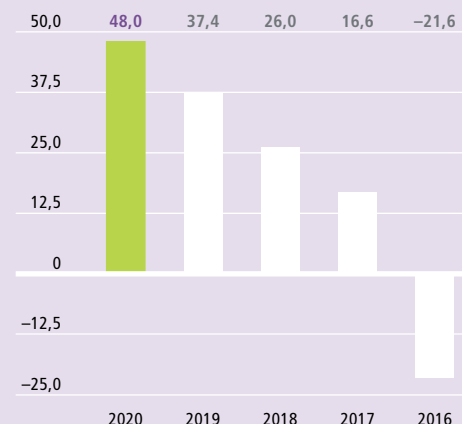
Bedrijfsopbrengsten
(in miljoenen euro's)



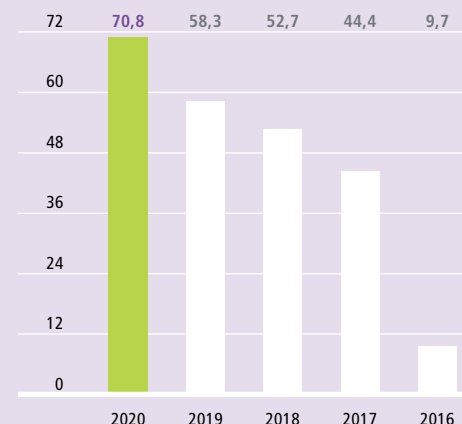
Orderportefeuille
(in miljoenen euro's)



Bedrijfsresultaat (EBIT)
(in miljoenen euro's)



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



6.322
Aantal medewerkers
2019: 5.986
(ultimo jaar fte)



3,4
Ongevallenratio (IF)
2019: 3,2



29,3 kton
CO₂-emissie
2019: 31,9 kton



98%
Duurzaam ingekocht hout
2019: 98%



74,7%
Afvalscheidingspercentage
2019: 64,3%

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

PROFIEL

TBI is een concern dat de leefomgeving op duurzame wijze vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI kenmerkt zich door een wendbare (netwerk)organisatie. Met 18 zelfstandige dochterondernemingen wordt marktgeoriënteerd samengewerkt binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra. TBI beschikt over hoogwaardige, specialiserende 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 2020 werkten gemiddeld 6.073 medewerkers (fte) 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 2020 € 2,013 miljard aan bedrijfsopbrengsten.

Werken vanuit cultuurwaarden en kernkwaliteiten

Onze cultuurwaarden zijn: verantwoordelijk, gepassioneerd en verbindend. Deze elementen geven weer hoe we met elkaar, onze klanten en andere stakeholders omgaan en vormen de basis voor ons gedrag en onze beslissingen. Hierbij gaan wij uit van onze kernkwaliteiten: technisch vakmanschap, ondernemerschap, innovatiekracht en risico-beheersing door goed contract- en projectmanagement. Deze maken echt het verschil in onze dagelijkse praktijk, omdat de klant ze herkent als kenmerkend voor onze ondernemingen.

Wij borgen onze cultuurwaarden en kernkwaliteiten door:

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

UNIEK EN MAATSCHAPPELIJK KARAKTER TBI BIEDT STABIELE BASIS

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

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

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

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

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



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

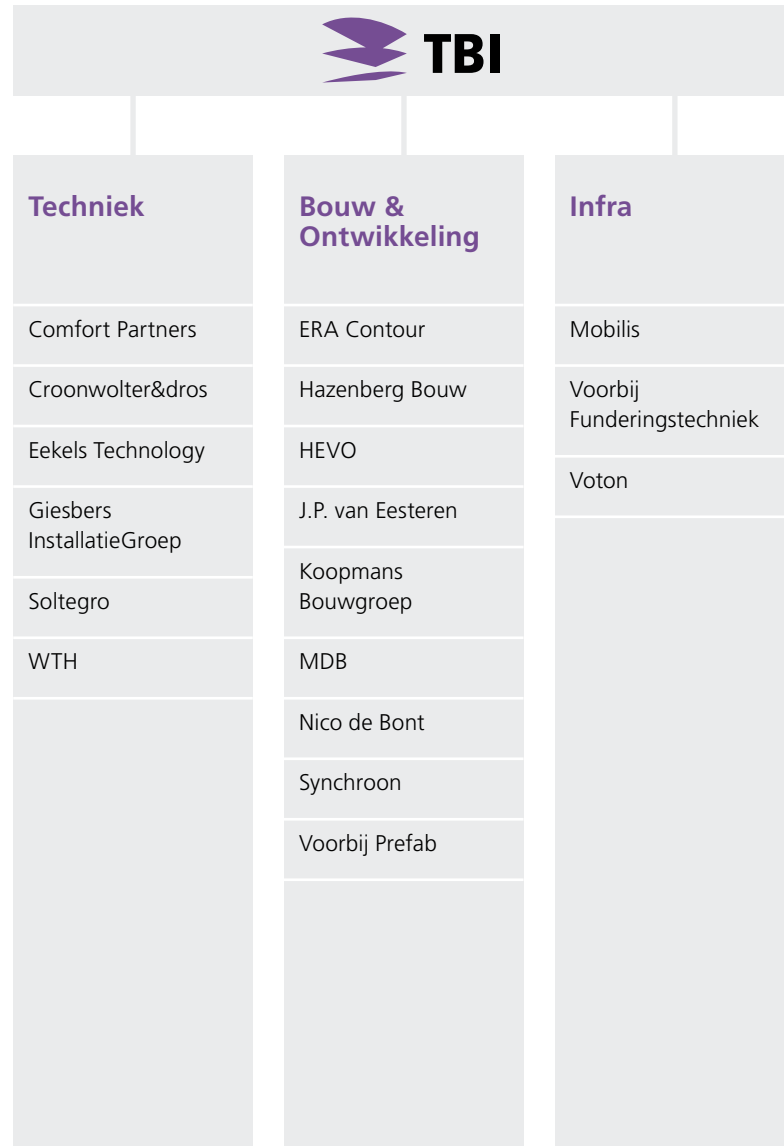
Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ORGANOGRAM



Techniek



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

www.comfort-partners.nl

Aantal medewerkers (fte): 270

Statutaire directie:

Ron van Schaijk, Roderick Soesman

Selectie projecten 2020:

- Verzorgen van het beheer en onderhoud voor verschillende woningcorporaties, waaronder Alliantie en Ymere.
- Nieuwbouw grondgebonden woningen en appartementen installatiewerk voor BAM Wonen in onder andere Barendrecht, Hilversum en Bergen op Zoom.
- Nieuwbouwprojecten grondgebonden woningen installatiewerk voor Heijmans, Trebbe, van Wijnen en Friso Bouw in Groningen.
- Renovatie grondgebonden woningen HVC / Dura Vermeer.



Specialist in elektrotechniek, werktuigbouwkunde, automatisering en informatisering; actief in de utiliteit, industrie & infra.

www.croonwolterendros.nl

Aantal medewerkers (fte): 2.707

Statutaire directie:

Piet Jan Heijboer, Eugène de Roodt, Angela van Rijn-Hoogweg, Mark van Wordragen

Selectie projecten 2020:

- Project WBL – RWZI; ontwerpen en realiseren van een modulaire duurzame rioolwaterzuivering in Stein.
- RijnlandRoute tunnel; twee jaar voor opening van de tunnel is de test voor de belangrijkste technische systemen succesvol afgerond.
- Wij hebben een groot onderhoudscontract afgesloten voor het technisch beheer en onderhoud aan in totaal 93 panden van KLM.
- Proof of Concept AIS Bay, hoogspanningsstations TenneT, kenmerk/speerpunt 'modulebouw/innovatief (sensoren/maintenance)/veiligheid'.
- Rijksvastgoedbedrijf (RVB), project 'Paleis van Justitie Den Bosch', kenmerk/speerpunt 'modulebouw/industrialisatie'.
- ASML, project 'Gebouw 3', kenmerk/speerpunt 'modulebouw/industrialisatie'.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Techniek (vervolg)



Voert projecten en onderhouds- en service-werkzaamheden uit in de disciplines technische automatisering, elektrotechniek en werktuigbouw in de marktsegmenten marine & offshore en industrie & infra.

www.eekels.com

Aantal medewerkers (fte): 846

Statutaire directie:

Hendrik de Haan

Selectie projecten 2020:

- Doorstart De Keizer Marine Engineering, specialist op het gebied van elektrotechnische systeemintegratie op megajachten.
- Oplevering E-installatie van de recycling-fabriek Purified Metal Company in Farmsum. Fabriek geopend door Koning Willem-Alexander.
- Oplevering van zeven volledig elektrisch aangedreven ferry's in opdracht van Damen. Worden ingezet in het stadscentrum van Kopenhagen.



Heeft als totaal W-installateur alle installatie-technische disciplines in eigen huis met een focus op verduurzaming in woningbouw.

www.giesbers.com

Aantal medewerkers (fte): 277

Statutaire directie:

Peter Giesbers, René Giesbers,
Rob van Breemen

Selectie projecten 2020:

- Giesbers InstallatieGroep realiseert in opdracht van BAM Bouw en Techniek Grote Projecten de verwarmings- en sanitaire installaties van de Zalmhaventoren.
- In opdracht van de bouwcombinatie Ter Steege Bouw Vastgoed & Dura Vermeer Zuid West realiseren we de totale W-installatie op het project Huis van Delft te Delft.
- In opdracht van ERA Contour zullen wij de gehele WKO installatie en loodgietersinstallatie realiseren van de 222 appartementen Slotvrouw te Heemskerk.



Levert als automatiserings- én ingenieursbureau betrouwbare integrale oplossingen voor naadloze integratie van automatisering, werktuigbouw en elektrotechniek.

www.soltegro.nl

Aantal medewerkers (fte): 41

Statutaire directie:

Jan-Martijn Teeuw, Harry Halman

Selectie projecten 2020:

- Functiereconstructie Oosterscheldekering voor Rijkswaterstaat.
- Prestatie Meet Systemen (PMS) voor RijnlandRoute en Sluis Eefde.
- Proof of Concept AIS Bay Hoogspanning-stations voor TenneT.



Naast leverancier van eigen producten is WTH specialist in woningbouw- en utiliteitsprojecten waarin vloerverwarming, vloerkoeling, primair leidingwerk, ventilatie en regeltechniek toegepast worden, ten behoeve van een gezond binnenklimaat. www.wth.nl

Aantal medewerkers (fte): 74

Statutaire directie:

Fred Verdel

Selectie projecten 2020:

- 365 appartementen Ricardo Residences te Amsterdam (in opdracht van Koopmans Bouwgroep alle appartementen voorzien van vloerverwarming).
- The Hudsons te Rotterdam (ERA Contour); 148 appartementen in opdracht van Mampaey voorzien van vloerverwarming.
- 84 woningen Parkcentraal fase 5 te Tilburg van BAM Energy Systems; alle woningen voorzien van vloerverwarming en koeling, primair leidingwerk en regeltechniek.

Bouw & Ontwikkeling



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

Aantal medewerkers (fte): 347

Statutaire directie:

Bianca Seekles, Jeroen Heijdra,
Job van Zomeren

Selectie projecten 2020:

- SAWA in Rotterdam, ontwikkeling en realisatie van een volledig houten woongebouw van 50 meter hoog (in samenwerking met Nice Developers).
- 800 nieuwbouwappartementen in verschillende fases De Nieuwe Defensie in Utrecht, in opdracht van BPD.
- Renovatie van wooncomplex de Purmerhoek in Capelle aan den IJssel. De buitenschil van het gebouw en alle 504 woningen zijn geïsoleerd en verduurzaamd in opdracht van Havensteder.



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

Aantal medewerkers (fte): 130

Statutaire directie:

Boudewijn de Bont, Roel Maas

Selectie projecten 2020:

- Ontwikkeling en realisatie wijk Vredeoord Eindhoven (193 woningen, 58 appartementen en Medisch Centrum) in samenwerking met Sint Trudo.
- Realisatie Centrumplan Zevenbergen in opdracht van Synchron.
- Meerjarige samenwerking voor verduurzaming tot nul-op-de-meter woningvoorraad Dongen, Loon op Zand en Waalwijk | Woningcorporatie Casade.
- Transformatie gebouw Transitorium Radboud UMC tot 160 studentenwoningen 'Nestor' | SSH&.



Geeft advies en levert bouwmanagement in vele sectoren zoals onderwijs en zorg, ten behoeve van duurzame oplossingen voor een optimale leef, leer- en werkomgeving. www.hevo.nl

Aantal medewerkers (fte): 65

Statutaire directie:

Ewoud van der Sluis, Michiel Otto

Selectie projecten 2020:

- Risicodragend projectmanagement nieuwbouw GGD Gelderland-Zuid.
- Risicodragend projectmanagement contract Actief College Oud-Beijerland (BENG).
- Verbouwing rijkskantoor Cascadecomplex Groningen.



Gerennomeerd bouwbedrijf dat onder het motto 'gebouwen slimmer maken' innovatieve kantoren, ziekenhuizen en andere utiliteitsprojecten ontwikkelt, ontwerpt, bouwt en onderhoudt. www.jpvaneesteren.nl

Aantal medewerkers (fte): 343

Statutaire directie:

Marco Peppel, Bart van Lunteren

Selectie projecten 2020:

- Oplevering van Familiehuis en eerste koopwoningen Little C in Rotterdam (samen met ERA Contour).
- Oplevering Paviljoen Scheveningen, nieuwbouw horecagelegenheid op het strand (in opdracht van Strandweg Vastgoed B.V.).
- 2Amsterdam: oplevering hoteltoeren (transformatie van twee bestaande torens aan Zuidas, Amsterdam, in opdracht van Provast).
- Start bouw Onderzoeksgebouw VU in Amsterdam (samen met Croonwolter&dros).

Bouw & Ontwikkeling (vervolg)



Ontwikkelt, bouwt en onderhoudt gebouwen waar mensen wonen, werken, leren en hun vrije tijd doorbrengen. www.koopmans.nl

Aantal medewerkers (fte): 276

Statutaire directie:

Hans Smit, Melcher Groenendijk

Selectie projecten 2020:

- Start verduurzaming en modernisering van 72 appartementen aan de Middelweg in Zwolle. Realisatie in opdracht van woningcorporatie DeltaWonen.
- Aan de Gerbrandystraat in Utrecht, op de plek van het voormalige belastingkantoor, realisatie van 487 huurappartementen door Gerbrandystraat 20 B.V. (een samenwerking tussen Koopmans Bouw B.V. en Wessels Rijssen B.V.). Opdrachtgever is Syntrus Achmea Real Estate & Finance namens een van zijn klanten, een Nederlands pensioenfonds.
- Woontorens San Francisco en Sydney met totaal 191 appartementen opgeleverd. Onderdeel van het project 337 appartementen, parkeren en commerciële ruimte in het deelplan Kop Zuid van het project DUIN te Almere. (In opdracht Amvest en De Alliantie).



Verhuurt bouwmaterieel, inclusief het leveren, monteren/demonteren en adviseren aan TBI-ondernemingen en derden. www.mdb.nl

Aantal medewerkers (fte): 87

Statutaire directie:

Jos Huijzer

Selectie projecten 2020:

- Veiligheidsladder trede 3 behaald.
- 100% elektrisch transport materieel Huis van Inspiratie.
- In kader van Milieu: kubelreiniger voor project Grotius Den Haag en de Nieuwe Plantage Amsterdam.
- Duurzame verlichting project de Groene Boog.



Behoort tot de top van de markt voor klassieke restauratie, hedendaagse herbestemming en planmatig onderhoud van grote en kleine monumenten. www.nicodebont.nl

Aantal medewerkers (fte): 74

Statutaire directie:

Boudewijn de Bont, Roel Maas

Selectie projecten 2020:

- Restauratie Domtoren | Gemeente Utrecht.
- Restauratie en herbestemming voormalig postkantoor Venlo tot Museum van Bommel van Dam | Gemeente Venlo.
- Reconstructie/restauratie van door brand verwoeste St. Urbanus Bovenkerk Amstelveen | RK Parochie Amstelland.

SYNCHROON

Innovatieve projectontwikkelaar die risico-dragend investeert in projecten en gebiedsontwikkelingen in en bij de stad.

www.synchroon.nl

Aantal medewerkers (fte): 46

Statutaire directie:

Henri van Dam, Tobias Verhoeven

Selectie projecten 2020:

- Swanladriehoek gemeente Zuidplas: verwerving gebiedsontwikkeling met nieuwe sportvoorzieningen en 215 woningen. Ontwikkeling 120 woningen op oude sportlocatie.
- Volmerblok in Rijswijk: Synchroon en Focus hebben het Volmerblok van 3,4 ha verworven in de Plaspoelpolder om daar in de toekomst een aantrekkelijk en levendig gemengd werk-woongebied te realiseren.
- Willem II Kazerne in Tilburg: Synchroon en BPD Gebiedsontwikkeling tekenden gezamenlijk onder de naam Consortium Stappegooor de ontwikkelovereenkomst met gemeente Tilburg voor de herontwikkeling van de Koning Willem II Kazerne locatie in Tilburg, Stappegooor.

Bouw & Ontwikkeling (vervolg)

voorbij prefab

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

Aantal medewerkers (fte): 35

Statutaire directie:

Dorien Staal

Selectie projecten 2020:

- Voor de prefab casco's zijn, naast de TBI-ondernemingen, de belangrijkste opdrachtgevers: Boele & van Eesteren, Bolton Bouw, Dura Vermeer Midden West, Heembouw, Van der Heijden Bouw en Ontwikkeling, Koenen Bouw en Veluwezoom Verkerk.
- Productie van prefab transformatorstations voor Alfen en contragewichten voor Hitachi. Sinds april 2020 produceren wij ook de betondelen voor het straatmeubilair van Velopa.
- Introductie in najaar van het door Voorbij Prefab ontwikkelde Groene Casco, gemaakt van CO₂-arm beton met een CO₂-reductie tot 44%. Voorbij Prefab heeft hiermee de primeur in de prefabbeton-industrie.

Infra

mobilis | TBI

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

Aantal medewerkers (fte): 370

Statutaire directie:

Robert-Jan Feijen, Ivo Baert,
Remco Hoeboer

Selectie projecten 2020:

- I.o.v. de provincies Flevoland en Overijssel voert Combinatie Roggebot (Mobilis, Van Gelder en Van den Herik) het project N307 Roggebot-Kampen uit.
- In opdracht van de gemeente Amsterdam bouw van de Amstelstroombrug.
- Het vervangen van 9 bruggen als onderdeel van het programma Oranje Loper (vernieuwing Nieuwezijds Voorburgwal en omgeving).
- Realisatie wegverbinding (incl. geboorde tunnel) van Katwijk naar Leiden, in combinatie met Croonwolter&dros, VINCI en DEME Infra Marine Contractors (COMOL5) incl. 15-jarig onderhoud.
- Samen met Croonwolter&dros, Besix, Dura Vermeer, Van Oord, John Laing en Rebel: ontwerpen, bouwen en voorfinancieren van de nieuwe ring in Rotterdam-Noord.

voorbij funderingstechniek

Specialist in funderingswerkzaamheden; levert draagvermogen voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw.

www.voorbijfunderingstechniek.nl

Aantal medewerkers (fte): 143

Statutaire directie:

Sjoerd Opdam, Robert-Jan Feijen, Ivo Baert

Selectie projecten 2020:

- Mobilis/Dura Vermeer (BC Stipt), Suurhoffbrug - 58 VSP palen, 48 VSP-Casing palen, 1.400m² damwand drukken en trillen, gestempelde/verankerde damwandkuip, 49 strengen- en zelfborende ankers.
- J.P. van Eesteren, Salt en Pepper Blend - Eigen ontwerp paalfunderingen en damwandkuip middels BASE FT - 250 VSP palen, 512 VSP-combipalen, 8.000m² gestempelde/verankerde damwandkuip, 150 geboorde GEWI-ankers - Integrale samenwerking met J.P. van Eesteren.
- Wintrack ZZW BC - Partner in de bouwcombinatie Mobilis, Voorbij FT, Strukton, Terracon - Ca. 792 Vibro-palen, 1.816 VSP-palen, 40 VSP-Casing-palen.

voton

Gespecialiseerd in de productie van voorgespannen prefab betonpalen.

www.voton.nl

Aantal medewerkers (fte): 16

Statutaire directie:

Robert-Jan Feijen, Sjoerd Opdam, Ivo Baert

Selectie projecten 2020:

- Het fabriceren en leveren van voorgespannen betonpalen voor onder andere:
- Nieuwbouw PostNL te Zaandam, Verhoef Funderingstechnieken.
 - A16 Rotterdam, combinatie De Groene Boog.
 - 21 woningen Weidse Weelde Zoetermeer, ERA Contour.
 - TheemswegTracé te Rotterdam, combinatie SaVe.



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

OMGEVING, ORGANISATIE EN STRATEGIE

Croonwolver&dros ontwikkelt voor TenneT een modulaair systeem dat in de fabriek in Kampen volledig opgebouwd en getest wordt.

OMGEVING, ORGANISATIE EN STRATEGIE

EXTERNE OMGEVING

Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

Covid-19

In het eerste kwartaal van 2020 werd de wereld geconfronteerd met de Covid-19 pandemie. Dit heeft in alle opzichten grote gevolgen voor de macro-economische ontwikkelingen gehad en uiteraard ook voor de bouwsector. De komende jaren zullen fundamentele veranderingen in de bouw hierdoor versneld zichtbaar worden in het 'nieuwe normaal'.

De bouwsector in Nederland heeft vanaf het eerste kwartaal van 2020 te maken gehad met een lagere omzet, een hoger productie-verlies, leveringsproblemen van materiaal en een hoger ziekteverzuim. Door de crisis zullen veel ontwikkelingen in de gebouwde wereld opnieuw tegen het licht worden gehouden. De gevolgen van bovenstaande zijn op dit moment nog niet duidelijk.

De crisis levert niet alleen bedreigingen op voor TBI, maar biedt ook kansen. De fundamentele trends en ontwikkelingen hebben te maken met onderliggende factoren zoals schaarste op de arbeidsmarkt, aanhoudende druk op de huizenmarkt en infrastructuurprojecten, striktere wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en circulariteit en hogere eisen en wensen van

klanten. Bovendien zijn er disruptieve krachten, zoals andere spelers (dan 'traditionele' bouwbedrijven) die de markt betreden, industrialisatie van bouwprocessen, nieuwe materialen en niet in de laatste plaats snelle digitalisering van producten en processen.

Voor TBI staat onmiskenbaar vast dat wij hier op de juiste wijze en voortvarend op moeten inspelen om uiteindelijk succesvol te blijven. Wij investeren daarom in techniek, opleidingen, digitalisering van processen en data gedreven producten en diensten. Die zullen een steeds belangrijker onderdeel zijn van onze toekomst.

Stikstof- en PFAS-problematiek

De Covid-19 crisis kwam bovenop de stikstof- en PFAS-problematiek die tot belangrijke negatieve en meerjarige effecten in de bouwsector leidt. De komende jaren heeft dit nog gevolgen, waardoor snelle politieke besluitvorming - op alle niveaus van de overheid - over deze issues van groot belang is. De bouwsector is van mening dat de overheid wat betreft stikstof te weinig is gericht op sectoren waar de uitstoot hoog is, terwijl de bouw feitelijk een beperkte invloed heeft.

Tegelijk zullen de grootste effecten van de stikstofproblematiek pas vanaf 2021 zichtbaar worden als nieuwe opdrachten uitblijven.

Dit geldt met name in de infrasector, waar de aanbesteding van nieuwe projecten aanzienlijk vertraagt. Verwacht wordt dat de stikstofproblematiek ook op de lange termijn negatief zal uitpakken voor de infrasector. Ten aanzien van stikstof werd door de overheid in het derde kwartaal van 2020 enige druk van de ketel gehaald, doordat er

– vooruitlopend op nieuwe wetgeving – een tijdelijke vrijstelling werd verleend voor woningbouwvergunningen. Inmiddels was in ruim honderd gemeenten vlakbij Natura-2000 gebieden de woningbouw al sneller dan gemiddeld gedaald. De vrijstelling zorgt voor hervatting van uitgestelde projecten.

Belangrijke gevolgen en trends om de ontwikkelingen ten aanzien van stikstof voor TBI te duiden:

- In 2020 was beperkt sprake van uitstel of afstel van projecten.
- De pijplijn van nieuwe bouwprojecten wordt geraakt. Dit geldt met name voor grotere gebiedsontwikkelingen met bestemmingsplan-procedures.
- Aangezien aanbestedende partijen opnieuw moeten bezien onder welke condities projecten doorgang kunnen vinden, heeft dit invloed op de 'tendermarkt' bij infrastructuurprojecten.

Eind 2020 is ruim een kwart van de uitgestelde projecten in de bouwsector weer in gang gezet door de wetswijziging stikstof.

Ten aanzien van PFAS is van belang:

- De overheid heeft in 2020 de grenswaarden voor de woningbouw tijdelijk verruimd, waarbij op korte termijn een wettelijke regeling wordt verwacht.
- Over het algemeen zijn de aangepaste grenswaarden werkbaar voor TBI, hoewel er sterkere beperkingen zijn voor projecten met invloed op grondwater.
- Voorbij Funderingstechniek is in het eerste halfjaar 2020 specifiek geraakt als gevolg van uitgestelde projecten.

Ruim de helft van de bouwers heeft te maken gehad met de effecten van PFAS door uitgestelde projecten en bijkomende kosten.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



In opdracht van Provast realiseert bouwcombinatie J.P. van Eesteren - BESIX de woontorens Grotius I en Grotius II in hartje Den Haag.

Ontwikkelingen woningbouw

Volgens het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) heeft de stikstofproblematiek onder meer een eerder voorspelde productiedaling van nieuwbouwhuizen versterkt. In de periode 2020 – 2023 is de gemiddelde uitbreiding van de woningvoorraad naar verwachting 57.000 per jaar, rekening houdend met sloop van 16.000 woningen op jaarbasis. Dit blijft achter bij de beleidsdoelstellingen van 75.000 per jaar. Als goed naar de cijfers van het CBS wordt gekeken zou dit in de komende vier jaar een bouwopgave van 95.000 klimaatneutrale woningen per jaar opleveren om de opgelopen achterstand in te halen.

Bovenstaande komt bovenop de nadruk op binnenstedelijk en gasloos bouwen, dat meer tijd kost en duurder is, met per 1 januari 2021 de invoering van de ‘Bijna Energie Neutrale Gebouwen-regeling’ (BENG). Deze elementen leveren in het algemeen een sterk vertraagde besluitvorming op rondom diverse grote bouwprojecten.

Volgens recente cijfers van het EIB ziet de bouwsector in 2021 naar verwachting een productiedaling van 3,5% (2020: € 70 miljard). De krapte op de arbeidsmarkt neemt hierdoor tijdelijk enigszins af. Het EIB verwacht dat de vergunningverlening in de loop van 2021 weer op gang komt, waardoor een krachtige groei volgt in de periode

2022 – 2025 (verwachting 2025: € 84 miljard). De Covid-19 crisis, als deze niet langdurig zal zijn, en de stikstof- en PFAS-problematiek, worden 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

In 2050 moet de gehele woningvoorraad in Nederland energieneutraal zijn. Ook commercieel vastgoed en utiliteitsgebouwen moeten worden verduurzaamd. Deze verduurzamingsopgave is ingebed in internationale verdragen en wetgeving, zoals het Klimaatakkoord van Parijs, de EU-wetgeving energieprestaties van gebouwen (EPBD), evenals het Nederlands Klimaatakkoord. Ruim 100 partijen hebben concrete maatregelen afgesproken met als doelstelling reductie van minimaal 55% CO₂-uitstoot in 2030 (en 95% in 2050) ten opzichte van 1990.

Als één van de grootste bouwbedrijven van Nederland speelt TBI een belangrijke rol in deze enorme verduurzamingsopgave. Met het versnellingsprogramma energietransitie speelt TBI actief in op de relevante gevolgen en mogelijkheden op het gebied van:

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

Transitie naar circulaire bouwconomie

De bouwprocessen en het (her)gebruik van bouwmaterialen worden ook aangepakt om de gebouwde omgeving nog milieuvriendelijker te maken. De (bouw)economie dient in 2050 volledig circulair te zijn, terwijl in 2030 al voor de helft secundaire bouwmaterialen moeten worden toegepast. Met haar strategie en innovatieve ontwikkelingen is de focus van TBI gericht op de transitie naar deze circulaire bouwconomie.

Circulair bouwen heeft als doel waardevaste gebouwen te ontwikkelen en afval en CO₂-uitstoot te verminderen. Ontwikkelingen die we hier zien, zijn het de- en remontabel maken van gebouwen, met een verschuiving van bezit naar gebruik. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstoffenakkoord is de Transitieagenda Circulaire Bouweconomie geïntroduceerd. Hierin is opgenomen dat vanaf 2023 alle uitvragen van de overheid (op elk niveau) circulair zijn. Andere maatregelen

2020 in beeld	Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur TBI in een oogopslag
Omgeving, organisatie en strategie	Voortgang strategische pijlers 2020 Waarde voor stakeholders en maatschappij Financiële resultaten Vooruitzichten Governance Verslag van de Raad van Commissarissen Jaarrekening Overige gegevens Overige informatie

waar TBI rekening mee moet houden zijn: een verplicht materialenpaspoort, aanpassingen in de wet- en bouwregelgeving en een meetsysteem voor circulair bouwen.

De circulaire agenda levert ook een belangrijke bijdrage aan de reductie van CO₂ bij de winning, de productie en het transport van materialen in de bouw. De circulaire agenda sluit aan bij de ambitie van de Bouwagenda om het CO₂-verbruik in de bouw in 2030 te hebben gehalveerd en in 2050 te hebben uitgebannen: van productie en fabricage tot de gebruiksfase en het transport.

Marktontwikkelingen en concurrentiepositie

Ondanks de Covid-19 crisis en de stikstof- en PFAS-problematiek toonde de Nederlandse bouwsector volgens het EIB in 2020 slechts een volumedaling van 1,5%. Gezien deze ontwikkeling deed TBI het relatief gezien goed met een stijging van de bedrijfsopbrengsten van 9%. De concurrentiepositie verbetert zowel kwalitatief als kwantitatief met inmiddels een top vijf positie op de ranglijst van grootste bouwbedrijven in Nederland. Belangrijke factoren voor de groei van de sector zijn:

- de grote behoefte aan woningen;
- de lage (hypotheek)rente;

- de grote vraag naar verduurzamingsoplossingen;
- de vervanging van infrastructuurwerken zoals bruggen, sluizen, wegen en energienetten.

Meer specifiek komt daar naar aanleiding van de Covid-19 crisis nog bij dat:

- door consumenten veel minder werd uitgegeven aan horeca, evenementen, reizen, transport e.d. en wel aan verbeteringen van het huis;
- de overheid met een omvangrijk pakket steunmaatregelen de economie heeft gestut.

Tegelijkertijd is de bouwsector laat-cyclisch, wat betekent dat een vertraging van de economische ontwikkelingen als laatste in de bouwsector wordt gevoeld. Naar verwachting zal de sector hier de komende jaren de (negatieve) gevolgen nog van ondervinden. Dit geldt met name voor de toeleveranciers en zeker wanneer bedrijven geen aanspraak meer kunnen maken op steunregelingen van de overheid.

Bovendien zullen opdrachtgevers eerdere (investerings)beslissingen heroverwegen ten aanzien van bijvoorbeeld renovatie of nieuwbouw van onder meer hotels en kantoren. Banken worden ook terughoudender met het verstrekken van financiering.

Doordat het thuiswerken algemeen geaccepteerd wordt, zal er een andere behoefte aan (werkplekken op) kantoren ontstaan. Als gevolg hiervan zal de woonbehoefte ook weer veranderen, met vraag naar woningen met extra studeer- of werkkamers en meer groen in de omgeving. Dit heeft vervolgens impact op de behoefte aan (andere) mobiliteit. De gevolgen hiervan zijn nog allerm minst duidelijk.

Als gevolg van de verdichte stedelijke locaties waar gebouwd en geïnstalleerd wordt, neemt de complexiteit van projecten steeds verder toe. Dit geldt ook voor projecten in de infrastructuur. Verlaging van het risicoprofiel, met name bij grote infrastructuurprojecten, is noodzakelijk (zie hoofdstuk Doelstellingen, pagina 27).

De strategie van TBI staat overeind met het streven naar toonaangevende posities binnen haar markten. Overigens is een dergelijke positie niet altijd maatgevend om succesvol te zijn. Onze marktposities zijn wisselend (zie hoofdstuk 'Voortgang strategische pijlers 2020 - Toonaangevende marktpositie'). Schaalgrootte is geen noodzakelijke voorwaarde voor goede winstgevendheid in de Nederlandse techniek-, bouw- en infrastructuurmarkt. Kleinere bedrijven zijn ook vaak relatief succesvol. TBI streeft naar een optimaal evenwicht tussen groei en daarmee de schaal-

grootte van het concern en (innovatief) ondernemerschap van de zelfstandige dochterondernemingen.

Arbeidsmarktontwikkelingen

Na vijf jaar sterke groei is de werkgelegenheid in de bouw in 2020 voor het eerst weer gedaald. Dit had hoofdzakelijk betrekking op de flexibele schil. Volgens het EIB was personeelsschaarste de afgelopen jaren de belangrijkste belemmering voor productiegroei, maar deze is in de loop van 2020 op de achtergrond geraakt. Niettemin blijft dit in de technieksector nog knellend. Naar verwachting loopt de werkgelegenheid in de bouw in 2021 verder terug door de verwachte productiedaling. Dit betekent voorsnog minder instroom van nieuwe medewerkers. Met een productieherstel na de Covid-19 crisis zal de werkgelegenheid in de bouw vanaf 2022 weer toenemen; op middellange termijn met naar verwachting gemiddeld 3,5% per jaar. In 2024 zal deze weer boven het niveau van 2019 liggen, waarbij ook de natuurlijke uitstroom door arbeidsongeschiktheid en pensionering moet worden opgevangen.

Hiermee blijft de schaarste op de arbeidsmarkt groot, ook bij onze onderaannemers en leveranciers. Volgens EIB-publicaties heeft de bouw- en installatiesector de komende vier



2020 in beeld
Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020
Waarde voor stakeholders en maatschappij
Financiële resultaten
Vooruitzichten
Governance
Verslag van de Raad van Commissarissen
Jaarrekening
Overige gegevens
Overige informatie

jaar ruim 60.000 nieuwe arbeidskrachten nodig om de bouwopgave te realiseren. De arbeidscapaciteit moet dus sterk toenemen, anders worden de doorlooptijden van nieuwe bouwprojecten mogelijk langer. Met name ervaren bouwplaats medewerkers zoals metselaars en betonvlechters zijn gewild, maar ook technische mensen zijn een kritische succesfactor om onze doelen te realiseren. De prijsvorming in de keten komt mede hierdoor onder druk en zorgt voor hogere (inkoop)prijzen. Onderaannemers gaan een keuze maken voor welke hoofdaannemer ze willen werken. Partnering in de keten is wenselijk voor zowel de inzet van kennis als voor uitvoeringscapaciteit. Ook kan er door grotere efficiëntie, digitalisering, industrialisatie en robotisering op termijn meer en beter werk worden geleverd met minder medewerkers.



“Partnering in de keten is wenselijk voor zowel de inzet van kennis als voor uitvoeringscapaciteit.”

WAARDECREATIEMODEL

De wijze waarop TBI waarde creëert voor haar stakeholders, is weergegeven in ons waardecreatiemodel. Hierin is ook te zien wat de impact op de maatschappij is van haar bedrijfsmodel en welke input zij daarvoor aanwendt. Ook wordt de bijdrage aan de realisatie van een aantal Sustainable Development Goals (SDGs) benoemd. Het model is gebaseerd op het waardecreatiemodel van het International Integrated Reporting Council (IIRC).

De volgende hoofdstukken volgen de structuur van het waardecreatiemodel. In de interviews over een aantal toonaangevende projecten laten we zien hoe we waarde creëren voor onze stakeholders en de maatschappij.

Voor de afbakening van het jaarverslag hebben we een materialiteitsanalyse uitgevoerd om de onderwerpen te inventariseren die vanuit zowel het perspectief van de organisatie als de stakeholders belangrijk zijn. In het hoofdstuk ‘Overige informatie’ (zie pagina 128) is de materialiteitsmatrix opgenomen. In de op www.tbi.nl/jaarverslag gepubliceerde bijlage *Verantwoording en methodologie* beschrijven we het proces hiervan en presenteren we de meest materiële onderwerpen uitgebreider.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

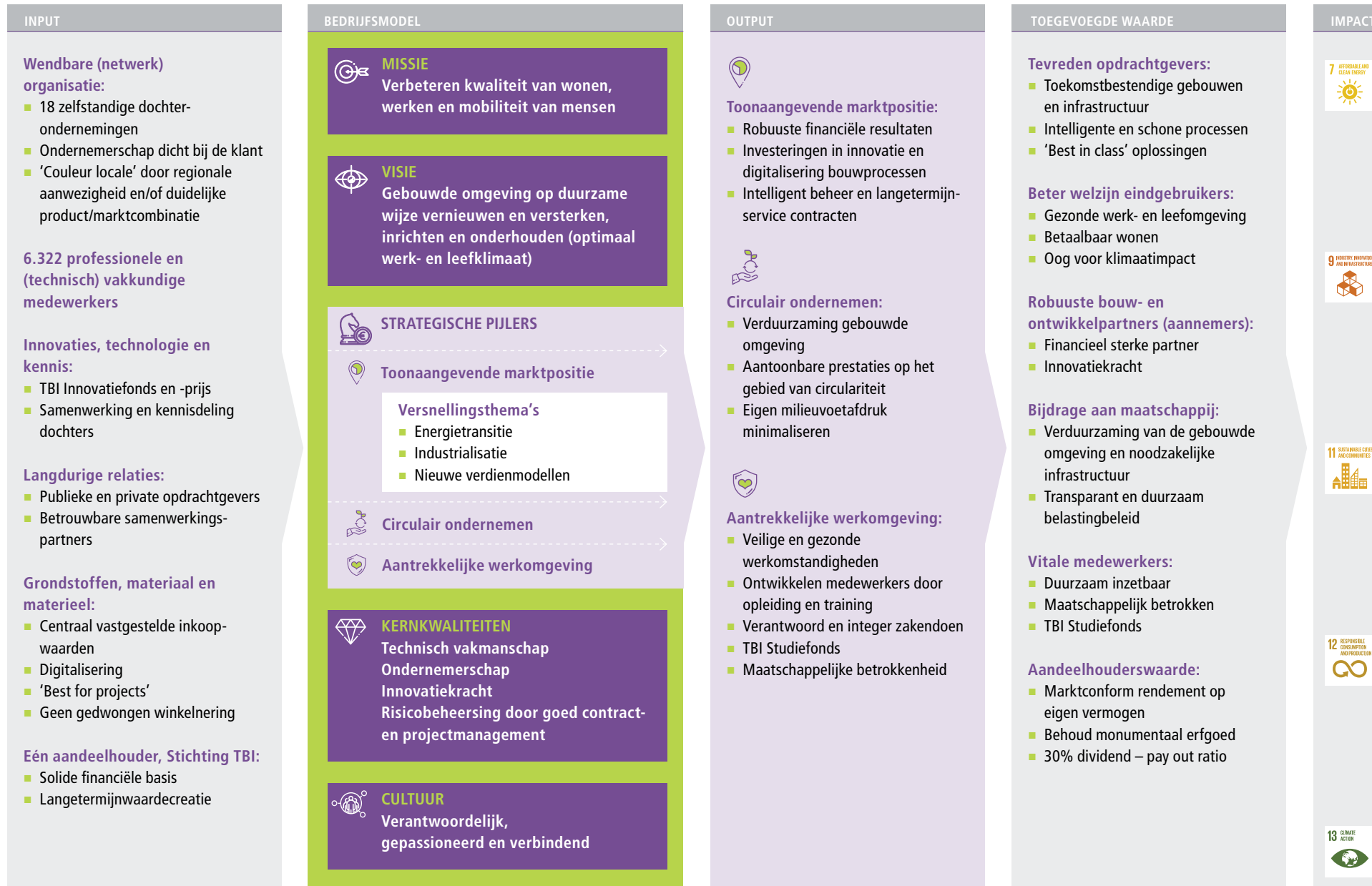
Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Waardecreatiemodel



	2020 in beeld
	Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
	TBI in een oogopslag
	Omgeving, organisatie en strategie
	Voortgang strategische pijlers 2020
	Waarde voor stakeholders en maatschappij
	Financiële resultaten
	Vooruitzichten
	Governance
	Verslag van de Raad van Commissarissen
	Jaarrekening
	Overige gegevens
	Overige informatie

INPUT

Wendbare netwerkorganisatie

TBI is een wendbare netwerkorganisatie die bestaat uit 18 zelfstandige dochterondernemingen. Dit is één van de onderscheidende en krachtige elementen van het concern. De statutaire directies krijgen hiermee nadrukkelijk ruimte te ondernemen. De bedrijfsfilosofie van TBI is sinds de start in 1982: ondernemerschap aan de basis. Met duidelijke product/marktcombinaties wordt ingezet op marktgericht ondernemen, ruimte voor 'couleur locale' en regionale aanwezigheid.

Professionele en vakkundige medewerkers

TBI beschikt eind 2020 over 6.322 professionele en (technisch) vakkundige medewerkers. Er wordt gestuurd op een bedrijfscultuur waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen van medewerkers en brede kennisoverdracht op alle niveaus. De TBI acadmy ondersteunt hen daarbij met opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, projectmanagement en sociale vaardigheden.

Innovaties, technologie en kennis

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

- het (technisch) vakmanschap te behouden en uit te bouwen, onder andere in samenwerking met vakscholen;
- innovaties aan te jagen door het TBI Innovatiefonds en de TBI Innovatieprijs;
- samenwerking en kennisdeling tussen de TBI-ondernemingen te bevorderen;
- stevige verankering in management-developmentbeleid en TBI acadmy programma's.

Langdurige relaties

Maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid zit in het DNA van TBI, mede als gevolg van de aandeelhoudersstructuur. De doelstellingen van de aandeelhouder leveren niet alleen een grote betrokkenheid op bij onze medewerkers, het wordt ook weerspiegeld in onze langdurige relaties met een breed scala van publieke en private opdrachtgevers en betrouwbare samenwerkingspartners. Uit de ontwikkeling van de

orderportefeuille blijkt dat TBI zich richt op een steeds bredere basis van grote publieke en private klanten. Dit maakt ons minder kwetsbaar in moeilijke tijden. Om deze reden blijft de aandacht hierop gefocust.

Grondstoffen, materiaal en materieel

De transitie naar een volledig circulaire bouwconomie is onomkeerbaar. In principe nemen de zelfstandige dochterondernemingen daar de eigen verantwoordelijkheid voor. Bovendien is er voor grondstoffen, materiaal en materieel sprake van een inkoopbeleid met centraal vastgestelde inkoopwaarden, met daarin specifieke duurzaamheidsvoorwaarden voor hout en beton.

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

Stichting TBI als enig aandeelhouder

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



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

BEDRIJFSMODEL

Missie en impact

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. TBI heeft hiermee een groot potentieel voor een lange termijn positieve maatschappelijke impact.

Met onze activiteiten leggen we beslag op natuurlijke hulpbronnen. We zijn ons bewust van het feit dat onze processen een negatieve impact op het milieu hebben en nemen onze verantwoordelijkheid om deze potentiële negatieve impact te minimaliseren. Door onze multi-stakeholder samenwerking zijn we in de keten een belangrijke schakel om de positieve impact te versnellen. Zo leveren we een bijdrage aan de realisatie van onderstaande Sustainable Development Goals (SDGs):

- SDG 7: betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen;
- SDG 9: veerkrachtige infrastructuur, duurzame industrialisering en innovatie;
- SDG 11: inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame steden en menselijke nederzettingen;

- SDG 12: duurzame consumptie- en productiepatronen;
- SDG 13: bestrijden van klimaatverandering en haar impact.

Naast de SDGs, gerelateerd aan onze kernactiviteiten, maken we impact door onze omvang in de markt in de meest brede zin van het woord. En binnen een sector waar de arbeidscapaciteit onder druk staat. De arbeidsmarkt en technische beroepsvaardigheden in de bouwsector zijn van groot belang voor de lokale economie, waar TBI de beste mensen nodig heeft om de ambities waar te maken. Tot slot voeren we binnen TBI actief beleid op onderwerpen waarmee we in lijn met de SDGs waarde behouden en bijdragen aan duurzame ontwikkeling. En vanzelfsprekend organiseren wij onszelf in lijn met de uitgangspunten van deze SDGs.

De bijdrage van TBI aan de Sustainable Development Goals (SDGs) is in meer detail te vinden op www.tbi.nl/jaarverslag.

Visie

De ruimtelijke inrichting van ons land wordt met veel maatschappelijke uitdagingen geconfronteerd. Trendmatig zien we grote veranderingen in de bevolkingssamenstelling, arbeidsmarkt en mobiliteit. Bij de verdeling van de beperkt beschikbare ruimte is sprake van voortgaande verstedelijking en economische afwegingen. Ook is klimaatadaptatie met betrekking tot de gebouwde omgeving noodzakelijk. Dit levert naast knelpunten ook kansen op.

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.



“Klimaatadaptatie is met betrekking tot de gebouwde omgeving noodzakelijk.”

Bovengenoemde vraagt om een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken, woningen en zorgvastgoed. Hierbij kan TBI een voortrekkersrol vervullen. 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 en goed beheerde tunnels, bruggen, sluisen en gebouwen 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 en strategische pijlers

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers. Hiermee creëren wij waarde, hebben we maatschappelijke impact en kunnen onze medewerkers zich ontwikkelen. Over de voortgang van onze strategische pijlers in 2020 rapporteren wij op pagina 28 tot en met 39.

De pijlers zijn:

- Toonaangevende marktpositie
- Circulair ondernemen
- Aantrekkelijke werkomgeving



Toonaangevende marktpositie

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

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

Samen hebben we het overzicht over de totale keten, van concept- tot exploitatiefase. We kunnen in het hele proces de gewenste (regie)rol spelen en oplossingen leveren die de klant ontzorgen. Met name de verbinding van onze techniekondernemingen met bouw en infra biedt een belangrijk competitief voordeel. Door continu te investeren in innovatie, digitalisering en opleidingen willen we onze 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 wijze in op hun behoeften. We dagen onszelf elke dag weer uit met nieuwe, complexe projecten. Dat vraagt om goede samenwerking binnen ons concern, met betrouwbare partners en de inzet van slimme technieken. Met als resultaat oplossingen waar onze opdrachtgevers op kunnen vertrouwen. We willen uitblinken door prestatie en klanttevredenheid en werken intensief samen om de beste resultaten te bereiken, op tijd, binnen budget en van een goede kwaliteit.



Circulair ondernemen

TBI streeft naar circulair ondernemerschap op de langere termijn. Dit hebben we als een strategische pijler benoemd en zetten we sterk in bij innovatie op onze projecten om de circulaire economie te bevorderen. Onze prestaties op het gebied van circulariteit tonen aan waar onze bedrijven van waarde zijn. Met onze segmenten techniek, bouw & ontwikkeling en infra nemen we een belangrijke plek in de circulaire bouwketen in. Om onze bijdrage aan een circulaire (bouw) economie te vergroten, werken we aan het vaststellen van onze impact binnen deze keten. Hierdoor sturen we steeds gerichtere teneinde de impact te vergroten, die we met onze 18 ondernemingen gezamenlijk realiseren.

Naast onze aantoonbare prestaties op circulair gebied werken we aan verduurzaming van de gebouwde omgeving. Hiermee leveren we een bijdrage aan de energietransitie en het minimaliseren van onze eigen milieu voetafdruk. Momenteel zijn belangrijke uitgangspunten: CO₂-reductie, energieneutraliteit en de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen.

Circulair ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie, met verder kijken dan alleen het eigen vakgebied. Hieronder verstaan we ook samenwerken met



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



Aantrekkelijke werkomgeving

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

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



“We blijven ook nadrukkelijk op zoek naar mensen met technisch vakmanschap.”

andere partijen binnen én buiten de keten. Door onze medewerkers te stimuleren ondernemend, creatief en kritisch te zijn en buiten de gebaande paden te denken, leveren we producten en diensten waar de samenleving behoefte aan heeft. Daarom zijn alle TBI-ondernemingen alert op de circulaire oplossingen die zij klanten kunnen bieden. Voor ons zijn dit kansen om extra waarde te creëren.

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

Versnellingsthema's

Aanvullend op de strategische pijlers zetten wij vol in op drie versnellingsthema's; energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. In onze optiek hebben deze thema's grote invloed op de omgeving en daarmee ook op TBI. De thema's vragen om samenwerking en een bedrijfsoverstijgende aanpak; ook op het gebied van snel toenemende digitalisering. We willen werken aan zaken als duurzame en sterke steden, energieneutraal en circulair bouwen, slimme toekomstbestendige gebouwen en veilige mobiliteit. Technologie is steeds nadrukkelijker een essentieel onderdeel van de integrale oplossingen die gevraagd worden. De sterke positie van techniek binnen TBI is hiermee van strategische waarde.

De belangrijke maatschappelijke en technologische veranderingen, die ook een grotere complexiteit van projecten met zich meebrengen, hebben grote invloed op ons werkveld. Als wij hier 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 ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, sterk toenemende digitalisering van processen en een groeiend belang maatschappelijke verantwoording af te leggen en de positie van de consument te respecteren.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Wij sturen op duurzame en winstgevende groei van TBI door onze drie strategische pijlers en de volgende 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 bouw- en 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.

Enablers

Daarnaast zijn vier enablers, ondersteunende thema's, vastgesteld om onze strategische doelstellingen te realiseren:

- digitalisering;
- fusies en overnames;
- how we work (contract- en projectmanagement);
- management development.

Deze enablers worden elders in het verslag nader toegelicht.

Doelstellingen

Onze doelstelling is het bedrijf toekomstbestendig te houden. Hiervoor is het van belang 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 in 2019 aangescherpte strategie optimaliseren wij onze activiteiten en bedienen wij nieuwe markten. Om dit te realiseren wordt gestuurd op:

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

Goed contract- en projectmanagement met als gevolg meer risicobeheersing is essentieel met betrekking tot het bovenstaande. Het in 2020 geïntroduceerde TBI-programma 'How we Work' is gericht op periodiek intern overleg om dilemma's goed in kaart te brengen en van elkaar te blijven leren. Het programma is opgezet ten behoeve van 'operational excellence' in projectma-

nagement en ondersteunt de ondernemingen. In 2020 zijn zes dagen georganiseerd waarin het contract- en projectmanagement van diverse projecten door de directies van de TBI-ondernemingen met hun Raad van Commissarissen zijn besproken. Cultuur, inhoud en aandacht waren hierbij de uitgangspunten voor de (tussen)evaluatie. Ook binnen management development trajecten is afgelopen jaar aandacht besteed aan contract- en projectmanagement, risico's en transparantie hierover binnen de organisatie. Intervisie en leiderschapontwikkeling hebben een belangrijke plek ingenomen.

Dit impliceert dat projectmanagement op een aantal aspecten meer gestandaardiseerd wordt. Bovendien wordt kennisborging en -uitwisseling tussen ondernemingen door TBI bedrijfsversterkend gefaciliteerd door middel van een groepsprogramma. Hierdoor ontstaat een cultuur waarin aandacht en ruimte is voor innovatie die, evenals digitalisering, altijd in dienst staat van onze strategische doelen.

De focus van TBI is hiermee steeds beter gericht op adequaat contract- en projectmanagement om de (financiële) risico's die verbonden zijn aan onze activiteiten te beheersen. Digitalisering is hierbij in toenemende mate ondersteunend. De risico's van projecten zijn vaak fors en nemen niet af, want opdrachtgevers zijn steeds meer geneigd

het uitvoerend bedrijf de risico's te laten overnemen. De bewustwording en kennis van onze medewerkers hierover wordt vergroot met als doel de faalkosten te verlagen. Daarnaast gaan we ook in gesprek met opdrachtgevers.

Voor TBI zijn fusies en overnames een belangrijke 'enabler'. Hierbij zijn de strategische versnellingsthema's voor onze portfolio duidelijk richtinggevend. TBI wil het concern versterken met ondernemingen die op deze terreinen momentum geven of een marktpositie verschaffen. Het gaat om kennisintensieve bedrijven en ondernemingen die beschikken over technologie, een klantenkring of 'track record' in genoemde markten of een meer vooruitgeschoven positie in de waardeketen. Aanvullend op de strategische agenda en specifiek voor de diverse segmenten geldt dat wij onze geografische spreiding versterken, evenals onze positie in de vervangings- en onderhoudsmarkt. Daar speelt intelligent beheer een steeds grotere rol.

Onze ambities, (korte termijn) doelstellingen en resultaten zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk 'Voortgang strategische pijlers 2020'.

2020 in beeld
Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020
Waarde voor stakeholders en maatschappij
Financiële resultaten
Vooruitzichten
Governance
Verslag van de Raad van Commissarissen
Jaarrekening
Overige gegevens
Overige informatie



VOORTGANG STRATEGISCHE PIJLERS 2020

Funderingswerkzaamheden door Voorbij Funderingstechniek op de bouwplaats van De Nieuwe Plantage. Het damwandscherm is deels weer in beton gestort binnen de bestaande fundamenteën.

- [2020 in beeld](#)
- [Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur](#)
- [TBI in een oogopslag](#)
- [Omgeving, organisatie en strategie](#)
- [Voortgang strategische pijlers 2020](#)**
- [Waarde voor stakeholders en maatschappij](#)
- [Financiële resultaten](#)
- [Vooruitzichten](#)
- [Governance](#)
- [Verslag van de Raad van Commissarissen](#)
- [Jaarrekening](#)
- [Overige gegevens](#)
- [Overige informatie](#)

VOORTGANG STRATEGISCHE PIJLERS 2020

TOONAANGEVENDE MARKTPOSITIE

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2020 (2019)
Operationele (EBIT) marge uit normale activiteiten	2-4%	2,4% (2,0%)
Solvabiliteit	≥ 30%	32,7% (31,3%)
ROIC (EBIT/ geïnvesteerd vermogen)	≥ 12%	13,0% (10,8%)
Handelswerkkapitaalefficiency	≤ -5%	-9,3% (-8,9%)



Ambitie en marktpositie

TBI streeft naar een top 5 positie in haar kernmarkten door een grote klantgerichtheid en met ondernemerschap dicht bij de klant. Deze klantgerichtheid wordt onder meer gerealiseerd door continu te investeren in innovatie, digitalisering en hoge kwaliteit. Daarbij streven we naar robuuste financiële resultaten door aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsopbrengsten, strak risicomangement en optimale projectbeheersing. Dit leidt tot tevredenheid bij onze klanten, die actief wordt gemonitord. Hiervoor worden verschillende meetmethoden toegepast, zoals

NPS scores. Daarnaast passen wij benchmarks toe, zoals die van bouwnu.nl, RWS en ProRail.

In (installatie)techniek heeft TBI een substantiële marktpositie met Croonwolter&dros, Eekels Technology, Comfort Partners, Giesbers InstallatieGroep, Soltegro en WTH. De trendmatige groei van het totale bouwvolume en een toename van de installatiequote – het aandeel van installaties in het totale bouwvolume – zorgen voor positieve ontwikkelingen in de installatiesector. De energietransitie betekent een grote opgave voor onze sector. Dit geldt niet alleen voor installaties in woningen en utiliteitsgebouwen (onder

andere warmtepompen, warmte-koude-opslag en laadvoorzieningen), maar zeker ook voor de infrastructuur (opwaardering van warmte- en elektriciteitsnetten). Deze ontwikkeling zet door.

Met negen ondernemingen in de woning- en utiliteitsbouw en ontwikkeling heeft TBI in dit marktsegment een toonaangevende positie. In deze segmenten zijn de vooruitzichten op de middellange termijn goed. De vraag naar (nieuwbouw)woningen blijft groot en in de utiliteitsmarkt groeit het volume ook. In de woningmarkt stijgen de prijzen nog steeds. Dit wordt onder meer gevoed door de lage hypotheekrente en het structurele tekort. Ook de renovatie-, verbouw- en transformatiemarkt ontwikkelt zich goed, waarbij de energietransitie een (steeds grotere) rol speelt.

In infrastructuur heeft TBI een minder groot marktaandeel. Binnen dit segment is de integrale samenwerking tussen de TBI Infra-ondernemingen en Croonwolter&dros succesvol. Desondanks was er sprake van een tegenvallend 2020. Dit was een gevolg van projectverliezen, alsmede onderbezetting in het eerste halfjaar in de funderingsmarkt.

Robuuste financiële resultaten

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

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- Onze orderportefeuille is met 11% toegenomen, waarmee 78% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2021 zijn gedekt.
- Er zijn 974 woningen verkocht (2019: 960).
- Er werden 1.119 geprefabriceerde casco's opgeleverd (2019: 1.376) en in totaal 849 conceptwoningen gerealiseerd (2019: 428).
- Een stijging van het bedrijfsresultaat (EBIT) van 28%, waarmee werd voldaan aan de belangrijkste financiële doelstellingen.
- Door de overnames van De Keizer Marine Engineering en Cruxin (beveiligings- en beheerssystemen) heeft TBI haar marktpositie in het segment Techniek verder versterkt.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Investerings in innovatie en digitalisering bouwprocessen

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

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- Uit het TBI Innovatiefonds werd ruim € 1,5 miljoen geïnvesteerd in innovatieve (ontwikkel)projecten van de TBI-ondernemingen, waaronder MAAKlab en HOUTbaar;
- naast MAAKlab en HOUTbaar werden tien investeringsvoorstellen gehonoreerd en financieel ondersteund vanuit het TBI Innovatiefonds (zie schema hiernaast);
- voor de 6e editie van de TBI Innovatieprijs zijn Voorbij Prefab en Soltegro tot winnaars uitgeroepen. Voorbij Prefab door haar inspanningen met en resultaten bij het gebruik van CO₂-arm beton en Soltegro met hun ingenieuze idee om de energietransitie in de woningbouw te versnellen;
- als nieuw onderdeel van de TBI Innovatieprijs organiseerde TBI een 'challenge' gericht op externe partijen. In het kader van de KvK 'business challenge' richtte dit zich op het verminderen van verpakkingsafval. Uit circa 30 voorstellen zijn leverancier BGI Tegelwerken en technologiebedrijf Excess Materials Exchange (EME) als winnaars verkozen. Met beide partijen wordt een pilotproject gerealiseerd;

INNOVATIEVE PROJECTEN ONDERSTEUND DOOR HET TBI INNOVATIEFONDS

PROJECT	OMSCHRIJVING	TBI-ONDERNEMING
Modulaire configurator	Realisatie van een modulaire configurator voor 'warmte en koude opwekking centrales'	Croonwolter&dros – Utiliteit
Waterstof walstroom	Onderzoek, bouw en gebruikerstest van een 'off-grid' mobiele generatorset op waterstof	Eekels Technology
Traffic Sense	Demonstratieproject om verkeersdoorstroming te monitoren op basis van lussendetectie	Soltegro
Sensorboxen	Experiment om monteurs te betrekken bij (big) data verzameling en plaatsen van sensoren	Croonwolter&dros – Industrie
M33 – nieuwe regeling	Ontwikkeling van nieuwe modulaire verdeler (hardware) gekoppeld aan een cloud omgeving (software)	WTH
Guided maintenance met AR	Ontwikkelen van een augmentend reality functionaliteit om storingen af te kunnen handelen	Croonwolter&dros – Industrie
yoreCRM	Verhogen van de gebruiksvriendelijkheid van de (digitale) klantreis voor kopers van nieuwbouwwoningen	Synchroon / yoreM
CO₂-arm beton	Proef om de hoeveelheid portlandcement te minimaliseren bij productie van prefab betonelementen	Voorbij Prefab
Shore Power Converter	Ontwikkeling 2de generatie shore power converter module; compact, modulair, hoog rendement en retrofit	Eekels Technology
Drive machine	Ontwikkeling van een chemievrije zaadverdelingsmachine	Croonwolter&dros – Industrie

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

- de fiets- en voetgangersbrug Lille Langebro Kopenhagen, een project van Mobilis, staat in de finale voor de CN Awards in de categorie 'Best Innovation'. Milieu, duurzaamheid en innovatie speelden een belangrijke rol binnen het ontwerp en de bouw van de brug met een levensduur van 100 jaar;
- in totaal zijn 97 bouwplaatsen actief met de Bewuste Bouwers gedragscode;
- in verband met Covid-19 is ons hele ICT-systeem in één dag overgeschakeld naar een thuiswerksituatie, inclusief alle digitale veiligheidseisen. Digitaal (thuis) werken bleek over het algemeen efficiënt. Ook bouwplaatsen zijn op het besloten TBI-netwerk aangesloten met dezelfde functionaliteiten;
- sensing helpt ons steeds meer gegevens bij te houden ten aanzien van ons materieel (waar is wat) en over het gebruik ervan (hoe lang en waar is het gebruikt);
- we hebben een Data Integratie services Platform (DIP) gebouwd, waarmee we data opslaan ten behoeve van ad hoc informatievoorziening. Microsoft levert advies over onder meer datawarehousing, IoT en Artificial Intelligence (AI), met daarbij applicaties van Autodesk (spraak-software), Azure (AI) en Relatics (beheer van projectinformatie);

- Building Information Modelling (BIM) is inmiddels uitgegroeid tot een werkmethode die in de volle breedte wordt toegepast. Het genereert waarde door slimme processen zodat projecten op tijd en binnen budget worden opgeleverd met de juiste specificaties. Met thema's als standaardisatie en samenwerken is onze ambitie om projecten volledig virtueel uit te werken;
- AI wordt steeds meer toegepast. Algoritmen richten bijvoorbeeld bouwplaatsen optimaal in, of maken woningen slimmer. Ook worden met behulp van AI, op basis van vooraf gestelde kaders, zelfstandig bouwoplossingen bedacht (generative design).

Intelligent beheer en langetermijnservicecontracten

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

Dit heeft inmiddels de volgende resultaten opgeleverd:

- Croonwolver&dros heeft in 2020 een groot onderhoudscontract afgesloten met KLM. In combinatie met twee partners is Croonwolver&dros verantwoordelijk voor het technisch beheer en onderhoud (bouwkundig, elektro- en regeltechnisch en werktuigbouwkundig) van gebouwen en gebouwgebonden installaties, verdeeld over 93 panden met een totale oppervlakte van ruim 700.000 m²;
- een op afstand uitleesbaar centraal beheersysteem in het getransformeerde IBM kantoor Ricardo Residences (zie pagina 42) dat begin 2021 is opgeleverd. Hiermee worden eventuele calamiteiten gemonitord, evenals de ventilatie en of er onderhoud gepleegd moet worden;
- bij de oplevering van de uitbreiding Sluis Eefde, medio 2020, behoort tevens een 27-jarig onderhoudscontract;
- gestart is met de ontwikkeling van Smart Asset Management bij Waterschapsbedrijf Limburg, waarbij de performance en conditie van de rioolwaterzuiveringsinstallaties worden gemonitord en falen op termijn voorspelbaar wordt. Dit helpt beheer en onderhoud gericht en tegen lagere kosten en risico's uit te voeren (zie pagina 44);

- bij HAUT, dat in de zomer van 2021 wordt opgeleverd, dient het BIM-model als kennisbron over het gebouw en als basis voor besluiten tijdens de levenscyclus. De keuringen en inspecties worden vastgelegd in een cloud-omgeving (zie pagina 50);
- voor een nieuwe snelweg tussen de A13 en A16, die in 2024 wordt opgeleverd, is de bouwcombinatie Groene Boog (w.o. Mobilis en Croonwolver&dros) ook verantwoordelijk voor het onderhoud over een periode van 20 jaar. Het traject omvat een energie neutrale tunnel;
- het DBFM contract Coentunnel houdt in dat de combinatie Mobilis/Croonwolver&dros tot 2038 de systemen operationeel zal houden (zie pagina 52);
- de RijnlandRoute is een nieuwe wegverbinding van Katwijk naar Leiden. Binnen een internationale aannemerscombinatie zijn Mobilis en Croonwolver&dros ook verantwoordelijk voor het 15-jarig onderhoud van deze N434;
- Westerscheldetunnel Maintenance, waaronder Croonwolver&dros en Mobilis, is verantwoordelijk voor het onderhoud van de Westerscheldetunnel tot 2033 en de Sluisliltunnel tot 2025.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

CIRCULAIR ONDERNEMEN

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2020 (2019)
CO ₂ -emissie scope 1 en 2 (per fte / per miljoen € bedrijfsopbrengsten)	10% reductie t.o.v. 2017	29,3 kton (31,9 kton) 4,8 ton (5,3 ton) CO ₂ -emissie per fte/ 14,6 ton (17,3 ton) CO ₂ -emissie per miljoen € bedrijfsopbrengsten
Percentage elektrische voertuigen (van totaal leasewagenpark)	20% relatieve toename t.o.v. 2017	12,2% (6,6%)
Afvalscheidingspercentage	≥ 65%	74,7% (64,3%)
Percentage duurzaam ingekocht hout	≥ 95%	98% (98%)



Ambitie

TBI wil een wezenlijke bijdrage leveren aan een circulaire bouwconomie. Dit doen we door circulaire oplossingen te ontwikkelen en toe te passen in onze projecten. Door de grote diversiteit aan ondernemingen en ondernemerschap aan de basis is TBI goed in staat impactvolle circulaire bijdragen te leveren in de gehele bouwketen. Op basis

hiervan geven we onze rol en impact in de circulaire bouwketen in 2021 nader focus en stellen we onze strategie voor de lange termijn vast.

Intussen werken we aan de verduurzaming van onze bedrijfsvoering. Dit doen we enerzijds door onze voetafdruk te verkleinen en anderzijds door circulaire alternatieven in onze bedrijfsvoering toe te passen.

Vanuit het versnellingsstema energietransitie richten we ons daarnaast op de ontwikkeling van een energieneutrale gebouwde omgeving, waarbij we tegelijkertijd actief zijn in de markt van herbestemming van vastgoed en behoud van monumentaal erfgoed.

Verduurzaming gebouwde omgeving

Verduurzaming van de gebouwde omgeving is een van de grootste uitdagingen, waar in 2020 hard aan is gewerkt. Alle TBI-ondernemingen hebben een bijdrage geleverd aan energiezuinigere en -efficiëntere woningen, slimme gebouwen, een duurzame infrastructuur en betaalbare en duurzame energieoplossingen voor de klant.

Dit heeft in 2020 onder andere de volgende resultaten opgeleverd:

- 98,2% van onze verkochte woningen had geen gasaansluiting meer;
- Nico de Bont is gestart met de herbestemming van het monumentale pand Sint Jozefpaviljoen in Gouda naar duurzame, gasloze zorgwoningen met een goed leefklimaat;
- Team ERAflats, bestaande uit ERA Contour en Smits Vastgoedzorg, heeft de opdracht ondertekend 525 woningen in Rotterdam Ommoord te verduurzamen.

Ook heeft Team ERAflats de renovatie van wooncomplex Purmerhoek in Capelle aan den IJssel van Havensteder succesvol gerealiseerd. Dit betrof de verduurzaming en verbetering van het wooncomfort;

- ERA Contour verduurzaamt inmiddels bijna 300 woningen naar nul-op-de-meter. Een project met 80 woningen is hiervan in 2020 opgeleverd. De resterende woningen worden dit jaar opgeleverd. In 2020 is door Ivo Opstelten, directeur van innovatieplatform Stroomversnelling, het NOM-keurcertificaat als officiële aanbieder van nul-op-de-meterrenovatie overhandigd;
- Nico de Bont heeft de herbestemming van het Rijksmonumentale Klooster Eikenburg afgerond. Hiermee zijn 70 betaalbare kloosterlofts in lijn met de historie opgeleverd. Daarnaast is de herbestemming van voormalig Montfortanen klooster Groot Bijstervelt in Oirschot afgerond, waarmee een hoogwaardig, levensloopbestendig woonzorgcomplex is opgeleverd. Ook wordt de beeldbepalende Domkerk in Utrecht gerestaureerd;
- Koopmans Bouwgroep is gestart met de transformatie van een Gemeentelijk monument in Groningen, waarbij de voormalige technische school Noorderpoort een nieuwe woonbestemming krijgt;

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

- Synchroon is in het eerste kwartaal 2020 gestart met de transformatie van ‘Wissel-spoor’ in Utrecht; een bijzondere, energieneutrale en inclusieve woonwijk met oog voor circulariteit, e-deelmobiliteit en veel groen;
- Giesbers InstallatieGroep heeft in 2020 in haar projecten in totaal 2.690 warmtepompen toegepast;
- HEVO helpt Nederlandse gemeenten actief bij het opstellen van een plan van aanpak om de klimaatdoelstellingen te behalen voor het gemeentelijk kantoorvastgoed.

Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit

De transitie naar een volledig circulaire bouweconomie in 2050 wordt gemeengoed. De focus ligt nog vaak op slim (her)gebruik van materialen. Duurzame winst is echter ook te behalen in het ontwerp- en ontwikkel-proces van projecten, de bouw- en installatie-methode, logistiek en bijvoorbeeld intelligent (energie)beheer. Circulair ondernemen biedt kansen om toonaangevend te zijn in onze markten en reduceert onze negatieve milieu-impact.

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- het TBI MAAKlab is geopend, een werkruimte waar we innovators vanuit alle TBI-ondernemingen inspireren innovaties verder te brengen en samen te werken aan uitdagende thema’s, zoals de energietransitie, circulair ondernemen en modulair bouwen. Door de Covid-19 crisis vindt dit plaats via ‘live talks’ en ‘open space events’; in 2021 verwachten we fysiek van het MAAKlab gebruik te maken;
- begin 2021 zijn vier HOUTbaar conceptwoningen (type HUIS) geplaatst. HOUTbaar is het circulaire woonconcept van TBI WOONlab; baanbrekend in modulair en circulair bouwen van ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep. HOUTbaar maakt modulaire woningbouw in hout op grote schaal mogelijk. Het prototype van HOUTbaar LOFT wordt momenteel getest;
- Voorbij Prefab had een primeur. Ze hebben een CO₂-arm beton ontwikkeld met een CO₂-reductie tot 44%. In het najaar is het beton door KIWA gecertificeerd en is gestart met produceren. In 2021 worden alle casco’s in CO₂-arm beton uitgevoerd. Voorbij Prefab wil de vinding, in samenwerking met het ingenieursbureau ABT, delen met concurrenten zonder patent te vestigen.



“Circulair ondernemen biedt kansen om toonaangevend te zijn in onze markten en reduceert onze negatieve milieu-impact.”

- Hiermee wordt aan de oplossing van het klimaatprobleem bijgedragen;
- Eekels Technology heeft volledig elektrisch aangedreven ferries opgeleverd aan opdrachtgever Damen. De e-ferries worden in het stadscentrum van Kopenhagen ingezet als onderdeel van het openbaar vervoer. Vanwege het volledig emissieloze aandrijfsysteem zal de totale uitstoot van het openbaar vervoer er naar verwachting dalen met: 2,5% voor CO₂, 10% voor NOx en 66% voor fijnstof;
 - de energieneutrale tunnel van de Groene Boog (project A13/A16), een project van Mobilis en Croonwolter&dros, ontving de ‘duurzame parel’. Dit is een prijs voor projecten die de Aanpak Duurzaam GWW op een unieke wijze toepassen;
 - Croonwolter&dros en Mobilis werken mee aan het eerste project dat gebruik maakt van een pilotregeling voor stikstofreductie in de bouwsector en de elektrifi-

catie van materieel. Dit is de eerste volledig elektrische 25 tons graafmachine van Nederland die bij de werkzaamheden aan de nieuwe snelweg A16 Rotterdam in gebruik is genomen;

- Mobilis en Croonwolter&dros zijn tevens gestart met de toepassing van een nieuwe energiebesparende innovatie waarbij direct zonlicht bij de inritten van de tunnel, met behulp van glasvezel en zonder kwaliteitsverlies, de tunnel van de nieuwe RijnlandRoute tot wel honderd meter verlichten. De innovatie zal tot een reductie van 10-20% van het totale energieverbruik van de tunnel in de RijnlandRoute leiden;
- het project SAWA, dat ERA Contour ontwikkelt samen met Nice developers, is als winnaar uitgeroepen van de ARC20 innovatie award. Het gebouw is innovatief, energiebesparend en onderscheidt zich door onder meer de vloerconstructie uit te voeren met Cross Laminated Timber, zonder toevoeging van beton;
- J.P. van Eesteren werkt aan het baanbrekende project HAUT, dat met een vernieuwende houten hoogbouwconstructie, het hoogste is in Nederland. Met de energie-opwekkende gevels won HAUT eerder de International BREEAM Award 2018 voor het ontwerp;



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

- TBI is als initiatiefnemer betrokken geweest bij de 'Materialen Expeditie'; een sectorbreed initiatief binnen de GWW waar marktpartijen en publieke opdrachtgevers door middel van veertien pilot-projecten ervaringen hebben gedeeld over de ontwikkeling van materialen-paspoorten op projecten.

Eigen milieuvoetafdruk minimaliseren

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

Dit heeft in 2020 geleid tot een verlaging van de totale CO₂-emissie van TBI van 2,6 kton tot 29,3 kton (2019: 31,9 kton), waarvan scope 1 24,5 kton CO₂ (2019: 27,8 kton CO₂) vertegenwoordigt en 4,8 kton CO₂ scope 2. Onderstaande initiatieven en resultaten hebben hier onder andere aan bijgedragen, evenals de effecten van de Covid 19-crisis die geleid heeft tot minder vervoersbewegingen.

Inkoop

- Er is TBI-breed een risicoanalyse uitgevoerd ten aanzien van maatschappelijk verantwoord inkopen. Op basis hiervan is voor Techniek, Bouw en Infra een strategische focus bepaald, die in 2021 wordt geconcretiseerd.
- Voor alle inkopers is een meerdaagse training georganiseerd, die nog niet is afgerond in verband met de Covid-19-maatregelen. In 2021 wordt de training hervat en deze fungeert als een

extra stimulans om duurzaamheidskansen te benutten.

- TBI kocht in 2020 nagenoeg 100% duurzaam (FSC en/of PEFC gecertificeerd) hout in. In de TBI-inkoopvoorwaarden is vastgelegd dat wij uitsluitend duurzaam hout inkopen voor onze projecten, ook als hier niet expliciet naar gevraagd wordt door de opdrachtgever.
- De TBI-ondernemingen hebben in totaal 12.423 m³ hout toegepast in projecten.
- TBI heeft in samenwerking met Intersafe haar circulaire kledinglijn uitgebracht. Deze bestaat voor 50% uit gerecycled katoen en voor het overige uit gerecycled PET-flessen. Zodra de kleding niet meer voldoet wordt deze voortaan vervangen door de circulaire kledingstukken. De transitie naar volledig circulair gekleed op de bouwplaats is daarmee in volle gang; circa 65% van de TBI-bedrijfskleding is nu circulair.
- De 500ste elektrische auto van ons wagenpark is geleverd. Hiermee is nu 12,2% van ons leasewagenpark elektrisch aangedreven (2019: 6,6%).

Duurzame bouwplaats

- In de categorie Innovatie heeft de e-CO₂tainer van Mobilis een eervolle plek behaald in de finale van de Cobouw Awards. Wat begon met de ontwikkeling van een luxe laadpaal voor haar wagenpark, is uitgegroeid tot de oprichting van een bedrijf dat de e-CO₂tainer op de markt brengt. Momenteel levert de e-CO₂tainer al energie aan drie bouwplaatsen en een ketenpark voor medewerkers op een bouwproject.
- Voorbij Funderingstechniek werkt aan verduurzaming door elektrificatie van machines en daarnaast wordt voor haar machinepark als eerste funderingsbedrijf HVO Blend 100% brandstof gebruikt. Dit milieubewuste alternatief verlaagt de emissie van hun hele machinepark.
- ERA Contour en Vlot Logistics gebruiken de allereerste elektrisch aangedreven autolaadkraan met aanhangwagen van liefst vijftig ton. Hiermee zetten beide partijen een grote stap in emissieloos vervoer binnen de bouw in Nederland.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



Een modelwoning
type Loft van
HOUTbaar door
TBI WOONlab

Afval als grondstof

- Om het afvalvolume te reduceren en het scheidingspercentage te verhogen, is door diverse bedrijven gestuurd op bewustwording, kennis en zichtbaarheid van afvalstromen op bouwplaatsen.
- Onze bedrijfsactiviteiten hebben geresulteerd in 52,8 kton afval (2019: 24,9 kton) waarvan 74,7% gescheiden is afgevoerd van onze project- en kantoorlocaties (2019: 64,3%).
- De totale hoeveelheid afval is in 2020 verdubbeld ten opzichte van 2019 vanwege toenemende afvalstromen als gevolg van sloopactiviteiten op onze projecten.
- Samen met New Horizon Urban Mining voert J.P. van Eesteren sloopwerk uit op Westerpark West. New Horizon ontmantelt gebouwen met als doel zoveel mogelijk materialen te 'oogsten' voor hergebruik. Dit jaar is reeds 28.881 ton afval gescheiden en afgevoerd, waarmee het scheidingspercentage van J.P. van Eesteren van 70,8% naar 85,6% stijgt. Het betongranulaat wordt met behulp van de scheidingsmachine van Rutten Groep hergebruikt in het nieuwe gebouw.

- Koopmans Bouwgroep heeft een scheidingspercentage van circa 95% op het project Veenendaal de Kade gerealiseerd. J.P. van Eesteren behaalt gemiddeld 78% afvalscheiding op het project 2ADAM en 75% op de projecten HAUT en de bouw van de Terrace Tower aan de Zuidas in Amsterdam.

AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING

KPI'S	DOELSTELLING	RESULTAAT 2020 (2019)
Aantal fte uitgestroomd op eigen verzoek	≤ 6%	4,3% (5,8%)
Ongevallen ratio (IF)	≤ 3,7	3,4 (3,2)
Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	4,2% (4,4%)
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	0	11 (11)



Ambitie

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

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

migranten en zij-instromers uit andere sectoren. Ook is het borgen van technisch vakmanschap, van uitvoerder tot timmerman en van elektromonteur tot calculator minstens zo belangrijk.

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

Management Development is een duidelijke ‘enabler’ voor de groei van TBI. Naast de hiervoor genoemde programma’s, bieden de ondernemingen zelf op andere niveaus opleidingen aan. De actieve netwerkclub Jong TBI speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling van jonge enthousiaste medewerkers binnen de TBI-ondernemingen.

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

In 2020 is ons totale medewerkersbestand met 5,6% gestegen naar 6.322 ten opzichte van 2019. De toename is onder andere een gevolg van de overname van De Keizer Marine Engineering door Eekels Technology. Slechts 4,3% van de medewerkers is op eigen verzoek uitgestroomd. 11,2% (734) van ons totale medewerkersbestand is vrouw. Van het totale aantal medewerkers werkt 84% (5.505) fulltime (94,4% is man en 5,6% vrouw) en 92,6% (6.062) heeft een vast dienstverband (waarvan mannen 89,3% en vrouwen 10,7%).



“Zowel het behouden van goed opgeleide mensen als het werven van nieuwe mensen blijft een belangrijke uitdaging.”

Naast onze eigen medewerkers hebben we in 2020 met 1.051 inleners gewerkt op onze kantoren en projecten.

Veilige en gezonde werkomstandigheden

Veilig werken en gezonde medewerkers zijn topprioriteit voor TBI. Alle ondernemingen werken conform de TBI Veiligheidsrichtlijnen en hanteren de TBI-veiligheidswaarden. Hierbij staan veiligheidsgedrag en -bewustzijn centraal. Helaas werden wij in 2020 toch geconfronteerd met een dodelijk ongeval op het project Vredeoord in Eindhoven van Hazenberg Bouw.

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

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

aan technisch personeel. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers gedurende hun hele loopbaan fit en gezond hun werk kunnen doen.

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- er zijn acht TBI-ondernemingen gecertificeerd op de Veiligheidsladder, waarmee het veiligheidsbewustzijn en het bewust veilig handelen van deze ondernemingen aan de criteria voldoen;
- alle TBI-ondernemingen die projecten uitvoeren moeten minimaal niveau 3 gecertificeerd zijn op de Veiligheidsladder;
- de TBI-veiligheidswaarden zijn nu bij alle TBI-ondernemingen geïmplementeerd in hun veiligheidsprogramma;
- de TBI Veilig app is verder uitgebreid. Dit instrument faciliteert medewerkers van TBI en onze onderaannemers (on)veiligheid bespreekbaar te maken en van elkaar te leren. Dit wordt gerealiseerd door naast het melden van (on)veilige situaties ook inspecties in te stellen, taken toe te wijzen, bijeenkomsten te beleggen, opvolging van acties te registreren, et cetera;
- vanwege Covid-19 heeft de TBI Veiligheidsdag niet plaatsgevonden. Digitaal zijn alle middelen aan de bedrijven beschikbaar gesteld;



“Veilig werken en gezonde medewerkers zijn topprioriteit voor TBI.”

- sinds Covid-19 is de monitoring van de bezetting op de projecten aangescherpt. De rapportagefrequentie door TBI Vitaal aan de groepsdirectie over verzuim, het preventief thuiswerken en het verloop hiervan is verhoogd. Daarnaast zijn er binnen diverse ondernemingen trainingen gegeven op het gebied van gezonde leefgewoontes en is het TBI Fit en Vitaal programma met dagelijks een ‘work-out’ aangeboden aan thuiswerkende collega’s;
- in het kader van duurzame inzetbaarheid en gezond (thuis)werken heeft TBI Vitaal in samenwerking met HC Health twee online zelfhulpmodules ontwikkeld en geïmplementeerd. Hiermee kunnen TBI-medewerkers fysiek en mentaal fit blijven. Vanaf 2021 wordt deze TBI-breed aangeboden;
- de ongevallenratio is licht gestegen naar 3,4 (2019: 3,2);
- het aantal ongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners is met 41 (2019: 38) gestegen ten opzichte van vorig jaar. Daarvan waren er geen

ongevallen ernstig. Naast ongevallen met verzuim vonden 152 ongevallen zonder verzuim plaats;

- de oorzaak van veel ongevallen betreft struikel- en valincidenten en hand- en snijwonden;
- er zijn 45 ongevallen met verzuim geweest bij onze onderaannemers die werkzaam waren op onze projecten. Daarvan waren er vier ernstig.

Ontwikkelen medewerkers door opleiding en training

Wij verwachten van onze medewerkers dat zij goed inspelen op de veranderingen in de maatschappij en in onze sector en dat zij zich continu blijven ontwikkelen. Management Development zien wij als instrument om voor voldoende opvolgingscapaciteit te zorgen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Hierbij gaat het om het identificeren van sleutelposities en talenten binnen de organisatie en het benutten van mogelijkheden de noodzakelijke ontwikkeling en plaatsing van (toekomstige) opvolgers te faciliteren. 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 opvolgingskandidaten bij directiefuncties interne kandidaten betreft.

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- met het TBI Innovatiefonds bieden we medewerkers een podium en springplank voor nieuwe initiatieven. Dit levert niet alleen innovatieve projecten op (zie pagina 30), het stimuleert ook het innoverend vermogen van onze medewerkers;
- het TBI Paviljoen is in 2020 twee keer georganiseerd met als thema’s innovatiekracht en energietransitie. Hier wordt TBI-breed door directies en twee introducees per directeur de dialoog aangaan met als doel elkaar te inspireren en kennis te delen op praktijkcases evenals het interne netwerk te versterken en diversiteit te bevorderen;
- Jong TBI is een platform om jonge, enthousiaste en ambitieuze medewerkers binnen de TBI-ondernemingen te verbinden. Naast vergroting van het netwerk binnen TBI, werd in 2020 door middel van een online pubquiz kennisdeling en -ontwikkeling bevorderd. Dit werd gerealiseerd door een online bezoek aan de projectlocatie van de Domtoren in Utrecht, evenals door het gezamenlijke evenement Delegeren



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



In 2020 is de campagne 'Privacy & Security, Maak er werk van', gelanceerd om binnen TBI het bewustzijn rondom dit onderwerp te vergroten.

- Denken Doen in samenwerking met BAM, Rijkswaterstaat en Arcadis; het Management Development programma is verrijkt met een leiderschapsvisie. Human Resources professionals binnen de TBI-ondernemingen zijn ondersteund in de uitvoering van het programma met webinars over de diverse onderwerpen;
- in het kader van duurzame inzetbaarheid is een programma ontwikkeld voor senior professionals. Het programma richt zich op het actief blijven bevorderen van de inzet en ervaring van deze groep medewerkers en het afstemmen van cultuur en leiderschap op generaties om hiermee onze teams te versterken. De pilot start in 2021. De intake van de deelnemers heeft reeds plaatsgevonden;
- TBI heeft in totaal 101.153 uur (gemiddeld 16,7 opleidingsuren per fte) en ruim € 4,5 miljoen in opleiding en ontwikkeling van medewerkers geïnvesteerd (2019: 125.088 uur en € 5,5 miljoen). Vanwege Covid-19 zijn veel opleidingen geannuleerd of uitgesteld;
- in totaal hebben 256 cursisten deelgenomen aan opleidingsprogramma's van TBI acadmy (2019: 265);
- acht managementtrainees zijn uitgestroomd. Hiervan hebben zeven een baan gevonden binnen één van de TBI-ondernemingen. In september zijn zeven

nieuwe trainees aangenomen, met een eerste projectperiode binnen een TBI-onderneming. Zeven andere trainees hebben eind 2020 hun tweede projectperiode afgerond en stromen in 2021 uit.

Verantwoord en integer zakendoen

TBI onderneemt op integere en transparante wijze en heeft daarvoor regels vastgelegd in de TBI Gedragscode. Onze normen en waarden moeten herkenbaar zijn en passen in het zakelijk handelen. Ook deze zijn vastgelegd in de TBI Gedragscode, die nadrukkelijk onderdeel uitmaakt van de individuele arbeidsovereenkomst van elke medewerker.

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- begin van het jaar is er een nulmeting geweest bij alle ondernemingen ten aanzien van het bewustzijn rondom privacy en security. Op basis van de resultaten is een campagne uitgerold om het bewustzijn verder te verhogen;
- er zijn 147 meldingen op de TBI Gedragscode ontvangen (2019: 270) waarvan 11 daadwerkelijk geconstateerde overtredingen. Er zijn 8 overtredingen op wet- en regelgeving geconstateerd (2019: 3);

- verantwoord belastingbeleid: TBI heeft een overeenkomst 'horizontaal toezicht' met de Belastingdienst. Dit houdt in dat het vertrouwen van de Belastingdienst in een belastingplichtige uitrijst boven het vertrouwen dat de Belastingdienst stelt in een belastingplichtige zonder zo'n convenant;
- circa 80% van onze medewerkers valt onder een collectieve arbeidsovereenkomst.



“In het kader van duurzame inzetbaarheid is een programma ontwikkeld voor senior professionals.”

Stichting Studiefonds TBI

Deze stichting heeft als doel een bijdrage te leveren aan de scholing, vorming en studie van de kinderen van (oud-) werknemers van TBI. Dit doen zij door de kinderen zélf een tegemoetkoming in het les- of collegegeld aan te bieden. Een toelage kan worden toegekend voor een door de Nederlandse overheid erkende onderwijsinstelling na het basis-onderwijs. Gecombineerd met betekenisvol werk levert dit Studiefonds een grote binding op met onze medewerkers.

De toelage van het Studiefonds is bedoeld als extra steuntje in de rug, die het volgen van een opleiding stimuleert. De toelage is geen lening maar écht een gift. Na afloop van de opleiding hoeft dit bedrag dus niet te worden terugbetaald.

Dit heeft in 2020 de volgende resultaten opgeleverd:

- de Stichting Studiefonds TBI ontving voor het cursusjaar 2019/2020 2.329 aanvragen voor studietoelagen (2018/2019: 2.412). Hiervan zijn er 2.087 toegekend (2018/2019: 2.127);
- de stichting had in 2019/2020 een budget ter beschikking van € 2 miljoen (2018/2019: € 1,8 miljoen).

Met behulp van onder meer verbeterde digitalisering is het aanmeldsysteem toegankelijker en gebruiksvriendelijker gemaakt. In tegenstelling tot voorgaande studiejaar is het aantal gevallen waarbij de aanmelding niet in één keer goed is gegaan relatief beperkt. Ook het aantal afwijzingen vanwege een te late aanmelding is fors gedaald tot 12 (2018/2019: 42).

De aanmelding voor het school- en studiejaar 2020/2021 is op 1 mei 2020 gesloten. Er hebben zich 2.479 gegadigden voor een toelage opgegeven.

Maatschappelijke betrokkenheid

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

Dit heeft in 2020 onder meer de volgende resultaten opgeleverd:

- Koopmans Bouwgroep werkt aan een duurzaam en deels circulair moderniseringsproject van zestig appartementen. In dit project bundelen bouwers en onderwijsinstellingen hun krachten om te voorzien in de krapte op dit deel van de arbeidsmarkt én de behoefte aan goed opgeleide jonge vakmensen. Leerlingen van verschillende bouwopleidingen van Deltion krijgen de kans in een 'echte' omgeving te leren en ervaring op te doen door zeven appartementen te moderniseren én een garage om te bouwen naar een appartement;
- TBI-ondernemingen Croonwolter&dros en J.P. van Eesteren zijn een intensief partnership gestart met YES!Delft en leggen zich bewust toe op studenten en ondernemerschap. Ze zetten hun kennis en ervaring in om aanstormende jonge techneuten te helpen hun innovaties in de markt te zetten;
- HEVO heeft haar 50-jarig jubileum gevierd door 50 bomen te schenken aan

de gemeente 's-Hertogenbosch en te helpen bij het planten;

- TBI Holdings B.V. is aandeelhouder (11%) van BOEI, dat leegkomend Nederlands erfgoed restaureert en er een nieuwe bestemming aan geeft;
- Giesbers InstallatieGroep is met JINC een partnerschap aangegaan. JINC helpt jongeren uit wijken met een sociaal-economische achterstand aan een grotere kans op de arbeidsmarkt. Giesbers InstallatieGroep geeft hen hiermee de kans te ontdekken hoe leuk, breed en divers het werken in de technische sector is. Ook ERA Contour, Hazenberg en Croonwolter&dros zijn partner van JINC;
- ERA Contour is partner van Rijnmond-Bouw; opleider voor toekomstige bouwprofessionals van wie de achtergrond ondergeschikt is aan hun motivatie. Zo is Rijnmond-Bouw een commerciële opleider, met een sociaal hart;
- TBI is partner geworden van IMC Weekendschool, locatie Rotterdam Delfshaven. Als gevolg van Covid-19 is afgelopen schooljaar geen lesgegeven aan de kinderen;
- TBI is sponsor van de marathon Rotterdam (TBI Business Runs). Door Covid-19 is de marathon niet doorgedaan;
- TBI is sponsor van de Nederlandse Bach vereniging.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

WAARDE VOOR STAKEHOLDERS EN MAATSCHAPPIJ

Frame is een ontwikkeling van Synchron in de Amsterdamse Houthavens. ERA Contour heeft Frame gebouwd.

WAARDE VOOR STAKEHOLDERS EN MAATSCHAPPIJ

Al onze inspanningen zijn gericht op het ontwikkelen van toegevoegde waarde voor onze stakeholders en de maatschappij in het algemeen. Die toegevoegde waarde realiseren we door tevreden opdrachtgevers, een beter welzijn voor eindgebruikers, langdurige samenwerking met robuuste bouw- en ontwikkelpartners, het vitaal houden van onze medewerkers en het creëren van aandeelhouderswaarde. In onderstaande interviews leggen we het verband tussen projecten die we realiseren, de strategische versnellings-thema's van TBI en de (maatschappelijke) waarde die we toevoegen.

Vroondaal is een volledig nieuwe woonwijk gelegen aan de zuidzijde van Den Haag, die mede ontwikkeld is door Synchron.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GROOTSTE CIRCULAIRE TRANSFORMATIE VAN KANTOOR NAAR WONINGEN

Amsterdam-West heeft er een duurzaam wooncomplex bij: Ricardo Residences. Het voormalige hoofdkantoor van IBM, het Dynatos-gebouw aan de David Ricardostraat, is getransformeerd tot grootschalig appartementencomplex. Met 27.000m² heeft deze grootste transformatie van Nederland 365 energiezuinige huurappartementen opgeleverd. TBI-onderneming Koopmans Bouwgroep is verantwoordelijk voor de realisatie.



Brede herontwikkeling woongebied

Deze circulaire transformatie is het startschot voor een brede herontwikkeling van het Schinkelkwartier in Amsterdam-West. Doelstelling is tegemoet te komen aan de enorme vraag naar betaalbare woningen in deze regio. Het Schinkelkwartier moet uitgroeien tot een intensief gebruikt, innovatief, divers en duurzaam werk- en woongebied met internationale uitstraling. “De komende decennia gaat het hier qua woningbouw en functiemenging gebeuren”, aldus ontwikkelmanager Niels Nieboer van Syntrus Achmea Real Estate & Finance, die in deze ontwikkeling belegt namens BPL Pensioen en Achmea Dutch Residential Fund.



“De komende decennia gaat het hier qua woningbouw en functiemenging gebeuren.”

De verschillende stakeholders bij dit project zien allemaal de waarde van deze ontwikkeling. De gemeente Amsterdam had al de visie om van het Schinkelkwartier tot aan de Riekerpolder een mix van werken en wonen te maken. Het kantoorgebied Riekerpolder was 's avonds een verlaten plek. Ondanks de ligging van de wijk tussen de Zuidas en Schiphol werden de kansen voor bewoners niet benut. “Door het toevoegen van veel woningen en voorzieningen in het gebied creëer je een ideale woon- en werkomgeving, die 24 uur per dag leeft”, aldus Jurriaan Snijders, partner van Flow Real Estate, die samen met Egeria Real Estate Development de herontwikkeling eind 2016 initieerde.

Maximaal hergebruik

Het IBM-gebouw dateert uit 2003 en werd al circulair ontworpen. “En bijzonder genoeg gebouwd door TBI-onderneming J.P. van Eesteren”, aldus Dennis Dibbets, adjunct-directeur van Koopmans Bouwgroep, die het pand op duurzame wijze heeft getransformeerd. “Van de bestaande materialen is het maximale hergebruikt, zoals de centrale entree met marmeren vloer, liften, trappenhuisen en kozijnen. De appartementen zijn aangesloten op stadsverwarming, waardoor geen gasaansluiting meer nodig is. In het vernieuwde complex is een grote diversiteit aan woningen gerealiseerd: kleinschalige studio's, ruime vierkamerappartementen en enkele penthouses. Hiermee wordt een brede groep huurders aangesproken”. De woningen hebben een gemiddeld oppervlak van circa 75 m². Dat is voor de Amsterdamse woningmarkt groot, met ook nog eens een ruime parkeernorm.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



GESPREKSPARTNERS:

- Dennis Dibbets**, adjunct-directeur Koopmans Bouwgroep
- Johan Kuiper**, bouwplaatsmanager Koopmans Bouwgroep
- Niels Nieboer**, ontwikkelmanager Syntus Achmea Real Estate & Finance
- Jurriaan Snijders**, partner Flow Real Estate
- Ron van Veen**, senior-projectmanager Koopmans Bouwgroep



“Van de bestaande materialen is het maximale hergebruikt, zoals de centrale entree met marmeren vloer, liften, trappenhuis en kozijnen.”

Technisch hoogwaardige oplossingen

Volgens Ron van Veen, senior-projectmanager van Koopmans Bouwgroep, waren er specifieke uitdagingen tijdens de bouw. “Allereerst was een haalbare ‘business case’ noodzakelijk. Daarom is technisch in woningbouwwolume geoptimaliseerd, met drie en twee verdiepingen bovenop respectievelijk de hoog- en laagbouw. Dit had constructief consequenties, waaronder enkele uitdagingen met betrekking tot eventueel

geluidsoverlast en mogelijk brandgevaar. Met de extra verdiepingen moest tegelijkertijd de draagstructuur aangepast worden om voldoende stabiliteit te creëren”. “Voor de buitenruimte hebben we bovendien nog 250 nieuwe balkons opgehangen, een technisch hoogstandje”, aldus Johan Kuiper, bouwplaatsmanager van Koopmans Bouwgroep. De ventilatieschachten zijn uniek, gezien de vroegere kantoorfunctie. Daarmee kon een centraal beheersysteem worden aangelegd om op afstand te monitoren of er calamiteiten zijn, de ventilatie voldoende is en of er onderhoud gepleegd moet worden. Ron van Veen: “Deze technisch hoogwaardige oplossing zou ik vaker willen gebruiken”. Om de projectontwikkeling te versnellen is voor modulariteit en standaardisatie gekozen voor keuken, badkamer en toilet. Dit heeft als ander groot voordeel dat de kwaliteit beter geborgd kon worden. Bovendien scheelde het in bouwtijd, kon scherper worden ingekocht en zijn er in de exploitatie minder beheerkosten.



Transformatie
365
energiezuinige
huurappartementen



250
nieuwe balkons
opgehangen



Maximaal
hergebruik bestaande
materialen



- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij**
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

IN RECORDTIJD ONTWERPEN EN BOUWEN VAN STANDAARD EN MODULAIRE WATERZUIVERINGSINSTALLATIES

Verdygo is een innovatieve bouwfilosofie die door Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) is ontwikkeld voor rioolwaterzuiveringsinstallaties. Met een duurzame oplossing en tegen lagere maatschappelijke kosten wordt flexibel ingespeeld op snel veranderende - klimatologische - omstandigheden.



TBI-ondernemingen Mobilis en Croonwolver&dros hebben zich verenigd in de Combinatie MobilisCroonwolver&dros (CMC) en zijn hierbij één van de partners van WBL, op basis van een langdurige samenwerkingsvorm voor grote multidisciplinaire projecten.

WBL is een overheidsorganisatie die het rioolwater voor de provincie Limburg inzamelt, transporteert en verwerkt. De kwaliteit van het gezuiverde water wordt afgestemd op de eisen voor hergebruik. Het vrijkomende slib wordt zodanig bewerkt dat grondstoffen en energie maximaal worden teruggewonnen.

Drie belangrijke bouwstenen

Verdygo is gebaseerd op drie belangrijke bouwstenen: standaard, modulair en digitaal. De installatie is opgedeeld in logische, functionele modules die worden geprefabriceerd bij Croonwolver&dros in Kampen. Hier worden ze in een gecondi-



“Innovatieve bouwfilosofie voor rioolwaterzuiveringsinstallaties.”

tioneerde en veilige omgeving samengebouwd en volledig functioneel getest. Dit hoeft dan niet op locatie plaats te vinden. De modules zijn goed te transporteren en te verplaatsen. Ze kunnen snel worden gekoppeld en ontkoppeld, alsmede voor onderhoud en revisie worden uitgewisseld.

Mobilis en Croonwolver&dros hebben een strategische focus op het watersegment. “We zijn in staat geweest samen met WBL, het advies- en ingenieursbureau Tauw, de waterbehandelingspecialisten van RWB en collega contractanten Engie en Eliquo in recordtijd van drieënhalf jaar drie grote waterzuiveringen vanaf ‘scratch’ te ontwerpen en te vervangen. Plus een ontwerp te maken voor een reeks standaard Verdygo modules”, aldus Wim de Jong, directeur Asset Management Industry Croonwolver&dros. Remco Hoeboer, directeur Mobilis vult aan: “Deze samenwerking in een bouwteam past ons goed. Iedereen deelt ‘best for project’ op transparante wijze zijn kennis en ervaring”.

Projectgedreven innoveren door langdurige samenwerking

Guus Pelzer, directeur WBL: “Verdygo kenmerkt zich door flexibiliteit. Modulaire bouw, standaardisatie, uitwisselbaarheid en wegtransport waren de uitgangspunten. Deze oplossing als overheidsbedrijf was onmogelijk geweest via eenmalige prijs-gedreven projectmatige aanbestedingen. Langdurige samenwerkingsrelaties moesten hieraan bijdragen. WBL oriënteerde zich daarom op nieuwe manieren van aanbesteden, die ruimte bieden voor kennisdeling, innovatie, een eerlijke risicoverdeling met een verdienmodel voor alle partijen; samenwerking in partnerschap. Deze manier van samenwerken is innovatief in de bouwwereld, waarbij de overheid opdrachtgever is. Inmiddels zijn er steeds meer overheden die deze richting op



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



bewegen door in bouwteams samen te werken. Meerjarige samenwerkingscontracten krijgen schoorvoetend ook navolging in Nederland. Met Verdygo is het nu een kwestie geworden van een rioolwaterzuivering configureren in plaats van ontwerpen. Zuiveren op maat wordt mogelijk en het is zo'n 20 procent goedkoper dan conventionele installaties. Het is duurzaam en kent een hoge mate van standaardisatie".



"Deze oplossing als overheidsbedrijf was onmogelijk geweest via eenmalige prijsgedreven projectmatige aanbestedingen."

Smart Asset Management

Wim de Jong: "De modules kunnen eenvoudig en volgens het principe 'plug-and-play' op locatie worden geïntegreerd. Hierdoor wordt de bouwtijd fors verkort, worden de risico's aanzienlijk beperkt en dalen de bouw- en begeleidingskosten. Er is ook veel aandacht voor de zachte kant van het samenwerken. In het gehele ontwerp- en bouwtraject staat de mens centraal, wat bijdraagt aan een fijne werksfeer. Onze mensen werken met plezier op de projecten". Verwacht wordt dat het datagedreven beheer en onderhoud van de installatie, met Smart Asset Management, de levensduur aanzienlijk zal verlengen. Dit voorkomt verspilling.

GESPREKSPARTNERS:

Wim de Jong, directeur Asset Management Industry
Croonwolter&dros
Remco Hoeboer, directeur Mobilis
Guus Pelzer, directeur WBL



"Iedereen helpt elkaar beter te maken en acteert als partner."

Efficiënte
pre-fabricatie
van modules

20%
goedkoper dan
conventionele installaties

Onderhoud
'off site'
mogelijk



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

BIJZONDERE MIX VAN WONEN EN WERKEN CENTRAAL IN ROTTERDAM

Little C, tussen het Erasmus MC en de Hogeschool Rotterdam, is een bijzondere mix van wonen en werken. De TBI-ondernemingen J.P. van Eesteren en ERA Contour zijn de initiatiefnemers geweest op deze locatie. In vijftien gebouwen zijn onder meer lofts en appartementen, kantoren en werkplekken, horeca en ateliers ontwikkeld en gebouwd. Het Familiehuis Daniel den Hoed heeft ook haar intrek genomen in Little C.



TBI heeft de locatie een aantal jaren geleden van de gemeente Rotterdam verkregen. De toen minder fraaie locatie moest worden getransformeerd tot een gebied met een heel eigen identiteit. Dat is gelukt.

Intiem karakter met nieuw stadspark

Met robuuste bakstenen gevels, grote raampartijen, expressieve stalen hekwerken en loopbruggen die de gebouwen verbinden, ademt het gebied de sfeer van Greenwich Village in New York. Door het groen, de drie pleintjes, hippe, kleinschalige horeca en het nieuwe Waterfrontpark aan de Coolhaven, heeft Little C een intiem stads karakter. “In Nederland is een grote behoefte aan woningen; ook in de binnenstad van Rotterdam. Met Little C is hier een fijne plek om te wonen, werken en te verblijven aan toegevoegd”, aldus Michael Venderbos, directeur klant & markt J.P. van Eesteren.



“Little C heeft een intiem stads karakter en is een gebied met een geheel eigen identiteit.”



“Nabijheid Erasmus MC belangrijkste criterium Familiehuis Daniel den Hoed.”

“Het project versterkt het centrum met een vriendelijk, kleinschalig woonmilieu; een schakel in het netwerk van Rotterdam”, aldus Jaakko van ‘t Spijker, partner CULD. Zij wonnen de tender en ontwierpen het integrale plan, de architectuur en de buitenruimte. Bij de uitwerking van de architectuur was ook bureau INBO betrokken. In nauwe samenwerking met de Gemeente Rotterdam is het prachtige, nieuwe Tuschinskypark mogelijk gemaakt.

Familiehuis Daniel den Hoed belangrijke bewoner

Een belangrijke bewoner van Little C is Familiehuis Daniel den Hoed. Hiermee wordt een tijdelijk thuis geboden aan familie van mensen in de moeilijke fase van ziekte en behandeling. “Door de samenvoeging van de voormalige Daniel den Hoed kliniek en het Erasmus MC was het Familiehuis genoodzaakt mee te verhuizen uit Rotterdam-Zuid. Nabijheid van het Erasmus MC was het belangrijkste criterium en Little C een zeer welkome optie”, aldus Rachel Maréchal, directeur van Familiehuis Daniel den Hoed. Het Familiehuis maakt het mogelijk dat kankerpatiënten en naasten dichtbij elkaar kunnen zijn. “Gasten verblijven in een gezellige woonwijk met diverse mogelijkheden tot ontspanning en zijn even weg uit de ziekenhuissfeer. Ook voor de vele vrijwilligers heeft het Familiehuis een belangrijke sociale functie”, zegt zij.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



GESPREKSPARTNERS:

Rachel Maréchal, directeur Familiehuis Daniel den Hoed

Jaakko van 't Spijker en **Cor Geluk**, partners CULD

Michael Venderbos, directeur klant & markt J.P. van Eesteren

Wim Verschoor, hoofduitvoerder ERA Contour



“Medewerkers krijgen veel voldoening van uitdagende binnenstedelijke projecten.”

Grote rol voor digitale processen

Venderbos: “Medewerkers van J.P. van Eesteren krijgen veel voldoening de schouders te zetten onder de meest uitdagende, complexe binnenstedelijke projecten. Little C was er zeker één van. Vanaf het begin speelden digitale processen hierbij een belangrijke rol. “Het hele project is integraal in BIM uitgewerkt”, aldus Wim Verschoor, hoofduitvoerder van ERA Contour. Dit om de inpassing van het gebouw in de omgeving te analyseren en tot een gedegen bouwvoorbereiding te komen in verband met de complexe logistiek. Volgens Van 't Spijker laat Little C zien hoe het creatieve proces, de digitale uitvoering en controle elkaar versterken.



Hele project integraal in

BIM
uitgewerkt



15
gebouwen en
320
appartementen en lofts



6
etages gekocht door
Familiehuis Daniel den Hoed



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GEPOLYMEERBETON NOVITEIT BIJ NIEUWE SPOORONDERDOORGANG HEILOO

In mei 2020 is de spooronderdoorgang 'Door de Strandwal' in Heiloo geopend. Alle weggebruikers kunnen nu veilig onder het spoor door. Binnen het TunnelAlliantie-programma, in opdracht van ProRail, heeft TBI-onderneming Mobilis het project gezamenlijk met Hegeman ontworpen en gerealiseerd. Voor de eerste keer werd in een hoofddraagconstructie van een overheidsproject het duurzame geopolymerbeton toegepast.



Gemeente Heiloo, initiatiefnemer van dit project, heeft een aantal ontsluitingswegen die het spoor kruisen. Omdat het spoor steeds frequenter wordt gebruikt, in combinatie met grootschalige woningbouw, stonden weggebruikers regelmatig voor een gesloten spoorwegovergang.



“Voor het eerst geopolymerbeton in hoofddraagconstructie overheidsproject.”

Leefbaarheid, veiligheid en bereikbaarheid verhoogd

“De doorstroming, veiligheid en leefbaarheid in de gemeente Heiloo is bevorderd door één van de belangrijkste overwegen ongelijkvloers te maken”, aldus wethouder Rob Opdam van Heiloo en onder meer verantwoordelijk voor infrastructurele werken. Door de spooronderdoorgang kunnen alle weggebruikers, waaronder automobilisten, fietsers, wandelaars, maar ook agrariërs het spoor kruisen zonder oponthoud. Het voorkomt filevorming en overlast voor de directe

omgeving. ‘Door de Strandwal’ verwijst naar de strandwal waar de onderdoorgang doorheen is gebouwd.

Programma Hoogfrequent Spoor van ProRail

Met de bouw van het project is in 2018 gestart met de komst van het Programma Hoogfrequent Spoor van ProRail en twee nieuwe woonwijken. De belasting op deze gelijkvloerse spoorkruising werd daarmee onacceptabel. De nieuwe onderdoorgang voorkomt verkeersopstoppingen met het groeiende treinverkeer tussen Amsterdam en Alkmaar. Door het hele land wordt het aantal overwegen verminderd om de veiligheid en de treindiensten te verbeteren. Eind 2028 verwacht ProRail dit programma te hebben voltooid.

Unieke toepassing voor duurzaam geopolymerbeton

Bart van den Heijkant, projectmanager Mobilis: “De bouwcombinatie Mobilis-Hegeman is door ProRail niet alleen geselecteerd mee te denken in het voortraject van infrastructurele oplossingen, maar deze ook uit te voeren. Inmiddels hebben we ruime ervaring met diverse projecten binnen dit programma. Door deze zelfstandig te ontwerpen en uit te voeren zijn wij onderscheidend. Tegelijk ontwikkelen we uitgekende faseringen voor de complexe verkeersstromen, met zo min mogelijk hinder voor de omgeving en belanghebbenden”.



“Nieuwe betonmengsels van groot belang voor verduurzamen infrasector.”



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



“Doorstroming, veiligheid en leefbaarheid in de gemeente is bevorderd.”

Volgens Erik van Weesep, hoofd meerjarige contracten Mobilis, bood het project een unieke mogelijkheid te experimenteren met geopolymeerbeton. “Het draagvlak bij Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Heiloo voor deze duurzame betonsoort was groot. De productie van cement zorgt wereldwijd voor circa 8% van de CO₂ uitstoot. Nieuwe betonmengsels zijn van groot belang voor het verduurzamen van onze infra sector. Mobilis heeft voor dit project een experiment opgezet om dit nieuwe geopolymeerbeton (Geo-beton) toe te passen in

constructief gewapende betonnen tunnelwanden. Het nieuwe betonmengsel zorgt voor een CO₂-reductie van zo'n 30% ten opzichte van het traditionele beton. Hierdoor hebben we het project een duurzaam karakter gegeven”.

Monitoren met sensoren voor de lange termijn

Om de innovatie goed te monitoren, zijn er naast de tunnelwanden twee testwanden gemaakt. Deze zijn opgeslagen in de vestiging van Mobilis in Weert. In de gestorte wanden en in de testwanden zijn sensoren ingebracht. Hiermee worden diverse eigenschappen gemeten, zoals de indringing van vocht. Deze kennis legt een goede basis voor de verdere ontwikkeling van deze betonsoorten. “Zo kan Mobilis zich ook in toekomstige projecten onderscheiden op het gebied van duurzaamheid, met veel van dergelijke knelpunten in Nederland”, aldus Van Weesep.

GESPREKSPARTNERS:

Bart van den Heijkant, projectmanager Mobilis

Rob Opdam, wethouder gemeente Heiloo

Erik van Weesep, hoofd meerjarige contracten Mobilis

‘Door de Strandwal’ verwijst naar de strandwal waar de onderdoorgang doorheen is gebouwd.



Geopolymeerbeton zorgt voor circa **30%** CO₂-reductie



Twee testwanden voor metingen



Treinverkeer slechts **72** uur onderbroken.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

HAUT: HOOGSTE 'HYBRIDE' HOUTEN GEBOUW VAN NEDERLAND

Aan de Amstel in Amsterdam verrijst woontoren HAUT. Met een hoogte van 73 meter en een constructie van hout, beton en staal wordt dit het hoogste 'hybride' houten gebouw van Nederland. Het is uniek in architectuur en uitzonderlijk duurzaam. TBI-onderneming J.P. van Eesteren is verantwoordelijk voor de realisatie van het project.



Koploper met complexe houten gebouwen

Marco Peppel, directievoorzitter J.P. van Eesteren: "Initiatieven voor nieuwe gebouwen in hout volgen elkaar nu snel op. De opgedane kennis en ervaring met HAUT wordt goed gebruikt. Een groot aantal opdrachtgevers, architecten en bouwbedrijven zijn geïnteresseerd en komen kijken. Ze willen 'voelen' hoe bouwen met hout in de praktijk werkt. Met de bouw van Triodos Bank waren we al koploper met complexe houten gebouwen. In 2019 leverden wij dit duurzame kantoor op, waardoor we al ruime ervaring hebben opgedaan met houtbouw en meer specifiek Cross Laminated Timber (CLT). We zijn inmiddels bij diverse CLT-projecten betrokken."



"Initiatieven voor nieuwe gebouwen in hout volgen elkaar nu snel op."

Dit geeft J.P. van Eesteren een voorsprong ten opzichte van marktpartijen op het gebied van houtbouw. "Anderzijds realiseren we met onze ervaring en het delen van kennis ook een branchebrede ontwikkeling. We hebben geloof in de ontwikkeling van het bouwen met hout. Innoveren is voor J.P. van Eesteren belangrijk. Daar heb je projecten als HAUT voor nodig. Het is pionieren om een hoog woongebouw in hout te realiseren. In de uitwerking van het ontwerp, de engineering en realisatie is bouwen in hout anders dan gebruikelijk. Hier gaan we in de toekomst als marktleider op voortborduren", aldus Peppel.

Bouwen met hout is duurzaam

Een andere 'spin-off' schetst Jeroen Dunnebacke, projectmanager J.P. van Eesteren: "In totaal wordt 2.800 m³ hout gebruikt voor HAUT. "Hierin is ruim 2.500 ton CO₂ opgeslagen. Dit staat gelijk aan de jaarlijkse uitstoot van zo'n 400 huishoudens. Bouwen in hout is dus duurzaam. Ook omdat hout op natuurlijke wijze groeit, waardoor het via beheerde bosbouw nagenoeg onbeperkt aanwezig is als bouw materiaal".

HAUT wordt in de zomer van 2021 opgeleverd. In 2016 startte de gemeente Amsterdam een tenderprocedure voor deze nieuwbouw en iedere inschrijving moest bestaan uit een financieel bod, een ontwerp én een BREEAM-NL-duurzaamheidsambitie. Het gebruik van CLT sloot hier prima op aan. Bouwen met CLT is snel, kostenefficiënt, duurzaam en circulair. Lingotto is de initiatiefnemer en ontwikkelaar van HAUT. "Wij zijn continu op zoek naar innovaties. Dit project gaf ons de mogelijkheid het bouwen in hout op de kaart te zetten", aldus Bob Jansen, partner Lingotto.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



Uiteindelijk staat er een expressief en transparant gebouw, met een prachtig uitzicht. Dit is voor Fanny Eikelenboom (58) ook één van de redenen waarom zij heeft gekozen voor een appartement in HAUT. “Ik woon al 21 jaar in het centrum van Amsterdam, naast het Concertgebouw op driehoog, zonder lift en met parkeerproblemen. Met name de ligging aan het water en het vrije uitzicht zijn bijzonder. Bovendien is HAUT een energiezuinig gebouw, met een lift en een parkeer-garage”.



“We waren al koploper met complexe houten gebouwen.”

GESPREKSPARTNERS:

Jeroen Dunnebacke, projectmanager J.P. van Eesteren

Fanny Eikelenboom, toekomstig bewoner

Bob Jansen, partner Lingotto

Marco Peppel, directievoorzitter J.P. van Eesteren



73

meter hoogste hybride gebouw



Bouwen met

CLT

is snel, kostenefficiënt, duurzaam en circulair



2.800

m³ hout toegepast

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

COENTUNNELGEBIED: HOOGWAARDIG ONDERHOUD EN BEHEER TOT 2038

Rijkswaterstaat (RWS) is eigenaar van het Coentunnelgebied, dat sinds 2008 flink is aangepast. Vanaf het ontwerp tot en met het onderhoud in 2037 is het een groot én complex project, met een contractwaarde van ruim € 2 miljard. Doordat veel hoogwaardige (digitale) technologie wordt gebruikt is expertise noodzakelijk. Mede hiervoor zijn Mobilis en Croonwolter&dros ingeschakeld.



Het Coentunnelgebied is één van de belangrijkste verkeersaders van Nederland. Het traject verbindt de Randstad niet alleen met de kop van Noord-Holland, maar ook met Flevoland, Utrecht en Zuid-Holland. Het gebied verwerkt jaarlijks zo'n 60 miljoen voertuigen en los van de maatschappelijk functie heeft het ook een belangrijke economische functie. De samenleving is gebaat bij een goede doorstroming van het verkeer.



“Één van de belangrijkste verkeersaders van Nederland.”

Integraal onderhoud en beheer

Na de aanleg van de tweede Coentunnel, de renovatie van de eerste Coentunnel en aanpassingen van het Coentunneltracé is eind 2014 de onderhoudsfase ingegaan. Deze loopt tot eind 2037. Hiervoor is een consortium opgericht met onder meer Mobilis, Dura Vermeer en Besix. Hun verantwoordelijkheid is het operationeel houden van het tracé, zodat het verkeer ongehinderd doorgang kan vinden. Dit impliceert onderhoud

en beheer met inspecties, groenonderhoud, onderhoud aan de installaties en het asfalt, maar ook het assisteren bij afwijking van calamiteiten. “Het is een groot en complex gebied en strekt zich uit van de A5 tot de A8 met op- en afritten en een netwerk van wegen en installaties. Dit maakt het project bijzonder”, aldus Boudewijn Kragt, inkoop- en contractmanager Coentunnel RWS.

Eigen proeftuin voor innovaties

RWS heeft bij de aanbesteding van dit integrale, toonaangevende project gekozen voor een langjarige samenwerking door middel van een Design Build Finance & Maintenance overeenkomst (DBFM). “Door dit DBFM-contract hebben we onze eigen proeftuin voor innovaties gecreëerd”, aldus Celeste Martens, manager maintenance Croonwolter&dros. Hoofd meerjarige contracten Mobilis, Erik van Weesep vult aan: “Door de langjarige samenwerking en technische complexiteit zijn we ook intensief met Croonwolter&dros gaan samenwerken, met name voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en instrumenten op het gebied van assetmanagement en onderhoud. In 2020 hebben we een gezamenlijk managementsysteem ontwikkeld, waarmee we onze onderhoudswerken op uniforme werkwijze gaan aanpakken. Hierdoor leren we sneller van elkaar om onze processen en kennis verder te digitaliseren”.



“Van elkaar leren en processen en kennis verder digitaliseren.”



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



Voorloper met digitale producten en processen

Elsbeth Blomjous, asset manager tunnels Rijkswaterstaat: "Het Coentunnelproject is steeds een voorloper geweest op het gebied van digitale producten en processen, met bijvoorbeeld een bijna volledig digitaal geautomatiseerd Prestatiemeet-systeem (PMS)". Tjebbe-Jan de Bruijne, projectmanager Croonwolver&dros: "Digitalisering was in 2014 geen gemeengoed. We hebben in de afgelopen jaren geconcludeerd dat veel data over deze assets beschikbaar zijn. Zodoende zijn we meer en meer bezig om met behulp van sensoren het gedrag van de assets goed te leren kennen en hiermee falen te voorkomen. Op basis van data worden betrouwbare uitspraken gedaan over prestaties en voorspellen

we het toekomstige gedrag van de installaties. Hiermee borgen we de optimale balans tussen kosten, risico's en prestaties. Binnen ons contract is een PMS geïmplementeerd waarbij signalen uit het veld direct ingelezen worden. Bij falen van deze signalen kan dit leiden tot een beschikbaarheidskorting".



"Met contract is eigen proeftuin voor innovaties gecreëerd."

GESPREKSPARTNERS:

Elsbeth Blomjous, asset manager tunnels Rijkswaterstaat
Tjebbe-Jan de Bruijne, projectmanager Croonwolver&dros
Boudewijn Kragt, inkoop- en contractmanager Coentunnel Rijkswaterstaat
Celeste Martens, manager maintenance Croonwolver&dros
Erik van Weesep, hoofd meerjarige contracten Mobilis

jaarlijks
 **60 miljoen**
 voertuigen in
 Coentunnelgebied

toepassing
 **digitaal**
 prestatie-meetsysteem

Totale contractwaarde ruim
 **€ 2 miljard**

2020 in beeld

Bericht van de
 voorzitter van de
 Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
 en strategie

Voortgang strategische
 pijlers 2020

Waarde voor
 stakeholders en
 maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
 van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



- Home icon
- Menu icon
- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

FINANCIËLE RESULTATEN

De Groene Boog Rotterdam wordt een energieneutrale nieuwe rijksweg tussen A13 en A16 in opdracht van Rijkswaterstaat. Croonwolter&dros en Mobilis maken deel uit van de bouwcombinatie.

FINANCIËLE RESULTATEN

Inleiding

Ondanks de bijzondere omstandigheden heeft TBI een goed jaar gehad. De winstgevendheid verbeterde sterk, de bedrijfsopbrengsten zijn toegenomen en de ontvangen opdrachten, orderportefeuille en liquiditeit bleven op een hoog niveau.

In de utiliteitsector is, ondanks de vertraging van enkele projecten, sprake van herstel en verbeterden de financiële resultaten. De herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkten ontwikkelden zich sterk. De utiliteitsbouw is belangrijk voor zowel het segment Bouw & Ontwikkeling als voor het segment Techniek.

Bij onze ontwikkelingsactiviteiten hadden we te maken met complexe vergunningprocedures en uitdagingen bij het financieel haalbaar uitbesteden van nieuwe projecten. Desondanks was sprake van een zeer goed jaar, ook voor onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement.

In het segment Infra was sprake van een beperkt aantal grote tenders op de inframarkt en vertraagden (middel)grote werken. Dit was een gevolg van onduidelijkheid in de markt, waaronder discussie over contractvormen, stikstof, PFAS en financiële onzekerheden bij (lokale en regionale) overheden als gevolg van Covid-19.

In de marktsector Industrie was er voldoende aanbod van nieuwe projecten, waardoor onze orderportefeuille en het prijsniveau stabiliseerden. Voor de segmenten Techniek en Infra is van groot belang dat onze ondernemingen in de energie- en waterbehandelingsmarkt goed gepositioneerd zijn.

In de Marinemarkt, een sector waarin onze onderneming Eekels Technology actief is, is sprake van een wisselend beeld. In meerdere deelsegmenten is sprake van een laag investeringsniveau als gevolg van overcapaciteit, maar voor het segment Yachting zijn de vooruitzichten goed.

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.

Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

TBI heeft in 2020 de winstgevendheid verder verbeterd. De segmenten Techniek en Bouw & Ontwikkeling realiseerden hogere resultaten dan in 2019; bij Infra bleef het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten achter ten opzichte van 2019. De totale bedrijfsopbrengsten van TBI stegen met 9% naar

€ 2.013 miljoen (2019: € 1.850 miljoen). Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam toe met 21% naar € 70,8 miljoen (2019: € 58,3 miljoen). Het bedrijfsresultaat (EBIT) verbeterde aanzienlijk met 28% tot € 48,0 miljoen in 2020, van € 37,4 miljoen in 2019. De kostenstructuur verbeterde en we waren in staat om meer projectgerelateerde kosten door te berekenen.

Ook in 2020 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is een aantal organisatieaanpassingen doorgevoerd. De kosten hiervan bedroegen € 2,3 miljoen (2019: € 1,7 miljoen).

TBI had in 2020 te maken met extra kosten als gevolg van Covid-19. Dit betrof onder andere de huur van extra bouwketen en kantoorunits om te kunnen werken op 1,5 meter afstand, extra schoonmaakkosten (meer vierkante meters en een hogere frequentie) en de aanschaf van beschermingsmiddelen. In totaal bedragen de geschatte extra out of pocket kosten in verband met Covid-19 circa € 1,5 miljoen.

Tegenover deze extra uitgaven stonden besparingen, bijvoorbeeld doordat als gevolg van het thuiswerken minder werd gereisd en evenementen niet doorgingen.

Slechts in uitzonderingsgevallen was sprake van een algehele sluiting van bouwprojecten,



“De winstgevendheid verbeterde sterk, de bedrijfsopbrengsten zijn toegenomen en de ontvangen opdrachten, orderportefeuille en liquiditeit bleven op een hoog niveau.”

maar meerdere projecten werden uitgesteld. De geschatte kosten van hiermee samenhangende leegloop bedragen circa € 2 miljoen.

Het overig corona-gerelateerd verzuim (onder andere afwezigheid als gevolg van quarantaine en de zorg voor kinderen) betekende een kostenpost die op basis van schattingen circa € 2 miljoen bedraagt.

Het ziekteverzuim kwam op jaarbasis uit op een normaal te achten niveau van 4,2% (2019: 4,4%). Bovengenoemde bedragen zijn exclusief inefficiëntie die ten laste van de projecten kwam.

Het saldo van financiële baten en lasten verslechterde licht naar € 4,2 miljoen negatief in 2020, van € 3,9 miljoen negatief in 2019.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Als gevolg van de toegenomen liquide middelen en de daarop van toepassing zijnde negatieve rente namen de financiële lasten toe.

De effectieve belastingdruk in 2020 bedroeg 26,6% (2019: 26,6%).

Het nettoresultaat steeg met 28% naar € 32,1 miljoen (2019: € 25,1 miljoen).

Resultaten

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten	2.013	1.850
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	70,8	58,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	48,0	37,4
Nettoresultaat	32,1	25,1
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	3,5	3,1
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	2,4	2,0

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

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten in 2020 bedroegen € 1,9 miljard en lagen in lijn met 2019. De orderportefeuille (de nog uit te voeren opdrachtwaarde en te ontvangen nieuwe opdrachten) nam toe met 11% naar € 3,1 miljard (ultimo 2019: € 2,8 miljard). Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen op projecten waarbij risicoprofiel, rendement en vermogensbeslag in balans zijn.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,6 miljard uitgevoerd in 2021. Hiermee is 78% van de begrote bedrijfsopbrengsten voor 2021 gedekt. Ultimo 2019 was dat 83% (voor 2020). Het restant van de orderportefeuille zal in 2022 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 32,7% (2019: 31,3%). Rekening houdend met de afgesloten achtergestelde lening van € 25 miljoen verstrekt door Stichting TBI, bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 35,4% (2019: 34,1%).

Kerncijfers balans

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Vaste activa	127	122
Investerings in vastgoedportefeuille	218	185
Nettowerkapitaal	-47	-50
Liquide middelen	320	302
Eigen vermogen	304	280
Achtergestelde lening	25	25
Balans totaal	929	892
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	32,7%	31,3%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	35,4%	34,1%

De vaste activa namen toe tot € 127 miljoen (2019: € 122 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im) materiële vaste activa waren in 2020 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 21,5 miljoen (2019: € 24,6 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 20,0 miljoen bedroegen (2019: € 19 miljoen). De financiële vaste activa namen in 2020 met € 1,8 miljoen toe.

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2020 € 218 miljoen (2019: € 185 miljoen). De toename met € 33 miljoen bestaat uit een stijging van de investeringen in projectontwikkeling van € 29 miljoen tot € 185 miljoen (2019: € 156 miljoen).

Rekening houdend met non-recourse projectfinancieringen bedraagt de netto-investering in projectontwikkeling € 152 miljoen (2019: € 127 miljoen). Daarnaast nam de voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen met € 4 miljoen toe tot € 33 miljoen (2019: € 29 miljoen).

Ondanks een hogere financiering van onderhanden projecten en hogere investeringen in projectontwikkeling nam het nettowerk-kapitaal slechts beperkt toe tot € -47 miljoen (2019: € -50 miljoen). Dit was het gevolg van afgenomen debiteuren en overige voorde-ningen en een toename van de kortlopende schulden.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Nettowerkkapitaal

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Techniek	-46	-38
Bouw & Ontwikkeling	-162	-144
Infra	-21	-11
Investeringen in projectontwikkeling	185	156
Overige	-3	-13
Totaal	-47	-50

De liquide middelen verbeterden dienen-gevolge met 18 miljoen tot € 320 miljoen (2019: € 302 miljoen). Het saldo van de liquide middelen verminderd met de aflossingen op langlopende leningen (de netto liquiditeit), bedroeg ultimo 2020 € 311 miljoen (ultimo 2019: € 291 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2020 € 304 miljoen (2019: € 280 miljoen), een toename met € 24 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 32 miljoen, de dividenduitkering over 2019 van € 7,5 miljoen en negatieve koersverschillen van € 0,5 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 door middel van een zogenaamde 'Amend & Extend'-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. Van belang is de in de faciliteit overeengekomen verduurzamingsclausule: bij het (niet) voldoen aan een aantal in het jaarverslag genoemde niet-financiële KPI's kan de opslag in positieve (of negatieve) zin voor TBI worden aangepast.

Op 1 november 2019 is deze Revolving Credit Facility (RCF) met één jaar verlengd. Dit laatste was primair mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF, op basis waarvan de RCF per 1 november 2019 met één jaar is verlengd tot 1 november 2024. Het besluit voor het eventueel effectueren van de tweede verlengingsoptie, is uitgesteld tot 1 november 2021 met goedkeuring van de syndicaatsbanken. Op 1 november 2021 is daarom nog eenmaal verlenging met één jaar mogelijk. Als dit laatste verzoek tot verlenging eveneens wordt ingediend en gehonoreerd door de syndicaatsbanken zal de einddatum van deze RCF uiteindelijk 1 november 2025 worden.

Tot en met 2020 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 2020 heeft TBI ruimschoots aan deze financiële convenanten voldaan.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekeningcourant-faciliteiten van in totaal € 30 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan Euribor, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Tot en met 2020 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 zes 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 vast rentepercentage tot 1 juli 2021.

Op 28 februari 2020 is de bestaande lening aan TBI Bedrijfspanen B.V. geherfinancierd bij de huidige hypothecaire geldverstrekker. Met de gewijzigde kredietovereenkomst is een aantal voorwaarden in gunstige zin voor TBI Bedrijfspanen B.V. aangepast ten opzichte van de oude lening, waaronder de marge, het vaste en flexibel deel van de lening en de boeterente bij aflossing.

In 2020 heeft TBI de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een obligo van € 420 miljoen (2019: € 420 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.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

De samenstelling van het bedrijfsresultaat (EBITDA)* is als volgt:

Bedrijfsresultaat (EBITDA)*

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Techniek	21,7	15,4
Bouw & Ontwikkeling	48,5	42,8
Infra	0,3	5,6
Holding c.s.	0,3	-5,5
TBI	70,8	58,3

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



“De operationele marge in het segment Techniek verbeterde van 2,1% tot 2,8%.”

Techniek

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten	768	723
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	21,7	15,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	13,3	8,7
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	2,8	2,1
Ontvangen opdrachten	710	883
Orderportefeuille ultimo	998	984

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

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek namen met 6% toe, waarbij een fors hoger bedrijfsresultaat werd gerealiseerd. De operationele marge verbeterde van 2,1% in 2019 tot 2,8% in 2020. De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. In de veelbelovende markt voor woningbouwinstallaties waren de marktomstandigheden in 2020 overwegend positief. In de utiliteitsmarkt werden sterk verbeterde resultaten gerealiseerd. In de industriële markten was sprake van voldoende aanvragen en een stabiel prijsniveau. Binnen de Marine-markt werden onder wisselende marktomstandigheden goede resultaten behaald.

Per saldo zijn de vooruitzichten voor het segment Techniek positief. De orderportefeuille nam fractioneel toe tot € 998 miljoen.

Bouw & Ontwikkeling

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten	987	866
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	48,5	42,8
Bedrijfsresultaat (EBIT)	41,6	36,7
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	4,9	4,9
Ontvangen opdrachten	986	816
Orderportefeuille ultimo	1.504	1.288

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

Onze ondernemingen in het segment Bouw & Ontwikkeling realiseerden in 2020 een uitstekend resultaat. De bedrijfsopbrengsten in 2020 zijn ten opzichte van vorig jaar met 14% gestegen. Het bedrijfsresultaat steeg met € 4,9 miljoen tot € 41,6 miljoen. De operationele marge stabiliseerde op een hoog niveau van 4,9%.

Het aantal verkochte woningen steeg licht met 1,5% tot 974 woningen (2019: 960 woningen). Het aantal opgeleverde (gebouwde) woningen steeg met 106% tot 1.736 woningen (2019: 844 woningen).

De vraag naar nieuwbouwwoningen blijft groot. Op de utiliteitsmarkt was sprake van een verder herstel van de prijsniveaus en een toename van het volume. De ontvangen opdrachten namen in 2020 vergeleken met 2019 met 21% toe waardoor ook de orderportefeuille steeg. De verwachtingen voor 2021 zijn dan ook positief.

Gedurende het jaar hebben we een analyse van de vastgoedposities uitgevoerd. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering van € 0,5 miljoen (2019: € 0,1 miljoen) opgenomen.



“In de veelbelovende markt voor woningbouwinstallaties waren de marktomstandigheden in 2020 overwegend positief.”



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Infra

(x € 1 miljoen)

	2020	2019
Bedrijfsopbrengsten	280	285
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	0,3	5,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-1,4	4,4
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	0,1	2,0
Ontvangen opdrachten	230	194
Orderportefeuille ultimo	644	558

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

In 2020 was de impact van Covid-19 het meest merkbaar in het segment Infra onder andere door de “lockdown” van projecten in België en het tijdelijke vertrek van buitenlandse medewerkers. Daarnaast was sprake van een kleiner aantal grote tenders op de inframarkt en vertraagden middelgrote werken door onduidelijkheid in de markt (als gevolg van discussie over contractvormen, stikstof en PFAS) en financiële onzekerheden bij de (lokale en regionale) overheden als gevolg van Covid-19. Door de stikstofcrisis is een aantal grote infraprojecten doorgeschoven. Mede door de groeiende onderhoud- en renovatiemarkt bleven de ontvangen opdrachten op niveau en nam de

orderportefeuille ten opzichte van 2019 zelfs toe met 15%.

In 2020 bleven de bedrijfsopbrengsten nagenoeg stabiel als gevolg van de hiervoor genoemde ontwikkelingen. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verslechterde fors en kwam uit op € 0,3 miljoen (2019: € 5,6 miljoen). Met name enkele projectresultaten in de civiele betonbouw vielen tegen.

Holding c.s.

Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) van Holdings c.s. verbeterde in 2020 onder andere doordat in 2019 sprake was van enkele eenmalige lasten, zoals een boekverlies op de verkoop van een bedrijfspand en een op groepsniveau getroffen voorziening voor een specifiek projectrisico.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten

Vooruitzichten

- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

VOORUITZICHTEN

De nieuwe fiets- en voetgangersbrug Lille Langebro verbindt het historische hart van Kopenhagen en het eiland Christianshavn. Mobilis was medeverantwoordelijk voor de bouw van de brug.

VOORUITZICHTEN

Het Centraal Planbureau (CPB) verwacht dat Nederland en de andere Europese landen het Covid-19 virus in de eerste helft van 2021 onder controle krijgen. In dit scenario groeit de Nederlandse economie volgens het CPB in 2021 met 3%. Ook TBI verwacht in 2021 groei. De orderportefeuille van het concern is met € 3,1 miljard historisch hoog en heeft een goede spreiding over de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra.

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

De utiliteitsbouw ontwikkelt zich bij TBI nog steeds goed met een aantal grote projecten. In toenemende mate laten de gevolgen van de Covid-19 crisis zich wel gelden, waardoor financiers en beleggers terughoudender worden ten opzichte van (de ontwikkeling van) hotels, horeca- en kantorenvastgoed en de renovatie of het onderhoud ervan.

Op termijn kan onder meer de behoefte aan kantoorruimte veranderen door het toegenomen thuiswerken.

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

De techniekbedrijven beschikken over goede orderportefeuilles. Aangezien de doorlooptijd van de projecten hier korter is, dienen onze installatiebedrijven alert te blijven. In 2021 kunnen ze te maken krijgen met een terugval

van nieuwe opdrachten in de utiliteitssector, mede doordat projecten worden uitgesteld.

Het consumentenvertrouwen blijft een belangrijke factor voor TBI. De economie heeft een aanzienlijke schok te verwerken en het is belangrijk dat de woningbouwprojecten van TBI zonder te veel vertraging afgezet worden.

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

Voor zowel de korte termijn als de middellange termijn blijven de vooruitzichten voor TBI daarmee overwegend positief. Dit mede gezien de grote opgave die in de sector voor ons ligt en het sterke fundament van het TBI-concern.



“Voor zowel de korte termijn als de middellange termijn blijven de vooruitzichten voor TBI overwegend positief. ”



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GOVERNANCE

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

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

In onze visie komt risicobeheersing pas werkelijk tot leven bij een juiste balans tussen formele ('harde') en informele ('zachte') aspecten in de organisatie. Formele aspecten zijn gevat in onze beheersings- en controlesystemen. Hiermee stellen wij kaders vast waarbinnen de TBI-ondernemingen verantwoord dienen om te gaan met het nemen van risico's. De informele 'zachte kant' van 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 TBI-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, planning, financiële, juridische en fiscale aspecten, technische risico's, beheersmaatregelen en aspecten op het gebied van verzekerings-techniek. Hiermee ontstaat een integraal beeld van het projectrisico.

Beheersings- en controlesystemen

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

i. Strategische Agenda

De langetermijnstrategie van TBI valt onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en is vastgelegd in de Strategische Agenda. Toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving zijn als strategische pijlers 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 hier integraal onderdeel van uit.

ii. Operationele Plannen

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

iii. Verslaglegging

TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaglegging. De richtlijnen voor de financiële verslaglegging



“Projectbeheersing vormt de rode draad in onze risicoaanpak.”



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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

Richtlijnen voor niet-financiële 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. Het doel van deze verslaglegging is transparantie bieden over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, milieu-impact en circulair ondernemen. Ons jaarverslag geeft hierover een integraal beeld.

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

iv. Interne audit

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

Werking van beheers- en besturingssystemen in 2020

In 2020 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2021 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 controlesystemen. Zoals hiervoor al aangegeven, leggen zij hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

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

De Raad van Bestuur houdt toezicht op naleving van de relevante (financiële) richtlijnen. De afdeling Verslaglegging en Control alsmede onafhankelijke deskundigen ondersteunen de Raad van Bestuur hierbij.

Risicobereidheid

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

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

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



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

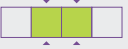

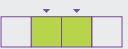



Overige informatie

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.

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

* geen



laag



gemiddeld



hoog



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

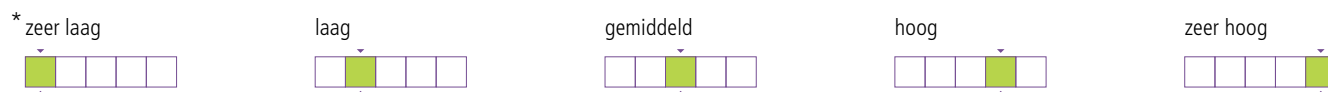
Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Risicocategorie: strategisch/markt

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Gewijzigde marktomstandigheden		<ul style="list-style-type: none"> Evenwichtig portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten. Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen (w.o. nieuwe milieueisen). Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab en Smart TBI. Extern door samenwerking met kennisinstututen en partners binnen en buiten de bouw. Risicospreiding door samenwerkingsverbanden met collega bouwbedrijven. 		
Schaarste aan vakmensen op de arbeidsmarkt		<ul style="list-style-type: none"> Investeren in een positie als preferente werkgever door een aantrekkelijke werkomgeving te bieden met voldoende scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden. 		
Concurrentie		<ul style="list-style-type: none"> Creëren van onderscheidend vermogen door focus op klanttevredenheid en de optie tot samenwerking tussen de TBI-ondernemingen. 		
Prijsdruk		<ul style="list-style-type: none"> Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen. 		
Klimaatverandering		<ul style="list-style-type: none"> Focus op milieu-impact analyses, CO₂-reductie en hergebruik van materialen en grondstoffen. Circulair ondernemen. Bijdrage leveren aan noodzakelijke verlaging emissies van schadelijke stoffen (w.o. stikstof). Bewustwording creëren om anders te bouwen; rekening houdend met natuur. 		
Innovatie		<ul style="list-style-type: none"> Innovatie ecosysteem: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen een bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn. 		



Governance

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

Risicocategorie: operationeel

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Projectmanagement en uitvoering		<ul style="list-style-type: none"> ■ Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement. ■ Verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding ligt bij de directies van de TBI-ondernemingen. Voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen van de betreffende onderneming is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risico-profiel, overeenkomstig de directie-instructie. ■ Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen van de desbetreffende onderneming bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden. ■ Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers. ■ Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en bepalen van beheersmaatregelen. 		
Aanneming van werk en leveren van producten en diensten		<ul style="list-style-type: none"> ■ Wij betrekken risicodeskundigen, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen vroegtijdig bij projecten om risicomanagement vraagstukken op te lossen. ■ Voor de mogelijke negatieve gevolgen van bepaalde risico's die de ondernemingen niet zelf wenselijk te dragen, beroepen zij zich op het uitgebreide TBI-verzekeringsprogramma. ■ De verzekeringen in dit programma beheert TBI en deze worden via de co-assurantie-markt ondergebracht bij (inter)nationale verzekeraars met een S&P rating A of hoger. 		

* zeer laag



laag



gemiddeld



hoog



zeer hoog



Governance

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Verslag van de Raad van Commissarissen

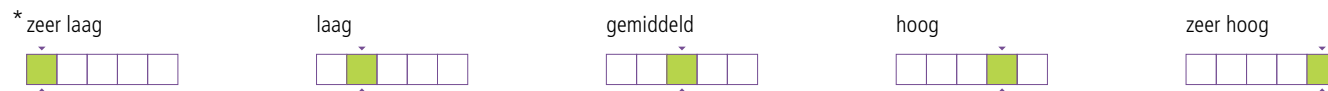
Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Risicocategorie: operationeel (vervolg)

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Veiligheid en gezondheid van medewerkers en onderaannemers		<ul style="list-style-type: none"> Preventie heeft de hoogste prioriteit. Het veiligheidsbeleid richt zich op fysieke maatregelen en menselijk gedrag als risicofactor (bewustzijn), maar ook op zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en gevaarlijke stoffen. 'Toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren. Adequaat veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies van TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn en TBI Veiligheidswaarden. Campagnes ter verhoging van het veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBI Veiligheidsapp. E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken. 		
Omgevingsbewustzijn		<ul style="list-style-type: none"> Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder en de inzet van omgevingsmanagers. 		

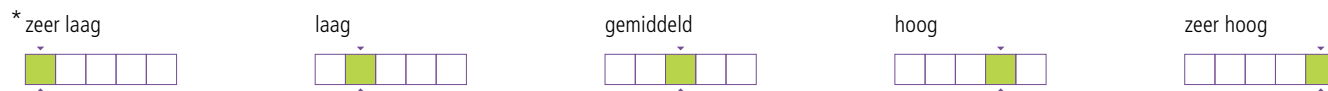


Governance

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

Risicocategorie: financieel

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Financiering en liquiditeit		<ul style="list-style-type: none"> 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. Constante focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing. TBI streeft naar een solvabiliteit > 30% voor alle TBI-ondernemingen. 		
Krediet		<ul style="list-style-type: none"> Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties en vooruitbetalingen. De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Een deel van de vorderingen is geconcentreerd bij de Nederlandse overheid. 		
Rente		<ul style="list-style-type: none"> TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet noodzakelijk gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren. 		
Valuta		<ul style="list-style-type: none"> TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Hierdoor zijn maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks nodig. 		



Governance

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

Risicocategorie: compliance en integriteit

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Wet- en regelgeving		<ul style="list-style-type: none"> TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branchegerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Bouwend Nederland. Toezicht door interne en externe deskundigen. Eigen activiteiten beperken zich primair tot de Nederlandse wetgevingsgebieden. Contractpartijen en samenwerkingsverbanden beperken zich in beginsel tot partijen binnen de landsgrenzen. 		
Belastingrisico's		<ul style="list-style-type: none"> 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. 		
Reputatie		<ul style="list-style-type: none"> TBI beschikt over een actuele gedragscode die geldt voor alle medewerkers. Jaarlijks geven de statutaire directies van de TBI-ondernemingen een ondertekende In Control-verklaring af aan TBI. Hierin wordt verantwoording afgelegd over de naleving binnen de wettelijke kaders en de Centrale Richtlijnen van TBI. Klokkenluidersregeling. Benoemen Compliance Officer. Buitenland: TBI richt zich alleen tot zakenpartners die gebonden zijn aan dezelfde jurisdictie als de betreffende TBI-onderneming. 		

* zeer laag



laag



gemiddeld



hoog



zeer hoog



Governance

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Verslag van de Raad van Commissarissen

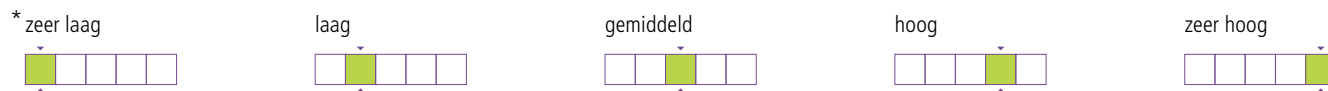
Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Risicocategorie: pandemieën/Covid-19

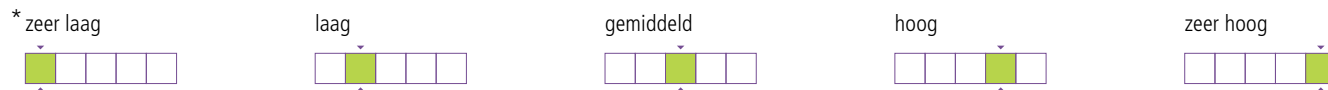
RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Gezondheid eigen en ingehuurde medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> In het geval van een pandemie of epidemie en mogelijke besmettingen wordt het hele concern geraakt en in het verlengde daarvan toeleveranciers, klanten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



- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance**
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

Risicocategorie: ICT/cybersecurity

RISICOGEBIED	RISICOBEREIDHEID*	BELANGRIJKE BEHEERSMAATREGELEN	KANS*	GEVOLG*
Operationele ICT-systemen, data integriteit		<ul style="list-style-type: none"> Up-to-date houden van systeemonderdelen en de beheersorganisatie. Back-up data en systemen om de continuïteit van bedrijfskritische functies te borgen. Training en communicatie over gebruikersrisico's ter verhoging van het risicobewustzijn. Standaardisatie van applicaties. 		
Cybersecurity		<ul style="list-style-type: none"> Security en cyber-ketenweerbaarheid zijn onderdeel van de totale risicokaders van TBI. Oprichting van interne, interdisciplinaire stuurgroep bestaande uit senior management en personeel van meerdere bedrijfsunits om gezamenlijk een strategie en raamwerk voor cyberweerbaarheid te ontwikkelen. Benoemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van de implementatie van cyberweerbaarheid. Cybersecurity is standaard onderdeel van strategisch- en veiligheidsoverleg. 		
Privacy		<ul style="list-style-type: none"> Beschikking hebben over een Business Continuity Plan en Disaster Recovery procedures. 		



Governance

- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

CORPORATE GOVERNANCE

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

TBI is een besloten vennootschap met een 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, de reglementen van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen en in de profielschets van de Raad van Commis-

sarissen. Daarbij is rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI.

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

De inbedding en het onderhouden van de normen en waarden van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen, meer in het bijzonder het toezicht op de werking van de meldingsprocedure in geval van (vermoeden van) misstanden en/of onregelmatigheden, is opgenomen in het reglement van de Raad van Commissarissen. De criteria betreffende de samenstelling van de Raad van Commissarissen zijn uitdrukkelijk verwoord in de profielschets van de Raad van Commissarissen.

Organisatie van de onderneming

Raad van Bestuur en directies

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van het concern. De Raad van Bestuur ontwikkelt de missie en visie en stelt deze vast, evenals de daaruit voortvloeiende



“De leden van de Raad van Bestuur besluiten gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn.”

strategie en doelstellingen. De statutaire directies van de ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van hun onderneming(en). Ook de verantwoordelijkheid voor het bestuur en voor de dagelijkse beslissingen bij de TBI-ondernemingen liggen bij deze directies. Kenmerkend voor de organisatie van TBI is het directe contact tussen de Raad van Bestuur en de directies van de TBI-ondernemingen. Dat geldt ook voor het holdingkantoor met een relatief kleine professionele staf die de TBI-ondernemingen ondersteunt.

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

onderneming en de daaruit voortvloeiende financiële en niet-financiële resultaatontwikkeling. Ze houdt daarbij rekening met de diverse maatschappelijke aspecten van het gevoerde beleid. Bovendien is de Raad van Bestuur 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 leden van de Raad van Bestuur besluiten gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn. Ieder lid is individueel verantwoordelijk voor de deugdelijke uitoefening van de taken die hem zijn toebedeeld. Deze taken worden na onderling overleg door de leden van de Raad van Bestuur verdeeld. De taakverdeling en ook iedere wijziging hierin worden vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur met voldoende diversiteit. Dit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Wij hebben oog voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen en voordelen die meer diversiteit met zich meebrengen. Om die reden zijn we dan ook gebaat bij een hoge diversiteit onder onze werknemers. Daarom streven wij



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

onder meer 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 zowel binnen TBI als geheel, als op leidinggevende posities toeneemt.

Groepsdirectie

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

Raad van Commissarissen

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

De Raad van Commissarissen 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 gerelateerd aan het resultaat van de onderneming.

Commissies van de Raad van Commissarissen

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

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

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



“Wij zien dat wij gebaat zijn bij een hoge mate van diversiteit onder onze medewerkers.”

financiële en niet-financiële doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor de beloning van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het niveau van de leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse (AMX-beursgenoteerde) concerns, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vennootschap. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitter en de overige leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen. De benoemings- en remuneratiecommissie toetst het beloningsniveau periodiek. Voor de weging van de relevante criteria kan ze gebruik maken van een (externe) remuneratie-expert.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

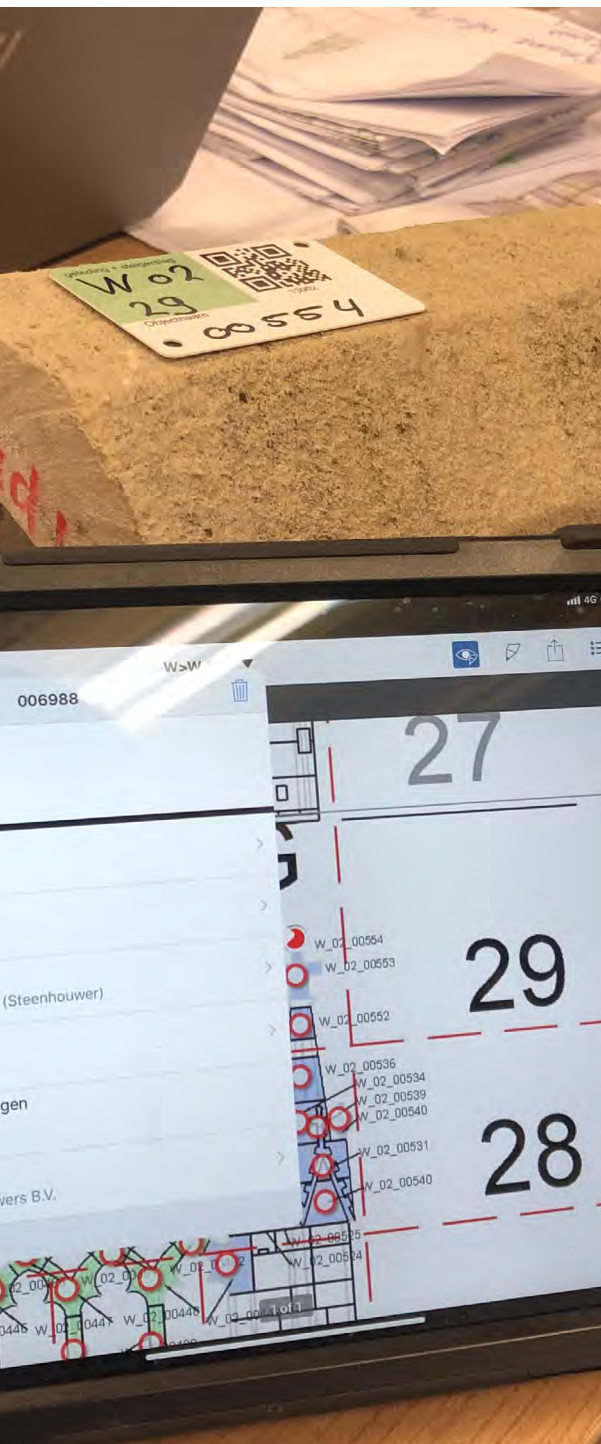
Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



Historische onderdelen van de Dومتoren worden digitaal vastgelegd door Nico de Bont.

Financiële verslaggeving

Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De aandeelhouder benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. In 2019 heeft de aandeelhouder ingestemd met het advies van de Raad van Commissarissen 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 de objectiviteit en onafhankelijkheid van de externe accountant te waarborgen. Deze leiden ertoe dat de accountant voornamelijk controlewerkzaamheden verricht en beperkt (belasting)adviesdiensten verleent. Dit wordt door de Raad van Commissarissen en in het bijzonder de auditcommissie periodiek getoetst.

De accountant brengt verslag uit aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de maatregelen die zijn genomen om te voldoen aan de professionele en wettelijke eisen voor het waarborgen van zijn onafhankelijke positie ten opzichte van TBI.

Onze financiële verslaggeving is gebaseerd op de uitgangspunten van de toepasselijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de van toepassing zijnde richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Voordat de jaarrekening wordt gepubliceerd, wordt deze besproken in de auditcommissie. Daarbij is de externe accountant aanwezig. Daarna behandelt de Raad van Commissarissen de jaarrekening. Voor de financiële en niet-financiële verslaggeving moeten de TBI-ondernemingen de interne rapportagerichtlijnen volgen. Deze zijn vastgelegd in onder andere het TBI Handboek Verslaggeving.

Reglementen en TBI Gedragscode

TBI heeft verschillende reglementen die de kaders aangeven voor het functioneren van de onderscheiden organen, dan wel inhoud geven aan de verhoudingen tussen deze organen binnen ons concern. Verdere informatie hierover is te vinden op www.tbi.nl.

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 de kernwaarden van TBI: maatschappelijk verantwoord ondernemen, integer en zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid dragen, te respecteren en 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 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 2020 17 verzoeken tot uitleg, 117 verzoeken tot instemming en 13 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.

Rotterdam, 30 maart 2021

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

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

PER 30 MAART 2021



Van links naar rechts: Emiel Roozen en Bart van Breukelen.

RAAD VAN BESTUUR

Bart van Breukelen (1960)

voorzitter

Nationaliteit

Nederlandse

Benoeming

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

Functie

Voorzitter Raad van Bestuur
Directeur TBI Bouw B.V.
Directeur TBI Techniek B.V.

Emiel Roozen (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

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

SAMENSTELLING GROEPSDIRECTIE

PER 30 MAART 2021

GROEPSDIRECTIE

Robert-Jan Feijen (1977)

directievoorzitter TBI Infra B.V.

Piet Jan Heijboer (1963)

directievoorzitter Croonwolter&dros B.V.

Harald van Keulen (1959)

directievoorzitter TBI Bouw B.V.

Marco Peppel (1974)

directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

Henri van Dam (1977)

directievoorzitter Synchron B.V.

Michiel Tromm (1963)

hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.



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

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

PER 30 MAART 2021



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

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: September 2012, aftredend in 2024 (einde commissariaat)
 Lid van de auditcommissie
 Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
Voormalige functie: Lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen 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 2024 (einde commissariaat)
 Voorzitter van de strategische commissie
Voormalige functies: Voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V. – Voorzitter Raad van Bestuur Cofely Nederland B.V. – Lid Raad van Bestuur DAF Trucks N.V. – Diverse functies bij ITT – Alcatel Nederland B.V. – Fokker Aircraft B.V.
Overige commissariaten: Voorzitter Raad van Commissarissen EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund) – Voorzitter Raad van Commissarissen Esro Seafood B.V. – Voorzitter Raad van Commissarissen Prime Dental Alliance B.V.
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: Medeoprichter Breathe
Voormalige functies: Bestuursvoorzitter Lagerwey – Bestuursvoorzitter Nuon
Overig commissariaat: Lid Raad van Commissarissen BUVA



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



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

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: April 2013, aftredend in 2021 (herbenoembaar)
 Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie
Huidige 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



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Almere DUIN is een circa 100 ha grote gebiedsontwikkeling in de kustzone van Almere Poort. Koopmans Bouwgroep bouwt de vijf woontorens in opdracht van Amvest.



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De operationele resultaten van TBI zijn in 2020 sterk verbeterd ondanks de Covid-19 crisis. De resultaten van onze techniekbedrijven verbeterden fors en die van de woning- en utiliteitsbouw bleven op een zeer hoog niveau. Ons infrabedrijf heeft met name in het eerste halfjaar veel last gehad van de PFAS- en stikstofproblematiek waardoor zij 2020 verlieslatend heeft afgesloten. TBI is 2021 gestart met een zeer goed gevulde orderportefeuille voor alle segmenten.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de strategie van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij TBI en staat het bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich tevens, in nauw overleg met de Raad van Bestuur, op de meest omvangrijke of complexe projecten c.q. tenders van de TBI-ondernemingen. De bouw- en installatie-technieksector is sterk in beweging. De Raad van Commissarissen laat zich informeren over belangrijke thema's, zoals de impact van Covid-19, de energietransitie, een evenwichtige risicoverdeling tussen publieke opdrachtgevers en opdrachtnemer, het circulair bouwen en de stikstof- en PFAS-crisis. Hierbij heeft de Raad van Commissarissen niet alleen oog voor de gevolgen op korte termijn, maar tevens voor de langetermijnwaardecreatie van TBI.

Activiteiten 2020

In 2020 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, zeven keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Twee van de vergaderingen hebben 'online' plaatsgevonden. 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, alsmede over dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. In het verslagjaar heeft eveneens het zogenoemde 'gedeeld belang overleg' plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, zijnde de enige aandeelhouder van TBI.

Belangrijke thema's in het verslagjaar waren de behandeling en goedkeuring van het Strategisch Plan 2020-2022, de impact van Covid-19, de veilige werkomgeving, de ontwikkeling van het resultaat, het werkkapitaal en de orderportefeuille, de voortgang van een aantal grote projecten en de overname van De Keizer Marine Engineering door Eekels Technology. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de gevolgen van de juridische fusie tussen TBI Holdings B.V. en TBI Beheer B.V., de voortgang van het management development programma en de fusie- en overname strategie. De Raad van Commissarissen heeft in 2020 een werkbezoek gebracht aan het 2Amsterdam bouwproject en aan Giesbers InstallatieGroep. De projectleiding van 2Amsterdam heeft bij het werkbezoek een uitgebreide presentatie en rondleiding verzorgd over dit project. De directie van Giesbers InstallatieGroep heeft een presentatie gegeven over de ontwikkelingen bij hun onderneming en een rondleiding door de prefabricagehal. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft daarnaast regelmatig overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur over zowel strategische als operationele zaken. De voorzitter van de auditcommissie heeft regelmatig overlegd met het lid van de Raad van Bestuur dat verantwoordelijk is voor Financiën en ICT.

Covid-19

De uitbraak van Covid-19 stelt onze sector en de samenleving voor ongekende uitdagingen. TBI heeft meteen mitigerende maatregelen genomen die gericht zijn op de gezondheid en veiligheid van medewerkers, onderaannemers en opdrachtgevers. In financieel opzicht zijn een drietal stresstest scenario's opgesteld en de effecten hiervan op de resultaat- en liquiditeitsontwikkeling geanalyseerd. Alle scenario uitkomsten gaven geen aanleiding gebruik te maken van TBI's Revolving Credit Facility (RCF). De Raad van Bestuur heeft periodiek aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd over de Covid-19 impact. TBI heeft geen gebruik gemaakt van steunmaatregelen die door de Nederlandse overheid beschikbaar zijn gesteld in verband met Covid-19. De Raad van Commissarissen heeft met genoegen vastgesteld dat de IT-systemen van TBI het thuiswerken goed faciliteren.



“De Raad van Commissarissen heeft met genoegen vastgesteld dat de IT-systemen van TBI het thuiswerken goed faciliteren.”

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda. Dit onderwerp is elke reguliere vergadering aan bod gekomen. De overheid en de bouw- en technieksector hebben het protocol Samen Veilig Doorwerken vastgesteld om ervoor te zorgen dat de sector niet stil komt te liggen als gevolg van Covid-19. Het protocol is tot stand gekomen met het advies van het RIVM en de inspectie SZW. Het wordt ondersteund door vakbonden, brancheverenigingen en werkgeversorganisaties. TBI heeft mede op basis hiervan een eigen 'Protocol Veilig Werken' opgesteld.

De Raad van Commissarissen heeft met leedwezen kennisgenomen van het dodelijke ongeval van een bouwplaatsmedewerker van een onderaannemer op een TBI bouwlocatie in maart 2020.

Strategie

Het Operationeel Plan 2020, als onderdeel van de Strategische Agenda 2020-2022, is in de vergadering van januari 2020 goedgekeurd. De Raad van Bestuur heeft in overleg met de Raad van Commissarissen de strategie in 2020 verder aangescherpt door te focussen op drie versnellings thema's: energietransitie, industrialisatie en nieuwe verdienmodellen. Belangrijke onderliggende thema's ('enablers') hierbij zijn Management Development, Fusie &

Overnames, Digitalisering en de "How we Work-methode". Dit laatste is een programma met aandacht voor inhoud, cultuur en goed contract- en projectmanagement met in het verlengde daarvan risicobeheersing.

Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2020 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, het niveau van de indirecte kosten en de liquiditeit-, resultaat- en solvabiliteitsontwikkeling.

Overige onderwerpen

In de vergadering van maart 2020 is de compliance rapportage 2019 besproken. Daarnaast zijn in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheidsthema's besproken. De interne auditfunctie is vanaf 2015 belegd bij BDO. In 2020 zijn interne audits uitgevoerd bij Comfort Partners en Voorbij Funderingstechniek en is gestart met een interne audit bij ERA Contour. Het interne auditplan voor 2021 is in de november vergadering van de auditcommissie goedgekeurd. In de verga-



"Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda."

dering van maart 2020 zijn het (concept) jaarverslag 2019, inclusief de jaarrekening 2019, en het interne verslag 2019 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2019 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid met de accountant besproken in de auditcommissie. Op basis van de behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2019 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering. Op 15 april 2020 zijn de jaarstukken 2019 door de Algemene Vergadering vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2019 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2019.

Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2020 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2020 tweemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de strategische agenda. De TBI-ondernemingen opereren decentraal in hun marktsegment dicht op de klant, maar een aantal thema's vragen steeds meer om een bedrijfsoverstijgende aanpak. Dit geldt onder meer voor energietransitie, industrialisatie, nieuwe verdienmodellen en de digitalisering van onze processen. Voorts is de strategische commissie nauw betrokken bij de bespiegelingen over de marktverkenningen en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en desinvesteringen. De overname van De Keizer Marine Engineering door Eekels Technology en van Cruxin door Croonwolter&dros zijn na afstemming met de strategische commissie besproken in de Raad van Commissarissen.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

De strategische commissie bestond in 2020 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. Tijdens de Algemene Vergadering zijn de heren drs. A.L.M. Nelissen en ir. E.H.M. van den Assem herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar.

De remuneratiecommissie heeft in 2020 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, niet-financiële als persoonlijke doelstellingen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond in 2020 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 dat belast is 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 2020 vijfmaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2019, het verslag van de accountant, het controleplan 2020 van de externe accountant en de managementletter. De auditcommissie heeft een toelichting gekregen bij de fiscale positie en komende wijzigingen in de Richtlijnen voor Jaarverslaggeving. Tevens is de auditcommissie nauw betrokken geweest bij de herijking van een integraal project van Mobilis en



“De auditcommissie is nauw betrokken geweest bij de herijking van een integraal project van Mobilis en Croonwolver&dros.”

Croonwolver&dros. Hierbij is aandacht besteed aan de complexiteit, scopewijzigingen, omvang en de voortgang van het project in relatie tot de (initiële) risico's en aansprakelijkheden.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd. De interne audit functie wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van twee audits die in 2020 zijn afgerond en heeft het interne auditplan 2021 besproken met BDO. De auditcommissie heeft de accountantswerkzaamheden door Deloitte Accountants B.V. geëvalueerd mede in verband met de eerstejaarscontrole van de jaarrekening 2019. Tevens heeft zij stilgestaan bij het effect van Covid-19 op de planning en uitvoering van zowel de interne als externe accountantswerkzaamheden.

De auditcommissie bestond in 2020 uit:

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

Centrale Ondernemingsraad

In 2020 hebben vijf overlegvergaderingen tussen de Centrale Ondernemingsraad en Raad van Bestuur plaatsgevonden. Bij elk van deze vergaderingen was, in wisselende samenstelling, een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Van deze vijf overlegvergaderingen hebben er vier 'online' plaatsgevonden.

Jaarverslag 2020 en voorstel resultaatbestemming

Met het oog op artikel 22 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 2020, 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 123 tot en met 124 van dit jaarverslag.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Wij adviseren de Algemene Vergadering om:

- de jaarrekening 2020, 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 2020 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 2020.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2020 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 2020 een nettoresultaat van € 32,1 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 9,6 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.

Samenstelling en functioneren van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestond in 2020 uit:

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

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2020 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 wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie uitvoert, de operationele doelstellingen realiseert en de cohesie en cultuur binnen TBI versterkt met het oog op langetermijnwaardcreatie.

Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2020 uit:

- 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 2020 onafhankelijk in de zin van de bepalingen van 2.1.8 en 2.1.9 van de Code.

De Raad van Commissarissen was in 2020 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 2020 plaatsgevonden.

Corporate governance

De Code is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. In het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag is de corporate governance structuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en best practicebepalingen uit de Code. Deze zijn met name van belang voor het functioneren van de auditcommissie, de wijze waarop de financiële verslaggeving en berichtgeving tot stand komen en de onafhankelijkheid van de accountant. De statuten van TBI zijn in overeenstemming

met het wettelijk kader voor structuurvennootschappen.

Juridische fusie TBI Holdings 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, waarbij TBI Beheer B.V. de verkrijgende vennootschap was, die voorts met ingang van de fusiedatum de statutaire naam TBI Holdings B.V. draagt. 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 nog een eigen jaarrekening opgemaakt. De samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de "fusievennootschap" TBI Holdings B.V. is identiek aan die van het voormalige TBI Holdings B.V. in 2019.



“De sterke resultaten over 2020 onderstrepen de kracht van het TBI-bedrijfsmodel.”

Tot slot

De sterke resultaten over 2020 onderstrepen de kracht van het TBI-bedrijfsmodel. De TBI-ondernemingen zijn goed gepositieerd 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 Covid-19 en de grote onzekerheid en gezondheidsrisico's die daardoor zijn ontstaan, alsmede de macro- en bedrijfseconomische gevolgen die dit heeft. Tevens laat de stikstof- en PFAS-problematiek zien dat waakzaamheid geboden blijft. De bouw-, techniek- en infra-sector is immers op veel terreinen onder meer afhankelijk van de politieke besluitvorming van het Rijk en lagere overheden.

Wij zijn de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers erkentelijk voor hun inzet en de bereikte resultaten en bedanken hen voor hun bijdrage in het afgelopen verslagjaar en de sterke basis die is gelegd voor 2021 en volgende jaren.

Rotterdam, 30 maart 2021

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



2020 in beeld

Bericht van de
 voorzitter van de
 Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
 en strategie

Voortgang strategische
 pijlers 2020

Waarde voor
 stakeholders en
 maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
 van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



J A A R R E K E N I N G

J.P. van Eesteren bouwde het spectaculaire, overhellende gebouw Terrace Tower aan de Zuidas, waarbij het verste punt maar liefst 16 meter uitkraagt.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	26.334	29.114
Materiële vaste activa	2	90.690	84.302
Financiële vaste activa	3	9.890	8.130
		126.914	121.546
Vlottende activa			
Voorraden	4	231.042	196.421
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	–	–
Vorderingen	6	250.673	271.977
Liquide middelen	7	320.254	302.415
		801.969	770.813
Totaal activa		928.883	892.359
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	8	303.656	279.609
		303.656	279.609
Voorzieningen	9	10.814	10.499
Langlopende schulden	10	75.918	72.823
Kortlopende schulden en overlopende passiva	11	538.495	529.428
Totaal passiva		928.883	892.359

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2020

(bedragen in duizenden euro's)

		2020	2019
Netto-omzet	12	1.460.981	1.446.123
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten en gereed product		551.752	403.859
Som der bedrijfsopbrengsten		2.012.733	1.849.982
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-577.573	-567.212
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-796.907	-681.535
Lonen en salarissen	13	-361.549	-338.498
Sociale lasten		-53.830	-51.720
Pensioenlasten	14	-40.230	-36.030
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	15	-19.978	-19.025
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	4	-525	-115
Overige bedrijfskosten	16	-114.109	-118.441
Som der bedrijfslasten		-1.964.699	-1.812.576
Bedrijfsresultaat		48.034	37.406
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		276	324
Rentelasten en soortgelijke kosten		-4.492	-4.222
Resultaat voor belastingen		43.817	33.508
Belastingen over het resultaat	17	-11.789	-8.910
Resultaat uit deelnemingen	18	62	515
Nettoresultaat		32.091	25.113

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen	32.091	25.113
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	-543	31
Totaalresultaat van de groep	31.548	25.144

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2020

(bedragen in duizenden euro's)

			2020	2019
Bedrijfsresultaat			48.034	37.406
Aanpassing voor:				
– afschrijvingen	15		19.978	19.024
– bijzondere waardevermindering vlottende activa	4		525	115
– mutaties voorzieningen	9		271	–847
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):				
– voorraden	4	–34.368		9.272
– onderhanden projecten	5	–2.126		64.142
– vorderingen	6	21.446		–6.503
– overige schulden	11	7.030		–20.625
			–8.018	46.286
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening			60.790	101.984
Ontvangen interest		373		355
Betaalde interest		–4.611		–4.231
Ontvangen dividend	3	124		335
Betaalde vennootschapsbelasting	17	–8.862		–603
			–12.976	–4.154
Kasstroom uit operationele activiteiten			47.814	97.830
Investeringen in immateriële vaste activa	1	–3.231		–3.998
Investeringen in materiële vaste activa	2	–18.932		–11.714
Investeringen in financiële vaste activa	3	–1.811		–12.870
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	22		185
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	1.689		5.162
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	–		274
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			–22.262	–22.961

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2020 (vervolg)

(bedragen in duizenden euro's)

		2020	2019
Ontvangen langlopende schulden	10	8.658	4.134
Aflossing van kredietinstellingen		-8.544	-6.221
Betaald dividend		-7.500	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-7.386	-2.087
Nettokasstroom in boekjaar		18.166	72.782
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		-327	-
Toename liquide middelen		17.839	72.782
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:			
- beginstand liquide middelen		302.415	229.633
- mutatie		17.839	72.782
Eindstand liquide middelen		320.254	302.415

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ALGEMEEN

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 24144065. De uiteindelijke aandeelhouder van TBI Holdings B.V. is Stichting TBI, gevestigd te Ammerzoden, Nederland.

Fusie

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).

Voor boekjaar 2020 geldt dat de cijfers van beide vennootschappen vanaf 1 januari 2020 zijn samengevoegd. De vergelijkende cijfers in de jaarrekening zijn niet aangepast en betreffen de cijfers uit de jaarrekening van 2019 van TBI Beheer B.V. (KvK 24144065). De openstaande onderlinge verhoudingen tussen TBI Beheer B.V. en TBI Holdings B.V. zijn in de openingsbalans van de nieuwe fusievennootschap geëlimineerd. Daarnaast heeft er in de openingsbalans van de fusievennootschap een eliminatie plaatsgevonden van het tegen nettovermogenswaarde gewaardeerde 100%-aandeel in de verdwenen vennootschap enerzijds en het eigen vermogen van de verdwenen vennootschap anderzijds. Hierdoor vindt er door de fusie geen vermogenssprong plaats.

Impact coronavirus

De uitbraak van het coronavirus heeft gedurende 2020 wereldwijd grote gevolgen gehad. Voor TBI heeft dit gedurende 2020 in eerste instantie geleid tot een grote onzekerheid ten aanzien van de voortgang van de werkzaamheden. Vooral op de onderhouds- en servicewerkzaamheden bij bewoners thuis had het virus een impact. Op basis van de adviezen en instructies

vanuit de officiële gezondheidsinstanties heeft TBI maatregelen getroffen, waarbij de impact van het virus gedurende 2020 tot een minimum beperkt is gebleven.

Daarnaast heeft de coronacrisis macro- en bedrijfseconomische gevolgen gehad. Door het laatcyclische karakter van de bouw is de impact in 2020 nog relatief beperkt gebleven. Ondanks de onzekerheid over het verdere verloop van de crisis is de verwachting dat de impact van het coronavirus, mede op basis van de ingeregelde gezondheidsmaatregelen en volle orderportefeuille, in 2021 beperkt blijft.

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

GRONDSLAGEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld op basis van de vigerende wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2020.

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.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 binnen de daartoe gestelde termijnen zullen worden gecompenseerd.

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 2020 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses op haar vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses zijn gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. In deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, worden per positie de effecten van o.a. ligging, status van de ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, demografische ontwikkelingen en andere locatie specifieke aspecten van de positie gewogen en waar nodig in de waardering van de positie tot uitdrukking gebracht.

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

De waardering van onderhanden projecten wordt per project periodiek beoordeeld door de 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.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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.

Fusies onder gemeenschappelijke leiding

Fusies onder gemeenschappelijke leiding worden verwerkt volgens de 'carry over accounting' methode. Bij toepassing van de 'carry over accounting' methode worden de boekwaarden van de activa en passiva opgenomen en vindt er geen herwaardering plaats naar reële waarden. De cijfers vóór de voegingsdatum worden bij toepassing van 'carry over accounting' niet aangepast.

VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, de leden van de directie, sleutelfunctionarissen in het management, nauwe verwanten en de leden van de Raad van Commissarissen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

VREEMDE VALUTA

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en

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

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Waardering

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

Immateriële vaste activa

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

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 (doorgaans 10 jaar).

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

Materiële vaste activa

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

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

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

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen waarop invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van financiële verslaggeving van TBI Holdings B.V. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering 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 incourrantheid 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 onder-

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

handen werken voor eigen ontwikkeling, behalve wanneer sprake is van projectgebonden financiering.

De waardering van de woningen in aanbouw en opgeleverde woningen vindt plaats tegen vervaardigingsprijs of lagere opbrengstwaarde. 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% (2019: 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 beursgeno-

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

teerd is, dan wordt het derivaat tegen reële waarde opgenomen. Indien het onderliggende niet-beursgenoteerd is, wordt het derivaat tegen kostprijs of lagere marktwaarde opgenomen. TBI past geen hedge accounting toe. Voor zover per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs van het derivaat wordt het verschil in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

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

MARKTRISICO

Valutarisico

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

Prijrisico

De prijrisico's hangen samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van projecten en bestaan uit het verschil tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offeren van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan. Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offeren van grote projecten met de opdrachtgever de mogelijkheid tot indexatie overeen te komen. Als dat niet mogelijk is dan worden in een vroegtijdig stadium de prijzen en voorwaarden met de belangrijkste leveranciers en onderaannemers vastgelegd. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om het prijrisico te beheersen door gebruik te maken van raamcontracten, offertes van leveranciers en hoogwaardige informatiebronnen.

Rente- en kasstroomrisico

TBI loopt rente- en kasstroomrisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de onderneming risico ten aanzien van toekomstige kasstromen;

met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de onderneming risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. TBI voert een actief beleid om een concentratie van kredietrisico's waar mogelijk te beperken. Ter beheersing van dit risico wordt gebruikgemaakt van informatie van erkende instellingen die zich op het leveren van kredietinformatie hebben toegelegd. Continue bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer. Waar noodzakelijk worden risico's afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties, vooruitbetalingen en overige zekerheden. De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Daarnaast betreft een deel van de debiteuren de Nederlandse overheidssector.

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

Liquiditeitsrisico

Door het projectmatige karakter van de activiteiten van TBI varieert het gebruik van operationele geldmiddelen sterk. TBI voorziet in zijn werkkapitaalbehoefte door centraal externe financieringen aan te trekken. Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen stellen de TBI-ondernemingen maandelijks een liquiditeitsprognose op voor de eerstvolgende twaalf maanden. Dit stelt TBI in staat om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo goed mogelijk aan te wenden en eventuele tekorten tijdig te signaleren.

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Bepaling van het resultaat

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

Bedrijfsopbrengsten

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

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Rentebaten en -lasten

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

Koersverschillen

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

Resultaat uit deelnemingen

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

Belastingen over het resultaat

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat voor belastingen, rekening houdend met fiscale faciliteiten, zoals verliescompensatie en deelnemingsvrijstelling. Baten uit hoofde van verliescompensatie worden in aanmerking genomen zodra compensatie waarschijnlijk is.

TBI Holdings B.V. vormt samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, geheel 2020 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings B.V. trad op als hoofd van de fiscale eenheid. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid wordt de belastinglast van iedere entiteit bepaald als ware deze zelfstandig belastingplichtig. Verrekening vindt plaats in de rekening-courant.

KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het bedrijfsresultaat aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in balansposten en posten van de winst-en-verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van geldmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

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

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

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

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

(bedragen in duizenden euro's)

1. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari 2020				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	10.350	32.019	20.621	62.990
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-8.264	-23.899	-1.713	-33.876
Boekwaarde	2.086	8.120	18.908	29.114
Mutaties in de boekwaarde				
Investeringen	240	2.585	400	3.225
Desinvesteringen		-22		-22
Afschrijvingen	-1.134	-3.502	-2.033	-6.669
Overige mutaties	612	74		686
Saldo	-282	-865	-1.633	-2.780
Stand per 31 december 2020				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	5.462	34.379	21.022	60.863
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-3.658	-27.124	-3.747	-34.529
Boekwaarde	1.804	7.255	17.275	26.334
Afschrijvingspercentages	20%	5 tot 20%	10%	

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

2. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Materiële vaste activa in uitvoering en voortuitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2020					
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
Boekwaarde	46.371	19.167	16.315	2.449	84.302
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings- of vervaardigingsprijzen	4.136	6.327	6.584	2.944	19.991
Desinvesteringen	-1.239	-117	-334	-	-1.690
Afschrijvingen	-3.296	-3.936	-6.077	-	-13.309
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-	1.637	97	-	1.734
Overige mutaties	623	-	1.014	-1.976	-339
Saldo	224	3.911	1.284	969	6.387
Stand per 31 december 2020					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	100.486	76.723	59.762	3.418	240.389
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-53.892	-53.644	-42.163	-	-149.699
Boekwaarde	46.594	23.079	17.599	3.418	90.690
Afschrijvingspercentages	2,5 tot 10%	10 tot 20%	10 tot 20%	20%	

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 24,9 miljoen en machines en installaties met een boekwaarde van € 4,7 miljoen dienen als zekerheid voor een tweetal non-recourse financieringen, zoals toegelicht onder 10. Langlopende schulden.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstreckte leningen	Latente belastingvorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2020	2.523	551	3.486	1.570	8.130
Mutaties in 2020					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-124				-124
Aandeel resultaat boekjaar	62				62
Investerings	72	1.415			1.487
Mutatie latente belastingvorderingen			-628		-628
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	17	-257		203	-37
Overige mutaties	-109	1.108			999
Saldo	-82	2.266	-628	203	1.759
Stand per 31 december 2020	2.441	2.817	2.858	1.773	9.890

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2020 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 verstreckte leningen betreffen twee leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen, een lening aan een proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij en een lening aan een derde. De eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2020 € 0,3 miljoen (2019: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 5 maart 2037. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2020 € 0,8 miljoen (2019: nihil) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De lening aan de proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij bedraagt ultimo 2020 € 0,6 miljoen (2019: nihil) en heeft een looptijd tot 31 oktober 2025. Hierover is een interest van 2,45% verschuldigd. De met de financiering aangeschafte activa dienen als onderpand voor deze financiering. De lening aan een derde bedraagt ultimo 2020 € 1,1 miljoen (2019: 1,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 31 december 2027. Hierover is een rentepercentage van 5,6% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 2,9 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 € 0,2 miljoen worden verrekend.

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

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

4. VOORRADEN

	31 december 2020	31 december 2019
Grond- en hulpstoffen	5.822	4.012
Goederen in bewerking en halffabricaten	7.476	73
Gereed product en handelsgoederen	167	7.230
Woningen in aanbouw	30.283	21.159
Opgeleverde woningen e.d.	2.338	7.971
Grondposities e.d.	184.956	155.976
	231.042	196.421

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 2020 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 2020 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een positie structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardevermindering bedraagt in 2020 € 0,5 miljoen (2019: € 0,1 miljoen).

Op de voorraad Grondposities e.d. is een voorziening van € 69,9 miljoen in mindering gebracht (2019: € 71,4 miljoen).

In de waardering van de grond in eigendom en de onderhanden werken voor eigen ontwikkeling is een bedrag van € 0,1 miljoen aan rente inbegrepen (2019: € 0,1 miljoen).

5. ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

	31 december 2020	31 december 2019
Onderhanden projecten in opdracht van derden		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	3.240.869	2.673.250
Af: Gedeclareerde termijnen	-3.348.327	-2.783.816
	-107.458	-110.566
Verantwoord onder de kortlopende schulden	107.458	110.566
Saldo	-	-

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2020	31 december 2019
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	182.935	137.042
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	-290.393	-247.608
	-107.458	-110.566

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



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

6. VORDERINGEN

	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	201.610	215.223
Te factureren opgeleverde projecten	10.488	7.630
Overige vorderingen	31.210	40.205
Overlopende activa	7.366	8.919
	250.673	271.977

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 4,0 miljoen (31 december 2019: € 2,4 miljoen).

7. LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2020	31 december 2019
Banken	320.000	302.185
Deposito's	219	211
Kassen	35	19
	320.254	302.415

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 48,1 miljoen (31 december 2019: € 22,8 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 € 5,1 miljoen begrepen (31 december 2019: € 3,9 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.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

9. VOORZIENINGEN

	Latente belastingen	Jubileumverplichtingen	Garantieplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2020	509	4.220	2.655	1.075	2.040	10.499
Mutaties in 2020						
Dotaties		309	4.396	2.256	206	7.168
Onttrekkingen		-272	-3.233	-2.648	-35	-6.188
Consolidaties en deconsolidaties e.d.		63	41	-355	-517	-768
Overige mutaties	110	-7				103
Saldo	110	93	1.204	-747	-346	314
Stand per 31 december 2020	619	4.313	3.859	328	1.695	10.814

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor kredietrisico's.
De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2020			31 december 2019		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
(x € 1 miljoen)						
Voorzieningen	4,3	3,7	2,9	5,0	2,3	3,2

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

10. LANGLOPENDE SCHULDEN

	Achtergestelde lening	Non-recourse financieringen	Recourse financieringen	Overige langlopende schulden	Totaal
Stand per 1 januari 2020	25.000	40.529	3.223	4.071	72.823
Mutaties in 2020					
Nieuwe financiering		8.658			8.658
Aflossingsverplichting komend jaar	-5.000	-2.740	-438		-8.178
Overige mutaties		2.614			2.614
Saldo	-5.000	8.533	-438	-	3.095
Stand per 31 december 2020	20.000	49.062	2.785	4.071	75.918

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 2020		31 december 2019	
	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
(x € 1 miljoen)				
Langlopende schulden per looptijd				
Langlopende schulden	51,5	24,4	42,9	29,9

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

Op een deel van de bedrijfspanden is non-recourse financiering van € 17,2 miljoen aangehouden. Per 21 februari 2020 is deze lening geherfinancierd, derhalve is ultimo 2020 € 13,3 miljoen als langlopende schuld en € 1 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering bestaat uit een vaste component van 1,85% en een variabele component afhankelijk van 3-maands Euribor vermeerderd met een opslag. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek op de betreffende bedrijfspanden, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties. De lening loopt tot 28 februari 2023.

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert 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.

De overige langlopende schulden zien voor € 2,0 miljoen (2019: 4,0 miljoen) toe op een voorwaardelijke schuld en een ontvangen waarborgsom ad € 2,0 miljoen (2019: nihil), die beide betrekking hebben op gedane overnames in het verleden. De waarborgsom heeft een looptijd tot 31 december 2025.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

11. KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2020	31 december 2019
Kredietinstellingen	4.433	10.907
Achtergestelde lening	5.000	–
Handelscrediteuren	240.014	248.128
Vennootschapsbelasting	3.106	901
Belastingen en premies sociale verzekeringen	50.571	53.618
Onderhanden projecten in opdracht van derden	107.458	110.566
Personeelskosten	37.465	38.658
Pensioenpremies	245	475
Nog te ontvangen facturen opgeleverde werken	23.907	14.914
Overige schulden	60.318	42.088
Overlopende passiva	5.979	9.173
	538.495	529.428

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 € 2,5 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2019: € 7,7 miljoen) en voor € 1,9 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2019: € 3,2 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 was primair 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. Het besluit voor het eventueel effectueren van de tweede verlengingsoptie is uitgesteld tot 1 november 2021.

Per 31 december 2020 werd, net als per 31 december 2019, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2020 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2019 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 2020. 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 2020 voldaan.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

	31 december 2020	31 december 2019
Bankgaranties en borgstellingen		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	4.995	17.208
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	205.316	187.052
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	16.254	18.023
Overige	10.478	11.818
	237.043	234.101

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

(x € 1 miljoen)	31 december 2020			31 december 2019		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
Overige						
Leaseovereenkomsten	18,8	46,9	4,8	23,4	46,4	3,5
Huurovereenkomsten e.d.	10,6	30,5	13,0	9,7	30,6	14,8
Aankoopverplichtingen grond	46,1	20,7	–	52,0	27,5	–

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

	2020
Minimale leasebetalingen	41,2
Voorwaardelijke leasebetalingen	5,0
Sub-leaseontvangsten	–
	46,2

De verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten hebben hoofdzakelijk betrekking op het wagenpark. De verplichtingen uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk onroerend goed. De verplichtingen voor 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 rechtsge- schillen. 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 ondernemings- leiding van mening dat de uitkomst van lopende zaken geen invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde positie van TBI Holdings B.V.

TBI Holdings B.V. vormt samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belasting- schulden van deze fiscale eenheid.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

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

GESEGMENTEERDE INFORMATIE NAAR ACTIVITEITENGEBIED

	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
(x € 1 miljoen)										
Bedrijfsopbrengsten										
Extern	761	704	979	870	273	276	–	–	2.013	1.850
Intern	7	19	8	–3	7	9	–22	–24	–	–
Totaal	768	723	987	867	280	285	–22	–24	2.013	1.850
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	21,7	15,4	48,5	42,8	0,3	5,6	0,3	–5,5	70,8	58,3
Bedrijfsresultaat*	14,0	9,7	43,4	36,9	–1,4	4,4	–5,2	–11,8	50,8	39,2
Operationele marge										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	1,8%	1,3%	4,4%	4,3%	–0,5	1,6%	–	–	2,5%	2,1%
Investeringen in materiële vaste activa	7,6	4,4	5,0	4,0	6,0	2,4	1,1	3,0	19,8	13,6
Investeringen in immateriële vaste activa	0,7	14,7	0,1	0,9	0,2	–	2,2	2,4	3,2	17,9
Afschrijvingen materiële vaste activa	4,7	4,2	4,4	4,2	1,6	1,2	2,6	3,1	13,3	12,7
Afschrijvingen immateriële vaste activa	3,0	1,5	0,7	1,7	0,1	–	2,9	3,1	6,7	6,3

* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

12. NETTO-OMZET

	2020	2019
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.447.800	1.423.301
Overige EU-landen	8.711	13.225
Rest van Europa	85	524
Buiten Europa	4.385	9.073
	1.460.981	1.446.123

13. MEDEWERKERS

	2020	2019
Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:		
Techniek	4.010	3.684
Bouw	1.411	1.437
Infra	520	495
Overige	132	91
	6.073	5.707

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2020 251 medewerkers werkzaam in het buitenland (2019: 251).

14. PENSIOENLASTEN

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

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid
- Pensioenfonds Metaal & Techniek
- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie

- Verzekerde regelingen:
 - Gedispenseerde bedrijfstakregeling Bouw (voor de tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen)
 - Ondernemingspensioenregelingen

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

Op basis van bovenstaande karakteristieken is het uitgangspunt dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenfondsen respectievelijk verzekeringsmaatschappijen verschuldigde 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 2020 onder en rondom de 100%. In december 2020 was de dekkingsgraad 95,4%. Er hebben in 2015 tot en met 2020 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 per 1 januari 2021 niet verhogen. Op basis van nieuwe wetgeving hoeft het pensioenfonds per 1 januari 2021 ook niet te korten ondanks de lage dekkingsgraad.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de beleidsdekkingsgraad in 2020 gedaald naar 111,1% (ultimo 2019: 112,4%). De pensioenen van de actieve deelnemers alsook gewezen en gepensioneerde deelnemers zijn per 1 januari 2020 met 0,26% verhoogd. Per 1 januari 2021 blijven de bruto pensioenen gelijk aan vorig jaar.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is per eind december 2020 98,3% (ultimo 2019: 97,9%). Dit pensioenfonds zal de pensioenen per 1 januari 2021 niet verhogen. Op basis van nieuwe wetgeving hoeft het pensioenfonds per 1 januari 2021 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).

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

15. AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2020	2019
Afschrijving immateriële vaste activa	6.669	6.334
Afschrijving materiële vaste activa	13.309	12.691
	19.978	19.025
Afschrijving immateriële vaste activa		
Kosten van ontwikkeling	1.134	1.940
Software en licenties	3.502	3.529
Goodwill	2.033	865
	6.669	6.334
Afschrijving materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.296	3.633
Machines en installaties	3.936	3.453
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.077	5.605
	13.309	12.691

16. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2020	2019
Autokosten	27.642	27.342
Automatiseringskosten	26.866	23.158
Huisvestingskosten	13.325	12.589
Overige personeelskosten	11.187	14.248
Overige kosten	35.089	41.104
	114.109	118.441

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.

	2020	2019
Resultaat voor belastingen	43.817	33.508
Latente vennootschapsbelasting	-518	-1.628
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-11.019	-7.287
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	-252	5
Belasting over het resultaat	-11.789	-8.910

De belastingdruk bedraagt 26,6% (2019: 26,6%). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in %)	2020	2019
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Niet-aftrekbare kosten	2,6	1,9
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,1	0,6
Correctie belastingen voorgaand jaar	0,6	-
Liquidatieverliezen	-1,4	-0,7
Fiscale faciliteiten e.d.	-0,2	-0,2
Effectieve belastingdruk	26,6	26,6



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

18. RESULTAAT UIT DEELNEMINGEN

Onder het resultaat deelnemingen is het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,1 miljoen (2019: € 0,5 miljoen) opgenomen.

Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen nihil (2019: 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 € 2,4 miljoen (2019: € 3,1 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 € 2,3 miljoen (2019: € 1,7 miljoen).

Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2020 € 2,081 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2019: € 2,384 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2020 € 0,234 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2019: € 0,234 miljoen).

Accountants honoraria

De accountants honoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2020	2019
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.426	1.362
Andere controle-opdrachten	16	22
Adviesdiensten op fiscaal terrein	–	–
Andere niet-controlediensten	–	37
	1.442	1.421

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 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2020

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	362	–
Financiële vaste activa	2	353.861	303.626
		354.223	303.626
Vlottende activa			
Vorderingen	3	68.825	1.778
Liquide middelen	4	250.423	1.180
		319.428	2.958
Totaal activa		673.470	306.584
Eigen vermogen	5		
Geplaatst kapitaal		100	100
Agioreserve		354	354
Wettelijke reserves		5.329	2.591
Overige reserves		265.783	251.451
Onverdeelde winst		32.091	25.113
		303.656	279.609
Voorzieningen	6	1.405	–
Langlopende schulden	7	20.000	25.000
Kortlopende schulden en overlopende passiva	8	348.409	1.975
Totaal passiva		673.470	306.584

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2020

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
Resultaat van deelnemingen na belastingen	37.965	28.505
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	-5.874	-3.392
	32.091	25.113

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2020

(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.

In de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening is reeds uiteengezet dat TBI Beheer B.V. en TBI Holdings B.V. per 1 januari 2020 zijn gefuseerd. In de balansposten die in de enkelvoudige jaarrekening zijn toegelicht middels verloopoverzichten is de impact van deze fusie zichtbaar gemaakt op de regel 'Fusie TBI Beheer / TBI Holdings'. Voor de overige balansposten is alleen de eindstand per balansdatum opgenomen.

ENKELVOUDIGE BALANS

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Stand per 1 januari 2020	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	–
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–
Boekwaarde	–
Mutaties in de boekwaarde	
Investerings	44
Afschrijvingen	–212
Fusie TBI Beheer / TBI Holdings	530
Saldo	362
Stand per 31 december 2020	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.774
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	–1.412
Boekwaarde	362

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2020	31 december 2019
Aandeel in groepsmaatschappijen	324.402	278.176
Latente belastingvorderingen	450	450
Langlopende vorderingen groepsmaatschappijen	26.477	25.000
Overige deelnemingen	1.018	–
Verstreckte leningen	1.109	–
Overige financiële vaste activa	405	–
	353.861	303.626

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groepsmaatschappijen	Latente belastingvorderingen	Langlopende vorderingen groepsmaatschappijen	Overige deelnemingen	Verstreckte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2020	278.176	450	25.000	–	–	–	303.626
Mutaties in 2020							
Nettoresultaat over 2020	37.929			36			37.965
Ontvangen dividenden	–25.600			–36			–25.636
Verstreckte leningen					815		815
Aflossing leningen			–121		–8		–129
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen	592						592
Koersverschillen	–543						–543
Fusie TBI Beheer / TBI Holdings	31.348		–20.439	1.018	302	405	12.634
Agio'stortingen	2.500						2.500
Overige mutaties			22.037				22.037
Saldo	46.226	–	1.477	1.018	1.109	405	50.235
Stand per 31 december 2020	324.402	450	26.477	1.018	1.109	405	353.861

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2020 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.

In januari 2016 had TBI Beheer B.V. (de verkrijgende vennootschap) een achtergestelde lening verstrekt van € 25 miljoen aan TBI Holdings B.V. (de verdwijnende vennootschap). Deze lening had een looptijd van 10 jaar. Het rentepercentage was 5%. De eerste 5,5 jaar was de lening aflossingsvrij, daarna zou de lening in 5 gelijke en opeenvolgende jaarlijkse termijnen hebben plaatsgevonden. Er waren geen zekerheden verstrekt over de lening. Na de juridische fusie van TBI Beheer B.V. en TBI Holdings B.V. op 1 januari 2020 is deze lening vervallen.

De verstrekte leningen betreffen twee leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen. Het openstaand bedrag van de eerste lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2020 € 0,3 miljoen (2019: € 0,3 miljoen) en heeft een looptijd tot 5 maart 2037. Hierover is een interest van 7% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De tweede lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2020 € 0,8 miljoen (2019: nihil) en heeft een looptijd tot 30 september 2047. Hierover is een rente van 5,875% verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

Daarnaast zijn leningen verstrekt aan drie groepsmaatschappijen. De eerste lening van 0,4 miljoen 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. De derde lening met een hoofdsom van 30,0 miljoen heeft een looptijd tot 31 december 2023. Hierover is een interest van 2% verschuldigd. Op deze lening is de negatieve deelnemingswaarde in mindering gebracht.

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

3. VORDERINGEN

	31 december 2020	31 december 2019
Debiteuren	–	398
Vorderingen op groepsmaatschappijen	57.335	666
Vennootschapsbelasting	10.228	714
Overige vorderingen en overlopende activa	1.262	–
	68.825	1.778

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. Onder de vorderingen was in 2019 een kortlopende vordering opgenomen op de aandeelhouder van € 0,4 miljoen. Ultimo 2020 is deze positie nihil.

4. LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2020	31 december 2019
Banken	250.423	1.180
	250.423	1.180

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Cash-pool

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De in rekening gebrachte rente over debetgelden, zijnde vorderingen op groepsmaatschappijen over 2020 bedroeg gemiddeld 1,2% (2019: 1,4%). De vergoede rente over de bij de vennootschap gestalde creditgelden over 2020 bedroeg gemiddeld 0,2% (2019: 0,4%). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de vorderingen en de kortlopende schulden en overlopende passiva.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

5. EIGEN VERMOGEN

Het maatschappelijk kapitaal bestaat na de statutenwijziging per 1 januari 2020 uit 5.000 gewone aandelen van elk € 100 nominaal, waarvan 1.000 aandelen zijn geplaatst en volgestort. Voorheen bestond het geplaatst kapitaal uit 1.000 gewone aandelen van € 453,78 nominaal.

Dientengevolge is € 353.780 overgeboekt naar de Agioreserve. 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
Eigen vermogen						
Stand per 1 januari 2019	454	–	2.460	235.313	16.237	254.464
Toevoeging aan de reserves				16.237	–16.237	
Dividend						
Nettoresultaat 2019					25.113	25.113
Koersverschillen en overige mutaties	–354	354	131	–99		32
Stand per 31 december 2019	100	354	2.591	251.451	25.113	279.609
Toevoeging aan de reserves			3.282	25.113	–25.113	3.282
Dividend				–7.500		–7.500
Nettoresultaat 2020					32.091	32.091
Koersverschillen en overige mutaties			–543	–3.282		–3.825
Stand per 31 december 2020	100	354	5.329	265.783	32.091	303.656

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € -0,5 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen (2019: nihil), een bedrag van € 4,2 miljoen op ingehouden winsten minderheidsdeelnemingen (2019: nihil) en een bedrag van € 1,7 miljoen op ontwikkelingskosten immateriële vaste activa (2019: € 2,6 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 2020 heeft de Algemene Vergadering in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2019. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 7,5 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2019 toe te voegen aan de overige reserves.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

6. VOORZIENINGEN

	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2020	–	–	–
Mutaties in 2020			
Dotaties	226		226
Onttrekkingen	–581	–3	–584
Fusie TBI Beheer / TBI Holdings	355	1.408	1.763
Saldo	–	1.405	1.405
Stand per 31 december 2020	–	1.405	1.405

De overige voorzieningen zijn getroffen voor kredietrisico's en personeelsgerelateerde kosten. De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	31 december 2020			31 december 2019		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
Voorzieningen	–	1.405	–	–	–	–

7. LANGLOPENDE SCHULDEN

	31 december 2020	31 december 2019
Achtergestelde lening	20.000	25.000

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

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

8. KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2020	31 december 2019
Achtergestelde lening	5.000	–
Handelscrediteuren	1.011	–
Schulden aan groepsmaatschappijen	336.249	–
Belastingen en premies sociale verzekeringen	868	–
Overige schulden en overlopende passiva	5.281	1.975
	348.409	1.975

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

(x € 1 miljoen)	31 december 2020			31 december 2019		
	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR	< 1 JAAR	1 – 5 JAAR	> 5 JAAR
Overige						
Leaseovereenkomsten	303	588	–	–	–	–
Huurovereenkomsten e.d.	332	1.328	498	–	–	–

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

	2020
Minimale leasebetalingen	230
	230

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2020	31 december 2019
Bankgaranties en borgstellingen	931	–
Overige	–	–
	931	–

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2020 betreft dit een bedrag van € 51,1 miljoen (ultimo 2019: € 33,6 miljoen).

TBI Holdings B.V. vormt, samen met diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de omzet- en vennootschapsbelasting. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belasting-schulden 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.

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 2020 waren gemiddeld 48 medewerkers bij de vennootschap in dienst. Vorig boekjaar waren, ter vergelijking, 49 medewerkers in dienst bij TBI Holdings B.V. (de verdwijnende vennootschap) en 0 medewerkers bij TBI Beheer B.V. (de verkrijgende vennootschap). Alle medewerkers waren in 2020, evenals in 2019, 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 € 1,6 miljoen (2019: € 1,7 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 0,6 miljoen (2019: € 2,4 miljoen).

Transacties met verbonden partijen

TBI Holdings B.V. heeft in 2020 € 0,6 miljoen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2019: € 1,5 miljoen).

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Voorstel tot resultaatbestemming 2020

Het nettoresultaat over 2020 bedraagt € 32,1 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om € 9,6 miljoen uit te keren aan dividend aan de aandeelhouder en het restant ten bedrage van € 22,5 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Rotterdam, 30 maart 2021
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

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



OVERIGE GEGEVENS

ERA Contour realiseerde het project De Eenhoorn in Amsterdam-Oost in opdracht van Woningcorporatie Ymere.

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE BEPALING INZAKE RESULTAATBESTEMMING

Artikel 22

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



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 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 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020.
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 Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Het bestuursverslag:
 - 2020 in beeld
 - TBI in een oogopslag
 - Bericht van de voorzitter van de raad van bestuur
 - Omgeving, Organisatie en Strategie
 - Voortgang strategische pijlers 2020
 - Waarde voor stakeholders en maatschappij
 - Financiële resultaten
 - Vooruitzichten
 - Governance
- Verslag van de raad van commissarissen
- Overige gegevens
- Overige informatie

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

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

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

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

diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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 conti-

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

nuïteitsveronderstelling, 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard,

timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de

redelijkheid van schattingen door 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader

hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groeps- onderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groeps- onderdelen 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, 30 maart 2021

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT BIJ DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE IN HET JAARVERSLAG 2020

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 2020 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.
- De gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2020, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria; zoals toegelicht in de paragraaf 'rapportagecriteria'.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit:

- 2020 in beeld;
- TBI in een oogopslag;
- Omgeving, Organisatie en Strategie;
- Voortgang strategische pijlers 2020;
- Waarde voor stakeholders en maatschappij;
- Governance;
- Overige informatie.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

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

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

Rapportagecriteria

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

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) op Core level en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Overige informatie' in de sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag en verder uitgewerkt in het rapportagehandboek.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijk-

baarheid 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.

Wij combineren beoordelingswerkzaamheden op vestigingsniveau met aanvullende beoordelingswerkzaamheden op groepsniveau en hebben zo voldoende en geschikte assurance-informatie kunnen verzamelen in verband met

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van TBI Holdings B.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

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

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

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 beoordelings-

werkzaamheden 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 internebeheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling.

- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - het afnemen van interviews met het management (en/of relevante medewerkers) op groeps- (en bedrijfs-/divisie-/cluster-/lokaal) niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
 - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
 - het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van groepsonderdelen, locaties of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een virtueel locatiebezoek;

2020 in beeld
Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
TBI in een oogopslag
Omgeving, organisatie en strategie
Voortgang strategische pijlers 2020
Waarde voor stakeholders en maatschappij
Financiële resultaten
Vooruitzichten
Governance
Verslag van de Raad van Commissarissen
Jaarrekening
Overige gegevens
Overige informatie

- 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, 30 maart 2021

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: D.A. Sonneveldt RA

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

OVERIGE INFORMATIE

In opdracht van de gemeente Rotterdam hebben Mobilis, Croonwolter&dros en Nico de Bont de Maastunnel gerenoveerd en gerestaureerd. Het omvangrijke project werd in 2020 afgerond.

OVERIGE INFORMATIE

TRANSPARANTIE, MATERIALITEIT EN STAKEHOLDERBETROKKENHEID

REIKWIJDTE EN VERANTWOORDING

TBI publiceert een geïntegreerd jaarverslag. Hierin rapporteren we over onze strategie en de ontwikkelingen en resultaten op economisch, sociaal, milieu en maatschappelijk gebied. Het jaarverslag is opgesteld in lijn met de International Integrated Reporting Council (IIRC) Integrated Reporting <IR> framework. De duurzaamheidsinformatie gepubliceerd in dit verslag voldoet aan de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) Standaarden – optie 'Core'.

Structuur en verantwoordelijkheden niet-financiële informatie

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

De Raad van Bestuur van TBI Holdings draagt de eindverantwoordelijkheid voor de strategische MVO-doelstellingen. De Raad van Bestuur stelt de doelstellingen vast waarop de prestatie wordt beoordeeld. De Voorzitter van de Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid en wordt hierin geadviseerd door de MVO-manager. Deze adviseert de Raad van Bestuur over strategische ontwikkelingen, monitort de integratie van MVO in de managementprocessen en overziet de

MVO-doelstellingen en de totale prestatie van de onderneming. De MVO-manager werkt hiervoor nauw samen met voor MVO verantwoordelijke functionarissen binnen de TBI-ondernemingen.

Doelgroepen

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

Rapportage criteria en niet-financiële informatie

De optie 'Core' van de GRI-standaarden betekent dat TBI rapporteert op alle standaard 'core disclosures', de managementbenadering en minimaal één indicator gerelateerd aan de geïdentificeerde materiële onderwerpen. Het proces voor de bepaling van de materiële onderwerpen is beschreven in de paragraaf 'Materialiteit en stakeholderdialoog' in dit hoofdstuk. Het resultaat van deze analyse

bepaalt welke GRI-indicatoren zijn opgenomen in dit verslag. Waar relevant en beschikbaar zijn de resultaten over afgelopen jaren opgenomen.

Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is niet alleen verantwoordelijk voor, maar ook nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit jaarverslag en de materialiteitsanalyse. Dit jaarverslag is net als dat over 2019 (publicatiedatum 16 april 2020) extern geverifieerd ('limited assurance') en voldoet aan de GRI-Standaarden – optie 'Core'. Het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 125 tot en met 127 van dit verslag.

Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2020, de 'GRI Standards content index' en 'Verantwoording en methodologie' zijn als pdf-bestand te downloaden via www.tbi.nl/jaarverslag. Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 16 april 2021.

Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2020 dat loopt van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020. De gerapporteerde financiële data en fte-aantallen betreffen alle activiteiten van TBI, zowel nationaal als internationaal. Voor alle overige niet-financiële

data, met uitzondering van de veiligheidsprestaties, wordt uitsluitend gerapporteerd over de prestaties van de Nederlandse activiteiten van TBI. Over combinaties – ondernemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – is pro rata naar het aandeel van de TBI-onderneming in deze combinatie gerapporteerd. Data van entiteiten, waarin TBI een minderheidsbelang heeft of geen management control, worden buiten beschouwing gelaten.

Vergelijkbaarheid

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

Rapportage-ambities

TBI neemt deel aan de Transparantie-benchmark. Door onze verslaglegging af te zetten tegen vergelijkbare bedrijven, verwachtingen vanuit de sector en andere stakeholders blijven we onze prestatie en manier van rapporteren verbeteren. Het is onze ambitie om onze score op de benchmark ieder jaar te verbeteren. Komende jaren willen we blijven rapporteren over de materiële onderwerpen in lijn met het IIRC kader en overeenkomstig de richtlijnen van de GRI standaarden.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

Meetmethode en dataverzameling

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

MATERIALITEIT EN STAKEHOLDER-DIALOOG**Materialiteit**

Onze jaarlijkse materialiteitsanalyse verzekert ons ervan dat we ons bewust zijn van wat zich afspeelt in de omgeving waarin wij werkzaam zijn en impact hebben. We voeren de analyse uit teneinde focus aan te brengen in dit verslag en te voorzien in de informatiebehoefte van onze stakeholders. De Raad van Bestuur is betrokken bij de uitvoering van de analyse en stelt de uitkomsten vast. In november 2019 zijn de materiële onderwerpen, zoals vastgesteld voor het verslagjaar 2019, door middel van een fysieke stakeholderdialoog geactualiseerd. Hierbij is zowel de kwantitatieve als kwalitatieve informatie opgehaald. Ondanks de zeer uitgebreide analyse die in 2019 plaatsvond was er in 2020 voldoende aanleiding om de relevantie van onderwerpen te herijken. In de markten waarin de TBI-ondernemingen actief zijn, volgen de maatschappelijke, technologische en sociale ontwikkelingen elkaar snel op. Daarnaast heeft TBI ook de gevolgen onderzocht van Covid-19 en maatregelen die daaromtrent zijn getroffen. De 23 relevante onderwerpen vormden het uitgangspunt voor de herijking 2020.

In aansluiting op de GRI Standards zijn de volgende stappen doorlopen om de materiële onderwerpen vast te stellen.

Vaststellen volledigheid en stakeholder-relevantie

Voor het vaststellen van de onderwerpen hebben we de definitie van materialiteit verbreed. Hiermee sluiten we niet alleen aan bij de minimale vereisten volgens de GRI-richtlijnen, maar ook bij inzichten vanuit andere rapportage initiatieven (zoals het IIRC International Integrated Reporting Council en EU Non-Financial Reporting Disclosure (NFRD), waarbij de definitie van materialiteit meer vanuit een geïntegreerde (in plaats van MVO) visie is benaderd. Daarmee is de gehanteerde definitie van een materieel onderwerp: “een onderwerp dat de organisatie significant beïnvloedt of waarop de organisatie met haar activiteiten significante invloed heeft”. Dit betreft positieve en negatieve en directe en indirecte invloed (risico/kans). Door deze aanscherping hebben we de abstractieniveaus van de onderwerpen gelijkgetrokken en als een output, een direct resultaat van onze activiteiten, omschreven. Door middel van een analyse van vergelijkbare bedrijven hebben we vervolgens de volledigheid aan onderwerpen getoetst. Op basis hiervan is overlap in de onderwerpen geëlimineerd en hebben enkele onderwerpen een bredere scope gekregen. Dit heeft geleid tot het terugbrengen van 23

naar 17 relevante onderwerpen met een aanscherping van de beschrijvingen. In het document ‘Verantwoording en methodologie’ op www.tbi.nl/jaarverslag zijn de 17 onderwerpen weergegeven, evenals de aanpassingen ten opzichte van vorig jaar. Twee onderwerpen uit de lijst van vorig jaar zijn niet teruggekomen omdat deze gezien worden als een uitkomst van de sturing op de andere onderwerpen: “versterken marktpositie” en “kwalitatief hoogwaardige projecten”.

De 17 onderwerpen zijn voorgelegd aan stakeholdervertegenwoordigers vanuit TBI om de relevantie van de onderwerpen voor onze belangrijkste stakeholders te prioriteren. De voor TBI belangrijkste stakeholdergroepen zijn hierin vertegenwoordigd: medewerkers, projectontwikkelaars, (lokale) overheden, leveranciers en onderaannemers, banken en verzekeraars, publieke en private opdrachtgevers. Stakeholders van de verschillende segmenten zijn vertegenwoordigd en er is een gemiddelde score berekend om de onderwerpen naar belang te prioriteren.

Validatie en vaststellen TBI relevantie

Tijdens een interne sessie waarin de drie segmenten op groepsdirectieniveau waren vertegenwoordigd, is de relevantie van de onderwerpen voor TBI geprioriteerd. Hierbij is de impact van Covid-19 op de relevantie van



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategieVoortgang strategische
pijlers 2020Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

de onderwerpen nadrukkelijk meegenomen. Het uitgangspunt van de validatie was de prioritering die in 2019 aan de onderwerpen is gegeven. De inhoudelijke discussie heeft geleid tot een aanpassing van prioriteit ten opzichte van vorig jaar.

Vaststelling materiële onderwerpen

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

De onderwerpen rechts boven de rechter-hyperbool worden vanuit zowel stakeholders als TBI Holdings als relevant beoordeeld en zijn daarom als materieel vastgesteld door de Raad van Bestuur. Op deze onderwerpen ontwikkelt TBI Holdings beleid, doelstellingen en wordt de voortgang gemeten aan de hand van KPI's. Over het beleid, de doelstellingen, resultaten en KPI's ten aanzien van deze onderwerpen informeert de Raad van Bestuur haar stakeholders in het jaarverslag.

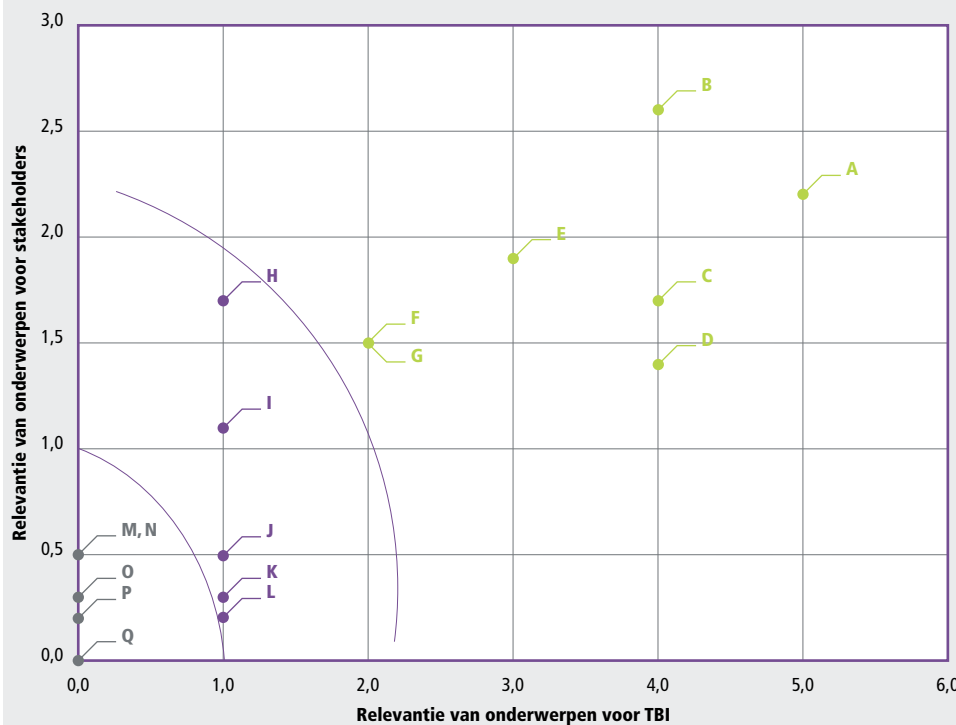
Stakeholderdialoog

TBI is in continue dialoog met haar stakeholders vanuit hun diverse belangen en motivaties. Deze dialogen vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie en zijn veelal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van de TBI-ondernemingen. De Raad

van Bestuur neemt deel aan de belangrijkste dialogen waarin een verscheidenheid aan stakeholders aanwezig is. Op de website wordt in het document *Verantwoording en*

methodologie duidelijk gemaakt hoe TBI de interactie met haar stakeholders organiseert en ten aanzien van welke onderwerpen stakeholders verwachtingen van TBI hebben.

MATERIALITEITSMATRIX



Onderwerp	Totaal
A Veilige en gezonde werkomstandigheden	3,6
B Klantgerichtheid	3,3
C Projectbeheersing	2,9
D Solide financiële positie	2,7
E Corporate Governance/goed bestuur	2,4
F Energieneutrale oplossingen	1,8
G Circulair bouwen	1,7
H Integraal ontwerpen	1,4
I Innovatie	1,0
J Opleiding en (talent)ontwikkeling	0,8
K Maatschappelijke betrokkenheid	0,7
L Digitalisering van bouwprocessen	0,6
M Duurzame bedrijfsvoering	0,3
N Diversiteit	0,3
O Klimaatadaptief bouwen	0,2
P IT toepassingen in de bouw	0,1
Q Beïnvloeding publiek beleid	0,0

- 2020 in beeld
- Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur
- TBI in een oogopslag
- Omgeving, organisatie en strategie
- Voortgang strategische pijlers 2020
- Waarde voor stakeholders en maatschappij
- Financiële resultaten
- Vooruitzichten
- Governance
- Verslag van de Raad van Commissarissen
- Jaarrekening
- Overige gegevens
- Overige informatie

VIJFJARENOVERZICHT

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2020	2019	2018	2017	2016
Markt					
Ontvangen opdrachten	1.927	1.893	2.581	1.711	1.833
Orderportefeuille	3.147	2.829	2.630	2.374	2.136
Verkochte woningen	974	960	1.731	1.251	1.671
Opgeleverde woningen	1.736	843	1.785	2.345	1.649
Financieel ¹					
Bedrijfsopbrengsten	2.013	1.850	1.773	1.708	1.573
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) ¹	70,8	58,3	52,7	44,4	9,7
Bedrijfsresultaat (EBIT) ¹	50,8	39,2	34,1	26,3	-9,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	48,0	37,4	26,0	16,6	-21,6
Nettore resultaat	32,1	25,1	16,2	8,9	-18,7
Ratio's					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten ¹	3,5	3,1	3,0	2,6	0,6
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten ¹	2,5	2,1	1,9	1,5	-0,6
Nettore resultaat in % van:					
– bedrijfsopbrengsten	1,6	1,4	0,9	0,5	-1,2
– het eigen vermogen	10,6	9,0	6,4	3,8	-8,1
Solvabiliteit in % van garantievermogen	35,4	34,1	34,3	33,8	35,9

	2020	2019	2018	2017	2016
Medewerkers ²					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	6.322	5.986	5.758	5.746	5.677
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	744 ⁴	927	744	692	702
Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	11	11	17	9	16
Veiligheid en gezondheid					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	41	38	36	39	37
Ongevallenratio (IF)	3,4	3,2	3,1	3,5	3,6
Ziekteverzuim in %	4,2	4,4	4,7	4,5	4,4
Milieu-impact					
CO ₂ -emissie (kton)	29	32	33	32 ³	29
CO ₂ -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	14,6	17,3	18,7	18,5	18,4
Afvalvolume (kton)	52,8	24,9	31	33	28
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	26,2	13,5	17,4	19,3	17,9
Afvalscheidingspercentage	74,7	64,3	59,6	51,5	66,5
Percentage duurzaam hout	98	98	94	95	91

¹ Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen).² Exclusief buitenlandse entiteiten voor de jaren tot en met 2017.³ De totale CO₂-footprint 2017 is aangepast op basis van voortschrijdend inzicht inzake de toepassing van de scope afbakening in relatie tot koelgassen.⁴ In 2020 zijn de opleidingskosten per medewerker bepaald op basis van het gemiddelde aantal fte in het rapportagejaar. Dit wijkt af van voorgaande jaren waarbij het aantal fte ultimo jaar is gehanteerd..

2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

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 winstoverslag en/of getroffen verliesvoorzieningen) en de overige bedrijfsopbrengsten. De netto-omzet omvat de in de verslagperiode verantwoorde opbrengstwaarde van de opgeleverde werken en de geleverde goederen en diensten (exclusief omzetbelasting).

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten voor 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

CO₂-voetafdruk

CO₂ is het gas dat voor een groot deel een bijdrage levert aan het broeikaseffect. Het wordt onder andere uitgestoten door het verbranden van fossiele brandstoffen. TBI rapporteert enkel over de scope 1 en 2 emissies van 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 CO₂-berekeningen zijn gebaseerd op werkelijke (gemeten) data. De CO₂-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 CO₂-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.



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie

H**Handelswerkkapitaalefficiëntie**

Het op basis van vier kwartalen (rolling) berekende saldo van de vlottende activa minus kortlopende schulden, exclusief investeringen in projectontwikkeling, liquide middelen en rentedragende schulden (handelswerkkapitaal) uitgedrukt in procenten van de bedrijfsopbrengsten.

I**Inlener**

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

M**Medewerker**

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

N**NOM**

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

O**Ongevallenratio (IF)**

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

Operationele marge

Het bedrijfsresultaat (EBIT/EBITDA) in procenten van de bedrijfsopbrengsten.

Orderportefeuille

Het nog niet uitgevoerde deel van de opdrachtwaarde van per balansdatum onderhanden zijnde respectievelijk nog in uitvoering te nemen werken en/of projecten, alsmede de 'pipeline': het totaal van de te ontvangen opdrachten of projecten met bereikte 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 giftig. PFAS worden als verontreiniging in bodem, grond- en oppervlaktewater aangetroffen.

R**Recourse versus non-recourse financiering**

Een recourse financiering is een financiering waarbij de schuldenaar hoe dan ook zijn schuld moet terugbetalen. De schuldenaar is met zijn gehele vermogen aansprakelijk om ervoor te zorgen dat de hoofdsom (inclusief de rente) wordt terugbetaald.

Bij een non-recourse financiering geldt dat er sprake is van een beperktere aansprakelijkheid, waarbij de aansprakelijkheid van de leningnemer bij ingebrekestelling louter

toeziet op de vooraf gemaakte afspraken (inzake de onderpanden/garanties).

S**Solvabiliteit**

Bij de berekening van de solvabiliteitsratio wordt het percentage eigen vermogen resp. garantievermogen ten opzichte van de totale activa gehanteerd.

T**TBI Gedragscode**

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

Z**Ziekteverzuim**

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



2020 in beeld

Bericht van de voorzitter van de Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie en strategie

Voortgang strategische pijlers 2020

Waarde voor stakeholders en maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie



TBI Holdings B.V.

Wilhelminaplein 37, 3072 DE Rotterdam
Postbus 23134, 3001 KC Rotterdam
T 010 – 2908500
I www.tbi.nl
E info@tbi.nl

KvK nummer 24144065



Cover:
De RijnlandRoute is het grootste
infrastructuurproject van de provincie
Zuid-Holland. Het is een nieuwe wegverbinding
van Katwijk, via de A44, en de A4 bij Leiden.
De TBI-ondernemingen Croonwouter&dros en
Mobilis maken deel uit van de internationale
aannemerscombinatie.

COLOFON

Redactie en productie TBI Holdings B.V., Rotterdam

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

Fotografie Vincent Basler, Carolien Abbink, Brian Roeten, Marc Dorleijn, Luuk Kramer, Marnix Klooster, Topview Luchtfotografie, Jane van Raaphorst, Jannes Linders, Kees Stuij, Bouwfotografie.nl, R. Hjortshøj, Igor Vermeer, Bert Rietberg, Raymond Schindeler, Robert Oosterbroek, Steven Scholten.

Copyright TBI Holdings B.V., Rotterdam

Maart 2021

The annual report 2020 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.



2020 in beeld

Bericht van de
voorzitter van de
Raad van Bestuur

TBI in een oogopslag

Omgeving, organisatie
en strategie

Voortgang strategische
pijlers 2020

Waarde voor
stakeholders en
maatschappij

Financiële resultaten

Vooruitzichten

Governance

Verslag van de Raad
van Commissarissen

Jaarrekening

Overige gegevens

Overige informatie