

JAARVERSLAG

2018

MAAK
DE TOEKOMST

TBI Jaarverslag 2018

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

De GRI content index met aanvullende informatie is te vinden op onze website www.tbi.nl.

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

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

Het geïntegreerde jaarverslag 2018 is ook verkrijgbaar in het Engels. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie prevaleert de Nederlandse versie. De jaarverslagen zijn tevens beschikbaar op www.tbi.nl.

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

TBI Holdings B.V.

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

www.tbi.nl
info@tbi.nl

KvK nummer 24144064

Cover: European Patent Office geopend door Koning Willem Alexander (juni 2018) en gerealiseerd door J.P. van Eesteren, Croonwolver&dros en Voorbij Funderingstechniek.

Inhoud

Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur	4	Reikwijdte en verantwoording	69
Over TBI	7	Bijlage: overzicht prestatie-indicatoren	72
Het werkveld van TBI	7		
Profiel	8	Jaarrekening	73
Vijfjarenoverzicht TBI	10	Geconsolideerde balans per 31 december 2018	74
		Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018	75
Hoe TBI waarde creëert	12	Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2018	75
Visie	12	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018	76
Missie	12	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	78
Bedrijfsmodel	13	Toelichting op de geconsolideerde balans	85
Maatschappelijke ontwikkelingen	13	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	91
Wat stakeholders materieel vinden	16	Enkelvoudige balans per 31 december 2018	96
Strategie	17	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018	97
Kritische prestatie-indicatoren	19		
Voortgang strategie in 2018	20	Overige gegevens	102
Financieel	26	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
Marktbeeld	26		
Bedrijfsopbrengsten en -resultaten	26	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	105
Ontvangen opdrachten en orderportefeuille	27		
Balans	27	Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen	109
Financiering	27		
Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra	28		
Vooruitzichten	30	Operationele structuur TBI	110
Themakatern: In dialoog met stakeholders	31	Begrippenlijst	111
Governance	56	Colofon	115
Risicobeheersing	56		
Aanpak risicobeheersing	56		
Corporate governance	61		
Verslag van de Raad van Commissarissen	63		
Samenstelling Raad van Bestuur	67		
Samenstelling Raad van Commissarissen	68		



2018 was een goed jaar voor TBI. De woningmarkt was onverminderd sterk en in de utiliteits- en inframarkt verbeterden de marktomstandigheden. Dat gold niet voor Marine & Offshore. Die markt bleef onder druk staan. De bedrijfsopbrengsten groeiden met 4 procent naar € 1.773 miljoen en het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten nam toe met 30 procent naar € 36,2 miljoen.

Met een toename van ruim 10 procent is onze orderportefeuille goed gevuld en hebben we onze basis voor de komende jaren aanzienlijk versterkt. Tegelijkertijd hebben we ons risicoprofiel verlaagd door selectief te werk te gaan bij de verwerving van nieuwe projecten. Onze financiële positie blijft sterk en we houden dan ook ruimte om te investeren in slimme, duurzame en toekomstbestendige oplossingen voor de gebouwde omgeving.

Bericht van de Voorzitter van de Raad van Bestuur



Daan Sperling
Voorzitter Raad van Bestuur
TBI Holdings B.V.

Afscheid van een geweldig bedrijf

Op 1 mei aanstaande neem ik, na ruim zeventien jaar, afscheid van TBI Holdings. Daarmee neem ik afscheid van een geweldig bedrijf. Ondernemend en met beide benen op de grond, zo zou ik TBI willen typeren.

Dankzij onze decentrale concernstructuur en de grote mate van zelfstandigheid van onze ondernemingen opereren we dicht op de klant. Zo kennen wij onze klanten goed en zijn we in staat waarde voor hen te creëren. Bovendien zijn de lijnen voor besluitvorming kort, wat het ondernemerschap ten goede komt. Aan dat samenspel tussen onze ondernemingen en de groep hecht ik grote waarde. Als concernleiding zijn wij niet alleen toezichthouder maar vooral ook klankbord voor de afzonderlijke ondernemingen. De combinatie van lokaal ondernemerschap en de schaalvoordelen van een groot concern geeft ons de mogelijkheid om kennis te delen, te innoveren en om samen te werken.

De afgelopen jaren hebben we ons ingezet om wat we doen nog beter en slimmer te doen. Onze strategie is gericht op drie pijlers die nauw met elkaar verbonden zijn: economische waardecreatie, maatschappelijke betekenis en de ontwikkeling en ontplooiing van onze mensen. Verbinding is daarbij het sleutelwoord. De verbinding tussen onze ondernemingen door kennis te delen en samen te werken. Verbinding met onze klanten. De verbinding van ons vakmanschap met de verdergaande digitalisering en industrialisatie van het bouwproces. De verbinding van ervaren medewerkers met jong talent. We hebben ons goed weten te profileren als een interessant bedrijf dat medewerkers kansen biedt zich te ontplooiën en hun ambities waar te maken.

Mijn persoonlijke drive om in deze sector werkzaam te zijn, is dat ik vind dat we er echt toe doen. We dragen blijvend bij aan de ruimtelijke inrichting van Nederland, of het nou gaat om woningbouw, utiliteitsbouw, installatietechniek of infra. Hierbij zijn bouw en technologie geen doel, maar een middel.

Onze ondernemingen spelen een toonaangevende rol als het gaat om betaalbare woningbouw, de Randstad bereikbaar houden en de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Onze portfolio biedt daartoe alle mogelijkheden. Van conceptwoningen als lekkerEIGENhuis tot groene schepen, van slimme gebouwen tot renovatie van sluizen, bruggen en tunnels. Van monumentale herbestemming tot duurzame energieoplossingen. Wij zijn van alle markten thuis.

De zes rondetafelgesprekken die we in dit verslag hebben opgenomen laten dat ook zien aan de hand van thema's als betaalbaar en duurzaam bouwen, circulariteit, allianties en veilig werken. We zien daarbij een duidelijke verandering in denken en andersoortige samenwerking met betrokken partijen en opdrachtgevers. We opereren meer als partners en durven samen nieuwe dingen te doen. De gesprekken geven een goede inkijk in deze manier van werken. Het zijn mooie voorbeelden waarin ons vakmanschap, ondernemerschap en onze innovatiekracht samenkomen.

Meer regie bij de verduurzaming

De bouwsector is een belangrijke factor in de transitie naar een circulaire economie en duurzame energie. Maar bij wie komt de rekening voor de verduurzaming terecht? Bij de overheid, de burgers of bij de industrie?

Daarover is veel discussie. Ik denk dat we daar een balans in moeten vinden, maar ik ben er ook van overtuigd dat we pas écht een sprong kunnen maken als we de kosten die verbonden zijn aan de energietransitie naar beneden kunnen krijgen.

Dat kan alleen als we daadwerkelijk schaalgroottes bereiken, zodat we meer kunnen investeren in innovatieve oplossingen teneinde de realisatiekosten omlaag te brengen. Wij ondersteunen dan ook de Bouwagenda waarin (onder meer) gepleit wordt voor 'opschaling' door middel van bundeling van initiatieven en projecten.

Trots op TBI, trots op onze mensen

Ik zal TBI zeker missen. Niettegenstaande onze decentrale concernstructuur en de daarbij behorende verscheidenheid van onze ondernemingen, ervaar ik overal hetzelfde TBI-gevoel, dezelfde TBI-stijl, hetzelfde TBI-hart. Dat is geweldig. En belangrijk, want zijn betrokken en enthousiaste medewerkers niet de belangrijkste pijler onder het succes van een onderneming?

Ik kijk met plezier en voldoening terug op een interessante tijd waarin ik samen met mijn collega's aan de ontwikkeling van TBI heb mogen werken. Ik ben trots op TBI zoals dat er nu staat, maar ik ben nog trotser op onze mensen. Jullie inspiratie, ondernemingsgeest en energie zijn onmisbaar om het 'Maak de Toekomst' van TBI waar te maken.

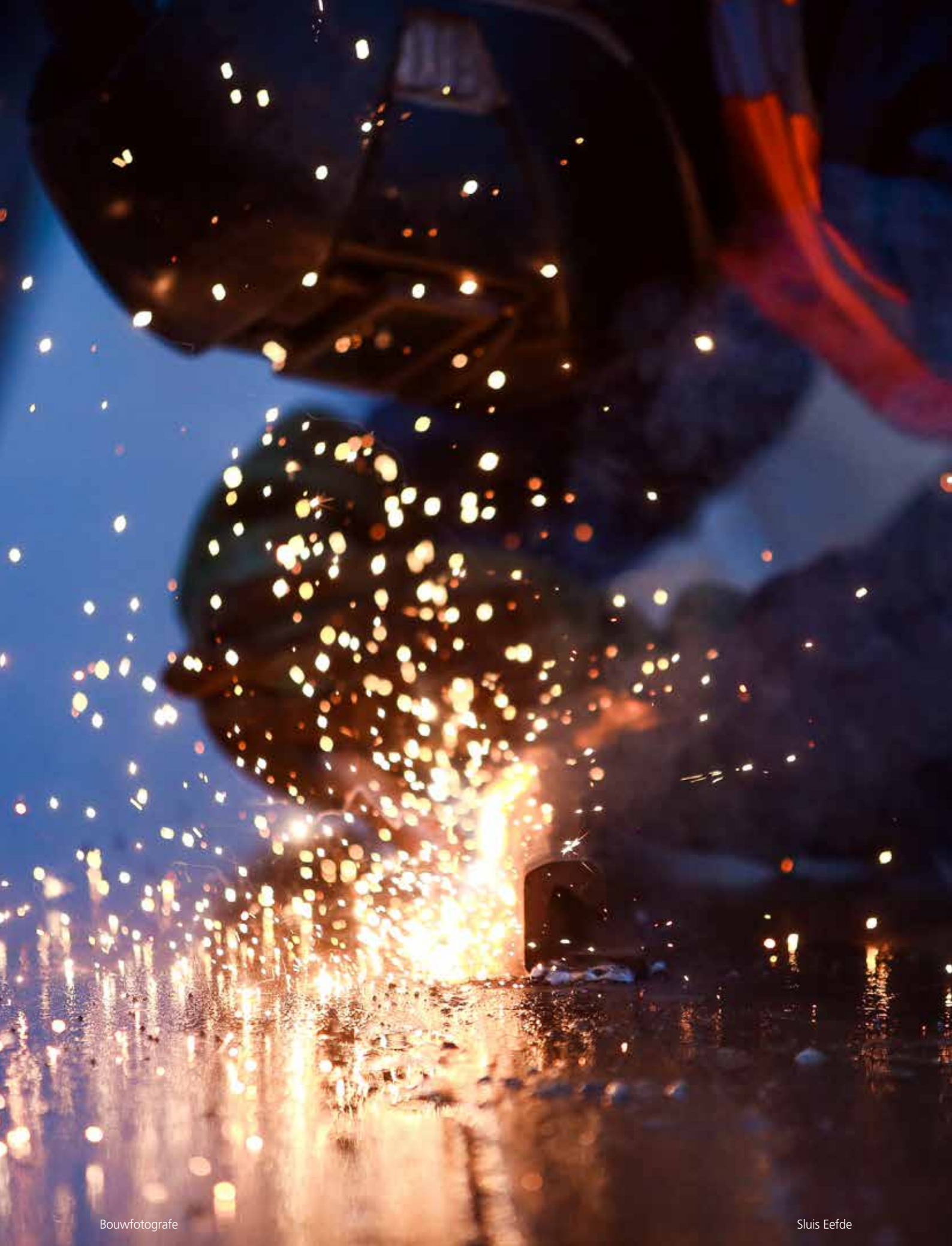
Ik wens Bart van Breukelen, Emiel Roozen en alle andere TBI-medewerkers alle succes. Ik wil alle medewerkers bedanken voor hun loyaliteit en inzet.

Vanzelfsprekend dank ik ook onze klanten, partners en aandeelhouder voor het gestelde vertrouwen in mij en ten slotte wens ik TBI heel veel succes.

Rotterdam, 19 maart 2019

Daan Sperling

Voorzitter Raad van Bestuur
TBI Holdings B.V.



Bouwfotografie

Sluis Eefde

Over TBI

Het werkveld van TBI

TECHNIEK

BOUW & ONTWIKKELING

INFRA



Profiel

TBI is een groep ondernemingen die de gebouwde omgeving op duurzame wijze vernieuwt, inricht en onderhoudt. TBI heeft een gediversifieerd portfolio van bouw- en installatietechniek. Woningen, kantoren, scholen, ziekenhuizen, wegen, tunnels, bruggen, sluizen, fabrieken en scheepsinstallaties. Van kleine initiatieven tot grote, spraakmakende projecten. Voor publieke of private opdrachtgevers. In heel Nederland is ons werk te zien. Binnen de segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra onderscheidt TBI vijf marktgeoriënteerde clusters, waarbinnen de TBI-ondernemingen vanuit verschillende disciplines de markt bewerken, samenwerken en kennis delen:

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

Met gemiddeld 5.733 medewerkers (fte's), realiseerde TBI in 2018 € 1.773 miljoen aan bedrijfsopbrengsten.

Stabiele basis om te ondernemen

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en met Stichting TBI als uiteindelijke en enige aandeelhouder. Continuïteit op lange termijn, behoud van monumentaal erfgoed en een bijdrage leveren aan de opleiding van de kinderen van onze medewerkers via de Stichting Studiefonds TBI zijn de doelstellingen van de Stichting. Dit biedt stabiliteit en ruimte om te ondernemen, gerichte keuzes te maken en doelen te stellen voor de korte én lange termijn. Zo maken we de toekomst.

Toonaangevende marktpositie

TBI-ondernemingen opereren dicht op de klant en zijn toonaangevend in hun markt(segment). Binnen TBI hebben we alle disciplines (vastgoedontwikkeling, bouw, technologie en infra) in huis om een daadwerkelijke bijdrage te leveren aan de ruimtelijke inrichting van Nederland. Ons portfolio is zo breed in samenstelling dat we de mogelijkheid hebben om deze maatschappelijke opgave te realiseren en aan te sluiten bij de wensen van onze klanten.

We combineren het vakmanschap van de afzonderlijke ondernemingen met ondernemerschap. Daarvoor is binnen onze netwerkorganisatie volop ruimte. Wij zien graag dat opdrachtgevers ons uitdagen en wij willen onze opdrachtgevers uitdagen. Op basis van wederzijds vertrouwen en respect. Dat betekent opdrachtgevers begrijpen, met ze meedenken en doorvragen, op zoek naar de beste oplossing. We zitten dus 'dicht op de klant', maar bieden de schaalvoordelen van de groep. Samen als het kan, alleen als het moet.

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

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

Circulair ondernemen

Aan onze beslissingen liggen economische én duurzame overwegingen ten grondslag. Circulair ondernemerschap wordt steeds meer een integraal onderdeel van onze dagelijkse praktijk. Daarbij is de mogelijkheid tot hergebruik van gebouwen, producten en grondstoffen het uitgangspunt, met als doel een waardevaste gebouwde omgeving te ontwikkelen en de ecologische voetafdruk te verkleinen.

Aantrekkelijke werkomgeving

We hebben de ambitie om een aantrekkelijke werkomgeving voor talent te bieden. Een omgeving waarin mensen prettig werken en zichzelf continu willen ontwikkelen. Altijd vanuit het besef dat bouwen geen doel is maar een middel. Goede ontwikkelingsmogelijkheden, opleidingen en trainingen, gezonde arbeidsverhoudingen en goede arbeidsvoorwaarden voor onze medewerkers, in een veilige en gezonde werkomgeving, zijn daarbij de randvoorwaarden.

Werken vanuit waarden

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

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

Wij borgen onze kernkwaliteiten door:

- te investeren in leiderschap en cultuur;
- de kernkwaliteiten stevig te verankeren in management-developmentbeleid en TBI acadmy programma's;
- het (technisch) vakmanschap (onder andere in samenwerking met 'vakscholen') te behouden en uit te bouwen;
- innovaties aan te jagen middels het TBI Innovatiefonds;
- samenwerking en kennisdeling binnen de clusters.



Uitreiking TBI Innovatieprijs 2018

Vijfjarenoverzicht TBI

	2018	2017	2016	2015	2014
Markt					
Ontvangen opdrachten	2.581	1.711	1.833	1.508	1.491
Orderportefeuille	2.630	2.374	2.136	1.795	1.743
Verkochte woningen	1.731	1.251	1.671	1.707	1.059
Opgeleverde woningen	1.785	2.345	1.649	nb ²	nb ²
Financieel¹					
Bedrijfsopbrengsten	1.773	1.708	1.573	1.557	1.603
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) ¹	54,7	46,0	11,7	32,7	31,0
Bedrijfsresultaat (EBIT) ¹	36,2	28,0	-7,3	14,2	8,0
Nettoresultaat	18,2	10,6	-16,7	1,3	1,4
Totale activa	812,6	779,9	707,7	766,8	746,9
Eigen vermogen	255,1	240,1	229,7	247,0	245,9
Rentedragende langlopende schulden	71,3	66,1	66,5	52,5	24,7
Rentedragende kortlopende schulden	10,5	14,6	13,2	14,1	18,5
Nettowerkkapitaal	-2,6	28,0	65,3	47,7	72,4
Liquide middelen	229,3	186,7	138,3	166,5	123,4
Ratio's					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten ¹	3,1	2,7	0,7	2,1	1,9
Bedrijfsresultaat (EBIT) in % van bedrijfsopbrengsten ¹	2,0	1,6	-0,5	0,9	0,5
Nettoresultaat in % van:					
*bedrijfsopbrengsten	1,0	0,6	-1,1	0,1	0,1
*het eigen vermogen	7,1	4,4	-7,3	0,5	0,6
Solvabiliteit in % van garantievermogen	34,5	34,0	36,0	32,2	32,9
Medewerkers³					
Aantal medewerkers ultimo jaar (fte)	5.758	5.746	5.677	5.744	5.981
Opleidingskosten per medewerker (fte) in €	744	692	702	578	nb ²
Aantal (geconstateerde) overtredingen TBI Gedragscode	17	9	16	14	18
Veiligheid en gezondheid					
Arbeidsongevallen (met verzuim)	36	39	37	33	73
Ongevallenratio (IF)	3,1	3,5	3,6	3,1	6,1
Ziekteverzuim in %	4,7	4,5	4,4	4,1	4,4
Milieu-impact					
CO ₂ -emissie (kton)	33	32 ⁴	29	29	32
CO ₂ -emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	18,7	18,5	18,4	18,9	20,0
Afvalvolume (kton)	31	33	28	25	21
Afvalvolume/per miljoen € bedrijfsopbrengsten (ton)	17,4	19,3	17,9	16,1	13,0
Afvalscheidingspercentage	59,6	51,5	66,5	nb ²	nb ²
Percentage duurzaam hout	94	95	91	95	92

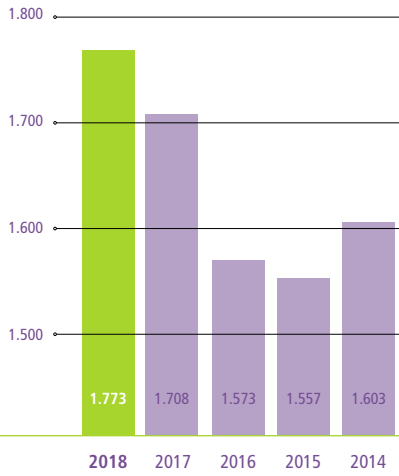
1 Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen).

2 Niet beschikbaar.

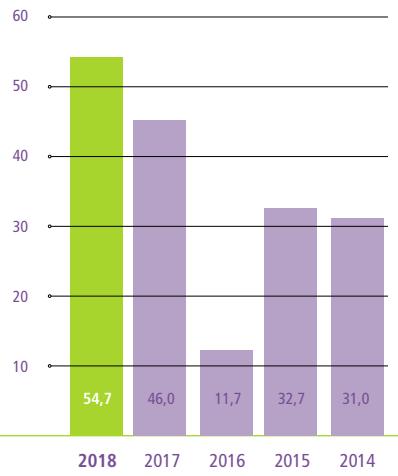
3 Exclusief buitenlandse entiteiten voor de jaren tot en met 2017.

4 De totale CO₂-footprint 2017 is aangepast op basis van voortschrijdend inzicht inzake de toepassing van de scope afbakening in relatie tot koelgassen.

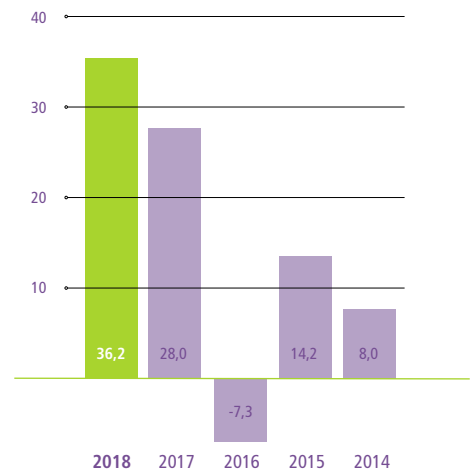
Bedrijfsopbrengsten
(in miljoenen euro's)



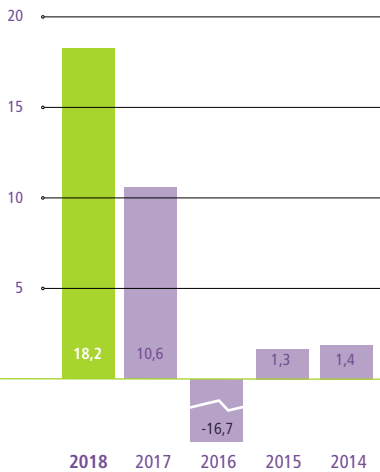
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)¹ (in miljoenen euro's)



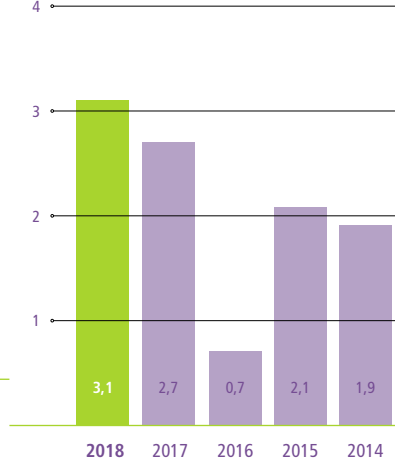
Bedrijfsresultaat¹
(in miljoenen euro's)



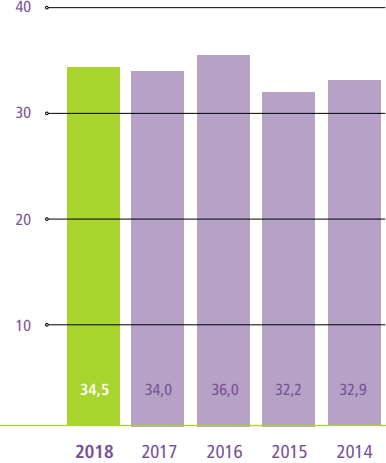
Nettoresultaat
(in miljoenen euro's)



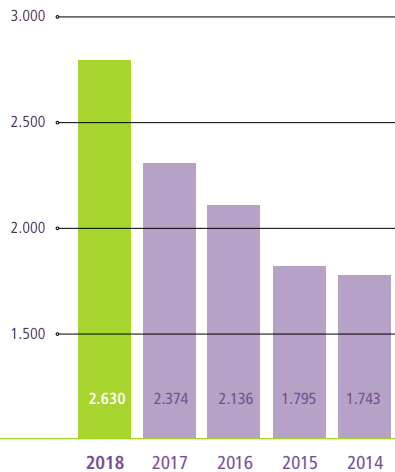
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA) in % van bedrijfsopbrengsten¹
(in %)



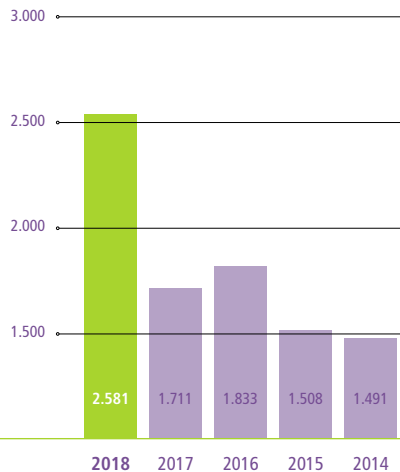
Solvabiliteit van het garantievermogen
(in %)



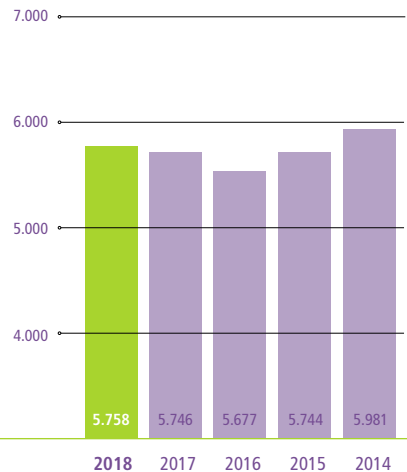
Orderportefeuille
(in miljoenen euro's)



Ontvangen opdrachten
(in miljoenen euro's)



Aantal medewerkers (ultimo jaar fte)



Hoe TBI waarde creëert

Visie

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

Wij willen werken aan een samenleving met een sterke infrastructuur, slimme kantoren, fabrieken en woningen die niet alleen energie gebruiken, maar ook leveren en waarin technologieën bijdragen aan een optimaal leef- en werkklimaat. Wij willen veilige tunnels, bruggen en sluizen bouwen en opzienbarende, grensverleggende projecten realiseren. Maar we willen er ook voor zorgen dat bestaande gebouwen en zeker bijzondere monumenten bewaard blijven voor de toekomst. Door ze te verbouwen, te renoveren en te verduurzamen. Ons cultureel erfgoed moeten we koesteren.

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

- toonaangevende marktpositie
- circulair ondernemen
- aantrekkelijke werkomgeving

Missie

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

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

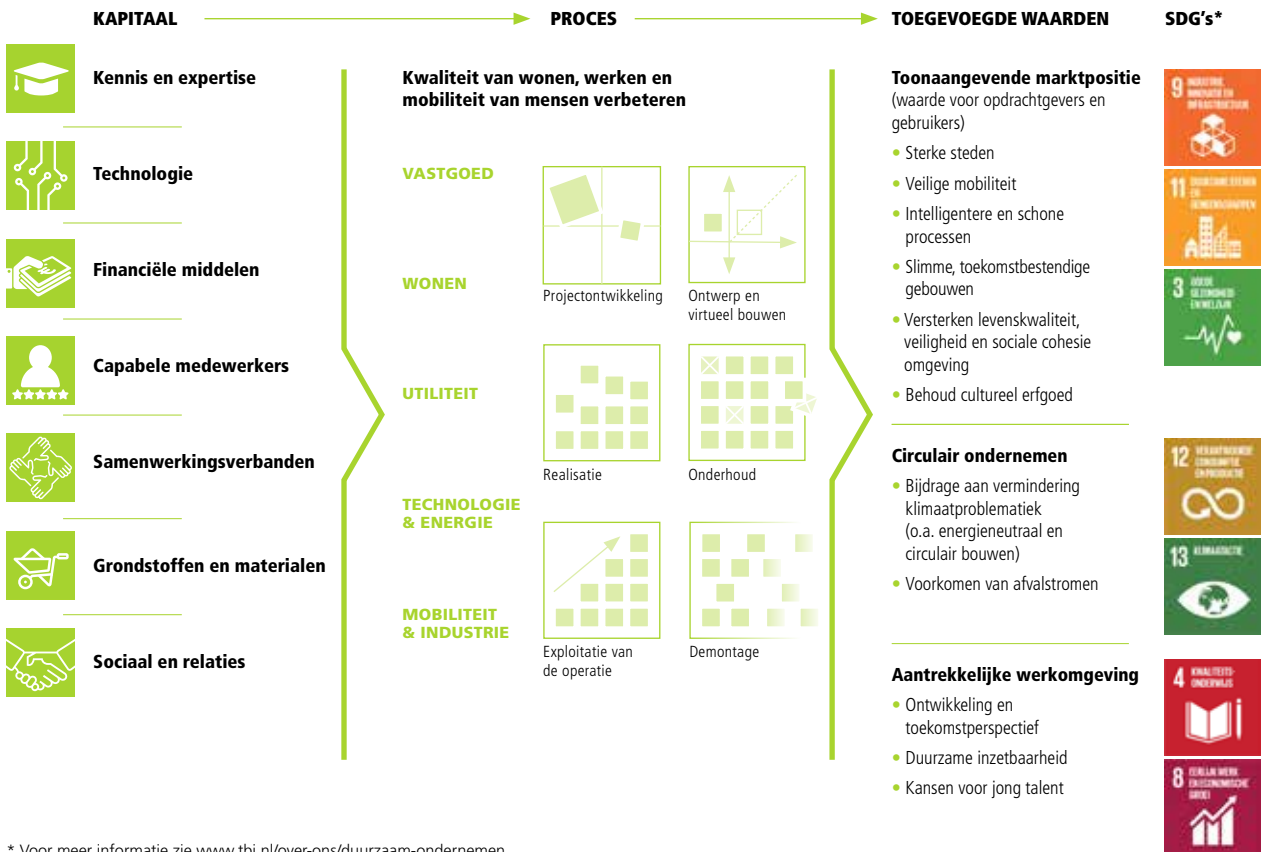
Samen met onze partners willen we werken aan de toekomst van het land, met het idee dat het altijd beter kan. Mooier, slimmer, efficiënter en duurzaam. Willen we onze ambities waarmaken, dan hebben we de beste mensen nodig. Daarom zetten we in op persoonlijke ontwikkeling en stimuleren we ondernemerschap en eigen initiatief.

TBI. Maak de toekomst



Bedrijfsmodel TBI

Ons bedrijfsmodel geeft aan hoe we vanuit onze missie en visie waarde creëren voor onze klanten, onze mensen en de maatschappij.



* Voor meer informatie zie www.tbi.nl/over-ons/duurzaam-ondernemen

Maatschappelijke ontwikkelingen

We zien belangrijke maatschappelijke thema's die van grote invloed zijn op ons werkveld en op de opgaven voor TBI. Deze thema's vormen de basis voor onze strategische keuzes, omdat juist hierin kansen liggen om de groei van onze onderneming te verbinden met de bijdrage die wij willen leveren aan onze gebouwde omgeving.

Forse bouwopgave de komende jaren

Naar verwachting zijn er in 2030 18 miljoen inwoners in Nederland. Dit betekent dat er in de komende 12 jaar 900.000 huishoudens bij zullen komen. Het betekent ook dat de bouwbedrijven tussen de 80.000 en 85.000 nieuwe (klimaatneutrale) woningen per jaar zullen moeten opleveren. Een belangrijk deel daarvan moet in de grote steden worden gerealiseerd, zonder dat dit ten koste gaat van de leefbaarheid.

Energietransitie: Nederland energieneutraal en gasloos in 2050

Los van deze nieuwbouwopgave staan we met elkaar ook voor een forse verduurzamingsopgave. In 2050 moet de gehele woningvoorraad energieneutraal zijn. Daarnaast heeft het Kabinet de ambitie om op termijn jaarlijks 200.000 bestaande woningen te verduurzamen, waarvan 50.000 gasloos. Corporaties streven ernaar tot 2021 102.500 bestaande woningen te transformeren naar aardgasvrij.

De verduurzaming van de Nederlandse (nieuw)bouw is ingebed in internationale verdragen en wetgeving, zoals het Klimaatakkoord van Parijs en de EU-wetgeving over energieprestaties van gebouwen (EPBD), die in Nederland worden vertaald naar de zogenoemde BENG-eisen.

Op 10 juli 2018 is ook een Nederlands klimaatakkoord gepresenteerd. Dit klimaatakkoord zal een grote impact hebben op de vastgoedmarkt. Zo vraagt het klimaatakkoord dat alle gemeenten in 2021 per wijk hebben vastgelegd, hoe en wanneer ze de verduurzaming van de wijk aanpakken.

De energietransitie vraagt grote investeringen in:

- 1) voldoende beschikbaarheid van duurzame energie,
- 2) aanpassing van de huidige energie-infrastructuur voor duurzame energie en
- 3) isoleren en aanpassen van installaties van woningen en gebouwen voor het ontvangen en verwerken van duurzame energie.

Volgende en goed opgeleid technisch personeel is een kritieke succesfactor om de klimaatdoelen te realiseren.

Versnelling verduurzaming gebouwde omgeving (deltaplan duurzame renovatie)

Ook kantoren, winkels, logistieke centra, scholen, ziekenhuizen en andere gebouwen moeten worden verduurzaamd.

Met het deltaplan van Dutch Green Building Council (DGBC) ligt er de ambitie om op dit vlak een inhaalslag te maken met als einddoel dat alle gebouwen in Nederland in 2040 'Paris proof' zijn. Naast duurzaamheid is er ook meer aandacht voor gezondere werk- en leefomgevingen.

Transitie naar een circulaire bouwconomie

Om de gebouwde omgeving nog milieuvriendelijker te maken, wordt ook het bouwproces en (het gebruik van) bouwmaterialen aangepakt. Zo worden gebouwen demontabel en remontabel gemaakt, komen er grondstoffenpaspoorten en zien we een verschuiving van bezit naar gebruik. Dit 'circulair bouwen' heeft als doel waardevolle gebouwen te ontwikkelen en afval en CO₂-uitstoot te verminderen. In het kader van het Rijksbrede programma Nederland circulair in 2050 en het Grondstoffenakkoord is de Transitieagenda Circulaire Bouweconomie gelanceerd. In deze transitieagenda is opgenomen dat vanaf 2023 alle uitvragen van de overheid (landelijk, provinciaal en gemeentelijk) circulair zijn. Andere maatregelen zijn:

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

Terugbrengen van de CO₂-uitstoot in de bouw

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. Daarbij wordt aangesloten bij de ambitie van de Bouwagenda om het CO₂-verbruik in de bouw in 2030 te hebben gehalveerd en in 2050 geheel te hebben uitgebannen: van productie en fabricage tot de gebruiksfase en het transport.



Borgen van de bereikbaarheid en veiligheid

De overheid wil de komende jaren extra investeren in vervanging en renovatie van de bestaande infrastructuur om de bereikbaarheid te borgen. Om de groei van het verkeer op te vangen, investeert ze bovendien extra in de uitbreiding van wegen, spoorwegen en vaarwegen. Klimaatbestendigheid, en daarmee waterveiligheid, is daarbij een belangrijk thema.

Duurzaam scheepvaartverkeer

Om de wereldwijde klimaatdoelstellingen te bereiken, moet de scheepvaartsector meer dan nu inzetten op energie-efficiëntere schepen. De internationale scheepvaart moet in 2050 de uitstoot van broeikasgassen hebben gehalveerd ten opzichte van 2008. Om dit doel te behalen, moeten schepen in 2030 al 40 procent minder CO₂ uitstoten. Uiteindelijk moet de sector klimaatneutraal worden.

Krappe arbeidsmarkt

De bouw- en installatiesector heeft de komende vijf jaar 55.000 nieuwe arbeidskrachten nodig om de bouwopgave te kunnen realiseren. De arbeidscapaciteit zal dus sterk moeten toenemen. Gebeurt dit niet, dan worden de doorlooptijden van nieuwe bouwprojecten mogelijk langer. Naast het behouden van goed opgeleide mensen, is het werven van nieuwe mensen een uitdaging, waarbij maximaal moet worden ingezet op nieuwe instroom en uitstroom bij bouwopleidingen, arbeidsmigranten en zij-instromers uit andere sectoren. Door de grotere efficiëntie, digitalisering, industrialisatie en robotisering kan er op termijn meer en beter werk worden geleverd met minder medewerkers. Maar dat alleen is niet de oplossing. Het borgen van technisch vakmanschap, van uitvoerder tot timmerman en van elektromonteur tot calculator, is minstens zo belangrijk.



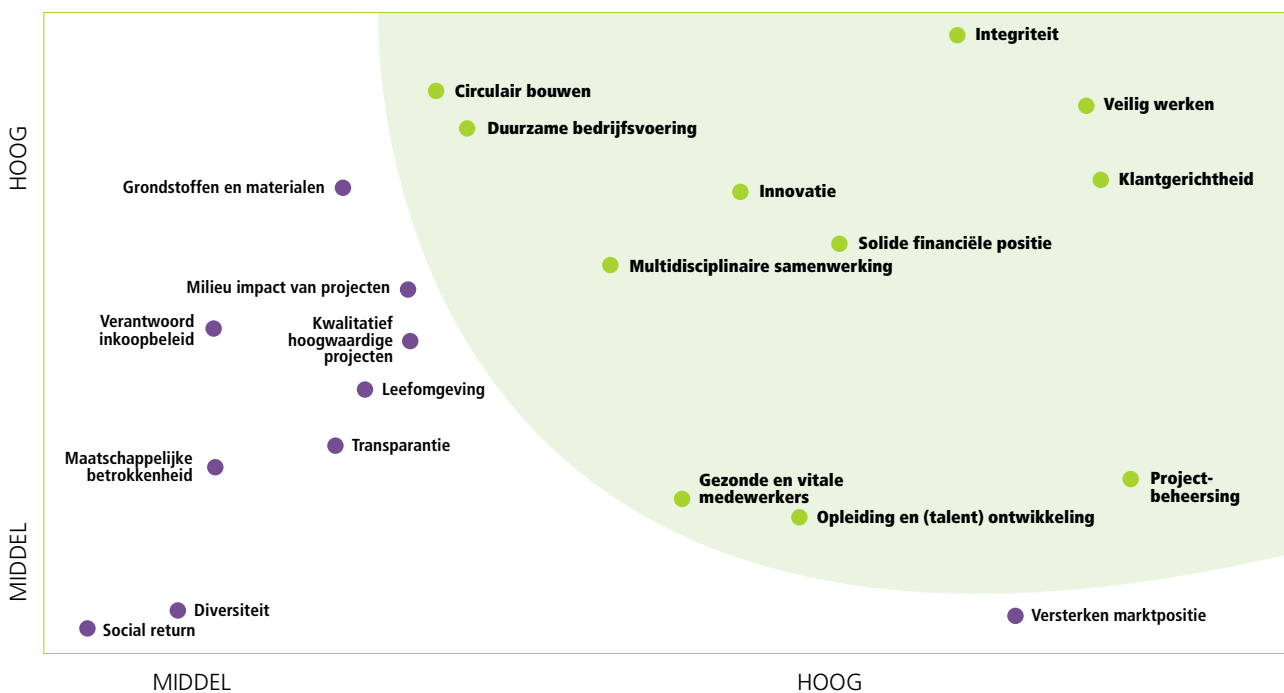
Fabriek Voorbij Prefab

Wat stakeholders materieel vinden

TBI onderhoudt goede contacten met een breed spectrum aan stakeholders die belang hebben bij of beïnvloed worden door onze activiteiten. In 2017 is een uitgebreide materialiteitsanalyse uitgevoerd op basis van de input van ruim 150 in- en externe stakeholders om onze strategische prioriteiten aan te scherpen in lijn met dat wat voor stakeholders het meest relevant is. Daarnaast zijn in oktober 2017 en februari 2018 bijeenkomsten gehouden met 80 'toekomstmakers' van TBI. Voor het jaarverslag 2018 zijn de materiële thema's opnieuw beoordeeld op actualiteit en geldigheid. Geconcludeerd is dat de eerder vastgestelde materiële thema's nog steeds dezelfde zijn.

De materialiteitsmatrix toont zowel het belang van de stakeholder als de impact van thema's op het waarde creërende vermogen van TBI. In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste externe stakeholders (y-as) het meeste belang hechten, afgezet tegen de invloed die TBI heeft op deze thema's (x-as). De thema's in het groene vlak zijn de thema's die direct gelinkt zijn aan onze strategie.

Materialiteitsmatrix



Strategie

Strategisch kader



Drie strategische pijlers

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers die met elkaar verbonden zijn: economische waardecreatie, maatschappelijke impact en de ontwikkeling van onze medewerkers. Ons doel is de winstgevendheid te verbeteren, zodat er ook ruimte blijft om te investeren. Dit is van belang omdat steeds meer klanten vragen om duurzame en innovatieve oplossingen. Binnen de drie pijlers onderscheiden we een aantal thema's.

Toonaangevende marktpositie

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

Ons ondernemerschap en onze vakkundigheid zetten we in voor onze klanten. Door ons in hen te verplaatsen, kunnen zij succesvol zijn en een optimaal resultaat behalen.

Wij denken in oplossingen die hen kunnen ontzorgen. Wij investeren in vertrouwen en willen uitblinken in klanttevredenheid.

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

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

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

Circulair ondernemen

Ambitie: we zetten vol overtuiging in op een circulaire bouwconomie met als uiteindelijk doel een energie-neutrale gebouwde omgeving te ontwikkelen en een volledig circulaire bedrijfsvoering.

Circulair ondernemerschap wordt steeds meer een integraal onderdeel van onze dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt daarbij is zowel CO₂-reductie en energieneutraliteit als de herbruikbaarheid van gebouwen, producten, materialen en grondstoffen, met als doel een waardevaste gebouwde omgeving te ontwikkelen en de ecologische voetafdruk te verkleinen. Circulair ondernemen is in onze visie onlosmakelijk verbonden met innovatie, met verder kijken dan alleen naar het eigen vakgebied en met samenwerken met andere partijen in de keten. Door onze medewerkers te stimuleren ondernemend, creatief en kritisch te zijn, buiten de gebaande paden te denken, kunnen we producten en diensten leveren waar de samenleving behoefte aan heeft, zoveel mogelijk materialen hergebruiken en, waar mogelijk, circulair bouwen.

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

Aantrekkelijke werkomgeving

Ambitie: TBI wil een veilige en gezonde werkomgeving bieden aan talent en vakmanschap behouden en ontwikkelen. Wij willen tot de meest attractieve werkgevers in onze sector behoren, waar medewerkers optimaal kunnen presteren en waar wij de juiste toptalenten en succesvolle professionals weten aan te trekken en te behouden.

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

TBI wil een aantrekkelijke werkomgeving bieden aan talent. We zijn dan ook continu op zoek naar ondernemende professionals. Naar vakmensen met een passie voor bouw en techniek, die kunnen samenwerken en verbinden. Dat doen we door voorwaarden te scheppen waaronder werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen: een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen en voldoende ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen. Wij verwachten van onze medewerkers uiteraard dat ze hun vak verstaan, maar we hechten minstens zoveel waarde aan houding en gedrag. Integriteit is een van de meest wezenlijke voorwaarden van onze organisatie en is een uitgangspunt bij al ons handelen.

NIEUWE KANTOOR GOEDE DOELEN LOTERIJEN OPGELEVERD

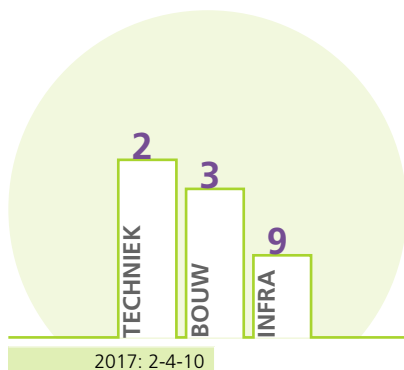
Meest duurzaam gerenoveerde gebouw van Nederland



Kritische prestatie-indicatoren*

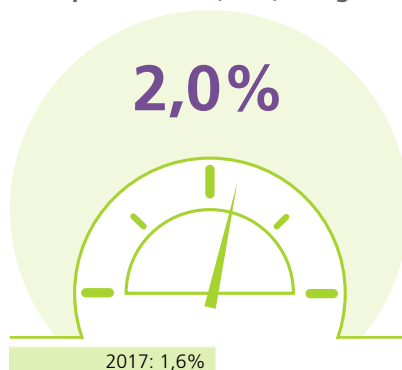
Toonaangevende marktpositie

Top 5 positie in onze kernmarkten**

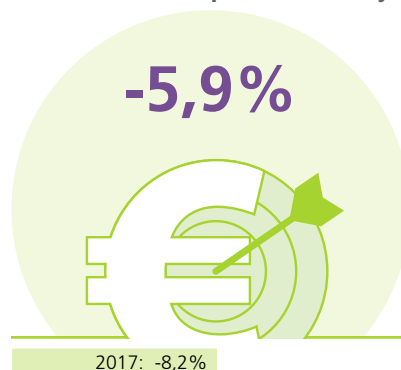


** Bron: © 2017 b&b info

Operationele (EBIT)-marge

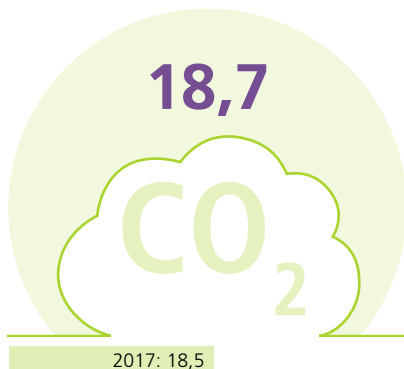


Handelswerkkapitaalefficiency

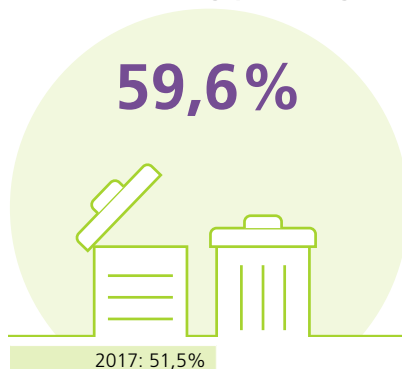


Circulair ondernemen

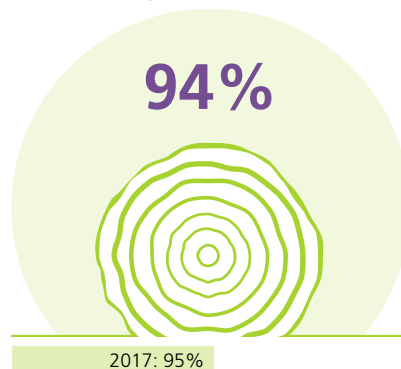
CO₂-emissie/per miljoen € bedrijfsopbrengsten



Afvalscheidingspercentage



Percentage duurzaam ingekocht hout

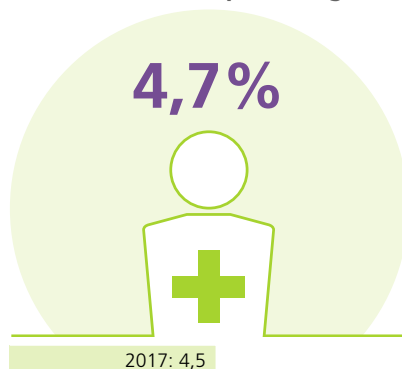


Aantrekkelijke werkomgeving

Ongevallenratio (IF)



Ziekteverzuimpercentage



Overtredingen TBI Gedragscode



*Het volledige overzicht van prestatie-indicatoren is te vinden op pagina 72.

Voortgang strategie in 2018

Toonaangevende marktpositie

Behoud en waar mogelijk versterken marktpositie

TBI streeft naar een top 5 positie in de door ons gedefinieerde kernmarkten, waarbij we ons als kennisbedrijf richten op marge boven volume.

Initiatieven en acties

In 2018:

- hebben we ontwerp- en bouwprocessen efficiënter en beter gemaakt door digitalisering en prefabricage;
- hebben we een digitaliseringsagenda opgesteld met BIM-volwassenheid als belangrijk thema;
- hebben we ook geïnvesteerd in ons innovatie ecosysteem, zowel binnen de TBI-ondernemingen als in samenwerking met complementaire partijen en specialisten.

Prestaties en feiten

In 2018:

- hebben we onze marktposities in het segment Techniek gehandhaafd en in de segmenten Bouw en Infra verbeterd;
- hebben we onze orderportefeuille zowel kwantitatief als kwalitatief versterkt: de orderportefeuille ad € 2,6 miljard is 11 procent hoger dan eind 2017 en zorgt voor een werkvoorraad van circa 18 maanden;
- hebben we 728 geprefabriceerde casco's opgeleverd (2017: 1.057). In 2018 hebben de TBI-ondernemingen minder conceptwoningen gerealiseerd door vertraging in de vergunningsverlening en bouwplantoetsingen. Daar staat tegenover dat het aantal voor derden geproduceerde casco's toenam;
- hebben we Soltegro, een vooraanstaande consultancy onderneming (50 medewerkers), gespecialiseerd in het ontwerpen van technische systemen voor de infra- en energiesector, overgenomen;
- participeren we in startups zoals Concr3de (3-D printing) en Sustainer Homes (modulaire bouwsystemen);
- hebben we via ons Innovatiefonds € 1,5 miljoen beschikbaar gesteld voor op innovatie gerichte initiatieven vanuit de TBI-ondernemingen. Deze initiatieven kunnen gericht zijn op procesverbetering, product- en overige innovatie;
- zijn 10 ideeën en 9 innovaties ingediend voor de TBI Innovatieprijs. De prijswinnaars zijn TagBI voor het beste idee (Koopmans) en Base FT als beste innovatie (Voorbij Funderingstechniek).

TBI heeft een solide basis om de huidige marktpositie de komende jaren verder uit te bouwen door op innovatie gerichte productmarktcombinaties en investeringen, gericht op digitalisering en operational excellence.

Solide financiële positie en prestaties

Door onze solide financiële positie hebben we de ruimte om te investeren in innovatie van producten en processen, circulair bouwen en nieuwe samenwerkingen. Wij sturen dan ook nauwgezet op een aantal KPI's om onze soliditeit te borgen.

Initiatieven en acties

In 2018:

- hebben we ons gericht op marge boven volume waardoor de groei van bedrijfsopbrengsten ondergeschikt is aan de verbetering van de projectresultaten;
- hebben we meer focus gelegd op aansprekende projecten met een rendement dat past bij het risicoprofiel;
- hebben we een strategische agenda opgesteld, waarbij de volgende financiële KPI's zijn vastgesteld:
 - operationele marge (EBIT) uit normale bedrijfsvoering: 2 – 4 procent
 - handelswerkkapitaalefficiency: ≤ -5 procent
 - reductie investeringen in de projectontwikkeling: ≤ € 150 miljoen
 - ROIC (EBIT / geïnvesteerd vermogen): ≥ 10 procent
 - solvabiliteit (op basis van garantievermogen): ≥ 30 procent

Prestaties en feiten

- hebben we, na een lange nasleep van de (krediet)crisis, een operationele marge (op basis van EBIT) van 2 procent bereikt (2017:1,6 procent);

- hebben we het risicoprofiel van een aantal (oude) projecten met een slecht rendement beperkt;
- is de handelswerkkapitaalefficiëntie verslechterd van -8,2 procent naar -5,9 procent als gevolg van een hoger gemiddeld handelswerkkapitaal in 2018 dan in 2017, bij licht oplopende bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2017. Maatregelen op het gebied van werkkapitaalbeheer, zoals cash calls en het maken van betere afspraken bij de contractvorming, hebben met name een bijdrage geleverd aan een verbetering eind 2018;
- is onze totale liquiditeit verder verbeterd met € 43 miljoen ten opzichte van ultimo 2017;
- hebben we door lagere investeringen in projectontwikkeling (17 miljoen minder dan in 2017) het nettowerkkapitaal teruggebracht naar € -3 miljoen (2017: € 28 miljoen);
- bedraagt onze ROIC 10,7 procent.

Met de vastgestelde KPI's beschikken we over goede sturingsinstrumenten om onze financiële soliditeit te monitoren en financiële doelen te realiseren.

Ondernemerschap dicht bij de klant

TBI bestaat uit autonome ondernemingen, waarbij de statutaire directies ruimte krijgen om te ondernemen.

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

Initiatieven en acties

In 2018:

- is gericht gestuurd op het verbeteren van kwaliteit door het verminderen van het aantal restpunten bij oplevering;
- hebben we een aantal benchmarks geselecteerd om meer te sturen op klantwaardering / klanttevredenheid op basis van Net Promotor Score (NPS). In de infrasector wordt al meer gebruik gemaakt van benchmarks (RWS, ProRail).

Prestaties en feiten

In 2018:

- hadden 10,4 procent van de opgeleverde woningen nul restpunten.

We gaan in 2019 nog meer sturen op klanttevredenheid, waarbij gebruik gemaakt zal worden van externe benchmarks.

Circulair ondernemen

Verduurzamen gebouwde omgeving

In de energietransitie is de verduurzaming van de gebouwde omgeving een van de grootste uitdagingen. Ook in 2018 hebben alle TBI-ondernemingen een bijdrage geleverd aan deze transitie naar energiezuinige woningen, slimme gebouwen, een duurzame infrastructuur en betaalbare, duurzame energieoplossingen.

Initiatieven en acties

In 2018 hebben we:

- ingezet op de energietransitie met de bouw / renovatie van zowel BENG, NoM als gasloze woningen;
- aardgasloze woonconcepten van beterBASISHuis en lekkerEIGENhuis ontwikkeld (TBI WOONlab);
- SmartPack doorontwikkeld naar een energieneutraal renovatieconcept om verouderde woningen grondig te renoveren én te verduurzamen (Hazenberg);
- duurzame energieprojecten ontwikkeld in eigen beheer (Croonwolter&dros Smart Energy) en met derden (Switch Energy);
- gewerkt aan het ontwerp van een energieneutrale tunnel welke over een heel jaar even veel energie moet teruggeven aan het energienet als hij verbruikt (Croonwolter&dros).

Prestaties en feiten

In 2018 hebben we:

- 307 BENG-, 22 NoM- en 756 gasloze woningen gebouwd (2017: 25 BENG, 122 NoM en 467 gasloos). Dat het aantal NoM woningen fors vertraagd is in 2018, is een gevolg van de discussie over de betaalbaarheid en de financiering van de energietransitie;
- voor 3,8 MW aan solarprojecten opgeleverd;

- het grootste zonnedak (gemeten in zonnepanelen) van Amsterdam opgeleverd: 9.660 zonnepanelen voorzien jaarlijks in 2,4 MWp aan energie (Croonwolter&dros in samenwerking met Switch Energy).

In 2019 ligt de prioriteit bij de verdere opschaling en versnelling van de energietransitie door samen met opdrachtgevers en andere partijen nieuwe energieconcepten, producten en diensten te ontwikkelen.

Bijdragen aan circulariteit

We staan nog maar aan het begin van de transitie naar een volledig circulair bouwproces. Het is vaak nog pionieren, voor zowel TBI als de klant. Willen we materialen gaan hergebruiken, dan moeten we ons bezinnen op de manier waarop wij ontwerpen, ontwikkelen, bouwen en installeren, maar ook op de logistiek, bedrijfsmodellen en financieringsoplossingen. De eerste ervaringen met circulariteit smaken naar meer. Hergebruik biedt kansen om toonaangevend te zijn (en te blijven) op de markten waarop wij actief zijn en kan de milieu impact van onze activiteiten positief beïnvloeden. En nog belangrijker: onze klanten vragen steeds vaker om circulaire oplossingen.

Initiatieven en acties

In 2018 hebben we:

- een partnerovereenkomst afgesloten met Madaster, het onafhankelijke, publieke platform dat materialenpaspoorten genereert met als doel wereldwijd afval te elimineren;
- het betonakkoord ondertekend over de toepassing van duurzaam en circulair beton;
- de kennis en vaardigheden van onze medewerkers op het gebied van circulariteit vergroot. Met dit doel hebben we diverse bijeenkomsten en workshops georganiseerd en afstudeerders ondersteund die op dit gebied onderzoek uitvoeren, bijvoorbeeld naar de meetbaarheid van circulariteit in de gebouwde omgeving;
- een start gemaakt met de ontwikkeling van een volledig circulaire conceptwoning (TBI WOONlab).

Prestaties en feiten

In 2018:

- hebben we voor het project Airport Lelystad (J.P. van Eesteren) een (Madaster-)materialenpaspoort ontwikkeld;
- bouwen we met een (Madaster-)materialenpaspoort het remontabele, circulaire hoofdkantoor van Triodos Bank;
- hebben we RWS een circulaire oplossing geboden met het geven van een 'tweede leven' aan de cameratoezichtsystemen (Croonwolter&dros).

Het komende jaar blijft de aandacht voor circulariteit onverminderd groot. Wij verwachten daarbij veel van ons nieuwe, circulaire woonconcept, waarvan we verwachten in 2019 de eerste woningen te realiseren. Maar ook van Madaster, waarvan komend jaar een infraversie wordt ontwikkeld.

Minimaliseren eigen ecologische voetafdruk

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

Initiatieven en acties

In 2018 hebben we:

- onze leaseregeling aangepast om elektrisch rijden aan te moedigen;
- een plan van aanpak ontwikkeld om duurzaam inkopen binnen onze organisatie steviger te agenderen;
- ons als enige grote bouwonderneming aangesloten bij de Green Deal Circulair Inkopen 2.0. Binnen dit netwerk gaan wij aan de slag met twee circulaire inkooptrajecten;
- gewerkt aan een uitgebreide inventarisatie van verduurzamingsmaatregelen voor onze eigen huisvesting. Zo worden in 2019 de eerste zonnepanelen geïnstalleerd op de daarvoor geschikte daken van onze kantoorpanden.

Prestaties en feiten

In 2018:

- is de totale CO₂-emissie van TBI 33,1 kton (2017: 31,6 kton). Dit vertaalt zich in een uitstoot van 5,8 ton per fte en 18,7 ton per miljoen € bedrijfsopbrengsten. Ten opzichte van 2017 is de totale CO₂-footprint gestegen met 4,8 procent. Dit hangt samen met een toename van de bedrijfsactiviteiten;
- was 1,8 procent van ons wagenpark elektrisch aangedreven (2017: 0,3 procent);

- hebben onze werkzaamheden 30,8 kton afval opgeleverd, waarvan 59,6 procent gescheiden is afgevoerd (2017: 32,9 kton waarvan 51,5 procent gescheiden);
- zijn wij derde genoteerd op de jaarlijkse Forest50 Ranking van FSC Nederland. Ons percentage duurzaam ingekocht hout is al jaren stabiel 94 procent (2017: 95 procent).

In 2019 zetten we ons in om onze ecologische voetafdruk verder terug te brengen. Zo blijven we medewerkers stimuleren om elektrisch te rijden en zullen we onze materiaalstromen inzichtelijker maken om afval te voorkomen en waardevolle materialen te kunnen hergebruiken.

Ook scherpen we ons duurzaam inkoopbeleid aan en starten we binnen onze (toeleverings)keten de dialoog over duurzaamheidsaspecten en circulariteit.

Aantrekkelijke werkomgeving

Veiligheid

Veilig werken is een topprioriteit bij TBI. Alle ondernemingen werken conform de concernbrede TBI Veiligheidsrichtlijn. Veiligheidsgedrag en -bewustzijn staan daarin centraal, maar in toenemende mate ook de samenwerking met de opdrachtgever.



Initiatieven en acties

In 2018 hebben we:

- de TBI Veiligheidsapp, gericht op het verhogen van het veiligheidsbewustzijn, verder uitgerold. Met deze app kunnen TBI-medewerkers én onderaannemers veilige en onveilige situaties melden;
- de Leren-van-kaarten-campagne voortgezet, waarmee medewerkers lessen kunnen trekken uit incidenten;
- deelgenomen aan de Landelijke Dag van de Veiligheid in de Bouw met als thema 'Van moeten naar willen';
- heeft TBI de Governance Code Veiligheid in de Bouw onderschreven en is de onderneming ook vertegenwoordigd in de CEO 'kopgroep' onder leiding van de Directeur Generaal van het Rijksvastgoedbedrijf.

Prestaties en feiten

In 2018:

- zijn drie TBI-ondernemingen gecertificeerd op de Veiligheidsladder niveau 3, een beoordelingsmethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen in ondernemingen te meten, te weten: Croonwolter&dros (divisie Industrie), Mobilis en Servicis;
- bedroeg het aantal arbeidsongevallen met verzuim van eigen medewerkers en inleners in totaal 36 (2017: 39). Daarvan waren 10 ongevallen ernstig (2017: 6). De ongevallenratio (IF) komt daarbij uit op 3,1 (2017: 3,5). Naast ongevallen met verzuim, vonden 152 ongevallen zonder verzuim plaats (2017: 129). De veiligheidscultuur is verder verbeterd en dat is terug te zien in een toename van het aantal meldingen van bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties en handelingen;
- hebben we de Generieke Poortinstructie (GPI) geïmplementeerd.

Om veiligheid nog sterker in onze bedrijfscultuur te verankeren, zullen we in 2019 TBI-brede veiligheidswaarden definiëren als basis voor verdere acties.

Gezondheid

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers gedurende hun hele loopbaan fit en gezond hun werk kunnen doen. Ons expertisecentrum TBI Vitaal ondersteunt de TBI-ondernemingen bij vragen over inzetbaarheid en vitaliteit.

Initiatieven en acties

In 2018:

- is TBI Vitaal zich meer gaan richten op preventieve maatregelen om de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers beter bespreekbaar te maken;
- heeft de Centrale Ondernemingsraad een onderzoek laten doen naar duurzame inzetbaarheid en werkstress binnen TBI.

Prestaties en feiten

In 2018:

- is het ziekteverzuim licht gestegen naar 4,7 procent (2017: 4,5 procent). Daarmee blijven we achter op onze doelstelling van < 3,8 procent. Voor een deel is dit toe te schrijven aan het hoge aandeel lang verzuim, wat toenam van 2,6 naar 2,9 procent.

In 2019 zal TBI Vitaal, naast de curatieve aanpak, steeds meer participeren in een preventieve aanpak om samen met de TBI-ondernemingen te werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Opleiden en ontwikkelen medewerkers

Wij verwachten van onze medewerkers dat zij goed kunnen inspelen op de veranderingen in de sector en dat zij zich continu blijven ontwikkelen. TBI acadmy ondersteunt hen daarbij met opleidingen op het gebied van persoonlijke en leiderschapontwikkeling, projectmanagement en sociale vaardigheden.

Initiatieven en acties

In 2018:

- hebben wij de nieuw ontwikkelde cursussen projectmanagement (basis en gevorderd) verder uitgerold. In deze programma's werken deelnemers met principes uit de Prince II-methodiek en passen zij deze toe in de praktijk. Ervaren projectmanagers deelden hun kennis en bestpractices vanuit toonaangevende projecten;
- zijn we gestart met het TBI Introductieprogramma, waarin nieuwe medewerkers elkaar ontmoeten, breed geïnformeerd worden over TBI en een start maken met het bouwen van hun interne netwerk. Jonge professionals kregen daarnaast de gelegenheid aan te schuiven in een 'Meet the RvB-lunch' om in gesprek te gaan met de Raad van Bestuur.

Prestaties en feiten

In 2018:

- investeerden we in totaal 102.049 uur (gemiddeld 17,7 opleidingsuren per fte) en ruim € 4,2 miljoen in opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers (101.135 uur en € 3,9 miljoen in 2017);
- namen 234 medewerkers deel aan een opleidingsprogramma van TBI acadmy (55 in 2017). Deze stijging van het aantal deelnemers is het gevolg van uitbreiding van het programma-aanbod, met een projectmanagement-leergang;
- investeerden we in jong talent door een nieuwe groep managementtrainees aan te nemen. Twaalf afgestudeerde WO'ers rouleren binnen de diverse ondernemingen van TBI. Zij maken kennis met techniek, bouw en infra en volgen een op maat gemaakt opleidingsprogramma om zichzelf verder te ontwikkelen binnen TBI;
- ontving Stichting Studiefonds TBI voor het cursusjaar 2017/2018 2.462 aanvragen voor studietoelagen waarvan er 2.185 zijn toegekend. Het TBI Studiefonds had in 2017/2018 een budget van € 1,4 miljoen ter beschikking.

Integer handelen

TBI wil op een integere en transparante wijze ondernemen en heeft daarvoor onder meer regels vastgelegd in de TBI Gedragscode.

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

Initiatieven en acties

In 2018:

- hebben we gewerkt aan het verhogen van het bewustzijn van nut en noodzaak van integer handelen in onze bedrijfsvoering. Het complianceprogramma, zoals bedoeld in de TBI Gedragscode, vormt daarvoor de sleutel. Dit programma heeft als doel dat alle TBI-medewerkers vertrouwd zijn en blijven met de inhoud en strekking van onze gedragsregels;
- organiseerden we bijeenkomsten voor alle toezichthouders binnen ons concern. De toezichthouders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het complianceprogramma binnen 'hun' onderneming;

- hebben we de e-learningmodule Integriteit ontwikkeld. Daarnaast is ook aandacht voor het voorkomen van ongewenst gedrag, zoals pesten, agressie en intimidatie. Dergelijk gedrag is een belangrijke oorzaak van een ongezonde en te grote psychosociale arbeidsbelasting en past niet in een gezonde en veilige werkomgeving. Zo draagt een integere bedrijfsvoering ook bij aan het realiseren van een gezonde en veilige werkomgeving.

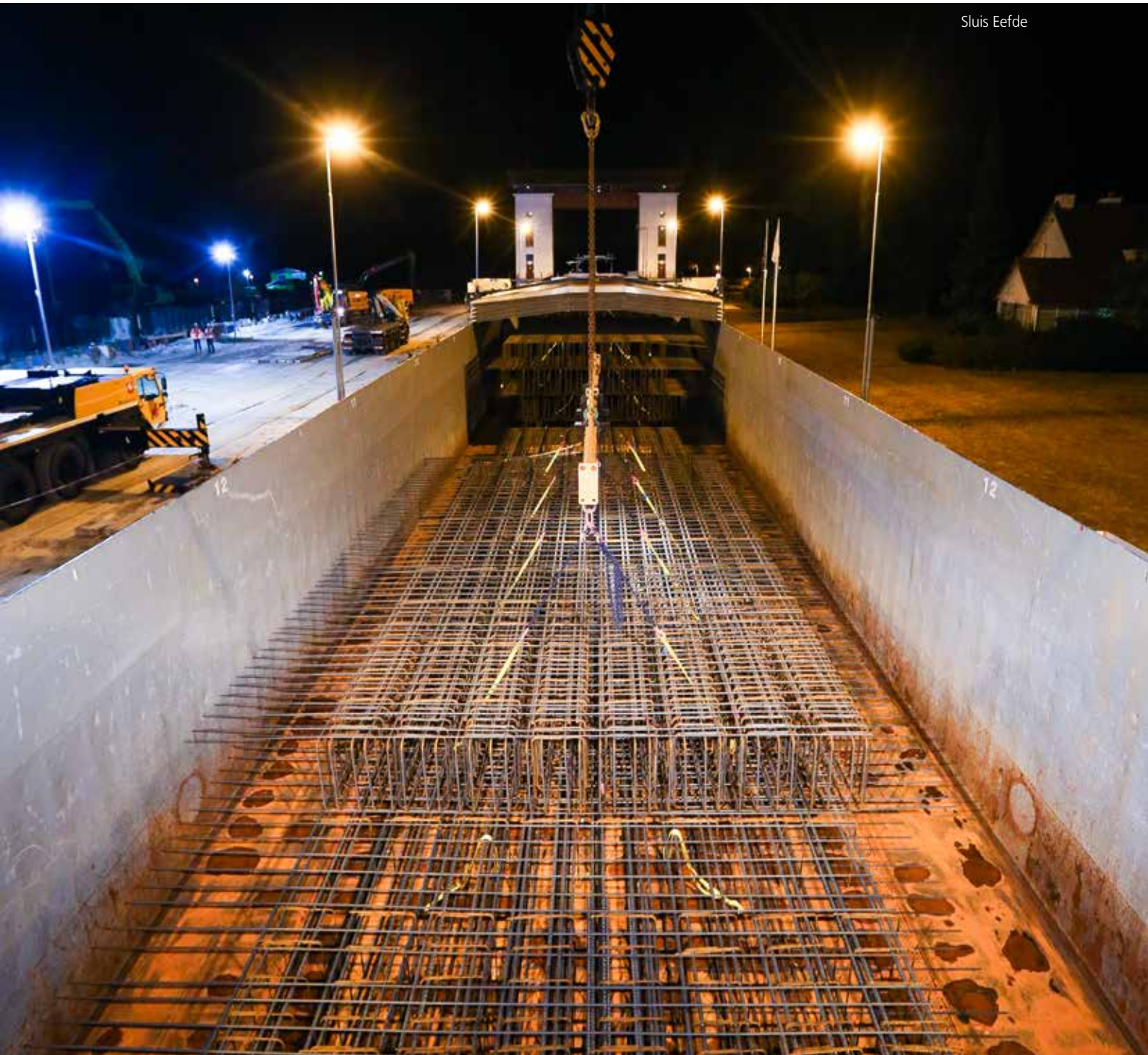
Prestaties en feiten

In 2018:

- zijn in totaal 308 meldingen over de TBI Gedragscode ontvangen (2017: 253). In totaal waren er 17 daadwerkelijk geconstateerde overtredingen (2017: 9);
- zijn 4 overtredingen geconstateerd op wet- en regelgeving (2017: 1).

In 2019 zullen alle toezichthouders de e-learningmodule Integriteit inzetten bij hun complianceprogramma.

Sluis Eefde



Financieel

Marktbeeld

TBI realiseert meer dan 95 procent van de bedrijfsopbrengsten op de Nederlandse markt. In 2018 liet de Nederlandse economie een onverminderd stevige groei zien. Het nog altijd positieve consumentenvertrouwen, in combinatie met een historisch lage rentestand, geeft al meerdere jaren een impuls aan de woningmarkt (zowel koop als huur). Ook de herontwikkelings-, renovatie- en onderhoudsmarkten ontwikkelden zich sterk. We zien dit terug in de resultaten van het segment Bouw & Ontwikkeling. Het segment Techniek ondervond aanvankelijk nog volume- en prijsdruk in de utiliteitsmarkt, maar in de loop van 2018 zette het herstel zich versneld in. In de Marine & Offshore-markt, een segment waarin met name onze techniekondernemingen actief zijn, hebben we nog steeds te maken met een laag investeringsniveau als gevolg van overcapaciteit. Daar stond tegenover dat in de marktsector industrie net als vorig jaar sprake was van een positieve ontwikkeling. In het segment Infra was voldoende aanbod van nieuwe projecten, waardoor de orderportefeuille toenam en het prijsniveau verbeterde.

Bedrijfsopbrengsten en -resultaten

TBI heeft in 2018 de winstgevendheid verder verbeterd. De segmenten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra realiseerden allen hogere resultaten dan in 2017.

De totale bedrijfsopbrengsten van TBI stegen met 3,8 procent naar € 1.773 miljoen (2017: € 1.708 miljoen). Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten verbeterde fors van € 28,0 miljoen in 2017 tot € 36,2 miljoen in 2018.

Onze orderportefeuille steeg met 11 procent. Bij het aannemen van nieuwe werken sturen de TBI-ondernemingen sterker op een rendement dat past bij het risicoprofiel van het project. Onze projectbeheersing is verder aangescherpt. Ook is de kostenstructuur verbeterd en zijn we beter in staat om meer projectgerelateerde kosten door te berekenen.

Ook in 2018 zijn de bedrijfsprocessen verder gestroomlijnd en is een aantal organisatieaanpassingen doorgevoerd. De kosten bedroegen € 5,2 miljoen (2017: € 7,1 miljoen).

Het operationele resultaat voor afschrijvingen (EBITDA) nam toe met 19 procent naar € 54,7 miljoen.

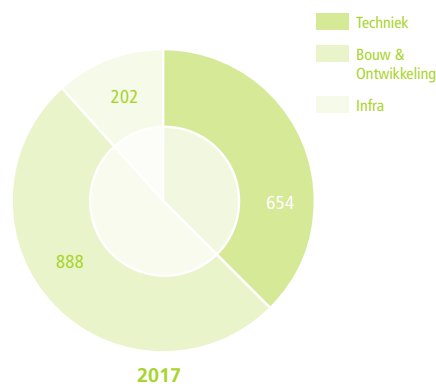
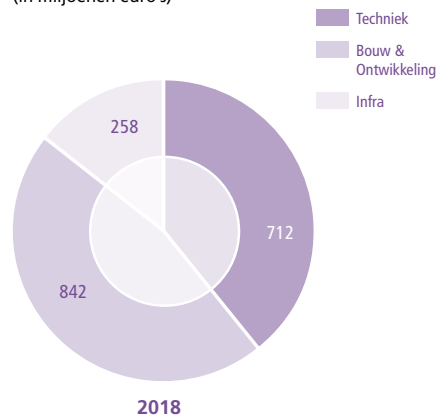
Resultaten

(x € 1 miljoen)

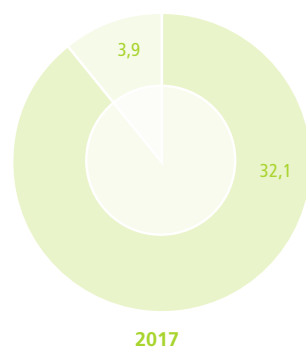
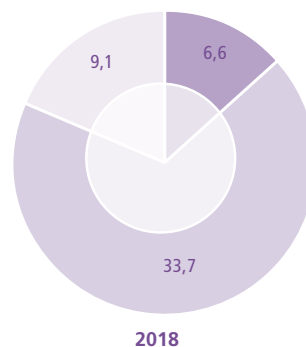
	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten	1.773	1.708
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	54,7	46,0
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	36,2	28,0
Reorganisatiekosten	-5,2	-7,1
Bijzondere en overige waardevermindering	-3,0	-2,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	28,1	18,3
Nettoresultaat	18,2	10,6
Operationele marge (in %) o.b.v. EBITDA	3,1	2,7
Operationele marge (in %) o.b.v. EBIT	2,0	1,6

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

Bedrijfsopbrengsten segmenten
(in miljoenen euro's)



Bedrijfsresultaat segmenten
(in miljoenen euro's)



Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT), geschoond voor niet-operationele lasten, nam toe met 29 procent tot € 36,2 miljoen (2017: € 28,0 miljoen). Het saldo van financiële baten en lasten verbeterde van € 4,3 miljoen negatief in 2017 naar € 3,7 miljoen negatief in 2018. De effectieve belastingdruk in 2018 bedroeg 27,6 procent (2017: 28 procent). Het resultaat uit deelnemingen kwam in 2018 uit op € 0,5 miljoen (2017: € 0,5 miljoen). Het nettoresultaat steeg met 68 procent naar € 18,2 miljoen (2017: € 10,6 miljoen).

Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen schriftelijke opdrachten waren in 2018 met € 2,6 miljard 51 procent hoger dan in 2017 (€ 1,7 miljard). De orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en de te ontvangen nieuwe opdrachten) nam toe met 11 procent naar € 2,6 miljard (ultimo 2017: € 2,4 miljard). Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,4 miljard (circa 53 procent) uitgevoerd in 2019. Het restant zal vanaf 2020 tot uitvoering worden gebracht.

Balans

De financiële positie van TBI bleef onverminderd sterk met een solvabiliteit op basis van het eigen vermogen van 31,4 procent (2017: 30,8 procent). Rekeninghoudend met de in 2016 afgesloten achtergestelde lening van € 25 miljoen, bedraagt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 34,5 procent (2017: 34,0 procent).

Kerncijfers balans (x € 1 miljoen)	2018	2017
Vaste activa	121	118
Investeringen in vastgoedportefeuille	196	213
Nettowerkkapitaal	-3	28
Totaal liquideit	229	187
Eigen vermogen	255	240
Achtergestelde lening	25	25
Balanstotaal	813	780
Solvabiliteit o.b.v. eigen vermogen	31,4%	30,8%
Solvabiliteit o.b.v. garantievermogen	34,5%	34,0%

De vaste activa namen licht toe tot € 121 miljoen (2017: € 118 miljoen). De netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa waren in 2018 hoger dan de afschrijvingen. De netto-investeringen bedroegen € 24,9 miljoen (2017: € 18,8 miljoen), terwijl de afschrijvingen € 18,5 miljoen bedroegen (2017: € 17,9 miljoen).

De financiële vaste activa namen met € 4,5 miljoen af, onder meer door een afname van de latente belastingvorderingen. De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2018 € 196 miljoen (2017: € 213 miljoen). De afname met € 17 miljoen bestaat volledig uit een daling van de investeringen in projectontwikkeling tot € 178 miljoen (2017: € 205 miljoen). De voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen nam toe tot € 17 miljoen (2017: € 9 miljoen). Vooral door lagere investeringen in projectontwikkeling nam het nettowerkkapitaal af tot € -3 miljoen (2017: € 28 miljoen).

Nettowerkkapitaal (x € 1 miljoen)	2018	2017
Techniek	-8	10
Bouw & Ontwikkeling	-141	-135
Infra	-21	-26
Investeringen in projectontwikkeling	178	205
Overige	-11	-26
Totaal	-3	28

De totale liquiditeit verbeterde dientengevolge met € 43 miljoen tot € 229 miljoen. Het saldo van de liquide middelen, verminderd met de kortlopende schulden aan kredietinstellingen, bedroeg ultimo 2018 € 219 miljoen (2017: € 172 miljoen). Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2018 € 255 miljoen (2017: € 240 miljoen). Het eigen vermogen nam per saldo toe met € 15 miljoen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 18 miljoen.

Financiering

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij drie banken van in totaal € 75 miljoen. De faciliteit is op 1 november 2018 middels een zogenaamde 'amend & extend'-overeenkomst tussentijds aangepast en verlengd. De aangepaste faciliteit heeft een looptijd tot minimaal 1 november 2023 en indien gewenst tot 1 november 2024 of tot 1 november 2025. Dit laatste is mogelijk vanwege de gekozen looptijdvariant van 5+1+1 jaar: na de eerste en/of tweede verjaardag van de faciliteit kan de looptijd met 1 jaar worden verlengd. De aangepaste faciliteit kent naast een lagere renteopslag ook een aantal verruimingen in positieve zin ten opzichte van de in 2015 gesloten faciliteit. Niet onbelangrijk is de verduurzaming van de faciliteit: bij het (niet) voldoen aan een aantal in het jaarverslag genoemde niet-financiële KPI's kan de opslag in positieve (of negatieve) zin voor TBI worden aangepast.

Tot en met 2018 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. In 2018 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 2018 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 Synchroon Locaties B.V. met een looptijd van maximaal 6 jaar en een rentepercentage, gebaseerd op driemaands Euribor met een opslag. Deze faciliteit is voor het eerst gebruikt in 2018. De tweede non-recourse financiering betreft een faciliteit van € 18 miljoen ter verwerving van grond en opstallen in Utrecht, met een looptijd tot uiterlijk 1 januari 2023 en een tot 1 juli 2020 vast rentepercentage.

Met ASN zijn in 2018 drie non-recourse financieringen (gezamenlijk voor € 2,2 miljoen) door Sidese B.V. gesloten

voor solar projecten in Nieuw-Vennep, Amsterdam en 's-Hertogenbosch. De projecten zijn in drie aparte B.V.'s ondergebracht en met elke vennootschap is separaat een financieringsovereenkomst gesloten. De looptijd van de overeenkomsten is respectievelijk 15 jaar (Amsterdam en Nieuw-Vennep) en 20 jaar ('s-Hertogenbosch). De rentevaste periode is op basis van respectievelijk een achtjaars IRS tarief (Amsterdam en 's-Hertogenbosch) en tienjaars IRS tarief (Nieuw-Vennep). Bovenop het IRS tarief wordt een vast opslagpercentage toegepast. Dit percentage wordt verlaagd met een zogenaamde groenkorting. De aandelen in Sidese B.V. worden voor 50 procent door Duurzame Energie B.V. (een 100 procent dochter van Croonwolter&dros) en voor 50 procent door Switch Energy B.V. gehouden.

In 2018 heeft TBI de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een obligo van € 455 miljoen (2017: € 445 miljoen). Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Binnen deze faciliteiten, die over zes aanbieders zijn verspreid, beschikken de TBI-ondernemingen over een ruime 'headroom'. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Bestuur.

Resultaten Techniek, Bouw & Ontwikkeling en Infra

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

Bedrijfsresultaat EBITDA* (x € 1 miljoen)	2018	2017
Techniek	10,8	6,1
Bouw & Ontwikkeling	38,9	37,2
Infra	11,0	5,9
Holding	-6,1	-3,1
TBI**	54,7	46,0

* Uit normale bedrijfsactiviteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).
** De voorziening op het project EPO is ten laste van TBI Holdings gebracht.

De bedrijfsopbrengsten in het segment Techniek namen duidelijk toe, waarbij tevens sprake was van een fors hoger bedrijfsresultaat. De operationele marge verbeterde van 0,9 procent in 2017 tot 1,5 procent in 2018.

Techniek

Techniek (x € 1 miljoen)	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten	712	654
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	10,8	6,1
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	6,6	-1,7
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	1,5%	0,9%
Ontvangen opdrachten	837	668
Orderportefeuille ultimo	709	698

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

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren. In de utiliteitsmarkt, waar volume- en prijsdruk nog aanwezig waren, verbeterden de marktomstandigheden in de loop van het jaar waardoor ook

de resultaten verbeteren. De infrastructurele activiteiten in het segment Techniek realiseerden een goed resultaat. De orderportefeuille nam toe door opdrachten als het ontwerp van de nucleaire reactor voor medische isotopen PALLAS (Mobilis en Croonwouter&dros), de Groene Boog (A16/A13) en de Oosterweelverbinding. In de Marine & Offshore-markt stonden de resultaten als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden onder druk. In de industriële markten is sprake van een geleidelijk herstel met een toenemend aantal aanvragen en een stijgend prijsniveau. In het segment Techniek zijn de vooruitzichten voor 2019 verder verbeterd. De orderportefeuille nam met € 11 miljoen toe tot € 709 miljoen.

Bouw & ontwikkeling

Bouw & Ontwikkeling (x € 1 miljoen)	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten	842	888
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	38,9	37,2
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	33,7	32,1
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	4,6%	4,2%
Ontvangen opdrachten	1.225	690
Orderportefeuille ultimo	1.305	1.151

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

Vastgoedontwikkeling realiseerde opnieuw een uitstekend resultaat evenals onze activiteiten in vastgoedadvies en bouwmanagement. Het aantal verkochte woningen steeg met 38 procent tot 1.731 woningen (2017: 1.251 woningen). Onze bouwbedrijven in de woningmarkt hadden in 2018 te maken met een tegenvallende productie als gevolg van het doorschuiven van projecten door vertraging in de vergunningsverlening en bouwplantoetsingen. Het aantal verkochte opgeleverde woningen daalde in 2018 met 24 procent tot 1.785 woningen (2017: 2.345 woningen). Ook ervaren de ondernemingen margedruk als gevolg van prijsstijgingen bij onderaannemers en leveranciers. De vraag naar nieuwbouwwoningen blijft groot en de verwachtingen voor 2019 zijn dan ook positief. Dit blijkt tevens uit de toegenomen orderportefeuille ten opzichte van vorig jaar. Op de utiliteitsmarkt is sprake van een licht herstel van de prijsniveaus en een toename van het volume.

Als gevolg van het bovenstaande zijn de bedrijfsopbrengsten in 2018 achtergebleven ten opzichte van vorig jaar. Het bedrijfsresultaat uit normale bedrijfsactiviteiten steeg met € 1,6 miljoen tot € 33,7 miljoen.

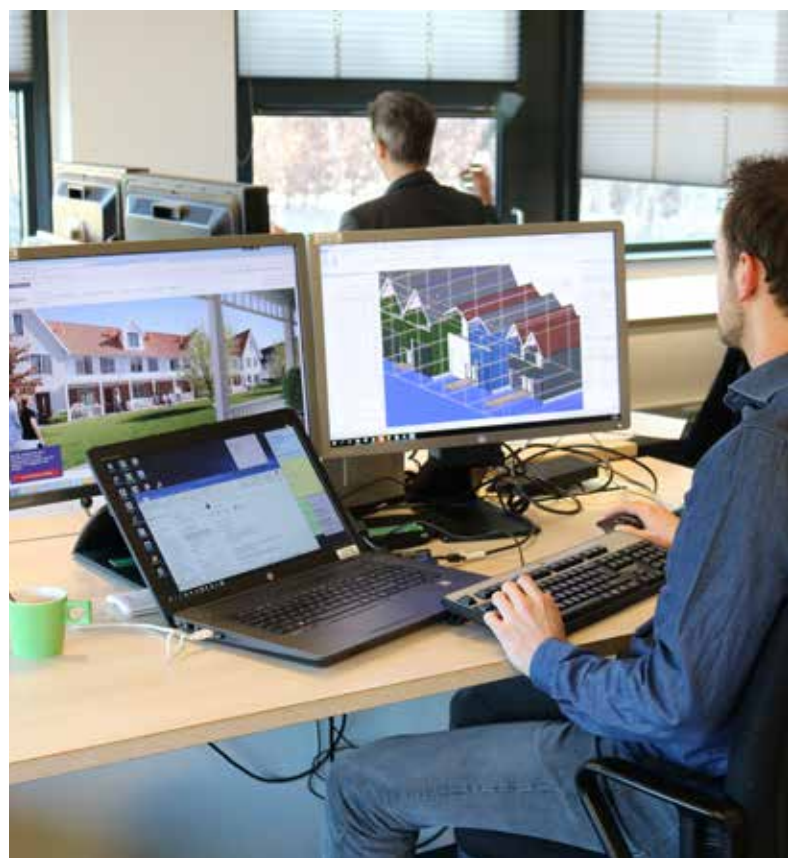
Dat geldt ook voor de operationele marge: deze nam toe van 4,2 procent in 2017 naar 4,6 procent in 2018.

Gedurende het jaar hebben we een analyse van de vastgoedposities uitgevoerd. Op basis hiervan is een bijzondere waardevermindering van € 2,5 miljoen (2017: € 2,6 miljoen) opgenomen.

Infra

Infra (x € 1 miljoen)	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten	258	202
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)*	11,0	5,9
Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (EBIT)*	9,1	3,9
Operationele marge in % o.b.v. EBITDA	4,3%	2,9%
Ontvangen opdrachten	519	353
Orderportefeuille ultimo	615	525

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



In het segment Infra was voldoende aanbod van nieuwe projecten waardoor de orderportefeuille toenam en het prijsniveau verbeterde.

In 2018 zijn de bedrijfsopbrengsten door een hogere productie sterk toegenomen ten opzichte van 2017. Dankzij het herstel van de marktomstandigheden verbeterden ook het volume en de kwaliteit van de orderportefeuille. Het operationele resultaat (EBITDA) van het segment Infra verbeterde fors en kwam uit op € 11,0 miljoen (2017: € 5,9 miljoen), zowel door goede resultaten in de civiele betonbouw als in de specialistische funderingstechnieken.

Vooruitzichten

Wij kijken met vertrouwen naar 2019. De naar verwachting aanhoudende maar wel lagere economische groei, in combinatie met de kwantitatief en kwalitatief verbeterde orderportefeuille, bieden TBI een goede uitgangspunt in alle relevante marktsegmenten. Tekort aan vakbekwaam personeel en forse prijsstijgingen voor materiaal vormen daarbij wel een uitdaging.

We zien belangrijke trends, die van grote invloed zijn op het werkveld van TBI. De energietransitie, efficiënter omgaan met materialen en het verhogen van de gebruikskwaliteit en toekomstwaarde van de gebouwde omgeving bieden kansen om de groei van onze ondernemingen te verbinden met de bijdrage die wij willen leveren aan onze omgeving. De verduurzaming van de gebouwde omgeving, circulair aanbesteden en investeringen in infrastructuur zijn belangrijke groei-impulsen voor onze ondernemingen de komende jaren.

Binnen het segment Bouw & Ontwikkeling blijft sprake van een krachtige onderliggende vraag op de woningmarkt. De hypotheekrente is laag maar het consumentenvertrouwen neemt enigszins af. Of de productie toeneemt, is mede afhankelijk van voldoende beschikbaar planaanbod (locaties). De utiliteitsmarkt zal naar verwachting verder aantrekken, mede door een toename van investeringen in bedrijfsgebouwen. Hier zien we kansen op het gebied van herontwikkeling en transformatie van bestaand vastgoed. Bij Infra zien we een toename van investeringen in infrastructurele projecten met name ook in renovatie en onderhoud van bruggen, sluizen en tunnels. Binnen Techniek zien we eveneens groeimogelijkheden door de toenemende behoefte aan slimme technologie. In de Marine & Offshore-sector verwachten we ook in 2019 nog een laag investeringsniveau.

Door onze solide financiële positie hebben we de ruimte om te investeren in innovatieve producten en processen, circulair ondernemen en nieuwe samenwerkingen. Daarnaast investeren we in onze mensen en houden we focus op projectbeheersing en kostenoptimalisatie. Optimalisatie van het bedrijvenportfolio door acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft onze aandacht houden.

We verwachten dat de omvang van het personeelsbestand in 2019 licht zal toenemen.



Digitale animatie
energieneutrale tunnel
Croonwolter&dros

IN DIALOOG MET DE STAKEHOLDERS



BETAALBAAR EN DUURZAAM BOUWEN



WERK MAKEN VAN CIRCULAIR BOUWEN TRIODOS BANK



BOUWEN OP BASIS VAN BONDGENOOTSCHAP



BOUWEN AAN VERTROUWEN, RUIMTE VOOR INNOVATIE



SLIMME TECHNOLOGIE, AANGENAME WERKOMGEVING



VEILIGHEID DANKZIJ KETENSAMENWERKING, LEIDERSCHAP EN 'SAFETY BY DESIGN'





BETAALBAAR EN DUURZAAM BOUWEN

In Amsterdam-Zuidoost ontwikkelde Synchron de tweede fase van Karspelhof. Voor het ontwerp van de wijk en de 150 eengezinswoningen, gebouwd door ERA Contour, waren de wensen van de toekomstige bewoners bepalend. Dat leverde een mix van 150 koop- en huurwoningen op die mooi, duurzaam én betaalbaar zijn. Bewoners kunnen bovendien profiteren van een duurzaam mobiliteitsaanbod.

Per jaar moeten er zo'n 80.000 nieuwe, duurzame en energie-neutrale woningen bij komen in Nederland. Met deze bouwopgave wil het Kabinet het tekort aan woningen terugdringen. Een belangrijk deel van de woningen moet worden gebouwd in de grote steden. Zo moest de tweede fase van Karspelhof worden ontwikkeld in de bestaande, gelijknamige wijk in Amsterdam-Zuidoost.

"In zo'n herstructureringsopgave voelen wij ons prima thuis", zegt Erik Meijer van Synchron. "Ons plan paste heel goed in de stedelijke vernieuwing van de Bijlmer." Daarbij is volgens Erik Meijer allereerst gekeken naar de ontwikkeling van de wijk. "Duurzame gebiedsontwikkeling is ons uitgangspunt. Met Karspelhof wilden we een buurt maken die heel herkenbaar en duurzaam is, maar ook verrassend mooi."

Variatie binnen een eenheid

De gemeente bepaalde dat de nieuwe woningen moesten aansluiten bij de bestaande bouw. Samen moesten ze één geheel vormen, maar elke woning moest ook uniek zijn. Hans Bootsma van Synchron: "Daarom zie je het metselwerk van het andere deel van Karspelhof terug in de nieuwe woningen. Binnen onze nieuwbouw hebben we eenheid bereikt door voor de omkadering van de voortuinen dezelfde natuursteen te gebruiken als voor de woninggevels. Tegelijkertijd zie je dat sommige ramen wel zijn omkaderd met natuursteen en andere niet." Ook is er gevarieerd in hoogte: "Sommige woningen hebben drie lagen, terwijl andere een dakterras hebben met veel groen."

Een andere voorwaarde was dat de koop- en huurwoningen dezelfde uitstraling moesten hebben.

VASTGOED PROJECT KARSPELHOOF



Jan Rik Hartkamp van ERA Contour: "Aan de buitenkant mocht je dus geen verschil kunnen zien tussen de sociale huurwoningen en de duurste koopwoningen aan het park."

Dat is gelukt door te werken met labelwoningen. De elementen daarvan komen uit de fabriek van Voorbij Prefab en kunnen in oneindig veel variaties worden geproduceerd. Dorien Staal van Voorbij Prefab: "De productie is gestandaardiseerd – wat de woningen betaalbaar houdt – maar hoe de gevels en de binnenkant er uiteindelijk uitziet, bepaalt de opdrachtgever of koper. Het ontwerp wordt vertaald naar robotdata. Voor de robot maakt het verder niet uit waar bijvoorbeeld een stopcontact komt."

Snelle realisatie

In de Nationale Woonagenda, die in mei 2018 is ondertekend door de minister van Binnenlandse Zaken, staan verschillende maatregelen om de woningmarkt vlot te trekken. Een ervan is dat er sneller moet worden gebouwd. Met Karspelhof is dat zeker gelukt. "We hebben de wijk in een waanzinnig tempo gerealiseerd", zegt Meijer. "We zijn in januari 2017 begonnen met de bouw en in september 2018 werd de laatste woning opgeleverd."

Volgens Hartkamp is dat vooral te danken aan de goede samenwerking tussen de TBI-bedrijven Synchron, ERA Contour en Voorbij Prefab. "Dat we zoveel tijdswinst konden behalen aan de voorkant, komt ook doordat we samenwerkten met co-makers. Dat is echt een toegevoegde waarde." Rogier van den Brink van Voorbij Prefab: "Ja, de installateur was ons zusterbedrijf Comfort Partners en de kozijnenfabrikant een bekende co-maker." "Dat heeft als voordeel dat iedereen op elkaar is ingespeeld," vult Staal aan, "en elkaars processen kent."

Ook dankzij de samenwerking met investeerder Syntrus Achmea kon de bouw snel van start. Meijer: "Voor dit project hadden we maar zes weken de tijd om een aanbieding te maken. In die tijd moesten we tot een voorlopig plan komen met ERA Contour en met de belegger. Eigenlijk is dat onmogelijk."

"Wij werken ontzettend graag samen met de TBI-groep", zegt Nicole Maarsen van Syntrus Achmea. "Met TBI ben je al snel in gesprek over wie willen we dat hier komen wonen en hoe willen we dat ze hier wonen. Wij vinden het echt een onderscheidend kenmerk van TBI dat ze werken vanuit doelgroepen en kwaliteit en dat ook vasthouden en niet alleen over kosten en bouwtijd spreken."

De sleutel voor betaalbare woningen

Ondanks de luxe uitvoering is het gelukt de woningen betaalbaar te houden. Zo is er goed naar de verkaveling van de woningen gekeken. Meijer: "We hadden redelijk willekeurig verschillende woningtypes naast elkaar gezet, maar we ontdekten dat het slim was om bepaalde woningen aan elkaar te koppelen."



Nicole Maarsen

directeur vastgoedbeleggingen
Achmea Vastgoed

Wij vinden het echt een onderscheidend kenmerk van TBI dat ze werken vanuit doelgroepen en kwaliteit en dat ook vasthouden, en niet alleen over kosten en bouwtijd spreken.



Hans Bootsma

directeur Synchron

Het is onze ambitie om dé circulaire ontwikkelaar van Nederland te worden. We beschouwen het als onze taak om na te denken over de impact van materialen op het milieu. Maar in onze optiek gaat het er ook om dat we een mooie wijk maken, waar mooie gebouwen staan.



Erik Meijer

projectontwikkelaar bij Synchron

Duurzame gebiedsontwikkeling is ons uitgangspunt. Met Karspelhof wilden we een buurt maken die heel herkenbaar en duurzaam is, maar ook verrassend mooi.



Jan Rik Hartkamp

bedrijfsleider ERA Contour

Wij zijn niet zomaar stenenstapelaars, wij willen waarde toevoegen aan de buurt en de stad en hebben echt oog voor sociale duurzaamheid.



Dorien Staal

directeur Voorbij Prefab

De productie is gestandaardiseerd – wat de woningen betaalbaar houdt – maar hoe de gevels en de binnenkant er uiteindelijk uitzien, bepaalt de opdrachtgever of koper.



Rogier van den Brink

projectcoördinator Voorbij Prefab

Mensen denken vaak dat prefab goedkoop en standaard is maar dat is helemaal niet het geval. De eindgebruiker of ontwikkelaar heeft juist alle vrijheid om te kiezen.

Soms was het beter om te kiezen voor drielaagswoningen in plaats van tweeënehalfaags, omdat daardoor de bouwkosten-verhouding iets gunstiger uitviel ten opzichte van de opbrengst."

De meeste besparingen zijn echter behaald door te werken met de betonproducten uit de fabriek van Voorbij Prefab en co-makers. Van den Brink: "Mensen denken vaak dat prefab standaard is maar dat laatste is helemaal niet het geval. De eindgebruiker of ontwikkelaar heeft juist alle vrijheid om te kiezen hoe bijvoorbeeld de gevel eruit moet zien. Daardoor zijn we in staat hele mooie, gevarieerde woningen te bouwen, met een rijke uitstraling. Bij ons hoeft niets standaard hetzelfde te zijn om het betaalbaar te maken."

"Dat komt doordat het proces is geoptimaliseerd, niet het product", vult Staal aan. "Wij zijn voortdurend op zoek naar mogelijkheden om het proces te optimaliseren. Als je het werk in een standaardproces kunt gieten, zoals wij doen, dan is dat bepalend voor de kostprijs. Daar komt bij dat we heel voorspelbaar kunnen bouwen. We weten precies hoeveel woningen we per dag kunnen produceren in de fabriek."

Bovendien worden steeds meer onderdelen al in de fabriek gemonteerd. Staal: "De kozijnen monteren we nu ook al in de fabriek. Na transport naar de bouwplaats komt de montageploeg die het casco in elkaar zet. Dat doen we voor grofweg de helft van onze werken volgend jaar."

Hartkamp ziet in prefab ook een oplossing voor het tekort aan vakmensen in de bouw. "Als je ervoor kiest om terug te gaan naar kalkzandsteen, dan heb je echt een tekort aan handen. Die mensen zijn er gewoon niet. Ik vind dat Voorbij daar een heel grote toegevoegde waarde biedt."

Bouwtempo verder verhogen

Verdere standaardisatie is volgens Staal niet de oplossing om het bouwtempo op te schroeven. "Daar zijn grenzen aan. Vorig jaar vond bijvoorbeeld niemand steenstrips mooi, maar nu er echt handen tekort zijn, vraagt iedereen waarom wij dat niet doen. Maar als je steenstrips in de fabriek wilt aanbrengen, dan moet je daar robots voor neerzetten. Ik geloof nu niet in zo'n investering. Je bent sowieso al tijd kwijt voordat je dat voor elkaar hebt, voordat het werkt, en dan moet je er ook nog rendement uit halen."

Printen in 3D is voorlopig ook niet de oplossing, denkt Staal. "We zijn er al wel mee aan het experimenteren. Het is een hele leuke pilot en het is ook goed om daar ervaring mee op te doen, maar ik zie het niet voor me dat we volume gaan printen. Als je ziet wat de kostprijs nu is en wat we moeten printen volgens de Woonagenda... Daar kun je nooit tegenop printen. We maken nu op goede dagen zeven of acht woningen. Zou je aan de Woonagenda willen voldoen, dat moet je 230 printers over het hele land hebben staan. Ik vind 3D-printen wel geschikt voor unieke objecten. We maken er mooie elementen voor de gevel mee. Die kun je perfect in 3D printen, die maken je gebouw uniek."

Staal ziet de oplossing meer in strategische samenwerkingsverbanden. "Als je per se een sandwichpaneel wilt, dan zijn er heel veel fabrieken in Nederland die dat fantastisch kunnen maken." Verdere besparingsmogelijkheden ziet ze vooral bij de isolatie van de woningen. "Ik denk dan aan harde isolatie aanbrengen in onze fabriek. De normen voor isolatie worden steeds hoger. Wij bekijken nu of we die harde isolatie in natte beton kunnen leggen."

Niet alles wat uit de fabriek komt is bestemd voor TBI. Staal: "Het wisselt een beetje per jaar maar volgend jaar maken we 40 procent voor TBI en 60 procent voor derden. Dat doen we bewust, omdat we niet kwetsbaar willen zijn. ERA Contour doet bijvoorbeeld dit jaar wat meer stedelijke hoogbouw, dat moeten we met andere partners kunnen ondervangen."



Onze fabriek is erg gerobotiseerd. Dat betekent dat we volume nodig hebben om rendement te behalen.”

Biodiversiteit bevorderen

“Omdat Karspelhof een klimaatneutrale wijk moest worden, hebben we ons eerst gefocust op energie”, vertelt Meijer. “Dat wil zeggen: een hoge isolatiewaarde in combinatie met zonnepanelen. Ook zijn de woningen aangesloten op stadswarmte, wat leidt tot lagere maandlasten voor bewoners en een aanzienlijk lagere CO₂-uitstoot.”

Maar volgens Synchroon zit het ‘m niet alleen in energiebesparing. “Dat is niet het enige wat bijdraagt aan een beter milieu”, stelt Bootsma. “Wij vinden het bijvoorbeeld ook heel belangrijk om de biodiversiteit te bevorderen. Het is misschien een kleine bijdrage, maar door geveltuintjes te plaatsen trekken we meer vlinders en insecten naar de stad. Ook houden de bakken regenwater vast.”

Investeren in duurzame mobiliteit

“Deelmobiliteit is een ander aspect,” vult Meijer aan. “Dat was een van de speerpunten in de ontwikkeling van Karspelhof.” Op initiatief van Synchroon en Syntrus Achmea is met mobiliteitsaanbieder Drive Solar afgesproken om elektrische deelauto’s in de wijk te plaatsen. Meijer: “Alle bewoners krijgen een scherp geprijsd abonnement aangeboden. We starten met twee auto’s, maar dat is een groeimodel. Andere bewoners van de wijk kunnen ook lid worden.”

De samenwerking tussen de drie partijen vloeit voort uit de begin 2018 getekende CityDeal ‘Elektrische deelmobiliteit in stedelijke gebiedsontwikkeling’. Hierin hebben ministeries, provincies, steden en een aantal grote projectontwikkelaars en beleggers met elkaar afgesproken om een doorbraak te realiseren voor elektrische deelauto’s in woningbouwprojecten. Maarsen vindt dat beleggers standaard tijdens de eerste fase van een nieuwbouwproject zouden moeten worden uitgenodigd om mee te denken over mobiliteitsvraagstukken.

Maarsen: “Vroeger werden we vaak eerder aan tafel gevraagd omdat er kapitaal nodig was. Nu zien we steeds vaker dat ook de mobiliteitsoplossingen door de belegger gegarandeerd moeten worden. Dat helpt ons om eerder onze wensen op tafel te leggen. Veel bewoners blijken helemaal geen behoefte te hebben aan parkeerplaatsen. Als de mobiliteit maar gegarandeerd is. Wij accepteren tegenwoordig heel lage parkeernormen of willen soms helemaal geen parkeren meer. Dat was vijftig jaar geleden echt compleet andersom.”

Duurzame materialen

Voor de woningen in Karspelhof zijn uitsluitend duurzame, ‘groene’ materialen gebruikt. Is er dan ook sprake van circulariteit? “Circulariteit en duurzaamheid worden vaak ten onrechte als elkaars synoniemen gebruikt”, vindt Staal.

“Het zijn twee verschillende dingen. Je kunt heel duurzaam materiaal gebruiken, maar circulariteit is meer dan CO₂-reductie of materialen hergebruiken. Dat hoeft niet per se hetzelfde te zijn.” “Wel zijn we voortdurend op zoek naar hoe we meer materiaal circulair kunnen gebruiken. In de huidige cascobouw gebruiken we al 20 procent betonpuingranulaat. We hebben de ambitie om dat hergebruik van beton te verhogen naar 40 procent. Omdat portlandcement de echte vervuiler is in de betonindustrie, gaan we volgend jaar een pilot draaien met alternatieven. Maar dat is geen makkelijke puzzel.”

Brede visie op circulariteit

Ook Bootsma denkt dat circulariteit om meer gaat dan alleen het hergebruik van materialen. “Het is onze ambitie om dé circulaire ontwikkelaar van Nederland te worden. We beschouwen het als onze taak om na te denken over de impact van materialen op het milieu. Maar in onze optiek gaat het er ook om dat we een fijne wijk maken, waar mooie gebouwen staan. Ook dat draagt bij aan duurzaamheid. Zijn gebouwen langer in gebruik, dan is de impact op het milieu ook minder. Duurzaamheid is dus ook verbonden met een prettig woonklimaat en daarbij denken we ook aan een inclusieve samenleving, dus gelukkige mensen.”

De stad sterker maken, is daarbij het motto. Hartkamp: “Wij zijn niet zomaar stenenstapelaars. Wij hebben echt oog voor sociale duurzaamheid. Voor ERA Contour betekent dat een goede mix van koop- en huurwoningen en een gezonde mix van verschillende bevolkingsgroepen. De Bijlmer was vroeger niet de meest geliefde wijk in Amsterdam, maar je ziet dat mensen nu graag in Karspelhof wonen.” Volgens Hartkamp is het “misschien wel onze belangrijkste bijdrage aan duurzaamheid, dat de wijk niet over vijftig jaar wordt afgebroken. Hij is gewoon zo mooi, zo herkenbaar, dat is voor de eeuwigheid.”

“Je ziet ook dat de bewoners heel tevreden zijn”, vult Maarsen aan. “We hebben geen enkele klacht over de oplevering. En je ziet dat er mensen met allerlei beroepen wonen. Dat TBI heeft bijgedragen aan de CityDeal waardoor we drie jaar elektrische deelauto’s kunnen leveren, is uniek. Een ontwikkelaar hoeft dat niet te doen. Maar zo draag je wel enorm bij aan de bewonerstevredenheid.”

Maarsen vindt het vanuit beleggingsperspectief “een voorbeeld van hoe je een kwalitatief hoogwaardige, sociale en veilige woonomgeving creëert. Voor ons is Karspelhof echt een terugblik op die goede oude tijd in Amsterdam. Als je toch kunt wonen in een gemeenteproject met zowel koop als sociale en middeldure huur, met veel groen en dan ook nog zo dicht bij een metrostation én met een mobiliteitsconcept... De mensen die daar wonen gaan volgens mij nooit meer weg.”



WERK MAKEN VAN CIRCULAIR BOUWEN TRIODOS BANK

Op Landgoed De Reehorst in Driebergen bouwt J.P. van Eesteren het nieuwe kantoor van Triodos Bank. Het gebouw behaalt straks het BREEAM Outstanding-certificaat, de hoogste Europese duurzaamheids certificering. Alle materialen die het gebouw ingaan worden vastgelegd in Madaster, een online bibliotheek van materialen. Dat betekent dat het gebouw een materialenpaspoort krijgt. Daarnaast is het remontabel. In theorie is het dus af te breken en elders weer op te bouwen. Is het daarmee ook 'circulair'?

Is het nieuwe kantoor van Triodos Bank een voorbeeld van het nieuwe, circulaire bouwen? Om daar een antwoord op te vinden, moet volgens de gespreksdeelnemers eerst worden bepaald wat 'circulariteit' betekent. Thomas Rau, architect-eigenaar van RAU Architecten en bedenker van Madaster, definieert circulariteit als "het faciliteren van de consequenties van tijdelijkheid". Rau: "De afgelopen honderdvijftig jaar hebben we gedacht dat de mens het uitgangspunt is en dat er van alles voor ons beschikbaar is, zoals grondstoffen, frisse lucht en water."

"Maar eigenlijk is het andersom. Ons ecosysteem, de aarde, zorgt prima voor zichzelf en gaat echt nog wel een paar miljard jaar mee.

Maar wij moeten opnieuw leren om onderdeel te zijn van dat ecosysteem, zonder het uit te hollen. Wij zijn afhankelijk van dat ecosysteem en die afhankelijkheid moeten we goed organiseren. Dat betekent dat het antropocentrische wereldbeeld op z'n kop moet: niet langer de mens maar het ecosysteem moeten we centraal stellen."

Circulariteit moet daarom een way of life worden, vindt Ton Vaags, directeur van J.P. van Eesteren. "En daarbij moet je je nek durven uitsteken." "Je kunt niet de verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van de wereld bij de volgende generatie neerleggen", vult Sander Kok, projectleider bij J.P. van Eesteren, aan.

TRIODOS BANK



“Je moet jezelf afvragen: wat ga ik vandaag doen om een kleine bijdrage te leveren? Als je dat met zeventien miljoen Nederlanders doet, zijn zeventien miljoen kleine bijdragen toch een heleboel.”

Dat iedereen zijn eigen kleine bijdrage levert is mooi, maar niet voldoende. “We hebben ook ‘systeemdenken’ nodig”, zegt Matthijs Bierman, managing director van Triodos Bank Nederland. “Vroeger had je van die mooie plaatjes ‘dit is de economie’. Je zag daarop dat arbeid, kapitaal en natuurlijke grondstoffen onderdeel waren van die economie. Maar het plaatje moet precies andersom: wij zijn afhankelijk van het systeem, het ecologische systeem maar ook het sociale systeem.”

Logistiek proces

Bestaat er dan ook zoiets als ‘circulair bouwen’? “Ik denk het niet,” zegt Rau, “en ook een circulair gebouw bestaat niet als zodanig. Het gaat altijd over de houding van de mens ten opzichte van ‘het tegenover’. Als in dat ‘tegenover’ circulariteit is ingebakken, dan kunnen we die vanuit onze houding activeren. Dan wordt het circulair. Als we onze houding daar niet voor inzetten, dan is het helemaal niet circulair.”

Vaags is het met Rau eens. “Is het nieuwe kantoor van Triodos Bank circulair? Nee, het gaat uiteindelijk om houding en gedrag. Dat maakt het zo ongelooflijk ingewikkeld. Je kunt het heel groot maken en zeggen: als zij niets doen, doen wij ook niets. Je kunt ook zeggen: laten we maar beginnen. Dat is waar wij, als TBI, voor staan.”

Het nieuwe kantoor van Triodos Bank is volgens Rau wel een gebouw met ‘een hoog circulair potentieel’. Maar liever dan te spreken over ‘circulair bouwen’ spreekt hij over ‘een logistiek proces’. Rau: “Het nieuwe bouwen is niets anders dan een logistiek proces met materialen dat resulteert in een gebouw.”

“Een goed logistiek proces begint in de ontwerp- en engineeringfase, die moet je goed organiseren,” zegt Vaags. Hij geeft een voorbeeld. “Voor het in 2017 opgeleverde hotel QO Amsterdam, in het Amstelkwartier, hadden we werkpakketten bedacht. Eén hotelkamer was één werkpakket. Dat betekende dat er twee karretjes binnenkwamen, zonder afval, waar alles op stond. In de goede volgorde. Iedereen kon dus die hotelkamer bouwen, want de eerste wand die je moest plaatsen stond vooraan en de laatste achteraan. Ook de installatietechnische materialen zaten op dat karretje, allemaal gestekkerd en gekleurd.”

Een andere kijk op materialen

Ook Bierman spreekt liever van circulair potentieel, omdat het bouwproces volgens hem pas circulair wordt als je er circulair mee omgaat. Bierman: “Het gaat om keuzes: materiaalkeuzes, constructiekeuzes, contractkeuzes en eigendomskeuzes.”



Sander Kok

projectleider J.P. van Eesteren

Wij hebben zoveel geleerd over wat duurzame materialen zijn, dat ik het Triodos-kantoor dat we aan het bouwen zijn echt als volstrekt duurzaam betitel.



Ton Vaags

directeur J.P. van Eesteren

Is het nieuwe kantoor van Triodos Bank circulair? Nee, het gaat uiteindelijk om houding en gedrag. Dat maakt het zo ongelooflijk ingewikkeld. Je kunt het heel groot maken en zeggen: als zij niets doen, doen wij ook niets. Je kunt ook zeggen: laten we maar beginnen. Dat is waar TBI voor staat.



Matthijs Bierman

managing director Triodos Bank Nederland

Het bouwproces wordt pas circulair als je er circulair mee omgaat. Het gaat om keuzes: materiaalkeuzes, constructiekeuzes, contractkeuzes en eigendomskeuzes.

De keuze voor J.P. van Eesteren is niet alleen ingegeven door het trackrecord, maar vooral door hoe het voelde, hoe serieus de wil was om hiermee door te gaan.



Thomas Rau

architect-eigenaar RAU, ontwerper Triodos Bank, bedenker Madaster

Ik zie het als een maatschappelijk laboratorium. Triodos heeft een mentaal laboratorium ter beschikking gesteld waar we dingen gaan proberen. Natuurlijk is de volgende stap dat materiaal service wordt en dat materialen rechten krijgen. Daarvoor heb je wel een financiële incentive nodig. Die financiële incentives moeten we in kaart brengen. Dat doen we met Madaster.

De manier waarop we met materialen omgaan is ingrijpend veranderd, stelt Kok: "Bij alles wat we doen, meten we wat het effect ervan is op het milieu. Ga je cement toepassen of kies je voor gips, dat terug kan in de keten? En gebruik je dan natuurgips of synthetisch gips? Wij hebben zoveel geleerd over wat duurzame materialen zijn, dat ik het Triodos-kantoor dat we aan het bouwen zijn echt als volstrekt duurzaam betitel."

"Maar of het ook remontabel is? Daarbij moet het gebouw na twintig of dertig jaar uit elkaar te halen zijn, zodat de materialen daarna voor een ander project kunnen worden gebruikt. In het gebouw zelf zitten 70 duizend schroeven, en in de vloer 60 duizend. Als het gebouw straks een beetje gaat uitzetten, hoe krijgen we die er dan ooit weer uit? Ik gebruik daarom liever de term duurzaam."

Rau is het daar helemaal niet mee eens. "Duurzaamheid optimaliseert alleen het systeem. We optimaliseren dus iets wat er al is. We gebruiken iets minder materiaal, we maken het iets gezonder of we gebruiken iets minder energie. Maar duurzaamheid verandert nooit het systeem. Dit gebouw is een systeeminnovatie, omdat we de keten anders hebben ingericht. En omdat we alles erop hebben voorbereid, van ontwerp tot materiaalkeuze, om van het gebouw een grondstoffenbank voor de toekomst te maken."

Droomsessie

Bierman herinnert zich nog goed hoe het plan voor het nieuwe hoofdkantoor is gegroeid. "Het kantoor komt op een heel bijzondere locatie, Landgoed De Reehorst. We wilden niet de architect, hoe briljant die ook is, vragen om een gebouw te ontwerpen. We wilden hem vragen om dat in samenwerking te doen met de landschapsarchitect en interieurarchitect en een team adviseurs. Tijdens de eerste sessie hebben we om zes uur 's ochtends in de stromende regen buiten onder een zeil ontbeten om het landgoed te voelen."

Bierman: "We hebben elkaar toen een gewetensvraag gesteld: wat zou je over tien jaar aan je kinderen willen vertellen als ze vragen wat jij hebt bijgedragen aan het gebouw? De sessie heeft veel opgeleverd, maar de volgende keer zouden we ook de aannemer erbij willen halen." Vaags pleit ervoor om dan ook de logistiek manager in dat vroege stadium te betrekken. "Voor ons is het geen *proven technology*, laten we daar helder over zijn. Voor ons is het echt *learning by doing*."

Vaags vindt het opmerkelijk dat er alleen partijen aan tafel zitten die de verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. "We moeten ons afvragen hoe de rollen veranderen van partijen die slechts een tijdelijke rol hebben en geen verantwoordelijkheid nemen voor het eindproduct, zoals de ontwikkelaar. Ik denk dat we de hele keten anders moeten inrichten. We moeten niet eigendom faciliteren, maar verantwoordelijkheid in de keten. Dat vraagt om nieuwe afspraken" vult Thomas Rau aan.

De bouwer zou daarbij de regierol op zich moeten nemen. Vaags: "Als het bouwproces zich vertaalt naar een logistiek proces, als de verantwoordelijkheden anders komen te liggen, dan zullen wij moeten nadenken wat onze rol daarin is. We moeten dan anders en ook eerder in het proces betrokken worden."

Geen vanzelfsprekendheid

Circulariteit is volgens Vaags "ook gewoon risicomangement". Materialen worden schaars, dus daar kun je maar beter over nadenken. Vaags: "Langs de as van innovatie, langs de as van productie en efficiencyverbetering kun je een heleboel thema's bedenken. Uiteindelijk kom je dan ook bij andere en nieuwe businessmodellen en een andere positie in de keten."

Over tien tot vijftien jaar zal er 'recyclebeton' zijn. "Dan is het mogelijk om het grind, zand en cement van elkaar te scheiden met de SmartCrusher", zegt Kok. "Projecten als dit maken dit mogelijk. En vroeg of laat is er wel een investeerder die wel wil investeren in het product. Dan leggen we vast dat we alleen nog maar recycled cement gebruiken voor beton."

Maar met een akkoord ben je er niet, vindt Rau. "Je moet niet doen wat mogelijk is, maar doen wat nodig is. Dat eerste leidt tot een akkoord, zoals het beton-, grondstoffen- of klimaatakkoord. Maar je ziet dat wij de urgentie niet goed hebben begrepen. We hebben weliswaar een klimaatakkoord, maar was het klimaat ook akkoord? Wij hebben nog steeds de neiging om voor de ander te beslissen wat goed voor hem is. Dat we met circulariteit zijn begonnen, is echt heel uitzonderlijk. De positie van TBI is niet zo vanzelfsprekend als het misschien lijkt."

"De keuze voor J.P. van Eesteren is niet alleen ingegeven door het trackrecord, maar vooral door hoe het voelde, hoe serieus de wil was om hiermee door te gaan", zegt Bierman. "En ook dat zij bereid zijn tijd en moeite te investeren in een project dat niet zo snel terugverdiend wordt."

Veranderende businessmodellen

Circulariteit tot uiting te laten komen in nieuwe businessmodellen, is nog niet zo makkelijk. "Het eindideaal is dat degene die de materialen gebruikt, daarvoor betaalt. En dat degene die echt invloed heeft op het blijvend in de cirkel houden van materialen, het eigendom heeft."

Bierman: "We kijken nu of we de gevel alsnog in eigendom kunnen brengen in een aparte bv. De aandeelhouders, bijvoorbeeld de producent van de gevel Octatube en Triodos Bank profiteren er dan van dat we net even betere materialen kiezen of een net iets beter onderhoudssysteem. En dat er net even beter op wordt toegezien dat alles op de juiste manier wordt vastgeschroefd, zodat we de materialen later niet hoeven te recyclen maar opnieuw kunnen gebruiken."

“We hebben nu een advocatenkantoor gevonden die via een erfpachtconstructie de gevel in eigendom van een bv probeert te brengen. Lukt dat, dan profiteert de bv in de toekomst financieel als de gevelelementen er af worden gehaald om ze ergens anders in te zetten. Lukt dat niet, dan zijn we nog altijd eigenaar van de materialen als we de onderdelen uit elkaar halen. Wat daarvan de waarde straks is, weten we niet. Dat het wat waard is, willen we wel geloven.”

“Bij een leasecontract is de financiële instelling eigenaar van het product. Bij een circulair contract blijft de oorspronkelijke producent eigenaar van de materialen. Zo’n gevelement is een product dat bestaat uit drie componenten, gemaakt uit materialen. Er zijn dus drie waarden. Als je het product, de gevel, niet meer in de lucht kunt houden en het is remontabel, dan kom je uit bij de componenten, om vervolgens bij de materialen uit te komen,” zegt Thomas Rau.

De waarde van die materialen wordt vastgelegd in Madaster. Rau: “Madaster heeft een financiële tool om de waarde te prognosticeren op basis van de beurskoersen van materialen. Alles wat schaars is, is gelimiteerd. En wat gelimiteerd is, neemt in waarde toe. Vergelijk het met Rembrandts, die worden alleen maar meer waard omdat ze gelimiteerd zijn. Materialen nemen daarom ook steeds meer in waarde toe, terwijl de waarde van componenten misschien gelijk blijft en die van producten fors zal dalen.”

Madaster is wat Bierman betreft een flinke stap in de goede richting. “Je betaalt nu geld om een materialenpaspoort te laten maken, maar je weet nog niet hoe je dat later terug gaat verdienen. Daarbij moet je wel bedenken dat het je zonder dat paspoort zeker niet gaat lukken. Ik zie het als een *no regret*-investering.”

Service verkopen

Maar daarmee is het probleem van de gevel nog niet opgelost. Bierman: “Die bv moet zo’n dertig jaar lang gefinancierd worden, dus dan moet iemand daar geld in stoppen zodat de bv de gevel terug kan kopen. Stel wij verkopen voor 2 miljoen de gevel aan de bv, dan willen we wel geld hebben. Nou kan dat in dit geval, omdat de partij die elke maand de huur betaalt of het gebouw onderhoudt, dezelfde is als de partij die de bv financiert, namelijk Triodos Bank. Je kunt de contracten ook zo inrichten dat als één tussenschakel wegvalt, je de gevel alsnog terugkrijgt.”

Het is interessant om te onderzoeken hoe die contracten eruit zouden kunnen zien, vindt Bierman. “Dat kunnen we nu hopelijk doen. Lukt dat, dan hebben we misschien het eerste financieel en juridisch circulaire businessmodel. Dat is dan nog niet meteen door iedereen te kopiëren. We doen het samen met de gevelbouwer en die hoopt natuurlijk dat als het hier werkt, hij het ook kan doen bij een ander, kleiner gebouw dat door TBI wordt gebouwd. TBI kan dan zeggen: Wij verkopen nu het gebouw, maar de gevel loopt via Octatube.”

Bierman vergelijkt het met een bedrijf dat geen warmte-koude-installaties meer verkoopt, maar een warm en comfortabel binnenklimaat. In die branche is het minder ingewikkeld om nieuwe contracten te realiseren, omdat de installaties makkelijker in een aparte juridische eigendom te houden zijn. Ook voor TBI zou die gedachte een interessant businessmodel kunnen opleveren, volgens Bierman.

“Zulke servicecontracten maken we al voor veel bedrijven”, stelt Rau. “Dat lukt, omdat bedrijven zien dat de marge op producten alleen maar kleiner wordt. Bovendien valt met service meer geld te verdienen. Bij de oude modellen verdien je geld ten koste van iets of iemand, bij de nieuwe modellen ten gunste van iets of iemand. Die servicecultuur is eigenlijk het nieuwe businessmodel. Het begint bij heel hoogwaardige producten die weinig onderhoud vragen en druppelt dan heel langzaam door in de markt.”

“Ik ben heel blij dat we met dit project heel langzaam die servicecontracten in de bouwmarkt kunnen laten sippelen”, zegt Vaags. “En wat de juridische aspecten betreft: wij bepalen zelf wat we belangrijk vinden. Het recht bepaalt hoe wij met elkaar dingen willen doen. Als we willen dat die dingen anders gaan, dan veranderen we gewoon dat recht. Daar zijn we nu beland.”

Maatschappelijk laboratorium

“Wellicht zeggen we over een aantal jaren dat dit gebouw niet honderd procent circulair is. Dat noem je voortschrijdend inzicht,” zegt Rau, “want als je ziet waar we vandaan komen. Zeven jaar geleden was het enige circulaire aan gebouwen de luchtcirculatie. Tijdens de gesprekken die we toen voerden keek iedereen ons met glazen ogen aan. Dus als we tachtig procent halen, dan is het nog steeds tachtig procent meer dan wat gebruikelijk is in de markt.” Vaags: “Drie jaar geleden hadden we dit gesprek inderdaad niet binnen TBI of J.P. van Eesteren kunnen voeren.”

“Ik zie het als een maatschappelijk laboratorium. In die zin heeft Triodos Bank het heel goed gedaan”, zegt Rau. “Triodos heeft een mentaal laboratorium ter beschikking gesteld waar we dingen gaan proberen. Natuurlijk is de volgende stap dat materiaal service wordt en dat materialen rechten krijgen. Maar als je te groot begint, raak je gefrustreerd. Daarvoor heb je wel een financiële incentive nodig. Die financiële incentives moeten we in kaart brengen, want alleen als je de reflexen van het systeem raakt, kun je ook het systeem veranderen. Dat doen we met Madaster. Als we dat goed doen, zal het systeem versnellen.”

“Daarmee ben ik het eens”, beëindigt Bierman het gesprek. “We kunnen het wel heel filosofisch en holistisch benaderen, maar uiteindelijk hebben we ook te maken met de dagelijkse praktijk, de continuïteit van de onderneming. Dat betekent dat we moeten kijken wat het kost en wat het oplevert. Dat vind ik ook de uitdaging van circulariteit. Ik zie het ook als innovatie van productie en efficiencyverbetering, waarmee je een relatief traditioneel systeem in beweging kunt brengen.”



BOUWEN OP BASIS VAN BONDGENOOTSCHAP IN VERTROUWEN SAMENWERKEN

In Arnhem realiseren Croonwolter&dros en Van Wijnen de verbouwing en nieuwbouw van het OK-complex van Rijnstate. Samen met Rijnstate werken de partijen op gelijkwaardige basis in een nieuw type alliantiecontract. Daarbij draait alles om wederzijds vertrouwen en een gedeelde ambitie. Samen zoeken naar oplossingen, in plaats van eigenbelang en snelle winst.

“Onze vraag was nogal complex”, vertelt Willem Jan Hanegraaf, programmadirecteur Bouw & manager projectbureau bouw van Rijnstate. “Wij wilden een nieuwe Intensive Care laten bouwen, de bestaande operatiekamers laten verbouwen en er nieuwe bij laten bouwen. Ook moest de psychiatrieafdeling opnieuw worden ingericht. Die functies wilden we realiseren op de huidige locatie, terwijl het ziekenhuis geopend moest blijven en patiënten en bezoekers er zo min mogelijk last van mochten ondervinden. Bovendien wilden we een aantal processen anders inrichten. Zo zal een aantal patiënten van Medium Care verhuizen naar de Post Anesthesie Care Unit (PACU) op het OK-complex.”

“Omdat al deze zaken ook een sterke afhankelijkheid van elkaar kenden, was een goede samenwerking tussen de partijen een belangrijke voorwaarde”, vervolgt Hanegraaf. “We wilden niet in eerste instantie selecteren op prijs. Het ging ons vooral om de vraag hoe die prijs tot stand was gekomen en de manier waarop de partijen zich presenteerden. We hebben van tevoren inzage gegeven in ons totale budget en gezegd: jullie mogen meedenken hoe we dit gaan oplossen. Moeten we bijvoorbeeld de directiekosten herschikken, iets toevoegen aan de bouwkosten of juist aan het alliantiebudget?”

RIJNSTATE



In de tenderfase heeft Rijnstate met zes partijen verkennende gesprekken gevoerd, die mochten toelichten hoe zij de samenwerking voor zich zagen. Hanegraaf: "De vraag die we stelden aan de markt was dus niet bepaald alledaags. Daarbij wisten we heel goed waar we naartoe wilden, maar niet hoe de route daarnaartoe precies moest lopen. De ervaring had geleerd dat we juist de markt goed konden gebruiken bij het bedenken van oplossingen. We wisten dat dat veel meer zou opleveren dan het zelf met een aantal adviseurs op te pakken."

Kwetsbaar opstellen

De concurrentiegerichte dialoog resulteerde in een 'alliantieverdrag' tussen Croonwolter&dros, Van Wijnen en Rijnstate. Samen werken de partijen onder een Design & Build-contract gebaseerd op de UAV-GC, met bijzondere bepalingen over risicoverdeling en transparantie. Wederzijds vertrouwen was van meet af aan een essentiële factor. Hanegraaf: "Daar begint het mee. Dat moet je als opdrachtgever geven. Wij staan immers aan de basis van ieder nieuw idee, ieder nieuw project. Zo simpel is het. Jij bepaalt als opdrachtgever het kader en hoe je in werkafspraken met elkaar om wilt gaan. Vanaf het begin hebben wij getracht zo transparant mogelijk te zijn. Wij hebben geen geheimen, die hadden we ook niet tijdens de tenderprocedure."

Daarmee stelde Rijnstate zich kwetsbaar op volgens Ron van Bloois, partner met focus op gezondheidszorg bij HEVO. "Anders dan bij een traditionele aanbesteding draait het bij een concurrentiegerichte dialoog om de vraag hoe jij de opdrachtgever kunt helpen. Dat betekent dat de opdrachtgever zich kwetsbaar opstelt en de markt uitdaagt om daar een partner in te zijn en zoekt naar de synergie die nodig is om de vraag optimaal op te kunnen lossen."

De term 'alliantie' past dan ook goed, vindt Van Bloois. "Alliantie is een term uit de militaire wereld en betekent 'bondgenootschap'. Bondgenootschap betekent dat je allebei zoekt naar het gemeenschappelijk belang waar je uiteindelijk in vertrouwen samen aan gaat werken. Het succes daarvan staat of valt met de menselijke factor, met vertrouwen. Met het gedrag van de mensen die er elke dag mee bezig zijn."

In bedrijf blijven

Dat vertrouwen moet er ook zijn, omdat wordt gewerkt in een "going concern", zegt Rudi Meinders. "Het ziekenhuis is continu in bedrijf, dat moet gewoon doorgaan." Van een klassieke werkmethode is geen sprake, vindt Rudi Meinders, operationeel directeur Landelijke projecten bij Croonwolter&dros en alliantie-manager in het contract met Rijnstate. "Alle partijen moeten constant open tegen elkaar zijn. Als er problemen zijn, dan leggen we die op tafel en kijken we samen hoe we ze opgelost krijgen binnen het oorspronkelijke budget en de afgesproken tijd."



Willem Jan Hanegraaf

programmadirecteur Bouw & manager projectbureau bouw Rijnstate

Uiteindelijk willen we naar adaptieve gebouwen, gebouwen die met je meebewegen en die de gebruiker faciliteren.



Rudi Meinders

operationeel directeur Landelijke projecten Croonwolter&dros

Alle partijen moeten constant open tegen elkaar zijn. Als er problemen zijn, dan leggen we die op tafel en kijken we samen hoe we ze opgelost krijgen binnen het oorspronkelijke budget en de afgesproken tijd.



Gosse Dousma

directeur Commercie Van Wijnen

Doordat je een partnership bent aangegaan en een gezamenlijk belang hebt, is de wil om het samen goed te doen continu aanwezig. En elke keer als je valt, sta je weer op en heb je ervan geleerd als team. Het lerend vermogen is dus groot.



Ron van Bloois

Partner Zorg HEVO

Met de nieuwe generatie die nu in de bouwsector actief is, is veel meer sprake van een level playing field. We zien dat we elkaar nodig hebben om tot een oplossing te komen.

"Dat we tijdens de werkzaamheden de productie op peil moeten houden, is misschien nog wel het spannendste van alles", vindt Hanegraaf. Dankzij de openheid is het makkelijker om creatieve oplossingen te bedenken. "We blijven steeds met elkaar in gesprek over hoe lang een bepaalde fase duurt. In de eerste maanden van het jaar hebben we in de OK bijvoorbeeld meer productie gedraaid, omdat we wisten dat in oktober drie OK's uit gebruik zouden worden genomen."

Vertrouwen was er vanaf het begin. Hanegraaf: "Heel bijzonder was dat er in de periode tussen de keuze voor deze samenwerking met Van Wijnen en Croonwolter&dros en het feitelijk sluiten van het contract, dus tussen april en november 2017, geen enkele jurist aan tafel zat. We wilden eerst zelf eens opschrijven hoe we met elkaar wilden samenwerken."

Risicobeheersing

Hoe om te gaan met risico's, was een van de zaken die de partijen onderling geregeld hebben. Hanegraaf: "We zagen dat de markt aan het verschuiven was van een opdrachtgevers- naar een opdrachtnemersmarkt. We realiseerden ons dat naarmate de risico's toenamen, het project minder interessant zou zijn voor potentiële partijen. Bovendien vonden wij dat er meer balans moest komen in het delen van risico's."

Daarom werken de partijen met een risicopot. Meinders: "Normaal gesproken schrijf je je in en bepaal je het risicobedrag. Daarna begint het inkoopspel. Bij dit project hebben we afgesproken dat we gewoon de materialen en de uren rekenen met een opslag. *That's it*. Meer gaat het niet kosten."

De risicopot wordt beheerst door de drie partijen samen. "We gaan ervan uit dat we goed werk leveren en dat we er geen greep in hoeven te doen", stelt Meinders. "Blijft er aan het eind van de rit iets moois over, dan verdelen we dat. Het mooie van deze oplossing is, dat het ons allemaal triggert om slimmere dingen te verzinnen." Voor het ziekenhuis geeft de constructie vooral rust. Hanegraaf: "Je weet nu misschien aan de voorkant minder goed wat het uiteindelijk gaat kosten, maar je voorkomt ermee dat er ergens halverwege het project ruzie komt."

Al met al leidt deze samenwerkingsvorm volgens Gosse Dousma, directeur Ontwikkeling en commercie bij Van Wijnen, tot meer commitment. "Doordat je een partnership bent aangegaan en een gezamenlijk belang hebt, is de wil om het samen goed te doen continu aanwezig. En elke keer als je valt, sta je weer op en heb je ervan geleerd als team. Het lerend vermogen is dus groot. Hoe langer je als team met elkaar optrekt, hoe beter de kwaliteit wordt."

Dilemma's

Toch is het alliantiecontract "nog geen crescendo en hosanna" volgens Meinders. "Want als je honderd jaar gewend bent om iets aan te nemen, dan ben je niet meteen die proactieve partij die even ongevraagd zegt: Ik zie dat jij dit doet, maar heb je ook daaraan gedacht? Bovendien loop je het risico dat als het spannend wordt, je weer in je oude gedrag vervalt. Dat we dat keer op keer hebben weten te doorbreken, vind ik zo mooi aan dit project."

"Een ander risico is dat je doorschiet van klant*gericht* naar klant*gezwicht*", vervolgt Meinders. "Wij moeten onze medewerkers af en toe tot de orde roepen als ze het té mooi willen maken. Mooier dan we hebben afgesproken."

We gunnen het de klant maar soms moeten we wat strenger zijn om all the way binnen budget te kunnen blijven. Dat maak je binnen een klassiek werk niet zo snel mee." Maar het mooie daaraan, vindt Dousma, dat met elkaar wordt gesproken als budgetoverschrijding dreigt. "We gunnen het elkaar om een keer een foutje te maken. Wij wijzen niet naar elkaar, maar bekijken samen hoe we het kunnen oplossen en weer door kunnen."

Alle partijen zien zich met enige regelmaat gesteld voor het dilemma: gaan we mee met de nieuwe ontwikkelingen en passen we het project aan of realiseren we het volgens het oorspronkelijk plan? Hanegraaf geeft een voorbeeld. "We kregen de mogelijkheid om een luchtbehandelingssysteem toe te passen voor alle opdekgebieden en OK's, waardoor er een schoon gebied ontstaat van 50 m² per OK. Dit zou uniek zijn voor Nederland. Op enig moment zeg je dan tegen elkaar: Oké, we gaan het doen. Maar dat betekent wel dat je alle processen moet aanpassen, dat de inspectie moet worden meegenomen en dat je nieuwe validatieprotocollen moet schrijven. Lukt dat op tijd?"

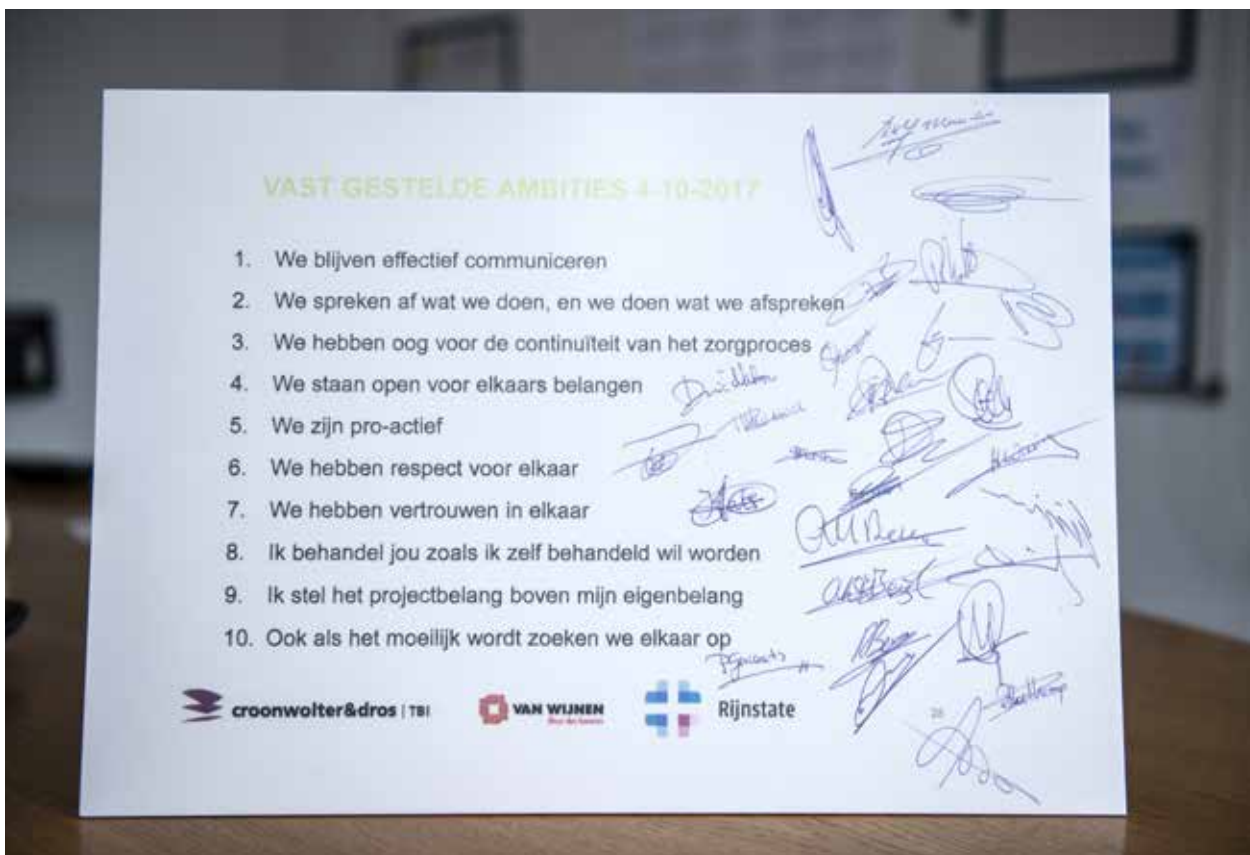
"Tijd, geld, kwaliteit en omvang van een werk vormen een ijzeren vierkant", volgens Meinders. "Als dan een ding verandert, bijvoorbeeld de omvang, dan moet je opnieuw kijken naar tijd, geld en kwaliteit van het werk. Maar dat doen we niet, want we hebben een bepaalde tijd afgesproken en die blijft altijd staan. En eigenlijk mag het ook niet duurder worden en wil men vaak de vooraf afgesproken kwaliteit. Maar een wijziging trekt wel een wissel op het proces. Zeggen dat je niet meegaat in de wijziging, mag ook niet. Je moet dus heel goed oppassen dat je niet uiteindelijk compleet iets anders maakt dan je aanvankelijk hebt bedacht."

Dousma vindt het vooral lastig om nieuwe mensen die instappen in het project mee te krijgen. "Wij zijn met twintig mensen begonnen. We hebben allemaal onze handtekening gezet onder onze afspraak over de gedragsnormen die we hanteren. Mensen die later aanschuiven, moet je steeds weer vertellen 'zo doen we het'."

"Het is een kwetsbare manier van samenwerken", vult Van Bloois aan. "Want hoe zorg je ervoor dat iedereen meegaat in het gedachtegoed dat ooit is begonnen bij een heel klein groepje en dat steeds verder uitdijt? De menselijke factor is heel belangrijk. Je moet ervoor zorgen dat het succes niet afhangt van een paar mensen."

Cultuurdoorbraak

Van Bloois ziet dat in de hele bouw de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan het veranderen is. "Die relatie was vroeger heel erg top-down. Met de nieuwe generatie die nu in de opdrachtgevende wereld en bouwsector actief is, is veel meer sprake van een *level playing field*. We zien dat we elkaar nodig hebben om tot een oplossing te komen."



Dousma spreekt zelfs van een cultuurdoorbraak. “Wij denken steeds meer na over wat nu onze toegevoegde waarde is. Ook de ouderwetse aannemersbedrijven doen dat. Gaat het nou om stenen stapelen, of om meer? Bij de alliantievorm gaat het erom dat je je kennis aan de voorkant inzet om het nog slimmer aan te pakken. De toegevoegde waarde verschuift dus naar de voorkant. Ik zie dat in de hele branche gebeuren, zowel in de installatiemarkt als bij ons.

Ketenintegratie wordt steeds belangrijker en er komen steeds meer kruisverbanden tussen de disciplines.”

Leerpunten

Terugkijkend zijn alle partijen het erover eens dat het samenwerken z'n vruchten heeft afgeworpen. “Ik zie dat je daardoor je processen beter onder controle hebt en een tevredener klant krijgt”, zegt Dousma. “Die heeft immers meer inzage in wat je aan je doen bent.” Dat betekent volgens Meinders niet dat de partijen het altijd met elkaar eens zijn: “Er is voldoende discussie, maar je hebt per saldo minder strijd.”

Bovendien is deze manier van samenwerken niet afhankelijk van de conjunctuur. Dousma: “Je hebt vooraf met elkaar afgesproken hoe je van A naar B komt. Valt het dan tegen voor de opdrachtgever, dan heeft de opdrachtnemer er misschien iets aan.

Dat geldt ook omgekeerd. Door met elkaar in gesprek te blijven, blijft er ook balans in de samenwerking.”

Van Bloois ziet het alliantiecontract “gewoon als een volwassen manier van samenwerken”. Volgens hem wordt er ook op andere gebieden, buiten de zorg, al vaker op een gemeenschappelijke basis samengewerkt. “Ik zie dat opdrachtgevers al in de verkennende fase via een concurrentiegerichte dialoog zicht proberen te krijgen op de cultuur van een organisatie, de specifieke toegevoegde waarde en functionele vragen stellen aan potentiële contractpartijen.” Uiteindelijk zal dit leiden tot een natuurlijke filtering van partijen en opdrachtgevers. Van Bloois: “Sommige opdrachtgevers en -nemers zullen de wedstrijd verliezen. Jonge, talentvolle mensen kiezen namelijk steeds vaker bewust voor een moderne samenwerkingscultuur. Leiderschap dat dit omarmt en ook uitdraagt, de samenwerkingspartners die elkaar hierin herkennen... zij zullen de kopgroep vormen van succesvolle projecten.”



BOUWEN AAN VERTROUWEN, RUIMTE VOOR INNOVATIE

Onder de naam Lock to Twente (L2T) werken de TBI-ondernemingen Mobilis, Croonwolter&dros en TBI PPP samen aan de renovatie en nieuwbouw van het sluiscomplex bij Eefde. De sluis is de enige toegang naar het Twentekanaal, een van de hoofdtransportcorridors in Europa. Een tweede sluiscolk moet de wachttijd van schepen verkorten en de locatie minder kwetsbaar maken voor onderhoud en calamiteiten. Het project laat goed zien hoe de betrokken partijen de Marktvisie van de overheid hebben vertaald naar de praktijk.

Wie is er verantwoordelijk voor de eventuele risico's van een groot infrastructureel project? Tot voor kort was dit niet altijd even duidelijk. Deden zich gaandeweg het project problemen voor, dan kwam het nogal eens voor dat partijen de problemen op elkaar probeerden af te schuiven.

Een van de principes van de Marktvisie was hieraan een einde te maken (zie kader). Partijen moesten meer energie steken in het maken van goede afspraken en de manier waarop ze met elkaar willen samenwerken. Het liefst zo vroeg mogelijk. Dat is precies wat Rijkswaterstaat en L2T hebben gedaan. Het resultaat: een heel intensief tendertraject én dat heeft geleid tot een bestendige relatie.

De tijd nemen

"Tijdens de aanbesteding hebben we met verschillende marktpartijen eerst gesproken over risico's en risicoverdeling", vertelt Marcel Menting, contractmanager bij Rijkswaterstaat. "Daarna hebben we vanuit een risicobeheersplan het kwalitatieve deel uitgevraagd. Dus: hoe ziet de marktpartij de samenwerking met de opdrachtgever? Bij een normaal D&C (Design en Construct)-contract verstrek je inlichtingen en heb je een of twee keer een technisch overleg met elkaar. Nu hadden we meerdere dialooggesprekken per tenderfase. Risico's kun je niet zomaar over de schutting gooien bij de marktpartijen. Samen moet je bedenken hoe je die risico's kunt beheersen en hoe je het contract gaat vormgeven."



SLUIS BIJ EEFDE

Aan de tender namen vier partijen deel. Menting: "Gedurende de hele dialoofase zijn we intensief met elkaar in contact geweest. Het mooie daarvan is, dat je elkaar al kent als het project van start gaat. Je begint niet helemaal opnieuw, maar je hebt al een relatie opgebouwd vanuit de tender." Dat biedt grote voordelen, vindt ook Gerold Schaap van Mobilis: "We hebben bewust de tijd genomen om met elkaar kennis te maken. Het is immers de bedoeling dat we straks dertig jaar – want zolang loopt het contract – samen op stap gaan. Dat wil misschien niet zeggen samen als personen, maar wel als organisatie."

Wouter Everaert, businessmanager van PMV en in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de financiering van het project: "Ik denk dat het proces er ook op was gericht om een zekere voorspelbaarheid te creëren en om het vertrouwen in elkaar te laten groeien. Voor ons was het vooral belangrijk om Rijkswaterstaat mee te nemen in de ontwerp oplossingen die we hadden bedacht en samen te bekijken welke realistisch zijn om te implementeren."

DE VIJF LEIDENDE PRINCIPES VAN DE MARKTVISIE

1. We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit.
2. De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op het doel van de opgave.
3. De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen.
4. We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's en handelen daar ook naar.
5. De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financierbaar voor alle betrokkenen.

Dilemma's

Dat wil niet zeggen dat er geen dilemma's waren. In een aanbidding kun je niet alles opschrijven, zegt Gerold Schaap. "Bij het criterium 'tevreden opdrachtgever' mag je alleen maatregelen benoemen die positief kunnen bijdragen aan de samenwerking; alleen mag de maatregel geen verplichting zijn van de opdrachtgever. De vraag is dan steeds of het wel scoort bij Rijkswaterstaat." Dilemma bij Rijkswaterstaat was wat wel of juist niet moest worden opgenomen in de EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving). Robbert Visser van Rijkswaterstaat: "Je hebt altijd meer wensen dan je in de EMVI kunt opnemen. Stop je er te veel in, dan wordt het één grote gemene deler en is er geen onderscheidend vermogen." Uiteindelijk besloot Rijkswaterstaat de aanbiddingen te beoordelen op grond van vijf EMVI-criteria: een tevreden waterschap (Rijn en IJssel), een tevreden gebruiker (wegverkeer en scheepvaart), een tevreden omgeving, een tevreden opdrachtgever en een tevreden beheerder (district RWS). Ook duurzaamheid was een belangrijke voorwaarde.

**Marcel Menting**

contractmanager Rijkswaterstaat

Als je samen het projectbelang nastreeft, dan durf je ook af en toe het contract in de la te laten liggen op het moment dat het moeilijk is

**Robbert Visser**

projectmanager Rijkswaterstaat

Je hebt altijd meer wensen dan je in de EMVI kunt opnemen. Stop je er te veel in, dan wordt het één grote gemene deler en is er geen onderscheidend vermogen.

**Wouter Everaert**

businessmanager infrastructuur PMV

Ik denk dat het proces er ook op was gericht om een zekere voorspelbaarheid te creëren en om het vertrouwen in elkaar te laten groeien.

**Gerold Schaap,**

tendermanager Mobilis en SPV-manager L2T

We hebben bewust de tijd genomen om met elkaar kennis te maken. Het is immers de bedoeling dat we straks dertig jaar – want zolang loopt het contract – samen op stap gaan.

**Mark de Koning**

contractmanager Mobilis

We hebben vooral goed nagedacht over de risico's voor de opdrachtgever. Dat heeft geresulteerd in een innovatieve oplossing.

**Paul Schaap**

projectmanager Croonwolter&dros

Automatiseringstool Mobilizer is ons belangrijkste systeem. Daarin moet alles terug te vinden zijn: alle eisen, de afspraken met de klant, afwijkingen.

Innovatieve sluisdeur

“We hebben vooral goed nagedacht over de risico’s voor de opdrachtgever”, vertelt Mark de Koning van Mobilis. “Dat heeft geresulteerd in een innovatieve oplossing. Nu bestaat bij een aanvaring met de sluis het risico dat het Twentekanaal leegloopt, omdat je de deuren dan niet kunt sluiten. Daarom hebben we voor de nieuwe sluis gekozen voor een segmentdeur. Deze zakt tot op de bodem en kan tegen de waterdruk in toch worden gesloten. Volgens mij is het voor het eerst in Nederland dat een segmentdeur wordt toegepast in een schutsluis.”

Daarbij is de sluis bovendien energieneutraal. Paul Schaap, projectmanager bij Croonwolter&dros: “Het drijvend vermogen van de deur gebruiken we bijvoorbeeld om energie terug te winnen. De deur sluit vanzelf, op eigen kracht. De energie die daarbij wordt opgewekt stoppen we vervolgens weer terug in het net.”

Door de primaire waterkering op een bepaalde hoogte te leggen, wordt ook rekening gehouden met de klimaatverandering, een van de randvoorwaarden in de aanbesteding. Paul Schaap: “Daardoor kun je de sluis ook bij heel laag water blijven bedienen. Je kunt dan doorschutten. Bij de bestaande sluis is sprake van een tweetrapsraket, die moet je in twee stappen schutten.” Het duurzame zit ‘m wat Everaert betreft ook in de manier waarop het DBFM-contract in elkaar zit (design, build, finance en maintain). “Bij elk DBFM-contract speelt duurzaamheid een grote rol, je bent immers lange tijd op elkaar aangewezen. In dit geval gaat het om een sluis die we samen bouwen en die L2T daarna 27 jaar moet onderhouden.”

Een typisch TBI-project

In het project komen drie disciplines bij elkaar: civiele techniek (bouw), werktuigbouwkunde (bewegingswerken) en elektrotechniek (bediening/besturing). Daarom past het volgens De Koning helemaal binnen het portfolio van TBI. “We hebben alle disciplines in huis om het project invulling te geven. Ook als het gaat om het risicoprofiel. Ik denk dat we dat op een goede manier in de aanbidding verwerkt hebben.”

Die gezamenlijke aanpak biedt volgens Everaert een belangrijk voordeel: “Mocht er gaandeweg een probleem opduiken, dan heb je maar 1 of 2 lijnen nodig om ervoor te zorgen dat de juiste mensen of de juiste middelen worden toegevoegd aan het team. Als je met verschillende aannemers of onderaannemers samenwerkt, dan is die afstemming een stuk moeilijker.”

Beheersing van start tot finish met Mobilizer

Alle projectinformatie wordt vastgelegd in automatiseringstool Mobilizer. Paul Schaap: “Dat is ons belangrijkste systeem. Daarin moet alles terug te vinden zijn: alle eisen, de afspraken met de klant, afwijkingen. Voor Sluis Eefde hebben we eerst alle eisen van Rijkswaterstaat verzameld en die vervolgens met hen doorgesproken. Ook met de technische specialisten. Dan zie je hoe zij daar tegenaan kijken en hoe wij dat doen. Hebben we wel hetzelfde beeld? Alle interpretaties die uit die gesprekken kwamen, hebben we ook weer ingevoerd in Mobilizer. Per onderwerp staat dus vermeld hoe L2T en Rijkswaterstaat ertegenaan kijken, maar ook wat de gezamenlijke interpretatie is.” Bijzonder aan dit project is volgens Paul Schaap dat Mobilizer zowel alle civiele als elektrotechnische en werktuigbouwkundige informatie bevat. “Zo kunnen we onze processen op elkaar afstemmen.”



Verwachtingen managen met BIM

Het hele project is ontworpen in BIM. Paul Schaap: "Omdat we alles ontwerpen in 3D, van de segmentdeur tot de lichtmasten, weten we precies hoe de sluisen en de omgeving er straks uit komen te zien. Je ziet van tevoren ook waar clashes kunnen ontstaan. We willen integraal werken, maar iedereen heeft toch zijn eigen expertise. Je kunt een elektrotechnicus wel over beton laten nadenken, maar daar heeft hij geen verstand van. Met BIM kunnen beiden separaat werken, terwijl je wel de raakvlakken goed kunt managen. Je voorkomt dan bijvoorbeeld dat ergens een kabelgoot loopt waar iemand anders een leiding wil trekken. Dat vermindert het afbreukrisico enorm."

Voor Rijkswaterstaat neemt vooral het planningsrisico af.

Menting: "Als de sluis eenmaal gebouwd is en het blijkt dat we hem niet kunnen openen omdat er toch een lantaarnpaal in de weg staat, dan hebben we iets uit te leggen naar de regio." "Dat geldt ook voor de veiligheid", vult Schaap aan. "Als blijkt dat een hekje opengaat richting de lantaarnpaal waardoor er beknellingsgevaar bestaat, dan zie je dat ook van tevoren."

De Koning vertelt hoe de maatvoering van de damwand op de tekening niet overeenkwam met de praktijk. "Een juiste maatvoering was van groot belang. We moesten de betonnen wand van de sluis tegen de damwand aan maken en daarvoor moest die een minimale dikte hebben. Een handige collega, onze maatvoerder, heeft toen met een 3D-scanner de hele kolk gescand en daar een model van gemaakt in het tekenprogramma. Dat heeft hij over het 3D-model heen gelegd. Toen zagen we precies welke variaties er zaten in de wand ten opzichte van het opwerp. Hij heeft toen laten zien waar we genoeg tolerantie hadden en de wand dus dik genoeg was en waar de wanden te veel naar binnen staan. Door het ontwerp aan te passen hebben we een mooie kwaliteitsslag geleverd."

De Marktvisie in de praktijk van alledag

De deelnemers zijn het erover eens dat door de Marktvisie de communicatie is verbeterd. Gerold Schaap: "Die is nu veel opener. Elke donderdag doorlopen we samen de stand van zaken. Waar hebben we elkaar nodig, wat zien we aankomen wat willen we bespreken? Maar ook: welke successen en zorgen hebben we om samen te delen?"

Ook heeft de Marktvisie al geleid tot innovaties. Zo zag L2T een mogelijkheid om het bedieningssysteem beter te maken. Paul Schaap: "We hebben toen werkgroepen gemaakt met mensen uit alle geledingen binnen Rijkswaterstaat en L2T. We vroegen ons af of het niet beter zou zijn om out of the box te denken, het contract los te laten en een makkelijker te bedienen systeem te maken."

"Al tijdens de tender zie je dat het projectbelang vooropstaat", vult Everaert aan. "Je ziet dat iedereen streeft naar een zo goed mogelijk bouwproces met voldoende aandacht voor kwaliteit. Als tijdens het proces nog verbeteringen mogelijk zijn, dan wordt daar open met elkaar over gesproken en kijken we of die nog ingepast kunnen worden."



Dat betekent natuurlijk niet dat de partijen het altijd met elkaar eens zijn. De Koning: "Soms zijn er situaties waarin je het niet met elkaar eens bent. Maar door deze manier van werken leer je elkaar beter kennen. Ik heb geleerd ook de belangen van de klant te zien, ik kan me nu beter inleven in de ander."

Dat het zo goed gaat, is bijzonder gezien de contractvorm.

Menting: "Zo'n DBFM-contract is een zwaar juridische overeenkomst. Daarom vind ik het zo prettig dat we gewoon het project kunnen doen zonder al die contractuele bepalingen op te roepen om elkaar pijn te doen, dat we altijd samen vanuit het projectbelang oplossingen zoeken. Uiteindelijk is het ook niet alleen het contract dat bepaalt hoe goed een project loopt – natuurlijk hoe duidelijker het contract is, hoe groter de kans dat het goed gaat – maar zijn het vooral ook de mensen. Als je samen het projectbelang nastreeft, dan durf je ook af en toe het contract in de la te laten liggen op het moment dat het moeilijk is."





SLIMME TECHNOLOGIE, AANGENAME WERKOMGEVING

Begin 2018 betrokken Croonwolver&dros, Servicis en Mobilis hun nieuwe hoofdkantoor MM25 in Rotterdam. Het pand uit de jaren 90 is gerevitaliseerd tot een comfortabele en duurzame werkomgeving. Bij de beslissing om een verouderd gebouw door 'intelligente' toepassing van de modernste technieken te transformeren tot een 'smart building' speelde de 'practise what you preach'-gedachte een belangrijke rol. MM25 laat in de praktijk zien wat het motto van de ondernemingen is: Intelligentie door technologie.

"Wij wilden onze klanten laten zien en ervaren dat we zelf ook in een duurzaam, smart gebouw zitten", vertelt directeur Smart Buildings Ralf Daggars van Croonwolver&dros. "Daarnaast wilden we meer dynamiek tussen de TBI-ondernemingen. In dit nieuwe gebouw is het eenvoudiger om kennis te delen en Het Nieuwe Werken te faciliteren."

In 2014, "in het diepst van de crisis", werd het pand aangekocht door OVG Real Estate. Executive development director Thomas Ummels: "Er was toen een groot overschot aan vierkante meters kantoorruimte. De vraag was: wat gaan we doen? Gaan we er meer vierkante meters bij ontwikkelen en laten we de oude voorraad staan, of gaan we die oude herontwikkelen, verduurzamen en opnieuw in de markt zetten?"

Vastgoedontwikkelaar OVG Real Estate en Dam & Partners Architecten zijn verantwoordelijk voor het ontwerp van MM25. J.P. van Eesteren en Croonwolver&dros hebben het pand gerevitaliseerd. De eerste tekende voor de bouwkundige werkzaamheden en de tweede voor de technische installaties. Ook TBI-onderneming HEVO was bij alle fasen van het project betrokken: van het huisvestingsplan en het locatieonderzoek tot de coördinatie van de verhuizing van de dertien locaties naar MM25.

MM25



OVG Real Estate koos voor het laatste. “MM25 ligt op een mooie zichtlocatie aan de A20 en is goed bereikbaar. Daarom besloten wij om het te herontwikkelen en deze boven in het kwaliteitsegment te plaatsen. Daarnaast hebben wij in MM25 zo veel mogelijk smart technologie toegevoegd. Wij streven altijd naar de hoogst mogelijke duurzaamheid en circulariteit, of het nu herontwikkeling of green field ontwikkeling is.”

Slimme technologieën

Duurzaamheidstoepassingen en slimme technologieën gebaseerd op het technologieplatform van EDGE Technologies (onderdeel van OVG Real Estate) hebben van MM25 een efficiënte, gezonde en groene werkplek gemaakt. Een van die technologieën is het bGrid-systeem. Daggers: “In de lichtarmaturen zitten sensoren die informatie verzamelen over bezettingsgraad, geluidsdruk en luchtkwaliteit. Ze registreren hoeveel mensen er in een ruimte zijn en regelen op basis daarvan de binnenverlichting en de benodigde hoeveelheid verse lucht.”

Via Outlook of een app kunnen de gebruikers van MM25 ook zelf de verlichting instellen, de temperatuur regelen en de AV-systemen bedienen. Ook zien ze welke ruimtes zijn gereserveerd en welke ze kunnen boeken. Dat gebruikers in staat zijn hun eigen werkomgeving aan te passen, biedt ze volgens Daggers meer persoonlijk comfort met als gevolg een stijgende productiviteit.

Prettige werkomgeving

Om alle data die de sensoren opleveren te kunnen koppelen en analyseren, wordt gebruikgemaakt van cloud-technologie van Microsoft. Volgens Chris Nouveau, digital advisor bij Microsoft, kunnen klanten de gegevens niet alleen gebruiken om de beste user experience te bereiken. “Ze kunnen er ook certificeringen mee behalen, zoals WELL, BENG of BREAAAM.”

“Met smart technologie kun je inderdaad de bebouwde omgeving meetbaar maken en de gebruiker bewuster maken”, stelt Ummels. “Voor OVG Real Estate is technologie zelfs zo belangrijk dat EDGE Technologies het nieuwe property-tech bedrijf is geworden van OVG Real Estate. Ontwikkeling is niet langer ons primaire doel, maar smart technologie.”

“Daarom is dit voor ons zo’n belangrijk gebouw. We kunnen natuurlijk alle data in mooie dashboards zetten, maar als de gebruiker daar niets mee kan, dan heb je er niets aan. Samen met de klant kijken we wat de data kunnen doen. Wij willen dat gebruikers zich bewust worden van hun gedrag en dat zo nodig aanpassen. Dat resulteert in een beter en efficiënter gebruik van de bebouwde omgeving.”

Vitale gebouwen

“Uiteindelijk willen we naar adaptieve gebouwen,” vult Daggers aan, “naar gebouwen die met je meebewegen en die de gebruiker faciliteren. Croonwouter&dros beheert zo’n zeventienduizend



Ralf Daggars

directeur Smart Buildings Croonwouter&dros
Uiteindelijk willen we naar adaptieve gebouwen, gebouwen die met je meebewegen en die de gebruiker faciliteren.



Thomas Ummels

executive development director OVG Real Estate
Wij streven altijd naar de hoogst mogelijke duurzaamheid en circulariteit, of het nu herontwikkeling of green field is. En we proberen zoveel mogelijk smart-elementen in onze gebouwen te verwerken.



Gideon Maasland

director | architect MVRDV
Slimme technologieën stellen ook ons in staat heel nieuwe dingen te doen. Als je weet waar mensen zich in een gebouw bevinden, wat ze doen en hoe ze het gebruiken, kun je het gebouw veel meer zien als een stad.



Chris Nouveau

digital advisor Microsoft
Ketenoptimalisatie is heel belangrijk. Wij kijken vooral naar de voorkant – wat gebruikers willen – maar interessanter is het om naar de achterkant te kijken. Smart by Design.

panden. Daar willen wij een kiempje planten. Wij noemen dat ‘van grip naar slim naar fit.’ Bij grip krijg je alle optimalisaties zonder grote hardware-aanpassingen. Je weet bijvoorbeeld dat bepaalde ruimtes te warm of te koud worden. Ga je die data loggen en automatiseren, dan krijg je grip. Dat is stap één.”

“Bij stap twee, slim, zie je nog meer data. Je ziet bijvoorbeeld de zoninstraling aan de zuidkant, hoeveel mensen een kamer binnen komen en dat een gebouw dan de temperatuur automatisch regelt, waardoor het comfort optimaal blijft.

Iets wat bij de reguliere harde inregeling van gebouwen niet mogelijk is. Je ziet ook dat de harde inregeling van een gebouw, zoals een thermostaat, niet meer genoeg is. In die fase neem je ook andere parameters mee om het comfort te regelen.”

“In stap drie, fit, maken we het gebouw vitaal. Voor meer comfort heb je ook meer energie nodig. Dat spanningsveld brengen we dan in een optimum. Het gebouw wordt adaptief en zelflerend in al zijn facetten: well-being, hospitality, duurzaamheid en efficiency zijn optimaal, wat het gebouw toekomstbestendig maakt.”

Veranderende relaties

“Slimme technologieën stellen ook ons in staat heel nieuwe dingen te doen”, zegt Gideon Maasland, director | architect bij MVRDV. “Als je weet waar mensen zich in een gebouw bevinden, wat ze doen en hoe ze het gebruiken, kun je het gebouw veel meer zien als een stad. Het is niet langer één monotoon geheel. Wij kunnen wonen en werken veel beter door elkaar laten lopen. Je maakt een gebouw dan niet meer alleen voor de mensen voor wie het gemaakt is, maar doet ook iets terug voor de stad.”

Daarmee verandert volgens Dagers de relatie tussen opdrachtgever en architect. “Er ontstaat een veel betere dialoog met de architect. Vroeger gaf je deze gewoon de opdracht om een gebouw te ontwerpen, nu vertel je hoe je het gebouw wilt gebruiken. Je wordt een slimmere klant.”

Nieuwe businessmodellen

Wel blijft het volgens Maasland lastig om extra geld op te halen bij institutionele beleggers. “Als architect kun je niet zeggen:

we hebben meer geld nodig want we maken een duurzaam gebouw en zo’n sensor is nu eenmaal duurder. Daar kan een investeerder weinig mee. Die kijkt naar het hele investeringsobject. En dan zie je dat duurzaamheid eerder een voorwaarde is geworden om überhaupt iets te kunnen verkopen.”

“Daarom moeten we in de hele keten slimmer zijn. We moeten voor hetzelfde geld meer en slimmer leveren, en we moeten werknemers maximaal faciliteren. Pas als we daar goed grip op hebben, kunnen we de businessmodellen achter vastgoed omkeren.”

Dat dat niet zo makkelijk te realiseren is, komt volgens Maasland omdat de vastgoedwereld een heel traditionele is. “Wij kunnen met z’n allen de wereld wel willen verbeteren, maar er moet ook gewoon geld worden verdiend. Het gaat om heel kapitaalintensieve projecten. Is er een huurcontract? Nee? Dan ook geen financiering. Heeft het gebouw BREAM Outstanding? Nee? Geen financiering.”

Optimalisatie van de keten

Veel klanten willen volgens Dagers een smart building en ‘a great place to work’, maar kunnen niet definiëren wat ze daaronder verstaan. “Om onze klanten hier meer wegwijs in te maken, is nog veel missionarissenwerk nodig. Dit is een gezamenlijke opdracht van de gehele keten. Samen moet je bekijken welke mogelijkheden er zijn om een gebouw anders te gebruiken.”



“Ketenoptimalisatie is heel belangrijk”, vult Nouveau aan. “Wij kijken vooral naar de voorkant – wat gebruikers willen – maar interessanter is het om naar de achterkant te kijken.”

Smart by Design zorgt er voor dat je vanaf de visie van het bedrijf om anders te werken en te wonen, het artistieke ontwerp tot en met de bouw nadenkt hoe het gebouw data gaat produceren om slim onderhoud en gebruik te faciliteren. Dat start bij de visie van een bedrijf: dit wil ik zijn. Bij TBI bijvoorbeeld begint het met de optimalisatie van het BIM-model.

Er zijn weinig bedrijven zoals EDGE Technologies of TBI die het voortouw nemen en zeggen: “Jongens, dit gaan we doen. Ik faciliteer niet alleen mijn eigen werk, maar ook dat van jou.”

“Ieder gebouw dat je neerzet is een proof of concept. Je start elke keer weer opnieuw, met alle partijen samen. Het is alsof de mensen elkaar voor het eerst ontmoeten en voor het eerst een bouwhelm op hebben. In de ideale situatie komen ze bij elkaar en zeggen ze: Oké, dit zijn de legoblokken die bij elkaar horen. Ieder volgend gebouw moet daardoor minder gaan kosten, zowel in het proces van de bouw als dat van de dienstverlener.”

Sneller dus, vat Dagers samen. “Wij hebben smart buildings, modulair bouwen en revitalisatie als drie strategische pijlers. Hierbij creëren wij uit vooraf gedefinieerde building blocks, standaard configureerbare concepten, waarbij we zelfs de beheerkosten al kunnen garanderen.”

Samenwerken met data

Ook als het gaat om data zouden partijen meer moeten samenwerken. Nouveau: “Nu is het elke keer weer de vraag wie de eigenaar van de data is en wie de bewerker. En wie mag welke data gebruiken? Op dit vlak samenwerken is een even grote uitdaging als het neerzetten van het gebouw zelf. Nu worden leveranciers van elektrische of mechanische systemen eigenlijk alleen indirect ingehuurd. Als opdrachtgever heb je geen contact met die partijen en kun je de evolutie ervan ook niet volgen.”

Nog steeds is er volgens Nouveau een Babylonische spraakverwar- ring tussen allerlei systemen. “Dat proberen we met een technolo- gieplatform (Azure Digital Twin) én een ecosysteem in de vast- goed en bouwindustrie op te lossen, maar ik denk dat we daar ook de visie van de bouwer en de technologie bij moeten be- trekken. Wat is bijvoorbeeld de invloed van ‘autonomous driving’ op parkeergarages? Kan mijn gebouw niet van energie worden voorzien vanuit de energieopslag in de parkeergarage? Nu staan daar misschien duizend benzineauto’s, maar over tien jaar is een groot deel daarvan vervangen door elektrische. Je moet buiten je kaders denken.”

Must have of wannahave?

Ook als een onderneming out of the box denkt en de vastgoed- wereld bereid is om anders te werken, zijn volgens Dagers nog niet alle problemen opgelost. “Ook wij hebben bijvoorbeeld de propositie optimale people flow in een gebouw. Wat is dan een *must have* en wat een *wannahave*? Groen in het gebouw kun je wel meten, maar of het ook echt bijdraagt...?”

“En willen we biometrisch licht om het dag-en-nachtritme te verbeteren? Het kan allemaal, maar wil de huurder daar ook voor betalen? Het echte dilemma is het gemak van de partijen. Als een partij op een traditionele manier de huur kan verdienen, waarom zou ze het zichzelf dan moeilijk maken? Ik denk dat dat de eni- ge belemmering is. Want dat het kan, hebben we met dit pand bewezen.”

Maar een smart building levert de klant ook veel op. Zo kan het gebouw de aantrekkelijkheid van een werkgever vergroten, wat in de huidige arbeidsmarkt een voordeel kan zijn. Dagers: “Wij zijn hier niet alleen gaan zitten omdat het een leuk gebouw is, maar ook om ons te profileren. De employee of choice-gedachte speelt een belangrijke rol, ook bij onze klanten.”

Meer bereiken met minder

Op termijn leiden de innovaties volgens Dagers tot flinke kosten- besparingen. “Door de slimme technologieën zijn wij veel beter in staat om op afstand te zien wat waar gebeurt. We kunnen nu zelf zaken inregelen, zonder dat er monteurs of anderen nodig zijn om zaken op te lossen. Vergelijk het met een iPhone. Vroeger had je ik weet niet hoeveel apparaten nodig om dezelfde mate van efficiency te bereiken als nu in dat ene apparaatje. Er zijn een heleboel onderdelen uit de keten gehaald, zonder dat de efficien- cy is afgenomen.”

Daar draait het volgens Dagers bij alle partijen aan tafel om. “Iedereen vraagt zich af hoe we de efficiency voor de gebruikers van het gebouw vergroten en tegelijkertijd het aantal materialen en het energieverbruik reduceren. Dat verbindt ons hier.”

Dat daarvoor de businessmodellen moeten veranderen, daarover is iedereen het eens. Dat lukt volgens Dagers alleen als je alle partijen bij elkaar krijgt. “Huurder, HR, facilitymanagement, ICT, mobility... Alleen dan kun je ze laten zien hoe je komt van ge- bruikersprofielen naar gebouwprofielen naar de functie van een gebouw en tot slot naar een set van eisen. Gebeurt dat niet, dan blijven zij vanuit een vastgoedperspectief kijken.”

Die omslag in denken is hard nodig. Nouveau: “Optimalisatie van de samenwerking, dat is voor mij de toekomst van smart building.” “Want straks sluiten we geen contracten meer af voor vierkante meters”, vult Dagers aan, “maar krijgen we een aan- deel in de efficiency van de gebruiker.”



VEILIGHEID DANKZIJ KETEN-SAMENWERKING, LEIDERSCHAP EN 'SAFETY BY DESIGN'

Netwerkbeheerder TenneT investeert sinds een aantal jaren fors in de renovatie en uitbreiding van het hoogspanningsnet. Croonwolver&dros en Eekels Technology voeren samen een groot deel van de projecten uit. Bij de uitvoering van de engineering- en installatiewerkzaamheden heeft veiligheid de hoogste prioriteit. Voor alle partijen.

“Veiligheid is een van onze gunningscriteria bij aanbestedingen”, start Oscar van Aagten het gesprek. Dat is volgens de programmamanager Safety & Inkoop van TenneT een zichtbaar bewijs dat TenneT veiligheid hoog in het vaandel heeft staan. “Vaak draait het alleen om prijs en kwaliteit, maar bij ons weegt veiligheid mee bij de beoordeling van offertes. Wij willen leveranciers selecteren die het beste matchen met onze verwachtingen op veiligheid.”

En dan is veiligheid ‘meer dan het halen van een papiertje’. “Het gaat vooral om beleving, om bewustwording.” Chris Schepers, directeur Industrie & Infra Eekels Technology, vergelijkt het met autorijden: “Iemand kan z’n rijbewijs halen en vervolgens met alcohol op achter het stuur gaan zitten. Dat wil je niet.

Het is belangrijk dat je erop kunt vertrouwen dat de bestuurder zich werkelijk veilig gedraagt in het verkeer. Dat heeft met mindset te maken.”

Samenwerken in de keten

Veiligheidsinitiatieven moeten van alle partijen in de keten komen. Van Aagten: “We willen niet langer de traditionele klant-leveranciersrelatie, maar juist veel meer samendoen. Zo zijn we vorige jaar samen met Croonwolver&dros een pilotproject gestart om ons te certificeren voor de Veiligheidsladder.” De Veiligheidsladder of Safety Culture Ladder (SCL) is een beoordelingsmethode om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen in bedrijven te meten.

VEILIGHEID



De Veiligheidsladder, die loopt van trede 1 tot en met 5, is bedoeld om bedrijven en leveranciers te stimuleren om bewust veilig te werken. Daarbij ligt de nadruk op de veiligheidscultuur. Hoe hoger het veiligheidsbewustzijn is in een organisatie, hoe hoger de toegekende laddertrede.

“Wij zijn sinds kort gecertificeerd op de Safety Culture Ladder trede 3, niveau SAQ+”, vertelt Schepers. Ook Croonwolter&dros is gecertificeerd op de Safety Culture Ladder - trede 3, niveau SCL, maar wil volgend jaar naar niveau 4. Directeur Industrie Siebe van Oosterbaan: “Daarvoor zullen we nog meer moeten samenwerken in de keten. Wij weten dat de cijfers van onze subcontractors ons cijfer beïnvloeden en dat ons cijfer weer dat van TenneT beïnvloedt. Veiligheid moet dus echt bij iedereen op nummer één staan en aandacht krijgen.”

Schepers: “Je moet kritisch blijven en erop blijven toezien dat er voldoende meldingen van beneden naar boven komen. Dus blijven luisteren naar je personeel: hoe kan het beter, wat kunnen we daaraan doen en blijven anticiperen. Als je belooft wat goed gaat en sancties zet op wat niet goed gaat, dan maak je stappen.”

“Wij zitten nu op 0,7 LTIF,” zegt Van Oosterbaan, “maar ook wij streven naar nul of kleiner dan 1. Ook TenneT streeft naar een Lost Time Injury Frequency lager dan 1 voor zowel zijn eigen medewerkers en die van zijn leveranciers”. Van Aagten: “Dat hebben we helaas nog niet gehaald. We zitten de laatste twee jaar rond de 2,5 maar we kwamen van 4,5 in 2013. De vraag is nu hoe we dat aantal verder naar beneden kunnen krijgen.”

Leiderschap tonen

Een van de oplossingen zit ‘m in goed leiderschap, vinden de deelnemers. Van Oosterbaan geeft een voorbeeld: “Croonwolter&dros was aan het werk op een onderstation, een elektrische installatie in het hoogspanningsnet, in Ens. Dat onderstation was deels in productie. Er gaan dan natuurlijk gigantische stromen door die kabels. Op een gegeven moment voerde TenneT een aantal wijzigingen door, dat iemand van ons zei: ‘Zo kan ik niet meer veilig werken, omdat het voor mij onvoorspelbaar is hoe ik moet werken’. Toen heb ik direct ‘stop’ gezegd.” “Dat vond ik goed leiderschap,” reageert Van Aagten, “dat je op dat moment durfde te zeggen: tot hier en niet verder. Het werk is stilgelegd en het protocol afgelopen om te bepalen wat er moest gebeuren. Van beide kanten hebben we dat heel serieus opgepakt. We hebben een gezamenlijk onderzoek uitgevoerd volgens de Tripod-methodiek en die ook samen betaald. We wilden allebei begrijpen waar het was misgegaan en wat we konden verbeteren. Dat is leadership. Niet wijzen, maar er samen van leren.” Belangrijk bij leiderschap is dat medewerkers zich vertrouwd voelen. Van Oosterbaan: “Je moet ze het vertrouwen geven dat ze iets kunnen melden, iets bespreekbaar kunnen maken, ongeacht de druk die erop zit.



Oscar van Aagten

programmamanager Safety & Inkoop
TenneT

Veiligheidsinitiatieven moeten van alle partijen in de keten komen. We willen niet langer de traditionele klant-leveranciersrelatie, maar juist veel meer samendoen.



Siebe van Oosterbaan

directeur Industrie Croonwolter&dros
Belangrijk bij leiderschap is dat medewerkers zich vertrouwd voelen. Je moet ze het vertrouwen geven dat ze iets kunnen melden, iets bespreekbaar kunnen maken, ongeacht de druk die erop zit.



Chris Schepers

directeur Industrie & Infra
Eekels Technology

Ik denk dat veiligheid echt bij de kernwaarden van een bedrijf moet horen en dat aantoonbaar moet zijn dat die ook worden doorleefd. Bedrijven die daaraan voldoen, zullen veel meer samenwerken.

Dan zullen zij ook vaker melden dat er mogelijk iets niet goed gaat. De ‘near misses’ of bijna-ongevallen. Daar kun je zoveel van leren.”

Leren van fouten

Medewerkers die (bijna-)incidenten melden moet je belonen, vinden de deelnemers. Van Oosterbaan zegt zulke meldingen vaak te ‘vieren’ met de groep. “Met een taartje of tompouceje, en een enkele keer zetten we iemand echt in het zonnetje, bijvoorbeeld als hij iets slims heeft gedaan. Maar we sanctioneren ook. Zeker als iemand moedwillig, heel bewust en voor de zoveelste keer een overtreding begaat. Eén keer je valbescherming vergeten als je op hoogte werkt, kan gebeuren. Daar spreek je iemand op aan. Maar als het vaker gebeurt, dan moet je dat niet accepteren.” Zo vroeg Schepers onlangs een monteur die een bijna-incident had veroorzaakt, om hierover te vertellen tijdens een toolbox-meeting. “Dat was voor hem best lastig en spannend. Maar we deden het vooral om duidelijk te maken dat je ervan kunt leren. Bovendien nemen zijn collega’s meer van hem aan dan van ons.” Ook de anderen zeggen bijna-incidenten aan te grijpen als leermoment.

Van Oosterbaan: "Een tijdje terug viel een steigerpijp van zo'n dertig meter hoog naar beneden. Beneden stonden twee jongens te praten, met een helm op en netjes aangekleed. Die pijp raakt de voorkant van het kuifje van een van de mannen. Dat had dus helemaal verkeerd af kunnen lopen; zo'n pijp gaat gewoon dwars door een helm heen als hij van zo'n afstand naar beneden valt."

"We hebben toen een kaart van de onveilige situatie gemaakt en vastgesteld wie die allemaal hadden moeten opmerken en wat ze eraan hadden kunnen doen. Die kaart gaat dan binnen 24 uur door de organisatie, zodat iedereen ervan kan leren. We delen hem ook met onze klanten."

Zoeken naar oplossingen

Oplossingen voor onveilige situaties liggen soms tamelijk voor de hand. "Wij werkten eens met 2.500 man op een industriële plant, formaat postzegeltje, op verschillende niveaus boven elkaar", vertelt Van Oosterbaan. "De steigers waren netjes afgezet, zodat er niets af kon rollen, en we hadden er netten omheen gehangen. Toch hadden we last van vallende objecten." Daarop sprak Croonwolder met de opdrachtgever af dat iedereen zijn veiligheidshelm en pieper met een tagline zou vastzetten aan de overall. Brillen moesten met een touwtje om de nek worden gehangen, en gereedschap moest worden vastgezet met lineyards, een soort touw met een stukje elastiek erin dat op drie punten vastzat. "Zo konden ze veilig met twee handen aan de leuning de trap op en af."

Effectieve maatregelen, maar wel met consequenties. Van Oosterbaan: "We moesten niet alleen riemen en verbindingstukken uitdelen, maar ook gaten laten boren in het gereedschap. Maar we zagen dat het effectief was en hebben het toen in de industrie ingevoerd. Als ik nu bij klanten kom, vragen zij vaak waarom ik met een touwtje om mijn nek loop. Als ik ze dan vertel dat ik daarmee mijn helm kan vastzetten, willen zij dat meestal ook."

Veiligheid vooraf regelen

Van Oosterbaan ziet het veiligheidsprogramma ook als 'trigger' om het kernproces beter op orde te brengen. "Die twee versterken elkaar. En als het kernproces goed is, dan heb je daar ook de kostenvoordelen bij." Daarvoor moeten organisaties volgens Van Oosterbaan wel 'aan de voorkant' investeren. "Je moet je zaakjes op orde hebben, je planning moet kloppen. Als je de veiligheid aan de voorkant op orde hebt, dan vertaalt zich dat uiteindelijk terug in efficiency. Alles verloopt veel soepeler en het is een prettig idee dat je weet dat de klus veilig wordt geklaard." Voor de buitenwereld zichtbaar maken dat je veiligheid belangrijk vindt, heeft nog een ander voordeel, denkt Van Aagten. "Je wordt als werkgever interessanter. De huidige generatie is iets minder materialistisch en vindt normen en waarden – dat waar een bedrijf voor staat – veel belangrijker dan bezit." Van Oosterbaan sluit zich daarbij aan: "Ik chargeer een beetje, maar jongeren zien auto's en huizen als gebruiksmiddelen.

Aan de andere kant heb je de vijftigers en zestigers die er keihard voor hebben gewerkt. Al die generaties moet je kunnen aanspreken. De verbinding is veiligheid. En dat gaat niet alleen over incidenten, maar ook over asbestblootstelling, kwik in de grond en dergelijke."

Veiligheid 'by design'

"Elke dag als ik 's ochtends in de spiegel kijk," vertelt Van Oosterbaan, "vraag ik me af hoe we al onze mensen veilig naar hun werk en ook weer naar huis krijgen. Hoe groter de groep, hoe groter het risico dat ik op een dag iemand een vreselijke boodschap moet vertellen. Dat moment wil ik zo lang mogelijk uitstellen, het liefst voorkomen."

Daarom zijn TBI en TenneT een onderzoek gestart om te kijken of de doorlooptijd op locatie kan worden verkort. "Als je minder lang op locatie bent, loop je ook minder risico", zegt Van Oosterbaan. "Dus bekijken we of we meer dingen op afstand kunnen bouwen, bijvoorbeeld door modulair te bouwen. Ik denk dat we daarmee anderhalf jaar werk op locatie kunnen terugbrengen naar een week of acht."

Volgens Van Aagten is 'safety by design' één van de cruciale factoren om de veiligheidsprestatie duurzaam te verbeteren. "Ook daarbij investeer je aan de voorkant." Hij noemt als voorbeeld een project bij Vierverlaten. "De bouwleider zag bij de start van dat project risico's. Er moest een verbinding worden omgelegd, waardoor er veel tijdelijke lijnen nodig waren. Daarnaast moest het station worden uitgebreid, waardoor er veel vrachtwagens met zand onder de vele tijdelijke lijnen moesten rijden. Dat is niet ideaal. De bouwleider zag dat het technisch wel klopte, maar dat de uitvoering veel veiliger kon. Hij is daarop intern naar allerlei afdelingen gegaan om het anders te regelen."

"Je kunt mensen beïnvloeden met banners, campagnes en communicatiemiddelen en je kunt ze bewust maken", vervolgt Van Aagten. "Maar je krijgt de statistieken pas écht naar beneden, als je het proces anders inricht. Dus dat worden onze veiligheidsspeerpunten: ketensamenwerking, leiderschap en safety by design."

Schepers licht de designcomponent verder toe. "Bij een aantal klanten zetten we onze testers al in het engineeringstraject in. Zij zijn dus al betrokken bij het ontwerp en weten wat er gebouwd moet worden. Daar houden ze rekening mee en ze adviseren aan de engineerende partijen, intern en extern. Zo kun je een klant beter bedienen."

Veiligheid steeds belangrijker

Schepers ziet dat de veiligheids-certificering aan het veranderen is. "Nu gaat nog veel vanuit regelgeving, bepalingen en checklists. Maar die checklists worden steeds vrijer gelaten. Het gaat steeds meer naar interviews, waarbij persoonlijke waarneming en de manier van met elkaar omgaan belangrijker worden."



Binnen vijf jaar verwacht hij 'een gigantische omwenteling'. "Ik denk dat veiligheid echt bij de kernwaarden van een bedrijf moet horen en dat aantoonbaar moet zijn dat die ook worden doorleefd. Bedrijven die daaraan voldoen, zullen veel meer samenwerken.

En bedrijven die veiligheid niet zo belangrijk vinden, zullen samenwerken met bedrijven die er net zo over denken. Toch verwacht ik dat medewerkers zelf ook hogere eisen gaan stellen. De nieuwe generatie stelt veel meer eisen aan veiligheid en een gezonde werkomgeving."

Governance

Risicobeheersing

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 als ondernemer verantwoordelijk voor de formulering en uitvoering van de strategie van de betreffende TBI-onderneming. TBI biedt de kaders en middelen om dit ondernemerschap te stimuleren.

Risicofilosofie

Wij geloven dat risicobeheersing pas werkelijk tot leven komt bij een juiste balans tussen formele ('harde') en informele ('zachte') aspecten in de organisatie. Formele aspecten zijn gevat in onze beheersings- en controlesystemen. Hiermee stellen wij kaders vast waarbinnen de TBI-ondernemingen verantwoord om dienen te gaan met het nemen van risico's. De informele 'zachte kant' van risicomanagement legt meer nadruk op de medewerker, cultuur, flexibiliteit, leren en aanpassingsvermogen.

Cultuur

Vertrouwen, transparantie, een prettige werksfeer en een open dialoog zijn kernwaarden van TBI. Door de verantwoordelijkheid laag in onze organisatie te leggen en leermomenten actief te delen, ontwikkelt het risicobewustzijn van onze medewerkers. Deze cultuur werkt verbindend in onze organisatie.

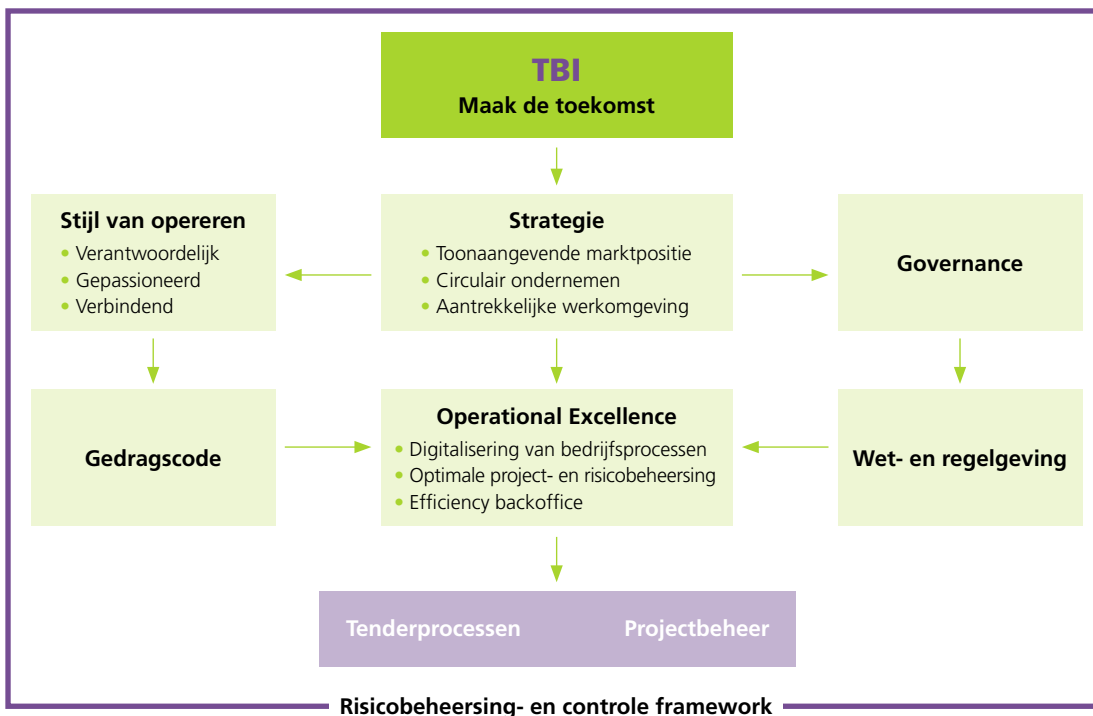
Aanpak risicobeheersing

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. Projecten buiten Nederland, in joint-venture verband, met een DBFM(O)-karakter, met (voor) financiering of met een aanneemsom groter dan 20 procent van de begrote bedrijfsopbrengsten van een TBI-onderneming worden voorgelegd aan de Raad van Commissarissen van de betreffende onderneming, voordat de klant het aanbod ontvangt.

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



Beheersings- en controlesystemen

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

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 hierin als speerpunten benoemd. De operationele plannen en budgetten van de TBI-ondernemingen zijn hierop gericht. Risicobeheersing maakt hiervan integraal onderdeel uit.

Operationele plannen

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

Verslaglegging

TBI maakt onderscheid tussen richtlijnen voor financiële en niet-financiële verslaglegging. De richtlijnen voor de financiële verslaglegging zijn opgenomen in het TBI Handboek Verslaglegging. Volgens deze richtlijnen rapporteren de directies elk kwartaal aan de Raad van Bestuur. In de kwartaalrapportages van de directies aan de Raad van Bestuur wordt gerapporteerd over ontwikkelingen in relatie tot afspraken en plannen, financiële en niet-financiële aspecten en doelstellingen. Tevens wordt inzicht gegeven in de belangrijkste risico's. Dit wordt besproken en waar nodig worden maatregelen getroffen of plannen bijgesteld.

Richtlijnen voor niet-financiële verslaglegging zijn opgenomen in het Rapportage Handboek Niet-Financieel. De duurzaamheidsrapportage van TBI is gebaseerd op de 'Standards' van het Global Reporting Initiative (GRI). Het doel van deze verslaglegging is transparantie bieden over prestaties op onderwerpen als veilig werken, integer handelen, milieu impact en circulair ondernemen. Ons geïntegreerd jaarverslag levert hierover een integraal beeld.

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

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 2018

In 2018 hebben onze beheerssystemen (hard en zacht) naar behoren gewerkt. Er zijn geen indicaties dat dit in 2019 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 risico-beheersing

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

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

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

Risicobereidheid

Onze risicobereidheid bepalen wij op grond van onze strategische agenda in samenhang met de bedrijfsdoelstellingen, financiële positie, marktomstandigheden, operationele vraagstukken en maatschappelijke ontwikkelingen. Binnen dit speelveld bepalen wij de mate waarin wij risico nemen en de set beheersmaatregelen om deze te controleren.

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

Tegelijkertijd staat binnen deze aanpak de 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. Voor onvoorziene gebeurtenissen hebben wij het TBI-verzekeringsprogramma als financieel vangnet.

Risico's

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

**RISICOCATEGORIE:
STRATEGISCH/MARKT**

RISICO	STRATEGISCHE BEHEERSING	RISICOBEREIDHEID
Gewijzigde marktomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtige portfolio met spreiding van activiteiten over opdrachtgevers en marktsegmenten. • Innovatie en anticiperen op marktontwikkelingen. Intern vanuit onze kenniscentra TBI WOONlab en TBI kennisLAB. Extern door samenwerking met kennisinstututen en partners binnen en buiten de bouw. • Risicospreiding door samenwerkingsverbanden met collega-bouwbedrijven. 	Laag
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. 	Laag
Concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van onderscheidend vermogen door focus op klanttevredenheid en de optie tot samenwerking tussen de TBI-ondernemingen. 	Laag
Prijsdruk	<ul style="list-style-type: none"> • Vooraf heldere afspraken maken met partijen over de effecten van prijsstijgingen. 	Laag
Klimaatverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Focus milieu-impact analyses, CO₂-reductie en hergebruik van materialen en grondstoffen. • Circulair ondernemen. 	Laag
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie ecosysteem: faciliteren van broedplaatsen voor innovatie, bieden van ruimte voor innovatie en stimuleren van samenwerking. Binnen de bandbreedte mogen resultaten onzeker zijn. 	Gemiddeld

**RISICOCATEGORIE:
OPERATIONEEL**

RISICO EN IMPACT	OPERATIONELE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
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 Bestuur is vereist voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel, overeenkomstig de directie-instructie. • Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur bij investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start verkoop en start bouw van projecten voor eigen risico en financieringsmogelijkheden van projecten in opdracht van derden. • Speciale opleidings- en trainingsprogramma's voor projectmanagers. • Vroegtijdig betrekken van juristen, technici, risico- en verzekeringsdeskundigen en andere specialisten voor het kwalitatief en kwantitatief inschatten van risico's en calculeren van beheersmaatregelen. 	Laag
Aansprakelijkheidsrisico's en schade	<ul style="list-style-type: none"> • Risicomanagers, contractmanagers, juristen en verzekeringsdeskundigen worden vroegtijdig bij projecten betrokken voor het maken van risico-inschattingen en in kaart brengen van verzekeringsoplossingen. • Verzekerbare risico's (materieel en aansprakelijkheid) worden afgedekt binnen het TBI-verzekeringsprogramma. Verzekeringen worden via beursmakelaars ondergebracht bij (inter-)nationale verzekeraars met een S&P rating A of hoger. 	Gemiddeld
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). Zorgvuldige voorbereiding van werkzaamheden, analyse van bijna ongevallen en 'toolbox meetings' moeten dit risico minimaliseren. • Adequaate veiligheidsmanagementsysteem onder verantwoordelijkheid van directies TBI-ondernemingen, volgens de TBI Veiligheidsrichtlijn. • Campagnes ter verhoging van het veiligheidsbewustzijn en gebruik van de TBI Veiligheidsapp. • E-learning modules voor kennisdeling en verhoging van bewustzijn over veilig werken. 	Geen
Omgevingsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid gericht op reductie van impact op milieu en omgevingshinder. Inzet van omgevingsmanagers. 	Laag
Operationele ICT-systemen, data integriteit en cyberrisico's	<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. 	Geen

**RISICOCATEGORIE:
FINANCIËEL**

RISICO	FINANCIËLE BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
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. Constance focus op optimalisatie van werkkapitaalbeheersing. TBI streeft naar een solvabiliteit > 30 procent voor alle TBI-ondernemingen. 	Gemiddeld
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. 	Laag
Rente	<ul style="list-style-type: none"> TBI is terughoudend met het aantrekken van vreemd vermogen. Derhalve is het niet opportuun om gebruik te maken van instrumenten om het renterisico verder te mitigeren. 	Laag
Valuta	<ul style="list-style-type: none"> TBI realiseert het grootste deel van de omzet binnen Nederland. Derhalve komen maatregelen om het valutarisico te beheersen nauwelijks voor. 	Laag

**RISICOCATEGORIE:
COMPLIANCE EN
INTEGRITEIT**

RISICO	BEHEERSMAATREGELEN	RISICOBEREIDHEID
Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> TBI-ondernemingen volgen wettelijke bepalingen en branche gerelateerde gedragscodes van SBIB, NEPROM en Bouwend Nederland. Toezicht door interne en externe deskundigen. 	Geen
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. 	Geen
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. 	Geen

Corporate Governance

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

TBI is een besloten vennootschap met een structuurregime en met Stichting TBI als uiteindelijke en enige aandeelhouder.

Naleving Nederlandse Corporate Governance Code

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

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

De principes en bestpracticebepalingen van de Code ten aanzien van risicobeheersing, beloning en het voorkomen van belangenverstrengeling zijn grotendeels uitgewerkt in het reglement van de Raad van Bestuur. Uitzondering hierop vormen de bepalingen over informatieverstrekking over de individuele bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

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

Kenmerkend voor de structuur van TBI is direct contact tussen de Raad van Bestuur en de statutaire directies van de TBI-ondernemingen, met een kleine professionele staf ter ondersteuning. De groepsdirectie adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsverstijgende thema's, zorgt voor kennisdeling en bespreekt aspecten, waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

De taken en werkwijze van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement van de Raad van Bestuur van TBI. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het gevoerde beleid dat is gericht op de realisatie van de strategie en doelstellingen van de vennootschap. De Raad van Bestuur is derhalve ook verantwoordelijk voor de continuïteit van de onderneming en de daaruit voortvloeiende financiële en niet-financiële resultaatontwikkeling en de maatschappelijke aspecten. Bovendien is hij verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap.

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

TBI streeft naar een complementaire samenstelling van de Raad van Bestuur met een voldoende mate van diversiteit. Diversiteit heeft betrekking op aspecten als geslacht, kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid. Aan het streefquotum, in het kader van de Wet Bestuur en Toezicht, dat minimaal 30 procent van de zetels wordt bezet door een vrouw, voldoen wij echter niet. Dat neemt niet weg dat wij oog hebben voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen die aan dit streefquotum ten grondslag liggen. Wij zien dat ook wij gebaat zijn bij een hoge mate van diversiteit onder onze medewerkers. Daarom streven wij naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van onze organisatie. In onze wervings- en selectieprocedures besteden wij daarom bijzondere aandacht aan vrouwelijk potentieel. Dit heeft er inmiddels toe geleid dat het aantal vrouwelijke medewerkers binnen TBI is toegenomen.

Groepsdirectie

De groepsdirectie bestaat uit de Raad van Bestuur, directievoorzitters van de 5 TBI clusters en het hoofd Juridische Zaken. De groepsdirectie adviseert de Raad van Bestuur over bedrijfsoverstijgende thema's, kennisdeling en over aspecten waarbij de multidisciplinaire samenwerking tussen de segmenten verder kan worden versterkt.

TBI heeft een reglement opgesteld waarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de groepsdirectie zijn vastgelegd.

Raad van commissarissen

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

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

Commissies van de raad van commissarissen

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

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

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

Remuneratie

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

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. De hoogte van de variabele beloning hangt af van de mate waarin de financiële en overige doelstellingen zijn gerealiseerd. Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse (AMX-beursgenoteerde) concerns, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vennootschap.

Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de voorzitter en de overige leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke verantwoordelijkheden in aanmerking genomen. De benoemings- en remuneratiecommissie toetst het beloningsniveau periodiek. Voor de weging van de relevante criteria kan ze eventueel gebruik maken van een (externe) remuneratie-expert.

Financiële verslaggeving

Controle van de jaarrekening door de externe accountant

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de externe accountant en verstrekt deze de opdracht om de jaarrekening, die is opgemaakt door de Raad van Bestuur, te controleren. Dit doet zij op aanbeveling van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2018 is de externe accountant PwC herbenoemd voor een periode van één jaar.

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

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

Onze financiële verslaggeving is gebaseerd op de uitgangspunten van de toepasselijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving die van toepassing zijn op de verslagjaren die beginnen op of na 1 januari 2018.

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

Reglementen en TBI gedragscode

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

Verslag van de Raad van Commissarissen

De operationele resultaten van TBI zijn in 2018 sterk verbeterd. Met name de woningbouw, vastgoedontwikkeling en infra activiteiten ontwikkelden zich in 2018 positief. De marktomstandigheden voor de utiliteitssector verbeterden licht. De marktomstandigheden voor utiliteitsnieuwbouw bleven uitdagend, terwijl de markt voor transformatie en renovatieopdrachten een verdere groei liet zien. Het project EPO, dat een grote impact heeft gehad op de resultaten van TBI, is in 2018 opgeleverd.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij TBI en staat het bestuur met raad terzijde. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich tevens in nauw overleg met de Raad van Bestuur op de omvangrijke en/of complexe tenders van de TBI-ondernemingen. TBI is kritisch op de risico's van grootschalige (infrastructurele) projecten en de aan deze projecten verbonden hoge tenderkosten. TBI pleit hierbij voor een meer evenwichtige risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Als deze te eenzijdig bij de opdrachtnemer liggen, trekken de TBI-ondernemingen zich terug uit de aanbesteding. In het verslagjaar heeft de combinatie TBI/BAM/Heijmans zich daarom teruggetrokken uit de tender VIA15.

De orderportefeuille van TBI heeft zich in 2018 positief ontwikkeld en biedt een goede basis voor een verdere groei van de winstgevendheid. In dit verslagjaar was de Raad van Commissarissen betrokken bij de gegunde aanbesteding van de bouwcombinatie De Groene Boog. De TBI-ondernemingen Mobilis en Croonwolter&dros bouwen hier samen met Van Oord, Dura Vermeer en Besix de nieuwe verbindingsweg A13-A16. Verder was de Raad van Commissarissen betrokken bij het in 2018 gecontracteerde ontwerp voor de beoogde bouw van de PALLAS-reactor. Deze multifunctionele nucleaire reactor vervangt de oude reactor teneinde medische isotopenproductie te continueren. De TBI-ondernemingen Mobilis en Croonwolter&dros ontwerpen de nieuwe reactor tezamen met INVAP.

Activiteiten in 2018

In 2018 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, vijf keer met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond vier keer een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats, zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Hierin is onder meer gesproken over het functioneren van de Raad van Bestuur, zowel als college als dat van de individuele leden. Ook het functioneren van het eigen college en de individuele leden is aan de orde geweest. In het verslagjaar heeft eveneens het zogenaamde tripartite overleg plaatsgevonden tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en het bestuur van de Stichting TBI, zijnde de uiteindelijke en enige aandeelhouder van TBI.

Belangrijke thema's in het verslagjaar waren de voortgang van een aantal grote projecten, lopende grote tenders, de verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit tot 1 november 2023 en de opvolging van de heer ir. D.A. Sperling, die wegens pensionering per 1 mei 2019 zal terugtreden als voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de voortgang van het Strategisch Plan 2020, de resultaatontwikkeling van de onderneming en de ontwikkeling van het werkkapitaal. De directies van Synchron en Croonwolter&dros hebben uitgebreide presentaties gegeven over de ontwikkelingen bij hun ondernemingen. De Raad van Commissarissen heeft eveneens een bezoek gebracht aan de verbouwing van het ziekenhuis Rijnstate, de gebiedsontwikkeling in de Amsterdamse Houthavens, de restauratie van het Groote Museum Artis en de transformatie van het nieuwe kantoor van de Goede Doelen Loterijen.

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

Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat ook bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda en dit onderwerp is dan ook elke vergadering aan bod gekomen. TBI heeft op 16 maart 2018 deelgenomen aan de tweede Landelijke Dag van de Veiligheid in de Bouw. Die dag is bij alle TBI-ondernemingen en op alle bouwlocaties extra aandacht besteed aan het thema Veiligheid. De Dag van de Veiligheid is een initiatief van opdrachtnemers en opdrachtgevers, Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Het is van belang om veiligheid blijvend onder de aandacht te brengen. Op 20 maart 2019 zal de eerstvolgende Dag van de Veiligheid in de Bouw worden georganiseerd.

Strategie

Het Operationeel Plan 2018 als onderdeel van de strategische agenda 2018-2020 is in de vergadering van januari 2018 besproken. In het Operationeel Plan zijn drie strategische pijlers opgenomen: toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en aantrekkelijke werkomgeving.

Resultaten

In de vergaderingen van maart, juni, september en december 2018 is de financiële ontwikkeling uitgebreid besproken met de Raad van Bestuur.

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

de resultaat- en de solvabiliteitsontwikkeling. De interne auditrapportages van BDO zijn daarbij ook aan de orde gekomen.

Overige onderwerpen

In de vergadering van maart is de compliancerapportage 2017 besproken. Daarnaast zijn in de reguliere vergaderingen diverse duurzaamheidsthema's besproken.

De interne auditfunctie is vanaf 2015 belegd bij BDO. In 2018 zijn vijf diepgaande audits uitgevoerd. Verder is nog een 'quick scan-audit' uitgevoerd op de naleving van de Centrale Richtlijnen. Het interne auditplan voor 2019 is in de decembervergadering van de auditcommissie goedgekeurd.

In de vergadering van maart 2018 zijn het (concept)jaarsverslag 2017, inclusief de jaarrekening 2017, en het interne verslag 2017 van de Raad van Bestuur besproken. Ook het accountantsverslag 2017 is aan de orde geweest. Deze documenten zijn vooruitlopend op de behandeling in de Raad van Commissarissen uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2017 ter vaststelling voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 19 april 2018 zijn de jaarstukken 2017 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld. Hierbij is decharge verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over het jaar 2017 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2017.

Samenstelling en bijeenkomsten commissies van de raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen kende in 2018 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

Strategische commissie

De strategische commissie heeft in 2018 driemaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de strategische agenda. Belangrijk zijn in dit kader de bespiegelingen op de markt en de mogelijkheden ten aanzien van overnames, samenwerkingen en desinvesteringen.

De strategische commissie bestond per 31 december 2018 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.

De heer J.E. de Vries is na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 april 2018 afgetreden als commissaris wegens het bereiken van de maximale zittingsduur. De Raad van Commissarissen dankt de heer De Vries voor de goede samenwerking en zijn waardevolle bijdrage aan TBI over de afgelopen twaalf jaar. Tijdens genoemde Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de heer ir. H. Morelisse MBA benoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een zittingstermijn van vier jaar.

In goed overleg met de Raad van Commissarissen heeft de bestuursvoorzitter de heer ir. D.A. Sperling besloten om per 1 mei 2019 wegens pensionering af te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur van TBI. De heer Sperling heeft sinds begin 2002 zitting gehad in de Raad van Bestuur van TBI en is sinds 2012 bestuursvoorzitter. De Raad van Commissarissen respecteert zijn besluit en is de heer Sperling zeer erkentelijk voor zijn inzet, betrokkenheid en deskundigheid bij TBI over de laatste zeventien jaar. Onder het leiderschap van de heer Sperling heeft TBI zich goed doorontwikkeld, zijn weerbaarheid en flexibiliteit verbeterd, ook in de financiële crisis, en is de onderneming zeer goed gepositioneerd in de voor haar relevante markten.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om de heer ir. A.J.H. van Breukelen, die sinds 1 januari 2018 lid is van de Raad van Bestuur, per 1 mei 2019 te benoemen tot voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Van Breukelen is in 2007 in dienst getreden bij TBI en was tot 1 januari 2018 directievoorzitter van de TBI-onderneming Synchron. Per 1 mei 2019 zal de Raad van Bestuur van TBI diens gevolgelingen bestaan uit de heren ir. A.J.H. van Breukelen (voorzitter) en drs. E.A.A. Roozen RA.

De remuneratiecommissie heeft in 2018 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2018 uit:

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

Auditcommissie

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

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

Ook toetst de commissie de inhoud en reikwijdte van de controleopdracht. De voorzitter van de auditcommissie doet verslag van de bevindingen in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

De auditcommissie heeft in 2018 viermaal vergaderd, waarvan driemaal in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages, de jaarrekening 2017, het verslag van de accountant, het controleplan 2018 van de externe accountant en de managementletter. Ook heeft de auditcommissie een toelichting gekregen bij de fiscale positie en de fiscale ontwikkelingen.

In de mei vergadering is stilgestaan bij de doorontwikkeling en automatisering van de treasuryfunctie.

De auditcommissie heeft in het verslagjaar ook buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur met de externe accountant overlegd. Daarnaast heeft zij, vanwege de verplichte interne roulatie van een aantal kernfunctionarissen, aandacht besteed aan de wijziging in de samenstelling van het 'audit team' van PwC.

De interne audit wordt uitgeoefend door BDO. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de vijf audits die in 2018 zijn uitgevoerd en heeft het interne auditplan 2019 besproken met BDO.

De auditcommissie bestond per 31 december 2018 uit:

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

Centrale Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Tevens heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met de Centrale Ondernemingsraad, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, waarbij is gediscussieerd over de duurzame inzetbaarheid en werkdruk bij de TBI-medewerkers.

Jaarverslag 2018 en voorstel resultaatbestemming

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI worden het jaarverslag 2018 en het Verslag van de Raad van Commissarissen aangeboden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het jaarverslag met daarin opgenomen het verslag van de Raad van Bestuur en de jaarrekening 2018, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende verklaring van de externe accountant PwC. De controleverklaring is opgenomen op de pagina's 103 tot en met 108 van dit verslag.

Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om:

- de jaarrekening 2018, 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 2018 gevoerde beleid;

- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het door het bestuur gevoerde beleid over het jaar 2018.

De auditcommissie heeft de jaarrekening en het jaarverslag 2018 uitvoerig met de externe accountant besproken, in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, verantwoordelijk voor Financiën en ICT. De stukken waren ook onderwerp van overleg van de voltallige Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, in aanwezigheid van de externe accountant. Daarbij is ook de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen aan de orde geweest. TBI heeft in 2018 een nettoresultaat van € 18,2 miljoen gerealiseerd. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 5,5 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 12,7 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel tot resultaatbestemming goedgekeurd.

Samenstelling en functioneren van de raad van bestuur

Gedurende 2018 is de samenstelling van de Raad van Bestuur ongewijzigd:

Op 31 december 2018 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

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

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2018 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur als team goed. Dit komt tot uiting in de progressie die gemaakt wordt op de thema's, zoals genoemd in de strategische agenda (het behalen van de doelstellingen, zoals opgenomen in het Operationeel Plan 2018).

Samenstelling en onafhankelijkheid raad van commissarissen

Op 31 december 2018 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

- drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter
- ir. E.H.M. van den Assem, vicevoorzitter
- ir. H. Morelisse MBA (vanaf 19 april 2018)
- drs. M. Niggebrugge
- mr. D.J.B. de Wolff

De heer J.E. de Vries is na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 april 2018 afgetreden als commissaris wegens het bereiken van de maximale zittingsduur van twaalf jaar.

Tijdens genoemde Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de heer ir. H. Morelisse MBA benoemd als commissaris voor een periode van vier jaar. Alle commissarissen waren in 2018 onafhankelijk in de zin van de bestpracticebepaling iii 2.2 van de Corporate Governance Code.

De Raad van Commissarissen heeft in 2018 overlegd over de bestuurlijke competenties die noodzakelijk zijn voor de adequate vervulling van zijn taak. Hierbij is een zelfevaluatie uitgevoerd.

Corporate governance

De Corporate Governance Code (de Code) is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde vennootschappen. In het hoofdstuk Corporate Governance in dit jaarverslag is de corporategovernancestructuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en bestpracticebepalingen uit de Code. De bepalingen zijn met name van belang voor het functioneren van de auditcommissie, de wijze waarop de financiële verslaglegging en berichtgeving tot stand komen en de onafhankelijkheid van de accountant. De statuten van TBI zijn in overeenstemming met het wettelijk kader voor structuurvennootschappen.

Tot slot

De sterke resultaten over 2018 onderstrepen de kracht en het weerstandsvermogen van het TBI-bedrijfsmodel. De sterke posities van de TBI-ondernemingen in de lokale markten en de omvang en kwaliteit van de orderportefeuille geven ons alle vertrouwen dat de onderneming een solide basis heeft en de juiste koers vaart om toekomstige uitdagingen aan te kunnen.

Wij danken de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet, de bereikte resultaten en de sterke basis die is gelegd voor 2019 en verdere jaren.

Rotterdam, 19 maart 2019

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



Samenstelling Raad van Bestuur per 19 maart 2019



Ir. A.J.H. van Breukelen (59)

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

Dr. E.A.A. Roozen RA (50)

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

Ir. D.A. Sperling (63), voorzitter

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

Samenstelling Groepsdirectie per 19 maart 2019

Ing. R.J. Feijen (42)

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

Ir. P.J. Heijboer (55)

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

Ing. H. van Keulen (59)

directievoorzitter TBI Bouw B.V. (Wonen)

Mr. J.H.A. Vaags (57)

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

Mr. M.W.L. Tromm (55)

hoofd Juridische Zaken TBI Holdings B.V.

Samenstelling Raad van Commissarissen per 19 maart 2019

Drs. A.L.M. Nelissen (70), voorzitter

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

Ir. H. Morelisse MBA (54)

Nationaliteit: Nederlandse
Benoeming: April 2018, aftredend in 2022 (herbenoembaar)
Lid strategische commissie
Huidige functie: bestuursvoorzitter Lagerwey
Voormalige functies: bestuursvoorzitter Nuon
Overige commissariaten: Lid Raad van Commissarissen Redwind

Drs. M. Niggebrugge (69)

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

Ir. E.H.M. van den Assem (69), vicevoorzitter

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

Mevr. Mr. D.J.B. de Wolff (59)

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

Reikwijdte en verantwoording

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

Betrouwbaarheid

De Raad van Bestuur is nauw betrokken geweest bij de samenstelling van dit verslag en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Deze rapportage is extern geverifieerd (limited assurance) door PwC en voldoet aan de GRI-standaarden - optie 'Core'. Op diverse disclosures ten aanzien van het onderwerp 'Governance' is aanvullend gerapporteerd. Het assurance-rapport van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 105 tot en met 107 van dit verslag.

Beschikbaarheid

Het jaarverslag 2018 en de GRI Standards content index zijn als pdf-bestand te downloaden, beide via www.tbi.nl. Het verslag is in zowel het Nederlands als het Engels te verkrijgen en is gepubliceerd op 11 april 2019.

Materialiteitsanalyse

De afbakening van het verslag is vastgesteld op basis van een materialiteitsanalyse. Dit houdt in dat we rapporteren over de materiële thema's en ons bij de afbakening van de rapportage hierover laten leiden door de inzichten uit deze materialiteitsanalyse. Begin 2017 zijn de materiële onderwerpen vastgesteld. Alle mogelijk relevante onderwerpen die specifiek in de context voor TBI van belang zijn, zijn in kaart gebracht. 22 onderwerpen zijn geprioriteerd, zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Dit is bepaald middels een online vragenlijst waarin alle onderwerpen aan de stakeholders zijn voorgelegd. Om consistentie van de beoordeling van de onderwerpen te waarborgen, is elk onderwerp voorzien van een omschrijving. Stakeholders zijn in de 'online survey' gevraagd om elk onderwerp te scoren op een schaal van 1 tot 10 (1 minder relevant, 10 meest relevant). De interne prioritering (x-as in matrix) is vastgesteld door 31 directieleden van de verschillende TBI-ondernemingen die hebben gereageerd op de 'online survey'. Hiermee is een representatieve dwarsdoorsnede van het TBI-concern meegenomen. De externe prioritering is vastgesteld door ruim 150 stakeholders van TBI uit verschillende stakeholdergroepen. Om de materialiteitsbepaling goed uit te voeren, is het van belang om de juiste stakeholders te benaderen.

Een stakeholdergroep wordt als belangrijk aangemerkt als deze invloed ondervindt of zelf invloed uitoefent op TBI. Bij de bepaling van de te benaderen stakeholdergroepen voor de externe prioritering is uitgegaan van de volgende selectie aan stakeholders: opdrachtgevers, adviesbureaus, banken, verzekeraars, branchegenoten (concurrenten), kennisinstellingen, overheidsorganisaties, leveranciers, sector-/brancheorganisaties, samenwerkende partners, maatschappelijke organisaties en certificerende instellingen. Daarnaast zijn in oktober 2017 en februari 2018 bijeenkomsten gehouden met 80 'toekomstmakers' van TBI. Daarin hebben we met elkaar gesproken over de belangrijke trends en ontwikkelingen in de voor ons relevante markten en de uitdagingen waar we voor staan. Alle mogelijk relevante onderwerpen die specifiek in de context voor TBI van belang zijn, zijn in kaart gebracht. Voor het verslag 2018 zijn de materiële thema's opnieuw beoordeeld op actualiteit en geldigheid en is vastgesteld dat de eerder vastgestelde materiële thema's nog steeds actueel en van belang zijn.

De materialiteitsmatrix op pagina 16 toont zowel het belang van de stakeholder als de impact van thema's op het waarde creëren- de vermogen van TBI. In de materialiteitsmatrix staat aan welke thema's onze belangrijkste externe stakeholders (y-as) het meeste belang hechten, afgezet tegen de invloed van de thema's op de strategie van TBI (x-as).

De materialiteitsanalyse biedt ook aanknopingspunten voor de wijze waarop wij onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties kunnen leveren en monitoren.

Materiële thema's

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

Op pagina 17 en verder zijn de drie pijlers van de strategie: toonaangevende marktpositie, circulair ondernemen en aantrekkelijke werkomgeving nader toegelicht. Op pagina 19 is een overzicht opgenomen met de daaraan gekoppelde kritische prestatie-indicatoren.

Reikwijdte

Het verslag beslaat het boekjaar 2018 dat loopt van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018. 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 managementcontrol, worden buiten beschouwing gelaten.

Vergelijkbaarheid

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

Meetmethode en dataverzameling

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

Bijlage: Overzicht prestatie-indicatoren

Onderstaand is een volledig overzicht van prestatie-indicatoren opgenomen. Op pagina 19 van dit verslag zijn de negen meest kritische prestatie-indicatoren opgenomen.

Prestatie-indicatoren

TOONAANGEVENDE MARKTPOSITIE	Prestatie-indicator	Doelstelling	Resultaat 2018
	Ontvangen opdrachten		2.581
	Orderportefeuille		2.630
	Aantal verkochte woningen		1.731
	Aantal opgeleverde woningen		1.785
Solide financiële positie en prestaties	Operationele marge (EBIT) uit normale bedrijfsuitoefening	2-4%	2,0%
	ROIC (EBIT / geïnvesteerd vermogen)	≥ 10%	10,7%
	Solvabiliteit (o.b.v. garantievermogen)	≥ 30%	34,5%
	Handelswerkkapitaal efficiency	≤ -5%	-5,9%
Ondernemerschap dicht bij de klant	Besteding i-fonds	> € 1,5 miljoen op jaarbasis	€ 1,2 miljoen
	Aantal opgeleverde woningen met nul restpunten	70%	10,4%
CIRCULAIR ONDERNEMEN	Prestatie-indicator	Doelstelling	Resultaat 2018
Verduurzaming gebouwde omgeving	Percentage verkochte woningen zonder gasaansluiting van het totaal aantal verkochte woningen	100% in 2020	36,9%
	Percentage verkochte BENG woningen van het totaal aantal verkochte woningen	100% in 2022	15%
	Opgeleverde MW solar projecten door Smart Energy	≥ 100 MW in 2022	3,8 MW
Aantoonbare prestaties op het gebied van circulariteit	Aantal opgeleverde projecten (geen conceptwoningen zijnde) met (Madaster) materialenpaspoort	3 projecten in 2020	1
	Percentage opgeleverde conceptwoningen met (Madaster) materialenpaspoort van het totaal aantal opgeleverde conceptwoningen	100% in 2021	37,4%
Eigen milieu voetafdruk minimaliseren	CO ₂ -emissie scope 1 en 2 (per fte / miljoen € bedrijfsopbrengsten)	10% reductie in 2020 t.o.v. 2017	5,8 ton CO ₂ -emissie per fte 18,7 ton CO ₂ -emissie per miljoen € bedrijfsopbrengsten
	Percentage elektrische voertuigen (van totaal leasewagepark)	100% in 2025	1,8%
	Totaal volume afval (in kton / per miljoen € bedrijfsopbrengsten)	25% reductie in 2020 t.o.v. 2017 (per miljoen € bedrijfsopbrengsten)	30,8 kton 17,4 ton afval per miljoen € bedrijfsopbrengsten
	Afvalscheidingspercentage	≥ 60% in 2019, ≥ 75% in 2020	59,6%
	Percentage duurzaam ingekocht hout	90% in 2020	94%
	Percentage leveranciersbeoordelingen op milieuprestaties	≥ 75% in 2019, 100% in 2020	73,7%
AANTREKKELIJKE WERKOMGEVING	Prestatie-indicator	Doelstelling	Resultaat 2018
Veilig en gezond werken	Ongevallenratio (IF)	≤ 3,8	3,1
	Ziekteverzuimpercentage	≤ 4,5%	4,7%
	Aantal TBI-ondernemingen gecertificeerd op veiligheidsladder > trede 3	≥ 8 ondernemingen in 2019	3
	Percentage leveranciersbeoordelingen op veiligheidsprestaties	≥ 75% in 2019, 100% in 2020	85,1%
Opleiden en ontwikkelen van medewerkers	Aantal fte uitgestroomd op eigen verzoek	≤ 6%	6,2%
	Percentage functionerings- en/of beoordelingsgesprekken	≥ 75% in 2019, 90% in 2020	63,7%
Integer handelen	Aantal geconstateerde overtredingen TBI Gedragscode	Ambitie: 0	17
	Overtredingen in wet- en regelgeving (boetes)	Ambitie: 0	4
	Aantal (actieve) Bewuste Bouwers projecten	≥ 100	107

Jaarrekening 2018

Geconsolideerde balans per 31 december 2018	74
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018	75
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 2018	75
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018	76
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	78
Toelichting op de geconsolideerde balans	85
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	91
Enkelvoudige balans per 31 december 2018	96
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018	97
Overige gegevens	102
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	103
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	105

Geconsolideerde balans per 31 december 2018

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	(1)	17.329	11.625
Materiële vaste activa	(2)	88.946	86.454
Financiële vaste activa	(3)	15.206	19.669
		<u>121.481</u>	117.748
Vlottende activa			
Voorraden	(4)	203.391	221.517
Onderhanden projecten in opdracht van derden	(5)	–	–
Vorderingen	(6)	258.439	253.915
Liquide middelen	(7)	229.305	186.676
		<u>691.135</u>	662.108
Totaal activa		<u>812.616</u>	<u>779.856</u>
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	(8)	255.091	240.091
Aandeel derden		–	68
		<u>255.091</u>	240.159
Voorzieningen	(9)	11.247	11.778
Langlopende schulden	(10)	71.314	66.064
Kortlopende schulden en overlopende passiva	(11)	474.964	461.855
Totaal passiva		<u>812.616</u>	<u>779.856</u>

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

		2018	2017
Netto-omzet	(12)	1.518.583	1.691.641
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten en voorraden gereed product		254.331	16.514
Som der bedrijfsopbrengsten		1.772.914	1.708.155
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-978.610	-1.032.217
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-237.003	-152.792
Lonen en salarissen	(13)	-320.762	-302.767
Sociale lasten		-47.761	-46.541
Pensioenlasten	(14)	-35.406	-34.324
Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	(15)	-18.458	-17.939
Overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	-477	-
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	-2.500	-2.638
Overige bedrijfskosten	(16)	-103.860	-100.613
Som der bedrijfslasten		-1.744.837	-1.689.831
Bedrijfsresultaat		28.077	18.324
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		744	282
Rentelasten en soortgelijke kosten		-4.449	-4.606
Resultaat voor belastingen		24.372	14.000
Belastingen over het resultaat	(17)	-6.720	-3.916
Resultaat uit deelnemingen	(18)	520	506
Resultaat na belastingen		18.172	10.590
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		0	26
Nettoresultaat		18.172	10.616

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

(bedragen in duizenden euro's)

		2018	2017
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen		18.172	10.616
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen		13	-182
Totaalresultaat van de groep		18.185	10.434

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(bedragen in duizenden euro's)

		2018	2017
Bedrijfsresultaat		28.077	18.324
Aanpassingen voor:			
– afschrijvingen	(15)	18.458	17.939
– bijzondere waardevermindering vlottende activa	(4)	2.500	2.638
– overige waardeverminderingen van immateriële en materiële vaste activa	(2)	477	–
– mutaties voorzieningen	(9)	–531	740
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen):			
– voorraden	(4)	15.626	–25.971
– onderhanden projecten	(5)	–10.540	16.347
– vorderingen	(6)	–5.773	–819
– overige schulden	(11)	26.615	43.205
		25.928	32.762
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening		74.909	72.403
Ontvangen interest		540	358
Betaalde interest		–4.419	–4.348
Ontvangen dividend	(3)	254	69
Betaalde vennootschapsbelasting	(17)	–256	–1.019
		–3.881	–4.940
Kasstroom uit operationele activiteiten		71.028	67.463
Investeringen in immateriële vaste activa	(1)	–10.643	–3.652
Investeringen in materiële vaste activa	(2)	–21.108	–21.926
Investeringen in financiële vaste activa	(3)	–953	–500
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	(1)	294	60
Desinvesteringen in materiële vaste activa	(2)	5.951	5.276
Desinvesteringen in financiële vaste activa	(3)	77	600
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		–26.382	–20.142
Ontvangen/aflossing langlopende schulden	(10)	13.985	–403
Ontvangen/aflossing van kredietinstellingen		–12.817	1.431
Betaald dividend		–3.185	–
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		–2.017	1.028
Nettokasstroom in boekjaar		42.629	48.349
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen		–	–
Toename respectievelijk afname liquide middelen		42.629	48.349

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	2018	2017
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
– beginstand liquide middelen	186.676	138.327
– mutatie	42.629	48.349
Eindstand liquide middelen	229.305	186.676

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

ALGEMEEN

TBI Holdings B.V. is een groep van ondernemingen, die actief zijn in de segmenten Techniek, Bouw en Infra. De ondernemingen opereren zowel zelfstandig als via samenwerkingsverbanden, voornamelijk in de Nederlandse markt. TBI Holdings B.V. is statutair gevestigd in Rotterdam, Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd aan Wilhelminaplein 37 te Rotterdam. TBI Holdings B.V. is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 24144064.

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

GRONDSLAGEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatie jaarrekeninggegevens

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld op basis van de vigerende wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2018.

De enkelvoudige winst-en-verliesrekening van TBI Holdings B.V. wordt conform artikel 402 Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek op vereenvoudigde wijze opgesteld.

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

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

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de valuta van de economische omgeving waarin TBI Holdings de bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). Alle financiële informatie luidt in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Dit speelt onder andere bij de waardering van onderhanden projecten. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Hieronder worden de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden samengevat:

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

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 en -verplichtingen is gebaseerd op de verwachtingen van het management dat de resterende Latente belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie in 2019 worden gecompenseerd en dat is ruimschoots binnen de daartoe gestelde termijnen (variërend van 2022 tot 2025).

Grondposities (e.d.)

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van Voorraden worden gehanteerd, wordt verwezen naar de grondslagen en de toelichting onder [4] Voorraden. In 2018 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van haar grondposities e.d. 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 risicoprofiel kennen gezien hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd. Bij de resultaatbepaling van deze projecten wordt gebruik gemaakt van de per heden meest redelijke schattingen ten aanzien van de realiseerbaarheid van projectopbrengsten (inclusief meerwerk) alsmede van het verwachte projectresultaat van de contractueel gerelateerde onderhoudsfase. Daarnaast kunnen deze projecten door hun omvang, complexiteit en lange

doorlooptijd een relatief grote impact hebben op het resultaat van de onderneming. De projectopbrengsten (inclusief meerwerk), de projectkosten en daarmee het projectresultaat kunnen bij de uiteindelijke afronding van dit soort projecten belangrijk afwijken van de schattingen per heden.

CONSOLIDATIE

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van TBI Holdings B.V., van de groepsmaatschappijen waarin TBI Holdings B.V. meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houdt of waarin TBI Holdings B.V. op grond van aanvullende regelingen beschikt over de beslissende zeggenschap inzake het bestuur en het financiële beleid en andere rechtspersonen waarop TBI Holdings B.V. een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. In het algemeen betreft het deelnemingen waarin het belang meer dan 50 procent bedraagt. De activa en passiva, alsook de resultaten van deze ondernemingen worden voor 100 procent in de consolidatie opgenomen. Het belang van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Deelnemingen in combinaties – dat zijn deelnemingen waarin op basis van een samenwerkingsovereenkomst de zeggenschap gezamenlijk met derden wordt uitgeoefend – worden proportioneel in de consolidatie opgenomen. Looptijd en rechtsvorm zijn hierbij niet van belang. Indien aannemingscombinaties worden uitgeoefend in de vorm van een vennootschap onder firma wordt rekening gehouden met hoofdelijke aansprakelijkheid, indien en voor zover daartoe aanleiding bestaat op grond van de financiële positie van de combinatie en/of van een of meer van de partners daarin.

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

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

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

In 2018 is de samenstelling van de consolidatiekring niet materieel gewijzigd.

VERBONDEN PARTIJEN

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

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

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

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

VREEMDE VALUTA

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetair 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-monetair activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Omrekeningsverschillen van de netto-investering in een buitenlandse deelneming worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen gebracht in de wettelijke reserve omrekeningsverschillen.

Waardering

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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

Immateriële vaste activa

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

Kosten van immateriële vaste activa anders dan intern gegenereerde activa, waaronder octrooien en licenties, worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs en lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur met een maximum van 20 jaar. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

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

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

Materiële vaste activa

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

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

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

De kosten van groot onderhoud worden geactiveerd in het jaar waarin het groot onderhoud plaatsvindt en naar rato van de resterende levensduur afgeschreven indien duidelijk sprake is van verlenging van de levensduur van het actief.

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen waarop invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van financiële verslaggeving van TBI Holdings B.V.

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

Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover TBI Holdings B.V. 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 toekomstige 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 komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

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

Vorraden

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

De voorraden 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 incourantheid van de voorraden.

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

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

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

Onderhanden projecten in opdracht van derden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen als gevolg van een gebeurtenis vóór balansdatum en waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van geldmiddelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat.

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

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds.

De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrekans van de medewerkers en een rekenrente van 3,0 procent (2017: 3,0 procent).

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

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

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

Schulden

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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

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

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

MARKTRISICO

Valutarisico

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

Prijrisico

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

Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offeren van grote projecten met de opdrachtgever de mogelijkheid tot indexatie overeen te komen. Als dat niet mogelijk is dan worden in een vroegtijdig stadium de prijzen en voorwaarden met de belangrijkste leveranciers en onderaannemers vastgelegd. 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 renteafspraken 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 steeds de eerstvolgende twaalf maanden. Dit stelt TBI in staat om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo goed mogelijk aan te wenden en eventuele tekorten tijdig te signaleren.

Bepaling van het resultaat

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

Bedrijfsopbrengsten

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

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

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

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

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

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

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

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

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten worden bepaald op historische basis. Bij de bepaling van de kosten van grond- en hulpstoffen wordt in het algemeen de Fifo-methode gebruikt. Leveringen binnen het concern worden tegen marktconforme prijzen verrekend.

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

Operationele leasing

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

Personeelsbeloningen

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

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

Rentebaten en -lasten

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

Koersverschillen

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

Resultaat uit deelnemingen

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

Belastingen over het resultaat

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat 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 haar aandeelhouder TBI Beheer B.V. en diverse in Nederland gevestigde dochtermaatschappijen, een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. TBI Holdings treedt op als hoofd van de fiscale eenheid. Op grond van wettelijke bepalingen zijn alle leden van een fiscale eenheid hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van deze fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid wordt de belastinglast van iedere entiteit bepaald als ware deze zelfstandig belastingplichtig. Verrekening vindt plaats in rekening-courant.

Kasstroomoverzicht

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

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

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

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

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

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen in duizenden euro's)

1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Kosten van ontwikkeling	Software en licenties	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari 2018				
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	9.984	24.641	200	34.825
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-7.706	-15.474	-20	-23.200
Boekwaarde	2.278	9.167	180	11.625
Mutaties in de boekwaarde				
Investerings	1.563	3.305	5.775	10.643
Desinvesterings	-399	-372	-	-771
Herrubricerings	664	1.512	-	2.176
Afschrijvingen	-1.598	-4.293	-453	-6.344
Saldo	230	152	5.322	5.704
Stand per 31 december 2018				
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	8.923	29.898	5.975	44.796
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-6.415	-20.579	-473	-27.467
Boekwaarde	2.508	9.319	5.502	17.329

2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vooruitbetalingen e.d.	Totaal
Stand per 1 januari 2018					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	99.152	77.933	73.278	5.111	255.474
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-53.570	-56.510	-58.940	-	-169.020
Boekwaarde	45.582	21.423	14.338	5.111	86.454
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	3.433	8.760	8.321	594	21.108
Desinvesterings	-850	-4.387	-714	-	-5.951
Afschrijvingen	-3.317	-3.739	-5.058	-	-12.114
Herrubricerings	4.155	-	-865	-4.188	-898
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	63	-256	540	-	347
Saldo	3.484	378	2.224	-3.594	2.492
Stand per 31 december 2018					
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	105.662	75.777	63.414	1.517	246.370
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-56.596	-53.976	-46.852	-	-157.424
Boekwaarde	49.066	21.801	16.562	1.517	88.946

Een deel van de bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 30,7 miljoen dient als zekerheid voor de non-recourse financiering van initieel € 30 miljoen zoals toegelicht onder Langlopende schulden [10].

3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet geconsolideerde deelnemingen	Verstreekte leningen	Latente belasting- vorderingen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2018	2.270	365	16.417	600	19.669
Mutaties in 2018					
Ontvangen winstuitkering en dividenden	-254	-	-	-	-254
Aandeel resultaat boekjaar	520	-	-	-	520
Verstreekte leningen	-	250	-	-	250
Aflossing leningen verstrekt aan niet-geconsolideerde deelnemingen	-	-6	-	-	-6
Investerings	-	-	-	703	703
Desinvesteringen	-	-	-	-6	-6
Mutatie latente belastingvorderingen	-	-	-5.865	-	-5.865
Herrubriceringen vorderingen	-	-	-	260	260
Consolidaties en deconsolidaties e.d.	-65	-	-	-	-65
Saldo	201	244	-5.865	957	-4.463
Stand per 31 december 2018	2.471	609	10.552	1.574	15.206

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2018 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstrekte leningen betreffen een lening aan een niet-geconsolideerde deelneming en een lening aan een proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij. De lening aan de niet-geconsolideerde deelneming bedraagt € 0,3 miljoen en heeft een looptijd tot 5 maart 2037. Hierover is een interest van 7 procent verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstrekt. De lening aan een proportioneel geconsolideerde groepsmaatschappij bedraagt € 0,3 miljoen en loopt tot 15 maart 2023. Het rentepercentage op het effectief opgenomen bedrag uit de lening bedraagt 7 procent per jaar. Er zijn geen zekerheden verstrekt.

De latente belastingvorderingen ad € 10,6 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 € 6 miljoen worden verrekend.

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

4 VOORRADEN

	31 december 2018	31 december 2017
Grond- en hulpstoffen	3.857	3.800
Goederen in bewerking en halffabricaten	105	67
Gereed product en handelsgoederen	3.880	4.179
Woningen in aanbouw	13.748	6.987
Opgeleverde woningen e.d.	3.717	1.524
Grondposities e.d.	178.084	204.960
	203.391	221.517

Toelichting op de geconsolideerde balans

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 2018 heeft TBI in het licht van de marktomstandigheden en -verwachtingen analyses van vastgoedposities uitgevoerd. Deze analyses hebben zich gericht op de meest risicovolle posities, overwegend in gronden en de daarmee samenhangende planontwikkelingskosten. Op grond van deze analyses, gebaseerd op een residuele grondwaardebenadering, heeft TBI in 2018 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een positie structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardevermindering bedraagt € 2,5 miljoen (2017: € 2,6 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 2018	31 december 2017
Onderhanden projecten in opdracht van derden		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen	2.228.533	1.964.450
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-2.272.826</u>	<u>-2.018.198</u>
	-44.293	-53.748
Verantwoord onder de kortlopende schulden	<u>44.293</u>	<u>53.748</u>
Saldo	<u>-</u>	<u>-</u>

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2018	31 december 2017
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen	158.950	194.326
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen	<u>-203.243</u>	<u>-248.074</u>
	-44.293	-53.748

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

6 VORDERINGEN

	31 december 2018	31 december 2017
Debiteuren	210.524	201.057
Vennootschapsbelasting	-	171
Te factureren opgeleverde projecten	8.844	13.776
Overige vorderingen	33.139	34.305
Overlopende activa	<u>5.875</u>	<u>4.606</u>
	258.439	253.915

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopend karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Op de debiteuren is een voorziening voor dubieuze debiteuren in mindering gebracht van € 2,8 miljoen (31 december 2017: € 2,9 miljoen).

7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2018	31 december 2017
Banken	229.253	186.621
Deposito's	20	20
Kassen	32	35
	<u>229.305</u>	<u>186.676</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 20,2 miljoen (31 december 2017: € 20,1 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 € 4,3 miljoen begrepen (31 december 2017: € 6,1 miljoen). De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

8 GROEPSVERMOGEN

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

9 VOORZIENINGEN

	Jubileum- verplichtingen	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2018	4.406	2.600	4.003	769	11.778
Mutaties in 2018					
Dotatie	282	3.060	5.169	995	9.506
Onttrekkingen	-264	-2.833	-6.471	-469	-10.037
Saldo	18	227	-1.302	526	-531
Stand per 31 december 2018	<u>4.424</u>	<u>2.827</u>	<u>2.701</u>	<u>1.295</u>	<u>11.247</u>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor milieueffingen.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2018			31 december 2017		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen (x € 1 miljoen)	4,7	3,6	2,9	6,6	2,3	2,9

10 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie	31 december 2018	31 december 2017
Achtergestelde lening	25.000	25.000
Non-recourse financieringen	40.980	33.717
Recourse financieringen	5.334	7.347
	<u>71.314</u>	<u>66.064</u>

Toelichting op de geconsolideerde balans

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

De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

Langlopende schulden per looptijd (x € 1 miljoen)	31 december 2018		31 december 2017	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden	59,2	12,1	43,1	23,0

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

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

Op een deel van de bedrijfspanden is non-recourse financiering van initieel € 30 miljoen aangetrokken. Hiervan is ultimo 2018 € 17,2 miljoen als langlopende schuld en € 2 miljoen als kortlopende schuld opgenomen. Het rentepercentage op deze financiering is 2,95 procent vast. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek op de betreffende bedrijfspanden, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties.

De non-recourse en recourse projectfinancieringen betreffen door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinancieringen. De rente varieert van 0,35 procent tot 4,41 procent. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van vorderingen, koop- en huurcontracten, letters of comfort en concerngaranties.

11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2018	31 december 2017
Kredietinstellingen	10.504	14.586
Handelscrediteuren	256.767	248.934
Vennootschapsbelasting	429	–
Belastingen en premies sociale verzekeringen	52.556	40.289
Onderhanden projecten in opdracht van derden	44.293	53.748
Personeelskosten	36.886	34.456
Pensioenpremies	635	1.437
Nog te ontvangen facturen opgeleverde projecten	22.319	27.822
Overige schulden	42.010	24.866
Overlopende passiva	8.564	15.727
	474.963	461.855

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

De kredietinstellingen hebben voor € 7,6 miljoen betrekking op aflossingen van non-recourse financieringen (2017: € 6,5 miljoen) en voor € 2,9 miljoen op aflossingen van recourse financieringen (2017: € 8,1 miljoen).

Kredietfaciliteiten

TBI had per 1 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 de bestaande RCF in gunstige zin voor TBI aangepast. Met de aangepaste RCF verzekert TBI zich van betere tarieven en voorwaarden voor een periode van minimaal 5 jaar en maximaal 7 jaar, gerekend vanaf 1 november 2018. Dit laatste is mogelijk door verlengingsopties op de eerste en tweede verjaardag van de RCF.

Per 31 december 2018 werd, net als per 31 december 2017, geen gebruik gemaakt van voornoemde faciliteiten. Gedurende 2018 werd niet getrokken onder deze faciliteiten (gedurende 2017 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 vier van de vijf zijn behaald over 2018. 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 2018 voldaan.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

	31 december 2018	31 december 2017
Bankgaranties en borgstellingen		
Bereidverklaringen m.b.t. aanbestedingen	5.317	2.363
Bankgaranties m.b.t. de uitvoering van projecten	191.809	182.528
Bankgaranties m.b.t. ontvangen vooruitbetalingen op onderhanden projecten	31.082	52.930
Overige	15.495	15.361
	<u>243.703</u>	<u>253.182</u>

	31 december 2018			31 december 2017		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x € 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	21,0	46,8	3,7	19,4	39,6	2,0
Huurovereenkomsten e.d.	8,2	27,4	12,0	8,1	25,4	16,2
Aankoopverplichtingen grond	55,9	30,4	–	29,0	30,3	–

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

(x € 1 miljoen)	2018
Minimale leasebetalingen	31,9
Voorwaardelijke leasebetalingen	5,0
Sub-leaseontvangsten	<u>-0,4</u>
	<u>36,5</u>

De verplichtingen uit hoofde van leaseovereenkomsten hebben hoofdzakelijk betrekking op het wagenpark. De verplichtingen uit hoofde van huurovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk onroerend goed. De verplichtingen voor operationele leasing en huur zijn in nominale bedragen en worden over de looptijd van de overeenkomst op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De verplichtingen aangaande in verband met grondaankopen zijn gedeeltelijk onder voorbehoud van bestemmingsplanwijzigingen en/of af te geven (bouw)vergunningen. TBI Holdings B.V. heeft ultimo 2018 een terugkoopverplichting van materiële vaste activa uit onderhanden projecten ad € 3,4 miljoen. De materiële vaste activa worden naar verwachting gedurende 2019 teruggekocht.

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

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

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

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

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

Gesegmenteerde informatie naar activiteitengebied (bedragen in miljoenen euro's)	Techniek		Bouw		Infra		Holding		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten										
Extern	693	634	832	872	249	199	-	3	1.773	1.708
Intern	19	20	10	16	9	3	-39	-39	-	-
Totaal	712	654	842	888	258	202	-39	-36	1.773	1.708
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen*	10,8	6,1	38,9	37,2	11,0	5,8	6,1	-3,1	54,7	46,0
Bedrijfsresultaat voor toerekening	3,1	-5,2	30,2	28,5	9,1	3,9	-6,2	0,9	36,2	28,0
Toerekening**	3,5	3,6	3,5	3,6	-	-	-7,0	-7,2	-	-
Bedrijfsresultaat*	6,6	-1,7	33,7	32,1	9,1	3,9	-13,2	-6,3	36,2	28,0
Operationele marge										
Bedrijfsresultaat/bedrijfsopbrengsten	0,9%	-0,3%	4,0%	3,6%	3,5%	1,9%	-	-	2,0%	1,6%
Investerings in materiële vaste activa	12,5	8,9	5,7	5,6	2,1	5,8	0,8	0,9	21,1	21,2
Investerings in immateriële vaste activa	5,8	0,1	1,6	2,1	0,1	0,0	3,1	1,2	10,6	3,5
Afschrijvingen materiële vaste activa	3,7	7,6	3,6	3,2	2,0	1,9	2,9	2,6	12,1	15,3
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,5	0,1	1,6	1,9	0,0	0,0	4,3	0,6	6,3	2,6

* Exclusief bijzondere waardeverminderingen en reorganisatielasten

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

12 NETTO-OMZET

	2018	2017
Geografische spreiding netto-omzet		
Nederland	1.500.833	1.636.382
Overige EU-landen	11.320	18.458
Rest van Europa	920	7.857
Buiten Europa	5.510	28.944
	1.518.583	1.691.641

13 MEDEWERKERS

	2018	2017
Samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten:		
Techniek	3.747	3.793
Bouw	1.418	1.400
Infra	478	441
Overige	90	67
	5.733	5.701

Van het gemiddeld aantal werknemers op fulltime-basis waren in 2018 248 medewerkers werkzaam in het buitenland (2017: 266).

14 PENSIOENLASTEN

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

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

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

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

De werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen pensioen op bij Pensioenfonds Metaal & Techniek. Als gevolg van de lage en licht variërende rente schommelt de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek in 2018 rond de 102 procent en is deze eind december gedaald tot 99,4 procent. Er hebben in 2018, 2017, 2016 en 2015 geen kortingen plaatsgevonden, anders dan in 2014 en 2013, toen de pensioenen met 0,4 procent en 6,3 procent verlaagd zijn.

Het pensioenfonds Metaal & Techniek zal de pensioenen ook per 1 januari 2019 niet verhogen.

Met ingang van 1 januari 2015 is voor het salaris tussen € 70.000 en € 100.000 (bedragen 2015) een nieuwe excedentregeling geïntroduceerd. Deelname hieraan was in 2015 verplicht en is vanaf 2016 vrijwillig. TBI heeft ervoor gekozen deze regeling aan de werknemers te blijven aanbieden.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is de beleidsdekkingsgraad in 2018 toegenomen tot 118,3 procent. De pensioenen van de actieve deelnemers alsook de inactieve deelnemers zijn per 1 januari 2018 met 0,59 procent verhoogd. Per 1 januari 2019 worden de pensioenen met 1,07 procent verhoogd voor zowel actieve deelnemers alsook gewezen en gepensioneerde deelnemers.

De beleidsdekkingsgraad van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Betonproductenindustrie is iets gedaald tot 102,4 procent. Dit pensioenfonds zal de pensioenen per 1 januari 2019 niet verhogen.

Stichting Pensioenfonds TBI heeft besloten te liquideren per 1 januari 2017. De Nederlandsche Bank is akkoord gegaan met de collectieve waardeoverdracht van de opgebouwde pensioenen tot en met 31 december 2016. Deze overdracht heeft plaatsgevonden op 31 december 2016. Voor de nieuwe pensioenopbouw en pensioenverzekeringen vanaf 1 januari 2017 is een rechtstreekse overeenkomst gesloten tussen de werkgever TBI en verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden. De uitvoering van de pensioenregelingen voor de TBI-medewerkers (uitgezonderd de verplichte bedrijfstakpensioenfondsen) is hierin ondergebracht.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

15 AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2018	2017
Afschrijving immateriële vaste activa	6.344	2.611
Afschrijving materiële vaste activa	12.114	15.328
	18.458	17.939
Afschrijving immateriële vaste activa		
Kosten van ontwikkeling	1.598	2.027
Software en licenties	4.293	564
Goodwill	453	20
	6.344	2.611
Afschrijving materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	3.317	3.553
Machines en installaties	3.739	3.526
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5.058	8.249
	12.114	15.328

16 OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2018	2017
Autokosten	26.304	25.567
Automatiseringskosten	22.322	18.250
Huisvestingskosten	12.750	11.552
Overige personeelskosten	13.240	10.919
Overige kosten	29.244	34.325
	103.860	100.613

17 BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

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

	2018	2017
Resultaat voor belastingen	24.372	14.000
Latente vennootschapsbelasting	4	1.497
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	-6.430	-4.299
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren	-294	-1.114
Belasting over het resultaat	-6.720	-3.916

De belastingdruk bedraagt 27,6 procent (2017: 28,0 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2018	2017
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Niet-aftrekbare kosten	1,3	2,1
Afwijkende buitenlandse belastingdruk	0,6	1,7
Correctie belastingen voorgaand jaar	1,2	8,0
Niet verrekenbare verliezen lopend jaar	–	2,5
Liquidatieverliezen	–	–11,7
Fiscale faciliteiten e.d.	–0,5	0,4
Effectieve belastingdruk	<u>27,6</u>	<u>28,0</u>

18 RESULTAAT UIT DEELNEMING

Onder het resultaat deelneming zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € 0,4 miljoen (2017: € 0,7 miljoen) en het boekresultaat op de verkoop van deelnemingen van nihil (2017: € -0,2 miljoen).

Koersverschillen

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte koersverschillen bedragen nihil (2017: € -0,1 miljoen).

Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat over 2018 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling met inbegrip van de afschrijvingen van op de balans geactiveerde ontwikkelingskosten bedragen € 4,1 miljoen (2017: € 2,5 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 € 5,2 miljoen (2017: € 7,1 miljoen).

Bezoldigingen bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur omvatten de periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, sociale lasten, pensioenlasten alsmede variabele beloningen. De toekenning van variabele beloning is mede afhankelijk van persoonlijke en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor deze bezoldigingen is in 2018 € 3,079 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2017: € 1,866 miljoen). De beloningen van de Raad van Bestuur zijn in 2018 hoger dan in 2017 onder meer doordat de Raad van Bestuur per 1 januari 2018 is uitgebreid, vooruitlopend op het vertrek van de heer ir. D.A. Sperling per 1 mei 2019.

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2018 € 0,235 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2017: € 0,234 miljoen).

Accountantshonoraria

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2018	2017
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	1.255	1.110
Andere controle-opdrachten	22	27
Adviesdiensten op fiscaal terrein	8	46
Andere niet-controlediensten	46	40
	<u>1.331</u>	<u>1.223</u>

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

De advieskosten op fiscaal terrein hebben betrekking op advisering op het gebied van de afdracht van premies sociale verzekeringen. De andere niet-controlediensten betreffen de beoordeling van de duurzaamheidsrapportage. Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe onafhankelijke accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Enkelvoudige balans per 31 december 2018

(vóór resultaatbestemming, bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa		
Materiële vaste activa (1)	685	528
Financiële vaste activa (2)	<u>340.530</u>	<u>337.372</u>
	341.215	337.900
Vlottende activa		
Vorderingen (3)	3.083	4.512
Liquide middelen (4)	<u>180.710</u>	<u>148.697</u>
	<u>183.793</u>	<u>153.209</u>
Totaal activa	<u>525.008</u>	<u>491.109</u>
Eigen vermogen (5)		
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Wettelijke reserves	2.460	2.217
Overige reserves	181.398	174.197
Onverdeelde winst	<u>18.172</u>	<u>10.616</u>
	255.091	240.091
Voorzieningen (6)	1.316	25
Langlopende schulden (7)	25.000	25.000
Kortlopende schulden en overlopende passiva (8)	<u>243.601</u>	<u>225.993</u>
Totaal passiva	<u>525.008</u>	<u>491.109</u>

ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	2018	2017
Resultaat van deelnemingen na belastingen	31.974	18.579
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	<u>-13.802</u>	<u>-7.963</u>
	<u>18.172</u>	<u>10.616</u>

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, zoals uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. In overeenstemming hiermee worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde.

ENKELVOUDIGE BALANS

1 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Andere vaste bedrijfsmiddelen
Stand per 1 januari 2018	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.301
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-773
Boekwaarde	528
Mutaties in de boekwaarde	
Investeringen	329
Afschrijvingen	-172
Saldo	157
Stand per 31 december 2018	
Verrijgings- of vervaardigingsprijzen	1.668
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-983
Boekwaarde	685

2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2018	31 december 2017
Aandeel in groepsmaatschappijen	288.632	286.945
Latente belastingvorderingen	16.049	17.565
Overige deelnemingen	1.018	1.018
Verstekte leningen	34.378	31.844
Overige financiële activa	453	-
	340.530	337.372

De mutaties in het boekjaar zijn als volgt:

	Aandeel in groeps- maatschap- pijen	Latente belastingen	Overige deelnemingen	Verstreckte leningen	Overige financiële vaste activa	Totaal
Stand per 1 januari 2018	286.945	17.565	1.018	31.844	–	337.372
Mutaties in 2018						
Nettoresultaat over 2018	31.813	–	–	–	–	31.813
Ontvangen dividenden	–30.382	–	–	–	–	–30.382
Investerings	–	–	–	–	300	300
Herrubriceringen	–	–	–	–	153	153
Verstreckte leningen	–	–	–	2.534	–	2.534
Mutatie latente belastingen	–	–1.516	–	–	–	–1.516
Dotatie voorziening negatieve deelnemingen	243	–	–	–	–	243
Koersverschillen	13	–	–	–	–	13
Saldo	1.687	–1.516	–	2.534	453	3.158
Stand per 31 december 2018	288.632	16.049	1.018	34.378	453	340.530

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2018 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI'. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam.

De verstreckte leningen betreffen een lening aan een niet-geconsolideerde deelneming en drie leningen aan groepsmaatschappijen. Het openstaand bedrag van de lening aan een niet-geconsolideerde deelneming bedraagt ultimo 2018 € 0,3 miljoen (2017: € 0,3 miljoen). Hierover is een interest van 7 procent verschuldigd. Er zijn geen zekerheden verstreckt. Daarnaast zijn leningen verstreckt aan drie groepsmaatschappijen. Het openstaand bedrag ultimo 2018 bedraagt € 34,1 miljoen (2017: € 31,5 miljoen). De eerste lening heeft een looptijd tot 31 december 2027 en er is een interest van 4 procent verschuldigd. Als zekerheid is een hypotheek verstreckt op het bedrijfspand van de onderneming. De tweede lening heeft een looptijd tot 15 maart 2023 en er is een interest van 7 procent verschuldigd. Dit betreft een achtergestelde lening met een hoofdsom van € 4,0 miljoen. De derde lening heeft een looptijd tot 31 december 2020 en er is een interest van 2 procent verschuldigd. Voor deze lening zijn geen zekerheden verstreckt. De latente belastingvorderingen ad € 16,0 miljoen hebben betrekking op belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie (te verrekenen met toekomstige winsten). Naar verwachting kan komend jaar circa € 10 miljoen worden verrekend.

3 VORDERINGEN

	31 december 2018	31 december 2017
Debiteuren	110	5
Overige vorderingen en overlopende activa	2.973	4.507
	3.083	4.512

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. Onder de vorderingen is een vordering opgenomen op de aandeelhouder van € 2,9 miljoen (2017: € 4,2 miljoen).

4 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2018	31 december 2017
Banken	180.710	148.697
	180.710	148.697

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

5 EIGEN VERMOGEN

Het maatschappelijk kapitaal bestaat uit 2.250.000 gewone aandelen van elk € 100 nominaal, waarvan 453.780 aandelen zijn geplaatst en volgestort. Het bij storting ontstane agio is niet belastingvrij uitkeerbaar. De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen zijn als volgt weer te geven:

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Eigen vermogen						
Stand per 1 januari 2017	45.378	7.683	2.234	191.080	-16.717	229.658
Toevoeging aan de reserves	-	-	-	-16.717	16.717	-
Dividend 2016	-	-	-	-	-	-
Nettoresultaat 2017	-	-	-	-	10.616	10.616
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	-17	-166	-	-183
Stand per 31 december 2017	45.378	7.683	2.217	174.197	10.616	240.091
Toevoeging aan de reserves	-	-	-	10.616	-10.616	-
Dividend 2017	-	-	-	-3.185	-	-3.185
Nettoresultaat 2018	-	-	-	-	18.172	18.172
Koersverschillen en overige mutaties	-	-	243	-230	-	13
Stand per 31 december 2018	45.378	7.683	2.460	181.398	18.172	255.091

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

In april 2018 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2017. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, een dividend van € 3,2 miljoen uit te keren aan de aandeelhouder en het resterende resultaat over 2017 toe te voegen aan de overige reserves.

6 VOORZIENINGEN

	Reorganisatie	Overige	Totaal
Stand per 1 januari 2018	0	25	25
Mutaties in 2018			
Dotatie	2.387	11	2.398
Onttrekkingen	-1.107	-	-1.107
Saldo	1.280	11	1.291
Stand per 31 december 2018	1.280	36	1.316

De overige voorzieningen zijn getroffen voor personeelsgerelateerde kosten.

De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2018			31 december 2017		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen	1.280	36	–	–	25	–

7 LANGLOPENDE SCHULDEN

Langlopende schulden per categorie

	31 december 2018	31 december 2017
Achtergestelde lening	25.000	25.000

Langlopende schulden per looptijd

	31 december 2018		31 december 2017	
	1 – 5 jaar	> 5 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden	15.000	10.000	10.000	15.000

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

8 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2018	31 december 2017
Handelscrediteuren	584	470
Schulden aan groepsmaatschappijen	237.766	219.848
Overige schulden en overlopende passiva	5.251	5.675
	243.601	225.993

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

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De gemiddelde creditrente over 2018 bedroeg 1,4 procent (2017: 2,5 procent). De gemiddelde debetrente over 2018 bedroeg 0,4 procent (2017: 1,50 procent). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden en overlopende passiva in de geconsolideerde jaarrekening.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

	31 december 2018	31 december 2017
Bankgaranties en borgstellingen		
Overige	1.771	961
	1.771	961

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2018 betreft dit een bedrag van € 79,3 miljoen (ultimo 2017: € 91,5 miljoen).

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018

	31 december 2018			31 december 2017		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Overige (x € 1 miljoen)						
Leaseovereenkomsten	0,3	0,7	–	0,4	0,9	0,1
Huurovereenkomsten e.d.	0,2	1,3	1,2	–	1,2	1,7

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

	31 december 2018
Minimale leasebetalingen	265
	265

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

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

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

In 2018 waren gemiddeld 51 medewerkers (2017: 48 medewerkers) bij de vennootschap in dienst. Alle medewerkers waren in 2018, evenals in 2017, 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 € 1,8 miljoen (2017: € 2,9 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 2,1 miljoen (2017: € 3,7 miljoen).

Transacties met verbonden partijen

In 2018 heeft TBI Holdings B.V. bijzondere kosten van New Main B.V. ad € 7,0 miljoen (2017: € 3,2 miljoen) ten laste van het resultaat genomen.

TBI Holdings B.V. heeft in 2018 € 1,8 miljoen reorganisatielasten van de TBI-ondernemingen vergoed (in 2017: € 1,4 miljoen).

De reservering van de nog uit te betalen variabele beloningen van de directies van de TBI-ondernemingen bedraagt nihil (in 2017 is € 0,2 miljoen ten laste van TBI Holdings B.V. gekomen).

Voorstel tot resultaatbestemming 2018

Het nettoresultaat over 2018 bedraagt € 18,2 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 5,5 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 12,7 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Rotterdam, 19 maart 2019

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

Overige gegevens

STATUTAIRE BEPALING INZAKE RESULTAATBESTEMMING

Artikel 24

Ten laste van de winst worden zodanige reserves gevormd als de Raad van Bestuur, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zal vaststellen. Het bedrag dat overblijft, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurancerapport

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van TBI Holdings B.V.

Algemeen

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van TBI Holdings B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'. Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

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

- Bericht van de voorzitter van de raad van bestuur;
- Over TBI;
- Vijfjarenoverzicht TBI;
- Hoe TBI waarde creëert;
- Financieel;
- Themakatern: In dialoog met de stakeholders;
- Governance;
- Reikwijdte en verantwoording;
- Bijlage: overzicht prestatie-indicatoren;
- Overige gegevens;
- Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen;
- Operationele structuur TBI;
- Begrippenlijst;
- Colofon.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant en assurance-rapport

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

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

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

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

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

VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING EN DE ACCOUNTANTSCONTROLE

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

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

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

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Assurance-rapport bij duurzaamheidsinformatie 2018

Onze conclusie

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2018 van TBI Holdings B.V., niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar geëindigd op 31 december 2018, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria; zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria'.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2018, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

Wij hebben duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar eindigend op 31 december 2018, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Over TBI;
- Vijfjarenoverzicht TBI;
- Hoe TBI waarde creëert;
- Reikwijdte en verantwoording;
- Themakatern: In dialoog met de stakeholders.

Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van TBI Holdings B.V., ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2018.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

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

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

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

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.

Verslaggevingscriteria

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

De gehanteerde verslaggevingscriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria, zoals toegelicht in sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag en verder uitgewerkt in het rapportagehandboek. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

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

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

VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE EN DE BEOORDELINGSOPDRACHT

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur van TBI Holdings B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers 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 sectie 'Reikwijdte en verantwoording' van het jaarverslag. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingscriteria acceptabel zijn in deze situatie.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

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

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 geringer in omvang, dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

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

Uitgevoerde werkzaamheden

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

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, 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 verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de duurzaamheidsinformatie inclusief het op hoofdlijnen kennismaken van de interne beheersing, voor zover relevant is voor onze beoordeling.

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van 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 (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -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 het risicoprofiel van de groepsonderdelen, locaties en de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan Croonwolter&dros, ERA Contour, J.P. van Eesteren en Mobilis hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en het evalueren van de opzet van de interne controle- en validatieprocedures;
 - 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 consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordeling.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie.
- Het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Rotterdam, 19 maart 2019

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. M.R.G. Adriaansens RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van TBI Holdings B.V.

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

DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE ACCOUNTANT VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

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

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

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

Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen

per 19 maart 2019

TECHNIEK

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

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

Directie

ir. B.J. Ambachtsheer MSc (a.i.)
ir. P.J. Heijboer, ir. B.J. Ambachtsheer MSc,
ing. L.B. Koek MBA, drs. J.T.M. van Rijn-Hoogweg RC
ing. H. de Haan, ir. J.H. Hoegee MSc
H. de Man, J.M. Teeuw
ing. F.J.M. Verdel

Website

www.comfort-partners.nl
www.croonwolterendros.nl
www.eekels.com
www.soltegro.nl
www.wth.nl

BOUW & ONTWIKKELING

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

Groothuis Wonen B.V.
Hazenberg Bouw B.V.

Aannemingsbedrijf
Nico de Bont B.V.
Koopmans Bouwgroep B.V.

MDB B.V.
Voorbij Prefab B.V.

HEVO B.V.
Synchroon B.V.

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

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

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

www.jpvaneesteren.nl
www.eracontour.nl
www.groothuis.nl
www.hazenberg.nl

www.nicodebont.nl
www.koopmans.nl
www.mdb.nl
www.voorbijprefab.nl

www.hevo.nl
www.synchroon.nl

INFRA

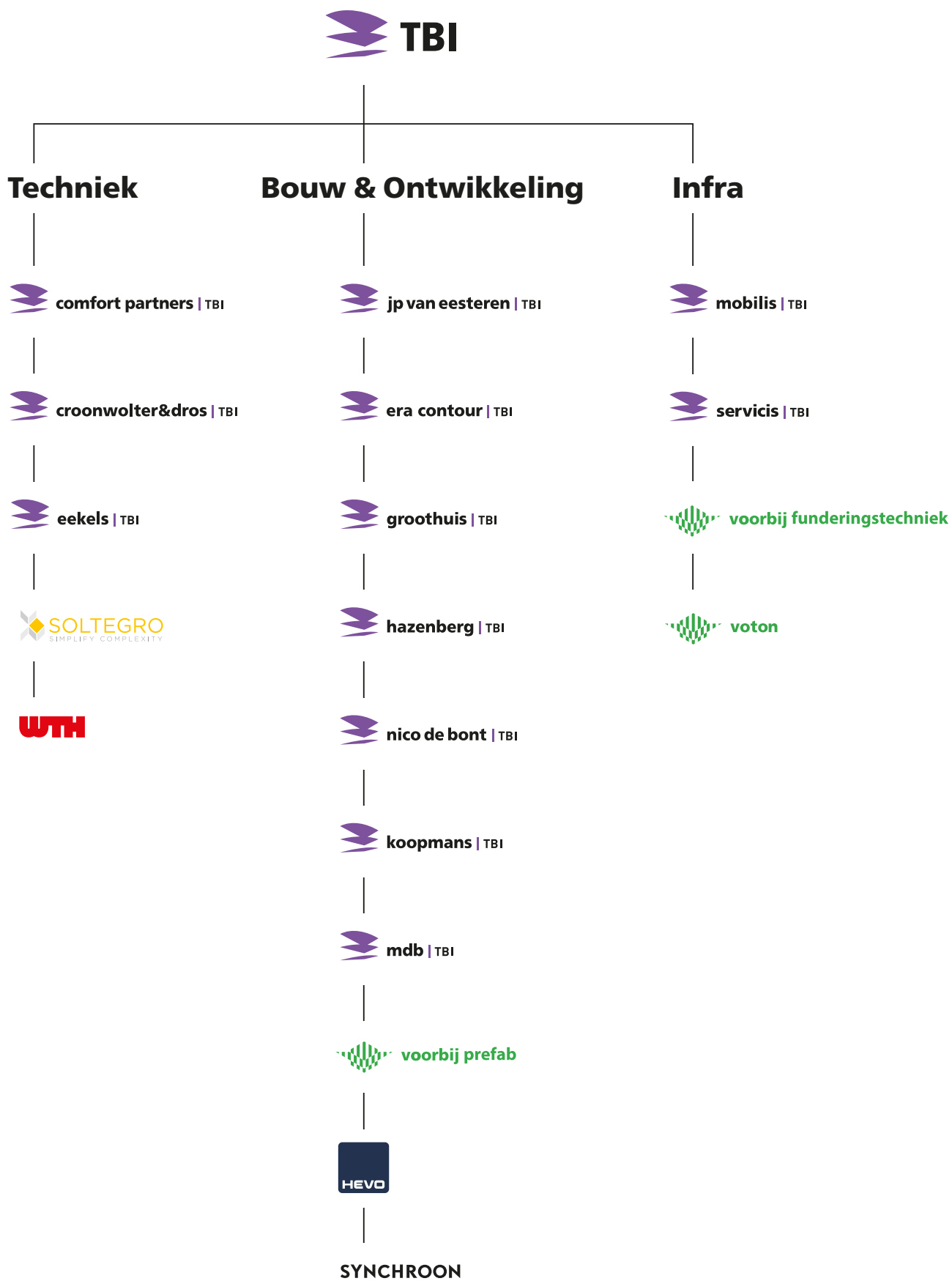
TBI Infra B.V.
Mobilis B.V.
Servicis B.V.
Voorbij Funderingstechniek B.V.
Voton B.V.

ing. R.J. Feijen
ing. R.J. Feijen, ir. R.M. Hoeboer MBA
TBI Infra B.V.
M. Sterk
M. Sterk

www.tbi-infra.nl
www.mobilis.nl
www.servicis.nl
www.voorbijfunderingstechniek.nl
www.voorbijfunderingstechniek.nl

Operationele structuur TBI

Beknorte structuur per 31 december 2018



Begrippenlijst

AFVALSCHEIDINGSPERCENTAGE

Dat deel van het afval dat gescheiden wordt aangeboden en afgevoerd: hoeveelheid bouw- en sloopafval, bedrijfsafval en overig afval (ongescheiden), gedeeld door de totale hoeveelheid afval, op basis van gewicht.

ARBEIDSONGEVAL MET VERZUIM

Een arbeidsgerelateerd incident (uitgezonderd woon-/werkverkeer), dat heeft geleid tot letsel, ziekte of overlijden. Een arbeidsongeval 'met verzuim' is een ongeval waarbij de betrokken persoon minimaal de gehele daaropvolgende werkdag afwezig is geweest 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.

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

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

BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)

Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten voor aftrek van afschrijvingskosten materiële en immateriële vaste activa. Dit begrip is een maatstaf voor het kas genererend vermogen van het concern en is onderdeel van de financiële convenanten van het bankensyndicaat.

BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN (EBIT)

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere en overige waardeverminderingen.

BENG

De afkorting voor bijna energieneutrale gebouwen.

BOUW INFORMATIE MODEL (BIM)

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

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.

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 en tropische streken en PEFC voor hout uit gematigde streken.

HANDELSWERKKAPITALEFFICIENCY

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

INLENER

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

MEDEWERKER

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

NOM

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

ONGEVALLERATIO (IF)

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

OPERATIONELE MARGE

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

ORDERPORTEFEUILLE

Het nog niet uitgevoerde deel van de opdrachtwaarde van per balansdatum onderhanden zijnde respectievelijk nog in uitvoering te nemen werken en/of projecten, alsmede de 'pipeline': het totaal van de te ontvangen opdrachten of projecten met bereikte prijsovereenstemming (bouwteams) of met de laagste inschrijving (aanbestedingen).

SOLVABILITEIT

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

TBI GEDRAGSCODE

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

ZIEKTEVERZUIM

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).

Colofon

Redactie en productie

TBI Holdings B.V., Rotterdam

Concept, tekstontwikkeling en realisatie

Jonkergouw & van den Akker, Amsterdam

© Fotografie

Marcel Krijger Fotografie

Postadres

TBI Holdings B.V.

Postbus 23134

3001 KC Rotterdam

Bezoekadres

Wilhelminaplein 37

3072 DE Rotterdam

Telefoon

010-290 85 00

E-mail

communicatie@tbi.nl

Jaarverslag

www.tbi.nl

Copyright

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2019

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