

# JAARVERSLAG

2014



Maak de  
Toekomst



### Maak de Toekomst

TBI is een groep van ondernemingen, die onze leef-omgeving op een duurzame manier vernieuwt, inricht en onderhoudt. Met € 1,6 miljard bedrijfsopbrengsten en gemiddeld bijna 7.000 medewerkers behoort TBI in 2014 tot de top van de bouw- en techniekbedrijven in Nederland. Technisch vakmanschap, multidisciplinaire samenwerking en duurzame innovatie liggen hieraan ten grondslag. Een voorbeeld hiervan is de Markthal, een innovatief en duurzaam project (drie sterren

BREEAM-NL), gerealiseerd in samenwerking tussen J.P. van Eesteren (boog en markthal) en Mobilis (parkeergarage). Het door projectontwikkelaar Provast ontwikkelde en door Winy Maas van MVRDV ontworpen gebouw omvat een voor Europa unieke overdekte markt, appartementen, winkelruimte, horeca, een parkeergarage en het grootste kunstwerk van Nederland. De Markthal verwacht jaarlijks zeven miljoen bezoekers.

**Comfort Partners • Croon • Eekels  
Wolter & Dros • WTH**

**J.P. van Eesteren • ERA Contour • Groothuis • Hazenberg • HEVO  
Koopmans • Korteweg • MDB • Nico de Bont • Synchron  
Voorbij Prefab Beton**

**Mobilis • Servicis • Timmermans • Voorbij Funderingstechniek**

# INHOUD

<b>Maak de Toekomst</b>	2	<b>Jaarrekening 2014</b>	53
<b>Kerncijfers TBI</b>	4	Geconsolideerde balans per 31 december 2014	54
<b>1 Profiel, strategie en doelstellingen</b>	5	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014	55
1.1 Profiel	5	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014	56
1.2 Van een decentrale naar een hybride organisatie	5	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	58
1.3 Trends	6	Toelichting op de geconsolideerde balans	67
1.4 Visie	7	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	73
1.5 Missie: 'Maak de Toekomst'	7	Enkelvoudige balans per 31 december 2014	78
1.6 Strategie	8	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014	78
1.7 TBI in de waardeketen	9	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2014	79
1.8 Transparante rapportagestructuur	9	<b>Overige gegevens</b>	83
<b>Personalia van de Raad van Commissarissen</b>	12	Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming	83
<b>2 Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	13	Resultaatbestemming 2013	83
2.1 Inleiding	13	Voorstel tot resultaatbestemming 2014	83
2.2 Activiteiten van de Raad van Commissarissen	13	Gebeurtenissen na balansdatum	83
2.3 Samenstelling en functioneren Raad van Bestuur	15	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84
2.4 Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen	15	<b>Operationele structuur TBI</b>	86
2.5 Corporate governance	15	<b>Bedrijfsprofielen en wapenfeiten 2014</b>	87
2.6 Commissies van de Raad van Commissarissen	16	<b>Overzicht statutaire directies TBI-ondernemingen</b>	109
2.7 Centrale Ondernemingsraad	17	<b>Begrippenlijst</b>	110
2.8 Tot slot	17	<b>Colofon</b>	111
<b>Personalia van de Raad van Bestuur</b>	18		
<b>3 Verslag van de Raad van Bestuur</b>	19		
3.1 Algemeen	19		
3.2 Strategische Agenda 2014-2016	22		
3.3 Duurzaam ondernemen	25		
3.4 Veiligheid	26		
3.5 Medewerkers	28		
3.6 Financiële resultaten, vermogen en financiering	33		
3.7 Marktontwikkelingen en vooruitzichten 2015	38		
3.8 Ontwikkelingen segmenten	41		
3.9 Corporate governance	43		
3.10 Risicobeheersing	45		
3.11 Tot slot	52		

## MAAK DE TOEKOMST

2014 kenmerkte zich door een licht economische groei, een toenemend consumentenvertrouwen en een werkloosheid die niet verder opliep. Dat vertaalde zich voor TBI ten opzichte van 2013 in een iets lager, maar positief operationeel resultaat. Het nettoresultaat nam toe tot € 1,4 miljoen, mede onder invloed van eenmalige baten en een in vergelijking met vorig jaar lagere voorziening voor reorganisatielasten. Onze solvabiliteit is met een niveau van 33 procent verder verbeterd en onderscheidend in de markt. Ook is onze marktpositie op niveau en de werkvoorraad staat met € 1,7 miljard ongeveer op de stand van vorig jaar. We hebben op eigen kracht moeilijke crisistijden doorstaan. Dit is gepaard gegaan met bovengemiddelde inspanningen. Natuurlijk is de crisis nog niet geheel voorbij. Om de toekomst met vertrouwen tegemoet te blijven zien en mede vanwege de veranderende klantvraag, ontwikkelt TBI zich tot een hybride organisatie. Het doel is door multidisciplinaire samenwerking en duurzame innovatie het verschil te maken.

### WISSELEND BEELD

Het jaar 2014 liet een wisselend beeld zien. Positief was dat de woningbouwmarkt betere resultaten liet zien. Oorzaken zijn de lage rente en het toegenomen consumentenvertrouwen in combinatie met de aanwezige inhaalvraag op de markt. Zorgelijk is de ontwikkeling in de utiliteitsbouw en infra. Daar is nog altijd sprake van overcapaciteit en prijsdruk. Bij TBI vertaalde zich dat in een afnemend werkvolume. Als gevolg daarvan hebben we helaas van driehonderd collega's afscheid moeten nemen. Ook in de industriële markt blijft sprake van concurrentiedruk. In de markt van marine & offshore boekt TBI goede resultaten, met name in het segment 'special vessels', bijvoorbeeld voor de offshore-industrie. Hier komt het technologisch onderscheidend vermogen van TBI goed tot zijn recht. De orderintake in dit segment verdubbelde.

### DECONSOLIDATIE

TBI heeft het afgelopen jaar zijn bedrijfsportfolio tegen het licht gehouden. De strategie is gericht op het realiseren van optimale waarde vanuit onze kernactiviteiten in techniek, bouw en infra. Dat leidde ertoe dat drie ondernemingen in andere handen zijn overgegaan: Acto, Alfen en Fri-Jado. Mooie ondernemingen, maar minder passend bij onze kernactiviteiten en onze ambitie om integrale toegevoegde waarde aan klanten te bieden.

### IN SPELEN OP TREND NAAR PRESTATIEGERICHTE CONTRACTVORMEN

TBI verandert. Wij willen proactief inspelen op nieuwe marktomstandigheden. Opdrachtgevers schrijven vaak niet meer een specifiek product, gebouw of infrastructureel kunstwerk voor, maar beschrijven de prestaties die ze willen realiseren. Er ontstaan nieuwe prestatiegerichte contractvormen. Wij zijn daardoor sterker betrokken aan de voorkant, de ontwerpfase. Dat vraagt om andere competenties, werken in gedelegeerd opdrachtgeverschap om nog beter aan de klantvraag te kunnen voldoen. Om hierin voorop te lopen, zetten we in op systemen als BIM (een Bouw Informatie Model waarin wordt samengewerkt door diverse betrokken disciplines) en System Engineering, waarmee we meetbaar kunnen aantonen dat een ontwerp voldoet aan de gestelde eisen. Ook onze eigen organisatie verandert. We worden geleidelijk een hybride organisatie. De TBI-ondernemingen houden een grote mate van eigen verantwoordelijkheid voor hun eigen operatie en business, maar gaan op de markt nog meer samenwerken. Naast multidisciplinaire samenwerking binnen het TBI-portfolio zetten we strategisch in op ontwikkeling van innovatieve woonconcepten en het benutten van kansen in de onderhoudsmarkt door het aanbieden van totale onderhoudsconcepten. Tegelijk willen we ook meer gezamenlijkheid betrachten, kennis delen en innovatie tot stand brengen, waarbij TBI faciliteert en financiert.

### **DUURZAAM EN INNOVATIEF**

Een groot aantal samenwerkingsprojecten werd aangenomen en/of opgeleverd, waaronder iconische projecten als de nieuwbouw en renovatie van het Coentunneltracé in Amsterdam (waaraan we nog decennia verbonden blijven bij het onderhoud), de drukbezochte Markthal in Rotterdam en het Centraal Station in Rotterdam. Stuk voor stuk voorbeelden van duurzame innovatie. Duurzaamheid is immers nauw verbonden met innovatie. Een onomkeerbare trend waarin we willen voorlopen. Naast milieubewuste bouwplaatsen zetten we in op veilige en vooral duurzame processen en vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het energieverbruik met extreem duurzame gebouwen en woningen. Onze technologie maakt dat mogelijk. Voorbeelden zijn producten als het E-House, de nul-op-de-meter-woning, maar denk ook aan het Prêt-à-Loger-huis in Delft, waarbij een bestaande woning is verduurzaamd. Maar ook duurzame en innovatieve herbestemmingen, die vanuit het atelier *Ozive*, waarin meerdere TBI-ondernemingen samenwerken, worden gerealiseerd. Kansrijk is daarnaast, gegeven de huidige leegstand, de duurzame herbestemming van kantoren.

### **MAAK DE TOEKOMST**

Met onze strategie en gezonde en stabiele financiële situatie liggen we goed op koers. TBI is een groep van ondernemingen, die onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwt, inricht en onderhoudt. Met in 2014 € 1,6 miljard aan bedrijfsopbrengsten en gemiddeld bijna 7.000 medewerkers behoort TBI tot de top van de bouw- en techniekondernemingen in Nederland. TBI staat midden in de maatschappij en draagt daaraan proactief bij. Onze missie luidt niet voor niets 'Maak de Toekomst'.

Rotterdam, 11 maart 2015

### **Namens de Raad van Bestuur van TBI Holdings B.V.**

ir. D.A. Sperling, voorzitter

## KERNCIJFERS TBI

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>GECONSOLIDEERDE GEGEVENS<sup>1</sup></b>					
Bedrijfsopbrengsten	1.603	1.744	2.122	2.172	2.024
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen <sup>2</sup>	31,0	32,6	66,5	59,4	45,3
Bedrijfsresultaat <sup>2</sup>	8,0	9,6	41,6	33,3	18,0
Nettoresultaat	1,4	-13,1	5,8	24,2	-33,6
Totale activa	746,9	827,3	870,3	995,0	942,6
Eigen vermogen	245,9	244,7	261,7	263,3	239,4
Rentedragende langlopende schulden	24,7	26,5	25,5	2,6	2,1
Rentedragende kortlopende schulden	18,5	35,9	6,9	7,0	30,0
Nettowerkkapitaal	72,4	58,7	57,7	52,2	-76,7
Liquide middelen	123,4	149,0	129,4	216,1	237,4
Nettoliquiditeit	104,9	113,1	122,5	209,1	207,4
Ontvangen opdrachten	1.491	1.613	1.780	1.940	2.140
Orderportefeuille	1.743	1.815	1.916	2.394	2.796
Netto-investeringen in materiële vaste activa	6,5	15,1	24,2	24,2	21,0
Afschrijving materiële vaste activa	21,4	22,2	24,0	25,2	26,6
Gemiddeld aantal medewerkers	6.967	7.717	8.216	8.498	8.736
Aantal medewerkers ultimo jaar	5.981	7.351	8.143	8.253	8.742
<b>RATIO'S</b>					
Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen in % van bedrijfsopbrengsten <sup>2</sup>	1,9	1,9	3,1	2,7	2,2
Bedrijfsresultaat in % van bedrijfsopbrengsten <sup>2</sup>	0,5	0,6	2,0	1,5	0,9
Nettoresultaat in % van					
– bedrijfsopbrengsten	0,1	-0,8	0,3	1,1	-1,7
– het eigen vermogen	0,6	-5,4	2,2	9,2	-14,0
Solvabiliteit in %	32,9	29,7	30,2	26,6	25,4

<sup>1</sup> Bedragen in miljoenen euro's en aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

<sup>2</sup> Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

# 1 PROFIEL, STRATEGIE EN DOELSTELLINGEN

## 1.1 PROFIEL

TBI is een groep van ondernemingen die onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwt, inricht en onderhoudt. Met in 2014 € 1,6 miljard aan bedrijfsopbrengsten en gemiddeld bijna 7.000 medewerkers behoort TBI Holdings B.V. ('TBI') tot de top van de bouw- en techniekbedrijven in Nederland.

TBI investeert in mensen en maatschappelijke vooruitgang. Onze missie luidt niet voor niets: 'Maak de Toekomst'.

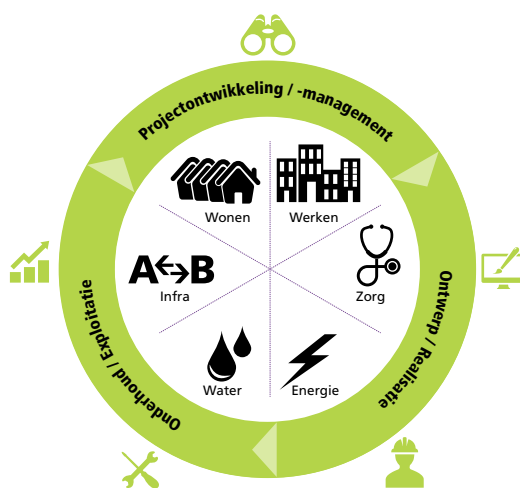
TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en Stichting TBI als enig aandeelhouder. TBI is statutair gevestigd in Rotterdam.

De TBI-ondernemingen zijn voornamelijk actief in Nederland in de markten van woning- en utiliteitsbouw, infrastructuur, industrie en marine & offshore. In al deze markten creëert TBI meerwaarde voor zijn klanten op het gebied van wonen, werken, zorg, energie, water(beheer) en infra (mobiliteit en transport). TBI initieert, voert uit, denkt mee en innoveert.

TBI streeft goed werkgeverschap na. De medewerkers van TBI maken uiteindelijk het verschil en zorgen ervoor dat onze klanten met de geleverde prestaties tevreden zijn, ongeacht hoe klein, groot of complex projecten ook zijn.







TBI is een financieel solide onderneming met een solvabiliteitspositie van 33 procent van het balanstotaal. In 2014 bedroeg het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten € 8 miljoen (vóór aftrek van reorganisatie-lasten en bijzondere waardeverminderingen). Het nettoresultaat over 2014 kwam uit op € 1,4 miljoen.

## TBI IN DE WAARDEKETEN



In het verslagjaar zijn tal van projecten opgeleverd of gestart. Van grote projecten als de Markthal in Rotterdam, Rotterdam Centraal Station en het Coentunneltracé in Amsterdam tot kleinere projecten als het museum MORE in Gorssele, de nieuwbouw van een MRI-scanner in het Spinoza Centre Neuro Imaging in Amsterdam en energieleverende woningen in Tubbergen. In toenemende mate is TBI ook actief in de markt van marine & offshore, bijvoorbeeld met 'total ship automation' of realisatie van complete elektrotechnische installaties voor offshore vessels (pijpenleggers). Op het gebied van energiebeheer is TBI onder andere actief met de realisatie van transformatorstations voor netbeheerders. Een overzicht van activiteiten en wapenfeiten in 2014 van alle TBI-ondernemingen treft u aan vanaf pagina 87 van dit verslag.

ACTIVITEITENOVERZICHT TBI-ONDERNEMINGEN

	 Wonen	 Werken	 Zorg	 Energie	 Water	 Infra
Comfort Partners						
Croon						
Eekels						
Wolter & Dros						
WTH						
<b>ERA Contour</b>						
<b>Groothuis</b>						
<b>Hazenberg</b>						
<b>HEVO</b>						
<b>J.P. van Eesteren</b>						
<b>Koopmans</b>						
<b>MDB</b>						
<b>Synchroon</b>						
<b>Voorbij Prefab Beton</b>						
Mobilis						
Servicis						
Timmermans						
Voorbij Funderingstechniek						

**Techniek**
 **Bouw**
 **Infra**

**1.2 VAN EEN DECENTRALE NAAR EEN HYBRIDE ORGANISATIE**

TBI heeft een decentrale concernstructuur waarbij ondernemerschap laag in de organisatie is verankerd. TBI-ondernemingen zijn in de markt herkenbaar met één logo en met de herkenbare huisstijlkleuren paars en groen. De TBI-ondernemingen opereren hierbij op basis van zogenoemde *dual branding*: elk onder hun eigen naam met TBI als ‘achternaam’.

Daarmee geeft TBI aan een wendbare netwerkorganisatie te zijn. TBI-ondernemingen opereren immers zowel zelfstandig als gezamenlijk via (onderlinge) samenwerkingsverbanden. Van een decentrale organisatie ontwikkelt TBI zich naar een hybride organisatie. Hierbij opereren de TBI-ondernemingen dicht op de markt, maar werken daar waar de markt of klant dit vraagt intensief samen. Het belang van de klant staat hierbij altijd voorop. Bij TBI heet dit ‘samen doen wat

samen kan’. Niet de individuele onderneming staat voorop, maar de oplossende kracht van TBI als collectief. Dit maakt het mogelijk voor klanten een optimaal resultaat te realiseren.

TBI Holdings faciliteert gezamenlijke processen, samenwerking, kennisdeling en financiering. De groepsraad speelt hierbij een belangrijke, coördinerende rol. Intern hanteert TBI eenduidige financiële en juridische kaders en uniforme richtlijnen op het gebied van integriteit, veiligheid en duurzaamheid. Eén punt staat altijd voorop: veiligheid voor werknemers en alle andere betrokkenen.



### 1.3 TRENDS

De veranderingen in de maatschappij zijn groot. Fundamentele veranderingen zien wij onder meer op het gebied van demografie, technologie, schaarste aan grondstoffen, maar ook op het gebied van sociale waarden. TBI onderkent vier algemene, maar fundamentele trends:

- Op demografisch en maatschappelijk gebied zien we een toename van het aantal eenpersoonshuishoudens, vergrijzing van de samenleving, maar ook een veranderende arbeidsmarkt.
- Technologische ontwikkelingen komen in een stroomversnelling. Dit heeft een enorme impact op de woon- en werkomgeving van mensen.
- Toenemende schaarste aan grondstoffen. Duurzaamheid krijgt daardoor steeds meer inhoud. De circulaire economie is geen loos begrip meer, ook niet meer op de bouwplaats.
- Sociale waarden als integriteit, leefbaarheid, veiligheid, ruimtelijke kwaliteit en transparantie zijn van groot belang voor het welzijn van de samenleving.

Daarnaast zijn ook specifieke trends te benoemen, die rechtstreeks betrekking hebben op de strategie en activiteiten van TBI:

- Toenemende urbanisatie, waarbij vooral hoger opgeleide jongeren naar de stad trekken vanwege de werkgelegenheid en het aanbod van aantrekkelijke stedelijke voorzieningen. Dit vertaalt zich in een aantrekkelijke vraag naar woningen en herbestemming van oudere en soms monumentale panden.
- Flexibilisering van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in de vorm van zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel). De aanwezigheid van een toenemend aantal hoger opgeleiden en een afname van vakmanschap vragen om andere samenwerkingsvormen en een mensgericht HR-beleid gebaseerd op 'boeien en binden' met veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.
- Verduurzaming van de gebouwde omgeving die zich vertaalt in transitieopgaven, duurzame nieuwbouw en prestatiegericht onderhoud van gebouwen, infrastructurele en industriële projecten. Vaak met aandacht voor hogere energieprestaties. Dit is een onomkeerbare trend.

### 1.4 VISIE

Vanuit bovenbeschreven algemene en specifiek voor TBI van belang zijnde trends ontwikkelt zich een nieuwe balans waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, samenwerken, veiligheid, transparantie en integriteit sleutelbegrippen zijn. Samen vormen ze de context voor TBI. TBI wil een wezenlijke bijdrage leveren aan de samenleving in de markten van wonen, werken, zorg, energie, water(beheer) en infra (mobiliteit). Kortom, aan de kwaliteit van het leven. Dit doen wij vanuit de visie van samenwerking binnen het krachtige TBI-portfolio met als doel een optimaal resultaat, zowel voor klanten als voor TBI zelf.

TBI streeft hierbij naar een goede balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en economische vooruitgang. Onze focus is hierbij gericht op continuïteit en op de lange termijn. Zo bouwen we aan sterke, winstgevende én duurzame ondernemingen. We doen dit met goedopgeleide en gemotiveerde medewerkers, waarbij wij ook denken aan de toekomst van de kinderen van onze medewerkers. We willen investeren. In mensen, in innovatie, in de toekomst.

### 1.5 MISSIE: 'MAAK DE TOEKOMST'

TBI is zich bewust van de impact van zijn activiteiten op het leven van mensen. TBI is een samenwerkingsverband dat zowel economische als maatschappelijke waarde toevoegt aan het leven van mensen. Samen met zijn klanten en vanuit deze toegevoegde waarde is TBI in staat de toekomst te maken. 'Maak de Toekomst' is dan ook de missie van TBI. De primaire focus van zowel TBI als van de aandeelhouder is hierbij gericht op continuïteit op de lange termijn.

'Maak de Toekomst' gaat echter ook over persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, die het belangrijkste kapitaal van TBI zijn. TBI stelt hen niet alleen in staat een belangrijke bijdrage aan de toekomst van TBI te leveren, maar maakt het ook mogelijk hun eigen toekomst te maken met voldoende uitdagingen, ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden.

Duurzaam ondernemen is het leidende en verbindende principe in onze missie. Dit vertaalt zich niet alleen in duurzame primaire processen, maar ook in aandacht voor duurzaam ondernemen in onze secundaire processen. Voorbeelden zijn Governance, het KAM-beleid (Kwaliteit, Arbeid en Milieu), het HR-beleid (Human Resources) en facilitaire ondersteuning, zoals een groen wagenpark en het energiegebruik in onze kantoren. Om duurzaam ondernemen verder te verbeteren, is TBI constant in gesprek met belangrijke stakeholders. Dit zijn niet alleen klanten, maar ook de overheid, het onderwijs en kennisinstituten, leveranciers, financiers en ngo's (non-gouvernementele organisaties).

### 1.6 STRATEGIE

De belangrijkste strategische doelstellingen zijn:

- TBI wil zijn huidige marktpositie binnen de techniek-, bouw- en infrasector constant verbeteren.
- TBI streeft naar een rendement passend bij het risicoprofiel van het portfolio van activiteiten.
- TBI streeft financiële soliditeit na.

Ten behoeve van de uitvoering van deze strategische doelstellingen beschikt TBI over een Strategische Agenda 2014-2016. TBI is actief in een uitdagende markt-omgeving en in moeilijke economische omstandigheden. De Strategische Agenda 2014-2016 maakt het mogelijk ook de komende jaren te blijven voorzien in een sterk TBI. In het verslagjaar heeft de Raad van Bestuur in het kader van deze agenda en gegeven de trends op de markt goed naar de aanwezige strategische portfolio van ondernemingen gekeken. Het Strategisch Plan van TBI voor de komende jaren is gericht op de versterking en de uitbreiding van de kernactiviteiten op het gebied van techniek, bouw en infra in Nederland. De activiteiten van een aantal ondernemingen pasten als zodanig onvoldoende binnen deze kernactiviteiten. Dit heeft geleid tot de verkoop van Acto Informatisering B.V. en de verkoop van een meerderheidsbelang in Fri-Jado Groep B.V. (70 procent) en Alfen B.V. (69,55 procent). De verkoop heeft in 2014 positief bijgedragen aan het nettoresultaat.

In het Verslag van de Raad van Bestuur (zie hoofdstuk 3 van dit jaarverslag) wordt nader ingegaan op zowel de mate van realisatie van de strategische doelen van TBI als op de actuele vooruitzichten voor 2015.

Bij de realisatie van deze strategische doelstellingen combineert TBI de schaalvoordelen van een groot concern en de aanwezige kennis in de onderscheiden disciplines met het ondernemerschap van sterke zelfstandige ondernemingen. Samen zijn we sterker en beter in staat klanten optimaal te bedienen. Duurzaam ondernemerschap is daarbij het fundament. Dit laat zich vertalen in vier belangrijke strategische pijlers:

- Zelfstandigheid in gebondenheid: dit is de basis voor ons succes en ons ondernemerschap.
- Samenwerking: een dynamische netwerkorganisatie, groot en multidisciplinair waar de klant dit vraagt en klein en wendbaar op lokaal niveau.
- Goed werkgeverschap: zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen, korte lijnen en goede ontplooiingsmogelijkheden.
- Maatschappelijk bewustzijn: bewustzijn van de langdurige impact die onze activiteiten hebben op het leven van mensen.

### STRATEGISCHE PIJLERS VAN TBI



### 1.7 TBI IN DE WAARDEKETEN

Door de verschillende posities van TBI-ondernemingen in de keten verschillen ook de modellen van waardecreatie:

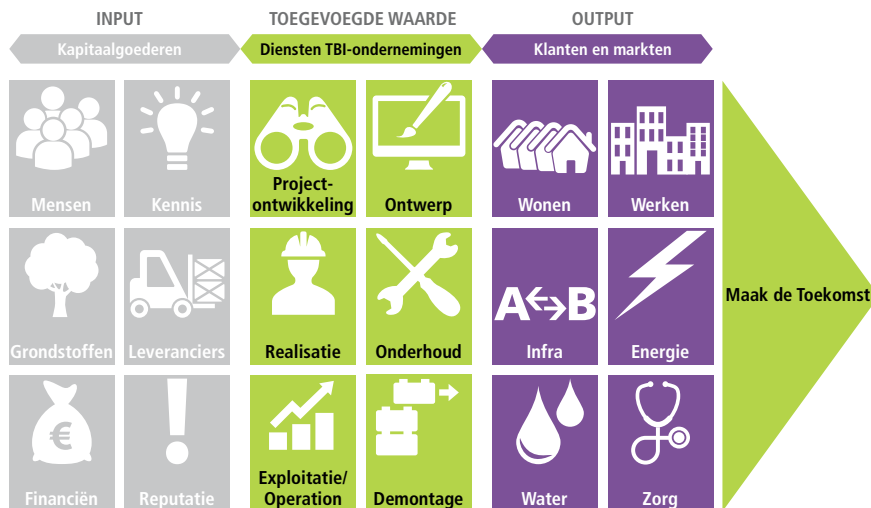
- Projectontwikkeling: projecten in eigen beheer, waarbij TBI vaak risicodragend participeert en projecten van initiële start tot en met oplevering en ingebruikname ontwikkelt en/of begeleidt: van acquisitie en conceptontwikkeling tot en met verkoop. Gegeven de financiële positie is de continue balans tussen kostenbeheersing en creatie van (maatschappelijke) waarde essentieel.
- Ontwerp/realisatie: realiseren van projecten en/of producten tegen een vooraf overeengekomen prijs. De mate van ontwerpvrijheid is afhankelijk van de vraag van klanten. Gegeven het contract en de overeengekomen prijs is sturing op contracteisen en kostenbeheersing essentieel.
- Onderhoud/exploitatie: contracten gericht op instandhouding van objecten en installaties, vaak met een langere looptijd. De contractvormen variëren van vaste betaling per gewerkte tijdseenheid tot betaling op basis van prestaties (exploitatiecontracten).

De TBI-ondernemingen zijn steeds vaker gedurende de (hele) levensduur bij projecten betrokken. In de ontwikkel- en ontwerpfase maken TBI-ondernemingen (onderling) gebruik van elkaars ervaring met uitvoering en exploitatie en contacten met klanten en leveranciers en vice versa.

### 1.8 TRANSPARANTE RAPPORTAGESTRUCTUUR

In het gelijktijdig met dit jaarverslag gepubliceerde TBI Jaarmagazine 2014 zijn achtergrondartikelen opgenomen over de invulling van de strategische doelstellingen door TBI en de afzonderlijke TBI-ondernemingen. In het TBI Duurzaamheidsverslag 2014 wordt verantwoording afgelegd over de in 2014 behaalde prestaties op het gebied van duurzaam ondernemerschap.

### HET WAARDECREATIEMODEL VAN TBI





## ROTTERDAM CENTRAAL STATION

Het door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander op 13 maart 2014 geopende Rotterdam CS telt dagelijks 110.000 reizigers en heeft een oppervlakte van 10.000 m<sup>2</sup>. Het hoogste punt ligt op circa 30 meter. De perronoverkapping heeft een omvang van 38.800 m<sup>2</sup> en het dak is bedekt met in totaal 136.000 zonnecellen. Het nieuwe station is onder andere gerealiseerd door de TBI-ondernemingen Mobilis, Croon en Wolter & Dros.





#### MARKTHAL ROTTERDAM

Door de unieke combinatie van levensmiddelen, horeca en wonen is de Markthal in Rotterdam één van de meest innovatieve projecten in 2014. Het gebouw telt 4.600 m<sup>2</sup> winkelruimte, 1.600 m<sup>2</sup> horeca, 228 appartementen en een parkeergarage voor ruim 1.000 auto's. Het complex, gerealiseerd door onder andere J.P. van Eesteren (bovenbouw) en Mobilis (ondergrondse parkeergarage), werd in oktober 2014 feestelijk geopend door Hare Majesteit Koningin Máxima.



## PERSONALIA VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

per 11 maart 2015

### **DRS. A.L.M. NELISSEN (66), VOORZITTER**

Benoemd in september 2012, aftredend in 2016 (herbenoembaar), Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de auditcommissie
  - Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Voormalig lid Raad van Bestuur Dura Vermeer Groep N.V.

### **BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES**

Voorzitter Raad van Commissarissen Brainport Development N.V.; lid Raad van Commissarissen Van Nieuwpoort Groep N.V. en Zuid Nederlandse Theater Maatschappij N.V.; bestuurslid Rijksmuseum Fonds.

### **IR. E.H.M. VAN DEN ASSEM (65), VICEVOORZITTER**

Benoemd in juli 2012, aftredend in 2016 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Voorzitter van de strategische commissie
- Voormalige functies: Voorzitter Raad van Bestuur TBI Holdings B.V. en Cofely Nederland B.V.; lid Raad van Bestuur Hagemeyer N.V. en DAF Trucks N.V.; diverse functies bij ITT, Alcatel Nederland B.V. en Fokker Aircraft B.V.

### **BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES**

Voorzitter Raad van Commissarissen Eneco B.V., MCB International B.V. en EVCF (Eindhoven Venture Capital Fund); lid Raad van Commissarissen Flight Simulation Company; lid Raad van Advies DAS Rechtsbijstand, IK Investment Partners Ltd en Mentha Capital; adviseur jonge startende ondernemers (Home Automation Europe B.V., BT Advies en The Next Web B.V.).

### **DRS. J.B. VAN DONGEN (71)**

Benoemd in april 2003, meest recente herbenoeming in 2011, aftredend in 2015. Nederlandse nationaliteit.

- Voorzitter van de auditcommissie
  - Voorzitter van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Voormalig Chief Financial Officer van Eneco Holding N.V. en NBM Amstelland N.V.

### **BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIE**

Voorzitter Raad van Commissarissen Remia B.V.

### **J.E. DE VRIES (58)**

Benoemd in april 2006, meest recente herbenoeming in 2014, aftredend in 2018. Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de strategische commissie
- Directeur Investeringsmaatschappij Schansborgh B.V.

### **BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES**

Voorzitter Raad van Commissarissen Itho-Daalderop B.V.; lid Raad van Commissarissen Koninklijke Dekker B.V., Koninklijke Oosterhof Holman Beheer B.V. en Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij N.V. NOM.

### **MEVROUW MR. D.J.B. DE WOLFF (55)**

Benoemd in april 2013, aftredend in 2017 (herbenoembaar). Nederlandse nationaliteit.

- Lid van de benoemings- en remuneratiecommissie
- Partner bij Stadhouders Advocaten te Utrecht. Voormalig lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal.

### **BELANGRIJKSTE NEVENFUNCTIES**

Lid Raad van Toezicht Stichting Lindenhout en Stichting Musea Arnhem.

# 2 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

## 2.1 INLEIDING

Dit verslag geeft een overzicht van onze activiteiten in 2014. Het jaar 2014 was wederom uitdagend voor de onderneming. Dit heeft de Raad van Bestuur genoodzaakt tot het nemen van verschillende maatregelen op zowel bestuurlijk als bedrijfseconomisch vlak. Ook is door de Raad van Bestuur goed naar het aanwezige strategische portfolio van ondernemingen gekeken. Dit heeft in 2014 geleid tot de verkoop van Acto Informatisering B.V. en de verkoop van meerderheidsbelangen in Fri-Jado Groep B.V. en Alfen B.V. Voor al deze ondernemingen geldt dat deze minder goed passen bij de kernactiviteiten van TBI.

## 2.2 ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

### INLEIDING

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen, volgens vastgesteld rooster, viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd. Voorafgaand aan deze vergaderingen vond een separate vergadering van de Raad van Commissarissen plaats.

In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, die buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur werden gehouden, is zowel het functioneren van de Raad van Bestuur als college als het functioneren van de individuele leden van de Raad van Bestuur besproken. Andere gespreksonderwerpen waren onder meer de honorering van de leden van de Raad van Bestuur, de strategie en de resultaatontwikkeling.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft regelmatig informeel overleg gevoerd met de voorzitter van de Raad van Bestuur over zowel de strategische als de operationele gang van zaken. Daarnaast heeft de voorzitter meerdere gesprekken gevoerd met de individuele leden van de Raad van Bestuur. Mede hierdoor beschikt de voorzitter over een goed en actueel inzicht in het functioneren van de onderneming. De voorzitter van de auditcommissie heeft regulier overleg met het lid van de Raad van Bestuur dat

verantwoordelijk is voor financiën en ICT. Doel is niet alleen informatieoverdracht tot stand te brengen, maar ook actief te fungeren als sparringpartner.

### VEILIGHEID

Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen gezamenlijk met de Raad van Bestuur in iedere vergadering aandacht besteed aan het veiligheidsbeleid van TBI. Belangrijke gespreksonderwerpen waren onder andere het vergroten van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en het proactief bevorderen van de cultuur van naleving van veiligheidsregels. Wij realiseren ons terdege dat het niet eenvoudig is deze cultuuromslag te realiseren. Wij kunnen ons volledig vinden in de nagenoeg permanente aandacht die door de Raad van Bestuur en het management van de ondernemingen wordt gegeven aan dit onderwerp, dat voor iedere medewerker, maar ook zijn of haar naasten, zo belangrijk is.

### RESULTATEN

In onze reguliere vergaderingen in maart, juni, september en december werd veel aandacht besteed aan de financiële resultaten van TBI. TBI is actief in uitdagende markten. Dit zet de financiële performance van de TBI-ondernemingen onder druk, een tendens waarmee de hele sector te maken heeft. De Raad van Bestuur heeft, gegeven de macro-economische ontwikkelingen en de verwachtingen voor de markten waarin TBI werkzaam is, in 2014 helaas (opnieuw) maatregelen moeten nemen om de organisatie in lijn te brengen met de verwachting ten aanzien van het activiteitsniveau.

De Raad van Commissarissen heeft zich met name gericht op het beoordelen van de genomen en te nemen maatregelen door de Raad van Bestuur teneinde adequaat te reageren op de blijvend uitdagende marktomstandigheden en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor TBI. Naast permanente aandacht voor kostenbeheersing zijn ook de helaas noodzakelijke reorganisaties aan de orde gekomen.

Vanwege de verkoop van een meerderheidsbelang in Fri-Jado en Alfen heeft de Raad van Commissarissen het Operationeel Plan 2015 niet in december 2014, maar op 5 februari 2015 vastgesteld.

#### STRATEGIE

Ten behoeve van de uitvoering van de strategische doelstellingen beschikt TBI over een Strategische Agenda 2014-2016. TBI is actief in een uitdagende markt-omgeving en in moeilijke economische omstandigheden. De opgestelde Strategische Agenda 2014-2016 maakt het mogelijk ook de komende jaren te blijven voorzien in een sterk TBI. In het verslagjaar zijn ook de voorbereidingen voor de Strategische Agenda 2015-2017 gestart.

#### OVERIGE ONDERWERPEN

Aan de hand van de interne kwartaalrapportages van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen ook diepgaand gesproken over het beleid op het gebied van duurzaamheid, management development, risicobeheersing, de ontwikkelingen rond een aantal grote projecten, fiscale zaken en financieringsaspecten. Ook zijn de interne compliancemaatregelen uitgebreid aan de orde gekomen.

De Raad van Commissarissen heeft in 2014 de voorstellen van de Raad van Bestuur goedgekeurd voor de verkoop van alle aandelen in Acto Informatisering B.V. alsmede de verkoop van een meerderheidsbelang (70 procent) in Fri-Jado Groep B.V. en de verkoop van een meerderheidsbelang (69,55 procent) in Alfen B.V.

Ook is de voortgang van de uit de Strategische Agenda voortgekomen interne integratie in de segmenten Techniek en Bouw besproken met de Raad van Bestuur. Focus is gelegd op de vorming van een Shared Services Center voor Human Resources en een Shared Services Center voor ICT Techniek. Dit laatste conform het reeds aanwezige Shared Services Center ICT Bouw, dat goed functioneert.

In de vergadering van maart 2014 is aandacht besteed aan:

- het conceptjaarverslag 2013, inclusief de jaarrekening 2013 en het intern verslag 2013 van de Raad van Bestuur;
- het accountantsverslag 2013.

Het conceptjaarverslag 2013, de jaarrekening 2013 en het accountantsverslag 2013 zijn, vooruitlopend op behandeling door de Raad van Commissarissen, uitgebreid besproken in de auditcommissie. Op basis van behandeling in de Raad van Commissarissen is besloten de jaarstukken 2013 vast te stellen en ter goedkeuring voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op 17 april 2014 zijn de jaarstukken 2013 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 2013 en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht op het bestuur over het jaar 2013.

#### JAARVERSLAG 2014 EN VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

In overeenstemming met artikel 22 lid 4 van de statuten van TBI Holdings B.V. worden het jaarverslag 2014 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 2014, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening is voorzien van de goedkeurende controleverklaring van de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC). Deze controleverklaring is opgenomen op de pagina's 84 en 85 van dit verslag.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om:

- de jaarrekening 2014, waarin opgenomen het voorstel tot resultaatbestemming, vast te stellen;



- de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het in het boekjaar 2014 gevoerde beleid;
- de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het gevoerde beleid over het jaar 2014.

De jaarrekening en het jaarverslag 2014 zijn uitvoerig door de auditcommissie, in aanwezigheid van de Raad van Bestuur, met de externe accountant besproken. De stukken zijn ook onderwerp geweest 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 2014 een nettoresultaat van € 1,4 miljoen gerealiseerd. De Raad van Commissarissen heeft het door de Raad van Bestuur opgestelde voorstel voor resultaatbestemming goedgekeurd. Voorgesteld wordt van dit nettoresultaat een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 1,0 miljoen toe te voegen aan de algemene reserves.

### **2.3 SAMENSTELLING EN FUNCTIONEREN RAAD VAN BESTUUR**

Op 31 december 2014 bestond de Raad van Bestuur uit de volgende leden:

- ir. D.A. Sperling, voorzitter;
- ir. P.J. Heijboer;
- drs. L.J. Pruis RA.

De samenstelling van de Raad van Bestuur is gedurende 2014 niet gewijzigd.

De Raad van Commissarissen heeft in het boekjaar 2014 het functioneren van de Raad van Bestuur en van de individuele leden van de Raad geëvalueerd. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen beschikt de Raad van Bestuur over de gewenste competenties en functioneert de Raad van Bestuur goed. Dit komt tot uiting in de accentuering van verbindende thema's tussen de ondernemingen, goede progressie in de

strategisch voorziene integrale samenwerking en de heldere Strategische Agenda.

### **2.4 SAMENSTELLING EN ONAFHANKELIJKHEID RAAD VAN COMMISSARISSEN**

Op 31 december 2014 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende leden:

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

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is gedurende 2014 niet gewijzigd. De heer drs. A.L.M. Nelissen heeft met ingang van 1 januari 2014 het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen van de heer drs. J.B. van Dongen overgenomen.

Op grond van de statutaire regeling is de zittingsduur van commissarissen beperkt tot een periode van ten hoogste twaalf jaar. Alle commissarissen waren in 2014 onafhankelijk in de zin van de best practice-bepaling III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

De Raad van Commissarissen heeft in 2014 overlegd over de bestuurlijke competenties die noodzakelijk zijn voor de adequate vervulling van zijn taak.

### **2.5 CORPORATE GOVERNANCE**

De Corporate Governance Code (de Code) is niet verplicht voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. In paragraaf 3.9 van dit jaarverslag is de corporate governance structuur van het TBI-concern beschreven en is gemotiveerd aangegeven hoe wordt omgegaan met de principes en best practice-bepalingen 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.

## 2.6 COMMISSIES VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen kende in 2014 drie commissies: de strategische commissie, de benoemings- en remuneratiecommissie en de auditcommissie.

### STRATEGISCHE COMMISSIE

De strategische commissie heeft in 2014 viermaal met de Raad van Bestuur vergaderd over de voortgang van de Strategische Agenda 2014-2016, alsmede over de voorbereidingen voor de Strategische Agenda 2015-2017.

De strategische commissie bestond per 31 december 2014 uit:

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

### BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMMISSIE

In 2014 zijn de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie samengevoegd tot één commissie: de benoemings- en remuneratiecommissie.

De benoemings- en remuneratiecommissie vergadert ten minste eenmaal per jaar. De commissie is onder meer belast met het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen voor het benoemingsbeleid inzake commissarissen en leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast heeft de commissie tot taak de Raad van Commissarissen te adviseren over de honorering van de leden van de Raad van Bestuur. De commissie doet verslag aan de Raad van Commissarissen.

De benoemings- en remuneratiecommissie bestond per 31 december 2014 uit:

- drs. J.B. van Dongen, voorzitter;
- drs. A.L.M. Nelissen;
- mevrouw mr. D.J.B. de Wolff.

De commissie heeft in 2014 de honorering van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. Deze bestaat uit een vaste en een variabele beloning. Hierbij is de hoogte van de variabele beloning afhankelijk van zowel financiële als persoonlijke doelstellingen.

Ook heeft de commissie in 2014 de eerste gesprekken gevoerd met betrekking tot de opvolging van de heer drs. J.B. van Dongen, die in 2015 zal aftreden.

### AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie heeft een eigen reglement en vergadert minstens tweemaal per jaar. De vergaderingen van de auditcommissie worden gehouden in aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur, belast met de portefeuille financiën en indien gewenst in aanwezigheid van de externe accountant.

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

De auditcommissie bestond per 31 december 2014 uit:

- drs. J.B. van Dongen, voorzitter;
- drs. A.L.M. Nelissen.

De auditcommissie heeft in 2014 viermaal vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant. De behandelde onderwerpen waren de kwartaalrapportages en de jaarrekening 2013, de daarop betrekking hebbende rapportage(s), het verslag van de accountant, het controleplan en de managementletter. Ook is de invoering van een internal auditfunctie besproken. De voorzitter van de auditcommissie heeft regelmatig overleg gevoerd met het lid van de Raad van Bestuur belast met de portefeuille financiën.

## 2.7 CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

Leden van de Raad van Commissarissen hebben enkele malen een overlegvergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast heeft op 10 september 2014 samen met de Raad van Bestuur een informele bijeenkomst van de Raad van Commissarissen met de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Dit keer met een presentatie over innovatie, gevolgd door een gedachtewisseling.

## 2.8 TOT SLOT

De economische situatie en specifieke marktomstandigheden in de markten techniek, bouw en infra gaan ook aan TBI niet voorbij. Dit heeft in 2014 bij een aantal TBI-ondernemingen geleid tot veelal ingrijpende maatregelen voor het personeel. Wij realiseren ons dat dit vergaande gevolgen heeft voor de medewerkers en hun directe omgeving. Dit zijn maatregelen die echter wel moeten worden genomen teneinde de continuïteit van de TBI-ondernemingen veilig te stellen en daarmee zo veel mogelijk werkgelegenheid te behouden.

TBI is actief in een uitdagende marktomgeving en in moeilijke economische omstandigheden. De Raad van Commissarissen is van mening dat door de in 2014 genomen maatregelen en door de opgestelde Strategische Agenda 2014-2016 sprake blijft van een financieel sterk TBI. Dit neemt niet weg dat actuele marktontwikkelingen TBI en zijn ondernemingen kunnen dwingen aanvullende maatregelen te nemen.

De sterke financiële positie is niet alleen toe te schrijven aan de goede positie in de markten waarin het concern actief is, maar bovenal aan de grote inspanningen die op tal van plaatsen door de TBI-ondernemingen en de medewerkers zijn geleverd om de doelstellingen te realiseren.

Wij spreken dan ook onze grote waardering uit voor de Raad van Bestuur, de directies van de TBI-ondernemingen en alle medewerkers voor hun inzet en de bereikte resultaten in het afgelopen jaar.

Rotterdam, 11 maart 2015

### Raad van Commissarissen

drs. A.L.M. Nelissen, voorzitter

ir. E.H.M. van den Assem, vicevoorzitter

drs. J.B. van Dongen

J.E. de Vries

mevrouw mr. D.J.B. de Wolff

## PERSONALIA VAN DE RAAD VAN BESTUUR

per 11 maart 2015

### **IR. D.A. SPERLING (59), VOORZITTER**

Nederlandse nationaliteit, benoemd in februari 2002. Benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur in juli 2012. Hij is ook directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

### **IR. P.J. HEIJBOER (51)**

Nederlandse nationaliteit, benoemd per 1 juli 2013 met specifieke aandacht voor verdergaande samenwerking tussen de verschillende TBI-ondernemingen en de aansturing van multidisciplinaire samenwerking ten behoeve van integrale projecten. Hij is ook directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

### **DRS. L.J. PRUIS RA (62)**

Nederlandse nationaliteit, benoemd in oktober 2012, met specifieke aandacht voor financiën en ICT. Hij is ook directeur van TBI Bouw B.V. en TBI Techniek B.V.

### **CONCERNSTAF**

**DRS. E. JONGENEEL RA (39)**, hoofd Verslaglegging en Control

**MR. DRS. P.J.J. LELIEFELD (59)**, directeur Communicatie en Organisatieontwikkeling

**MR. M.W.L. TROMM (51)**, hoofd Juridische Zaken

### **GROEPSRAAD**

**IR. B.N.W DE BONT (49)**, directievoorzitter Hazenberg Bouw B.V.

**IR. A.J.H. VAN BREUKELEN (55)**, directievoorzitter Synchron B.V.

**ING. H. DE HAAN (49)**, directievoorzitter Eekels Technology B.V.

**ING. H. HOMBERG MBA (60)**, directievoorzitter ERA Contour B.V.

**ING. H. VAN KEULEN (55)**, directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V.

**ING. L.B. KOEK MBA (47)**, directievoorzitter Croon Elektrotechniek B.V.

**IR. J.M. KULING (51)**, directievoorzitter Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.

**ING. J. LUIJTEN (54)**, directievoorzitter TBI Infra B.V.

**IR. H.C. SMIT (54)**, directievoorzitter Koopmans Bouwgroep B.V.

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

# 3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

## KERNPUNTEN 2014

- Focus op veilig en duurzaam werken.
- Lastige marktomstandigheden, echter eerste voorzichtige signalen van een fragiel herstel.
- Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten: € 8,0 miljoen (2013: € 9,6 miljoen).
- Nettoresultaat: 1,4 miljoen (2013: € 13,1 miljoen negatief).
- Druk op nettoresultaat door reorganisatielasten van € 11,6 miljoen (2013: € 24,7 miljoen).
- Bedrijfsopbrengsten: € 1,603 miljard (2013: € 1,744 miljard).
- Gezonde financiële positie: sterke balans en solvabiliteit van 33 procent (2013: 30 procent).
- Strategische herschikking portfolio leidt tot verkoop van Acto Informatisering B.V. en meerderheidsbelangen in Fri-Jado Groep B.V. en Alfen B.V.

### 3.1 ALGEMEEN

#### WISSELEND BEELD

TBI is actief in de markten van woning- en utiliteitsbouw, infrastructuur, industrie en marine & offshore. Het jaar 2014 gaf een wisselend beeld te zien. De (koop)-woningmarkt laat een voorzichtige opleving zien en onze ondernemingen weten hiervan te profiteren. Oorzaken zijn de lage rente en het toegenomen consumentenvertrouwen in combinatie met de aanwezige inhaalvraag op de markt. In de markten van utiliteitsbouw en infra is daarentegen nog sprake van een laag marktvolume. Overcapaciteit leidt hier tot

scherpe concurrentie en prijsdruk. Ook in de industriële markt blijft sprake van concurrentiedruk. In de markt van marine & offshore boekt TBI goede resultaten, met name in het segment 'special vessels', bijvoorbeeld voor de offshore-industrie. Hier komt het technologisch onderscheidend vermogen van TBI goed tot zijn recht.

Per saldo komt het operationeel resultaat lager uit in vergelijking met vorig jaar. Door lagere reorganisatievoorzieningen en eenmalige baten uit hoofde van de (gedeeltelijke) verkoop van deelnemingen is echter sprake van een hoger nettoresultaat.

In het kader van de Strategische Agenda 2014-2016 is kritisch naar het portfolio van ondernemingen gekeken. De Strategische Plannen van TBI voor de komende jaren zijn gericht op de versterking en de uitbreiding van de kernactiviteiten op het gebied van techniek, bouw en infra in Nederland. De activiteiten van een aantal ondernemingen pasten onvoldoende binnen deze kernactiviteiten, wat heeft geleid tot de verkoop van Acto Informatisering B.V. en de verkoop van een meerderheidsbelang in Fri-Jado Groep B.V. (70 procent) en Alfen B.V. (69,55 procent). De verkoop heeft positief bijgedragen aan het nettoresultaat. Als gevolg van de deconsolidatie van Acto, Alfen en Fri-Jado is het medewerkersbestand in 2014 met 840 medewerkers afgenomen.

Ook in 2014 heeft TBI met gemiddeld bijna 7.000 medewerkers aan honderden projecten gewerkt, van klein tot groot, van relatief simpel tot complex, van monodisciplinair tot – in toenemende mate – multidisciplinair en integraal. Een in het oog springend voorbeeld is de realisatie en de oplevering van het op 13 maart 2014 door Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander geopende nieuwe Centraal Station in Rotterdam. Dit project is onder andere gerealiseerd door intensieve samenwerking tussen Mobilis (hoofdaannemer), Croon en Wolter & Dros. Het veelvuldig genomineerde project won onder meer de Daylight Award 2014, de Nationale Staalprijs 2014, de Brunel Award 2014 en de Dutch

Design Award 2014. Een ander project waar wij met trots op terugkijken, is de realisatie en oplevering van de Markthal in Rotterdam. Op 1 oktober 2014 werd de Markthal feestelijk geopend door Hare Majesteit Koningin Máxima. Voor dit project is een aantal TBI-ondernemingen actief geweest. J.P. van Eesteren heeft als hoofdaannemer de veertig meter hoge bovenbouw gerealiseerd. Mobilis heeft in combinatie met Martens en Van Oord de vierlaagse ondergrondse parkeergarage gerealiseerd. WTH heeft zich binnen dit project gericht op de realisatie van vloerverwarming in de appartementen. Een laatste voorbeeld dat wij willen noemen – zonder al die vele andere projecten die door de TBI-ondernemingen zijn gerealiseerd tekort te willen doen – is de oplevering van het Coentunneltracé, waarmee de doorstroming op de ringweg van Amsterdam aanzienlijk werd verbeterd. Het project – uitgevoerd door samenwerking tussen de TBI-ondernemingen Mobilis en Croon in combinatie met andere bedrijven – omvatte de realisatie van de Tweede Coentunnel en de renovatie van de Eerste Coentunnel. Tijdens de werkzaamheden bleven de oude of nieuwe tunnelbuizen open voor het autoverkeer. In de tunnel is innovatieve tunneltechniek en -automatisering toegepast en TBI-ondernemingen zijn in combinatie met andere bedrijven ook betrokken bij het vijftientigjarige onderhoud op basis van DBFM, Design Build Finance Maintain (ontwerp, bouw, financiering en onderhoud).

#### MARKTSITUATIE

In vergelijking tot 2013 zijn de marktomstandigheden, alsook het beeld van de vooruitzichten, enigszins verbeterd. De marktomstandigheden blijven uitdagend, maar er zijn de eerste tekenen van fragiel herstel. De economie herstelt zich licht, het consumentenvertrouwen neemt fractioneel toe en de werkgelegenheids-situatie oogt stabiel dan vorig jaar. De markten van bouw en techniek zijn echter relatief laatcyclisch en vertonen met name in de utiliteitsbouw en de markt van infra nog geen verbetering.

In voorkomende gevallen zien wij dat concurrenten soms bereid zijn nieuwe opdrachten (ver) onder de kostprijs, dus met verlies, aan te nemen. Continue druk op het rendement en de kasstromen is geen houdbare ontwikkeling voor onze sector. Mede hierdoor is de bezetting van onze ondernemingen in met name de sector utiliteit en deels ook infra aangepast.

Ook in de woningbouw, hoewel deze markt aantrekt, was over een breed front nog steeds sprake van onbalans tussen vraag en aanbod, waardoor ook hier de prijzen onder druk bleven staan.

In de markten van industrie en marine & offshore geldt dat met name specialistische deelmarkten aantrekken, bijvoorbeeld energie of offshoreschepen. TBI-ondernemingen wisten hiervan te profiteren, maar de toename in bedrijfsopbrengsten en resultaten is ontoereikend voor voldoende compensatie van eerdergenoemde uitdagende marktomstandigheden.

De aanhoudend uitdagende marktsituatie brengt met zich mee dat onze ondernemingen opereren in markten met een verhoogd risicoprofiel. Dit biedt kansen, maar de risico's mogen niet worden onderschat. De ondernemingen van TBI opereren met een goede (financiële) uitgangspositie, wat een concurrentievoordeel kan opleveren. Met het ondernemerschap en vakmanschap van onze medewerkers is de focus onverminderd gericht op de realisatie van goede marges door het aannemen van de juiste projecten en een beheerste en optimale realisatie van deze projecten. Doel is en blijft realisatie van solide kasstromen en een gezond financieel rendement.

#### REORGANISATIES

De aanhoudend uitdagende marktomstandigheden en -vooruitzichten hebben in 2014 bij TBI, net als bij veel andere ondernemingen in onze sector, druk gezet op de resultaatontwikkeling. TBI heeft het boekjaar 2014 afgesloten met een nettoresultaat van € 1,4 miljoen. Flinterdunne operationele marges in combinatie met

incidentele lasten uit hoofde van reorganisaties zetten druk op de realisatie van rendement.

De marktsituatie en -vooruitzichten stellen de TBI-ondernemingen voor dilemma's en afwegingen tussen enerzijds behoud van werkgelegenheid, kennis en vaardigheden (maar hiervoor wel in voorkomende gevallen opdrachten verliesgevend contracteren) en anderzijds de personele capaciteit te verminderen en aan te passen aan het structureel lager verwachte productievolume voor de komende jaren.

Ten gevolge van het (geschatte) structureel lagere activiteitsniveau is in 2012 en 2013 reeds besloten de personele capaciteit in een aantal ondernemingen substantieel terug te dringen. Met het oog op het behoud van continuïteit en winstgevendheid heeft ook dit jaar een aantal ondernemingen, met name actief op de markten utiliteitsbouw en in mindere mate op de inframarkt, vanwege de vooruitzichten helaas (wederom) moeten besluiten de kostenstructuur en (personele) capaciteit verder terug te brengen en deze af te stemmen op het verwachte activiteitsniveau. De hiermee gemoeide reorganisatielasten drukken de resultaatontwikkeling van deze ondernemingen en daarmee ook van TBI. De reorganisatielasten bedroegen in 2014 € 11,6 miljoen (2013: € 24,7 miljoen).

De Raad van Bestuur betreurt de gevolgen die de reorganisaties hebben voor de medewerkers die daardoor hun baan hebben verloren. Naast het verlies van arbeidsplaatsen constateren wij dat eveneens veel (technische) kennis en werkervaring de sector verlaten, die juist bij het aantrekken van de marktsituatie weer hard nodig zullen zijn. Als gevolg van de maatregelen is het personeelsbestand in 2013 en in 2014 ten opzichte van eind 2012 met bijna 1.100 medewerkers afgenomen. Deze afname tekent de ernst van de marktomstandigheden.

## FINANCIËLE RESULTATEN

De financiële resultaten van TBI zijn als volgt:

### KERNGEGEVENS

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	1.603	1.744
Bedrijfsresultaat		
voor afschrijvingen*	31,0	32,6
Bedrijfsresultaat*	8,0	9,6
Operationele marge*	0,5%	0,6%
Reorganisatielasten	-11,6	-24,7
Bijzondere waarde-		
verminderingen	-1,5	-
Bedrijfsresultaat	-5,1	-15,1
Nettoresultaat	1,4	-13,1
Orderportefeuille	1.743	1.815
Nettowerkkapitaal	72	59
Liquide middelen	123	149

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

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten (bedrijfsresultaat vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen) is in 2014 uitgekomen op € 8,0 miljoen (2013: € 9,6 miljoen). Dit is veroorzaakt door lage projectmarges in combinatie met onvoldoende dekking van de (in)directe kosten.

De afname van de bedrijfsopbrengsten wordt naast marktontwikkelingen ook veroorzaakt door onze strategische focus bij het aannemen van nieuwe projecten waarbij marge boven volume prevaleert. In toenemende mate worden projecten via de aanbestedingsmarkt verworven. Deze markt is grillig, het prijsniveau is gemiddeld slecht en daardoor staan de marges onder druk. In de markt is duidelijk de 'honger' naar opdrachten zichtbaar. Dat leidt er in voorkomende gevallen zelfs toe dat marktpartijen (ver) onder kostprijsniveau inschrijven. Op een markt waar de (laagste) prijs nog altijd de meest dominante factor is bij aanbestedingen, betekent dit dat onze ondernemingen

met wisselend succes opdrachten weten te contracteren. Dit noodzaakt onze ondernemingen te werken met scherpe kostprijzen, zodat ze succesvol zijn bij de verwerving van opdrachten, maar ook om de kosten te minimaliseren, mocht sprake zijn van het niet verwerven van opdrachten en de (in)directe organisatiekosten doorlopen.

### 3.2 STRATEGISCHE AGENDA 2014-2016

De Strategische Agenda van TBI wordt sinds 2012 elk jaar met steeds een focus op de komende drie jaar geactualiseerd. Dit stelt TBI in staat aan de hand van actuele (markt)omstandigheden strategische wijzigingen en accentverschillen aan te brengen.

Voor een nadere toelichting op de strategische profilering van TBI wordt verwezen naar het hoofdstuk *Profiel, strategie en doelstellingen*. De strategische doelstellingen van TBI zijn als volgt kort samen te vatten:

- TBI wil zijn huidige marktpositie in de top van de techniek- en bouwsector handhaven en verbeteren.
- TBI streeft naar een rendement passend bij het risicoprofiel van het portfolio. TBI-ondernemingen initiëren en realiseren alleen projecten die passen bij de aanwezige kennis en kunde.
- TBI streeft financiële soliditeit na. Bij financiële soliditeit horen robuuste ratio's (rendement, solvabiliteit en liquiditeit) in combinatie met de zekerheid van een langjarige bankfaciliteit.

In de laatste jaren vindt een verschuiving plaats van de 'traditionele' naar de 'functionele' markt vraag. In de traditionele markt vraag specificeren de opdrachtgevers de gevraagde oplossingen meestal zelf (in de vorm van bestek en tekeningen), waarbij aan de aanbieder met de laagste prijs het project wordt gegund. Deze vraag zien we geleidelijk verder verschuiven naar een open geformuleerde vraag (functionele specificatie, op basis van prestatie-eisen). De aannemers krijgen zowel de verantwoordelijkheid voor het ontwerp als voor de uitvoering en in voorkomende gevallen ook het onderhoud. Ze mogen zelf de oplossingen bedenken die

aan de eisen voldoen en krijgen de vrijheid om hun partners en co-makers te kiezen en het proces optimaal te organiseren. Dit schept mogelijkheden om kennis en kwaliteiten van de verschillende specialismen beter in te zetten en om samenwerkingsprocessen optimaal te organiseren. Dat is ook nodig om de risico's te kunnen beheersen, want vrijheid houdt tevens verantwoordelijkheid in. Naast bouwen staan hierbij innovatie, duurzaamheid, organisatie, procesbeheersing en kwaliteit van het opgeleverde werk centraal.

Wij verwachten dat het aandeel van de functionele markt vraag, ook wel prestatiegericht bouwen genoemd, de komende jaren zal toenemen. In reactie hierop hebben wij in de Strategische Agenda 2014-2016 de volgende strategische prioriteiten benoemd:

- ontwikkeling van innovatieve woonconcepten;
- het strategisch inzetten op multidisciplinaire samenwerking binnen TBI;
- het benutten van kansen in de onderhoudsmarkt door het aanbieden van totale onderhoudsconcepten.

### INNOVATIEVE WOONCONCEPTEN

Op het gebied van innovatieve woonconcepten hebben de woningbouwers binnen TBI de innovatieve en creatieve krachten gebundeld in het TBI WOONlab. Het TBI WOONlab ontwikkelt nieuwe concepten, processen, producten en diensten voor nieuwbouw, renovatie en energetische woningverbetering. Het fungeert niet alleen als innovatiemotor voor de organisatie, maar nodigt ook co-makers, partners en klanten uit om samen te werken aan nieuwe concepten voor nieuwbouw en woningverbetering. Zie voor meer achtergrond het TBI Jaarmagazine 2014.



### INTEGRAAL WERKEN

TBI behoort in Nederland tot de top van ondernemingen die actief zijn in de techniek- en bouwsector. Om deze positie te behouden en indien mogelijk te verbeteren, één van de strategische doelstellingen, wordt zo veel mogelijk gestuurd op het uitvoeren van integrale projecten (multidisciplinariteit). Dit betreft projecten in onderscheiden contractvormen zoals Design & Construct, UAV-GC, DBFMO en Best Value Procurement.

De samenstelling van de portfolio van ondernemingen en activiteiten in de segmenten Techniek, Bouw en Infra maakt dat TBI de mogelijkheid heeft zich hierbij ten opzichte van de concurrentie te onderscheiden. TBI heeft met woningbouwers als ERA Contour, Hazenberg en Koopmans, J.P. van Eesteren (utiliteitsbouw), Mobilis (civiele betonbouw), Wolter & Dros (gespecialiseerd in werktuigbouwkundige installatietechniek) en Croon (gespecialiseerd in elektrotechnische installatietechniek) alle disciplines in huis om de functionele vragen van de klant te beantwoorden. Daarnaast telt TBI meerdere gespecialiseerde ondernemingen in aangrenzende onderdelen van het bouwproces, zoals funderingstechniek, projectontwikkeling, bouwmanagement en maritieme technologie.

In 2014 zijn verdergaande stappen gezet om de multidisciplinaire samenwerking tussen de ondernemingen actief in de utiliteitsbouw (J.P. van Eesteren, Wolter & Dros en Croon) en in de infra (Mobilis, Wolter & Dros en Croon) beter te faciliteren. Hiertoe behoren onder andere eenduidige en uniforme werkprocessen, aantoonbaarheid door middel van System Engineering en de ontwikkeling van integraal projectmanagement.

### BENUTTEN VAN ONDERHOUDSKANSEN

In het proces van waardecreatie van ontwikkelen en ontwerpen naar realiseren, vormen beheer en onderhoud het sluitstuk. In toenemende mate zien wij een groeiende marktvaart op het gebied van (langjarig) prestatiegericht beheer en onderhoud van vastgoed

en infrastructurele kunstwerken teneinde de prestaties te beoordelen op 'Total cost of ownership'.

Ter verbetering van de multidisciplinaire samenwerking op het gebied van onderhoud van en service voor elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties zijn reeds in 2013 de voorbereidingen gestart om de onderhoudsafdelingen van Croon en Wolter & Dros samen te voegen. In 2014 heeft de organisatie via CWF (Croon Wolter & Dros Facilities B.V.) verder vorm gekregen. Met CWF wordt beoogd invulling te geven aan de verwachte groei in de markt van integraal prestatiegericht onderhoud (bouwkundig en installatietechnisch), wat aansluit op de behoefte van de klant. CWF opereert op landelijke basis en heeft alle kennis, ervaring en accreditaties voor het optimaal beheer van gebouwen, installaties en facilitaire diensten. Een in het oog springend project van CWF in 2014 was het installatietechnisch onderhoud van tien prestigieuze rijksmusea, waaronder het Rijksmuseum, het Scheepvaartmuseum in Amsterdam, de Leidse rijksmusea voor Volkenkunde en het Mauritshuis in Den Haag.

### PORTFOLIO

In voorgaande jaren zijn maatregelen getroffen om de marktpositie van onze ondernemingen te verbeteren, waardoor de voordelen van de samenstelling van het portfolio beter worden benut. Dit heeft onder andere geleid tot herpositionering en aangescherpte strategische profilering van en samenwerking tussen een aantal TBI-ondernemingen.

Op 1 januari 2014 is HVL B.V. geïntegreerd binnen Croon Elektrotechniek B.V. Door de krachten van beide ondernemingen te bundelen is een landelijk opererend elektrotechnische onderneming ontstaan waarmee TBI in staat is zich versterkt en verscherpt te positioneren op de markt van elektrotechnische installaties in heel Nederland.

De strategische plannen van TBI voor de komende jaren zijn gericht op de versterking en de uitbreiding van de kernactiviteiten op het gebied van techniek, bouw en infra in Nederland. De activiteiten van een aantal ondernemingen pasten onvoldoende binnen deze kernactiviteiten en om die reden hebben in 2014 de volgende deconsolidaties plaatsgevonden:

- Op 9 juli 2014 heeft TBI zijn volledige belang in Acto Informatisering B.V., via een zogenaamde management buy-out, verkocht aan Acto Holding B.V., een vennootschap waarvan de aandelen gehouden worden door het management van Acto. De financiële resultaten van Acto zijn voor de periode 1 januari 2014 – 9 juli 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.
- Op 16 december 2014 heeft TBI 69,55 procent van zijn belang in Alfen B.V. verkocht aan Alfen Holding B.V., waarvan de aandelen gehouden worden door Infestos Nederland B.V. en het management van Alfen. Alfen gaat zich in de toekomst meer richten op de West-Europese markt voor elektrische oplaadpunten. Om hierin succesvol te kunnen zijn, zal extra moeten worden geïnvesteerd in product- en marktontwikkeling. Deze voor Alfen belangrijke ontwikkeling maakte dat Alfen minder binnen het profiel van TBI paste. Gezien de hoogte van de investeringen die nodig zijn en het feit dat TBI minder gespecialiseerd is op het gebied van verkoop en distributie in de Europese markt, is in 2014 besloten een medeaandeelhouder te zoeken. TBI hoopt samen met Infestos de ambities van Alfen te verwezenlijken. De kunde en middelen die Infestos zal inbrengen, zullen van grote betekenis zijn voor een positieve verdere ontwikkeling van Alfen. De financiële resultaten van Alfen zijn voor de periode 1 januari 2014 – 16 december 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.
- Op 18 december 2014 heeft TBI zijn volledige belang in Fri-Jado Groep B.V. verkocht aan MC Ice B.V., een vennootschap waarvan de aandelen voor 70 procent gehouden worden door Mentha Capital Fund IV Coöperatief U.A. en voor 30 procent door TBI Techniek B.V.

De activiteiten van met name Fri-Jado Euro Products alsook de gewenste internationale expansie van Fri-Jado pasten onvoldoende binnen de strategisch gewenste richting en kernactiviteiten van TBI. Om de internationale groei te kunnen verwezenlijken is in 2014 besloten een medeaandeelhouder te zoeken, die met kennis, kunde en middelen hieraan een impuls kan geven. TBI blijft als minderheidsaandeelhouder betrokken bij Fri-Jado Groep. De financiële resultaten van Fri-Jado Groep zijn voor de periode 1 januari 2014 – 18 december 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.

In september 2014 heeft Eekels Technology B.V. alle aandelen verworven van Greenland Engineering B.V., Emmen. Eekels heeft hiermee zijn positie op het gebied van 'total ship automation' vergroot.

Ter versterking van de positie van ERA Contour B.V. op het gebied van beheer en onderhoud heeft ERA Contour in november 2014 de activa/passiva en het personeel van Bouwbedrijf Dekker B.V. uit Amsterdam overgenomen. De beheer- en onderhoudsactiviteiten worden door ERA Contour sindsdien uitgevoerd vanuit vestigingen in Barendrecht en Amsterdam.

#### RUIMTE MAKEN VOOR INNOVATIE

TBI hecht veel waarde aan innovatie. In de huidige marktomstandigheden is innovatie van groot belang om je te onderscheiden van de concurrentie. Er is dan ook sprake van een continue strategische focus op de ontwikkeling van nieuwe product-marktcombinaties, slimme concepten en producten.

De TBI-ondernemingen zijn zelf verantwoordelijk voor innovaties binnen het eigen bedrijf. Met het TBI Innovatiefonds kan de Raad van Bestuur innovaties, die het belang van een individuele onderneming overstijgen omdat ze waarde creëren voor TBI als geheel, financieel ondersteunen. Hierbij worden bij voorkeur ontwikkelingen gesteund die multidisciplinaire samenwerking van TBI-ondernemingen bevorderen en stimuleren.

In het TBI Jaarmagazine 2014, dat tegelijk met dit jaarverslag wordt gepubliceerd, worden achtergronden geschetst van innovatieve projecten en diensten die door de TBI-ondernemingen zijn ontwikkeld, zoals consumentgericht bouwen, innovatieve energieconcepten, duurzame herbestemmingsinitiatieven, het duurzaamste hotel van Europa en de reeds genoemde innovatieve Markthal en het Centraal Station, beide in Rotterdam.

#### TOP 250

Onderdeel van de communicatie binnen het concern zijn de interactieve bijeenkomsten die worden georganiseerd voor de TOP 250-medewerkers. In navolging van de in 2012 en 2013 gehouden bijeenkomsten is op 18 maart 2014 weer een TOP 250 gehouden.

De bijeenkomst stond enerzijds in het teken van de presentatie van de jaarcijfers 2013, vooruitlopend op de publicatie ervan, anderzijds stond de bijeenkomst in het teken van de strategische en operationele vooruitzichten voor 2014-2016. De TOP 250 is een belangrijk evenement dat de strategische focus van het concern over de volle breedte belicht. Deelnemers aan de TOP 250 maken op informele wijze kennis met de ontwikkelingen binnen TBI en kunnen op informele wijze met elkaar in contact komen, waarmee sterke interne netwerken worden gecreëerd. Wij kijken terug op een geslaagde bijeenkomst en hebben ons voorgenomen in het vervolg steeds voorafgaand aan de publicatie van de jaarcijfers een bijeenkomst voor onze TOP 250-medewerkers te organiseren.

#### 3.3 DUURZAAM ONDERNEMEN

De missie 'Maak de Toekomst' is verbonden met duurzaam ondernemerschap. Samen maken de TBI-ondernemingen de leefomgeving veiliger, duurzamer en mooier. Duurzaamheid raakt dan ook elk aspect van onze bedrijfsvoering. Het raakt ons gedrag en werkomgeving, heeft impact op onze kosten, creëert nieuwe kansen én duurzaamheid helpt om een bijdrage te leveren aan de langetermijndoelstellingen van onze klanten.

We zien duurzaam ondernemerschap dan ook als een belangrijk fundament voor de toekomst en als een inspiratiebron voor innovatie.

TBI heeft de ambitie een toonaangevende speler op het gebied van duurzaam ondernemen te zijn. Daarom is duurzaam ondernemerschap het leidend en verbindend principe achter onze strategie.

Voor een uitgebreide beschrijving van de duurzaamheidsprestaties en -inspanningen van TBI wordt verwezen naar het TBI Duurzaamheidsverslag 2014. Deze rapportage wordt opgesteld in overeenstemming met de geactualiseerde richtlijn van het Global Reporting Initiative, GRI 4.0 (level code) en zal door accountantskantoor EY worden geverifieerd.

#### VOORTGANG

TBI is er in 2014 in geslaagd 'duurzaam ondernemen' onderdeel te maken van de bedrijfsvoering. Zo is duurzaam ondernemen een onderdeel van de planning- en controlecyclus van alle afzonderlijke TBI-ondernemingen. Duurzaamheidsprestaties vormen ook een onderdeel van de variabele beloning van het management en overige leidinggevenden.

In 2014 zijn verdere stappen gezet om duurzaam ondernemen te vertalen in nieuwe marktwaarden. Ook zijn vanuit de visie op duurzaam ondernemen verbindingen gelegd met andere programma's, zoals TBI KennisLab, BIM, TBI WOONlab en Integraal (voor multidisciplinair werken). Daarnaast zijn binnen de TBI-ondernemingen diverse initiatieven genomen om bredere en structurele betrokkenheid te krijgen bij duurzaam ondernemen.

#### DUURZAAMHEIDSPRESTATIES

TBI behaalde in 2014 wederom goede resultaten op de belangrijkste aspecten op het gebied van duurzaam ondernemen. Hieronder volgt een samenvatting van deze prestaties rond de vier focusthema's:

1. veiligheid en gezondheid;
2. energie en CO<sub>2</sub>;
3. grondstoffen en ketensamenwerking;
4. innovatie.

Voor een compleet overzicht verwijzen we naar het TBI Duurzaamheidsverslag 2014.

1. Veiligheid en gezondheid: dankzij de continue aandacht voor veiligheid is het aantal arbeidsongevallen met verzuim uitgekomen op 73, resulterend in een IF (Injury Frequency rate) van 6,1. In 2013 was dat nog 6,0 en in 2012 8,5. Het ziekteverzuim is ten opzichte van 2013 toegenomen van 4,2 procent tot 4,4 procent. Het ziekteverzuim in 2012 was 4,7 procent.
2. Energie en CO<sub>2</sub>: verdere reductie van onze CO<sub>2</sub>-footprint met meer dan 10 procent ten opzichte van 2013. Naast reductie van directe emissies zijn door de TBI-ondernemingen diverse nieuwe diensten ontwikkeld gericht op energiebesparing.
3. Grondstoffen en ketensamenwerking: reductie van de hoeveelheid afval en een afvalscheidingspercentage van 63 procent (2013: 59 procent). Duurzaamheidsprestaties zijn daarnaast in meer dan 80 procent van de gevallen onderdeel van de beoordeling van leveranciers.
4. Innovatie: TBI-ondernemingen leverden een breed en rijk palet aan duurzame innovaties op. Om er enkele te noemen: winnend woningbouwconcept Prêt-à-Loger op de Europese Solar Decathlon, *cradle to cradle*-woningbouw in Berkel en Rodenrijs, het Zero Watt-kantoor (een kantoor dat volledig in de eigen energiebehoefte voorziet zodat het onafhankelijk van het openbare net kan functioneren), het E-House (een huis zonder gasaansluiting dat alleen maar gebruikmaakt van elektriciteit voor licht en verwarming en die stroom ook zelf opwekt) en een energieneutrale wijk in Steenbergen. Daarnaast zijn in 2014 goede vorderingen gemaakt met multidisciplinaire samenwerkingverbanden, zoals Ozive, Aquanize en het TBI WOONlab. Diverse TBI-projecten hebben prijzen ontvangen, waaronder de Duurzame Architectuurprijs voor het Lyceum Schravenlant, de Zuiderkerkprijs voor Stadstuin Overtoom en de Brunel Award voor het station Rotterdam Centraal (zie TBI Jaarmagazine 2014).

#### VIJF CENTRALE PRINCIPES

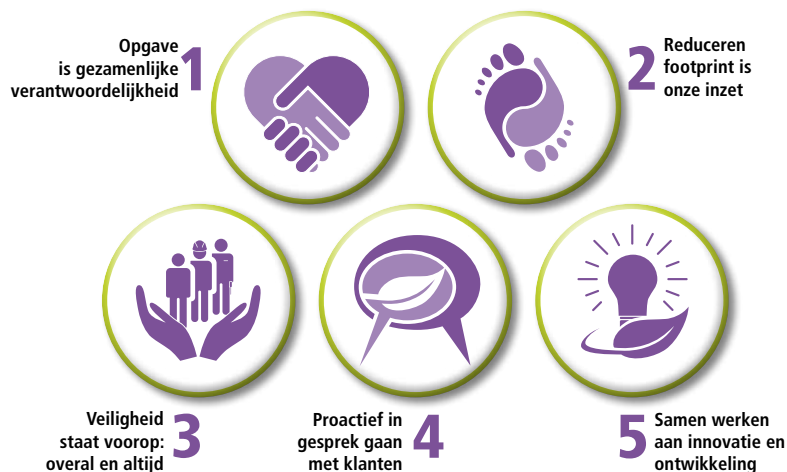
Onze vijf centrale principes vormen de grondhouding van TBI voor duurzaam ondernemen. Deze principes helpen duurzaam ondernemen te vertalen voor onze medewerkers. Daarbij wil TBI duidelijk maken wat onze stakeholders op het gebied van duurzaam ondernemen mogen verwachten.

1. TBI ziet duurzaam ondernemen als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maatschappelijke vraagstukken vragen participatie van verschillende partijen. Daarom zoeken we actief de dialoog en samenwerking met onze medewerkers, opdrachtgevers, partners, leveranciers en de maatschappij.
2. Wij werken hard aan het reduceren van onze eigen impact en footprint én die van onze opdrachtgevers. Hiervoor werken we continu aan optimalisatie van transport, bouw- en installatieprocessen, gebruik van (bouw)materialen en omgevingsmanagement.
3. Wij stellen de veiligheid van onze medewerkers alsook die van onze partners en de omgeving waarin wij werkzaam zijn voorop. Veilig werken voor iedereen: overal en altijd.
4. TBI gaat proactief het gesprek aan met opdrachtgevers over de meest duurzame oplossing. Dit vraagt een proactieve en klantgerichte houding van onze medewerkers. We zien co-creatie daarbij als een belangrijke vorm.
5. Wij werken samen aan innovaties om onze klanten integrale en duurzame oplossingen te bieden.

#### 3.4 VEILIGHEID

Meer veiligheid en dus hogere veiligheidseisen in de bouw- en technieksector is een must. Het aantal incidenten en ongevallen moet structureel omlaag, elk incident is er één te veel. Daarbij moeten we bovenal leren van gemaakte fouten. We nemen als TBI geen genoegen met de scores in het recente verleden. We willen blijvend veiliger gaan werken, blijvend verbeteren. Overal en altijd.

## VIJF CENTRALE PRINCIPES



### VEILIGHEIDSCOMMISSIE

Gelet op het belang van een eenduidig veiligheidsbeleid functioneert een concernbrede TBI-veiligheidscommissie. Deze bestaat onder andere uit MT-leden en veiligheidsfunctionarissen van de TBI-ondernemingen en staat onder leiding van de voorzitter van de Raad van Bestuur. De veiligheidscommissie komt elk kwartaal bijeen en heeft als belangrijkste taak het toezien op de naleving van het centrale veiligheidsbeleid. Dit beleid is gericht op de realisatie van:

- een beter veiligheidsbewustzijn voor alle medewerkers, met als resultaat een verdere verlaging van het aantal incidenten en ongevallen;
- centrale kaders en minimumeisen voor veiligheidssystemen.

### VEILIGHEIDSACTIEPLAN 2013-2015

Op basis van een analyse van de huidige bedrijfscultuur op veiligheidsgebied binnen de TBI-ondernemingen door het veiligheidsadviesbureau Aboma is – onder aansturing van de TBI-veiligheidscommissie – het Veiligheidsactieplan 2013-2015 opgesteld. Het belangrijkste onderdeel van het actieplan was de ontwikkeling en vaststelling van de TBI-veiligheidsrichtlijn voor het managen van veiligheid.

### TBI-veiligheidsrichtlijn

De TBI-veiligheidsrichtlijn beschrijft de gezamenlijke ambities en aanpak, met veel aanknopingspunten voor een up-to-date en effectief veiligheidsbeleid in de praktijk van alledag. Een aanpak die zich effectief laat integreren in de totale managementsystemen omdat deze qua opzet en structuur geheel aansluit op de reeds bestaande systemen van ISO en OHSAS.

In de zomer van 2013 is de TBI-veiligheidsrichtlijn door de Raad van Bestuur vastgesteld. Medio 2014 is deze binnen alle TBI-ondernemingen geïmplementeerd. Eind 2014 zijn bij alle TBI-ondernemingen veiligheidsaudits gehouden.

De audits wijzen uit dat grote stappen zijn gezet. Veiligheid versus productie is nauwelijks een issue als het om beschikbaarheid van middelen gaat. Leiderschap wordt getoond, medewerkers zijn gemotiveerd, er is sprake van vakmanschap en er is ambitie. Zaken die echter beter moeten zijn: verbeteren van kennis van veiligheid bij medewerkers in het primaire proces, scenariodenken in het kader van risicomanagement en elkaar aanspreken op onveilig gedrag.

Het in samenwerking met TNO ontwikkelde audit-systeem is gebaseerd op de basisgedachte van *Hearts & Minds*. Hierin wordt specifiek ingezoomd op de veiligheidscultuur en het veiligheidsgedrag binnen de organisatie. De uitkomsten van de uitgevoerde audits worden gerapporteerd op een *cultuurladder*, waarbij duidelijk wordt hoe een TBI-onderneming heeft gepresteerd en waar de verbetermogelijkheden liggen.

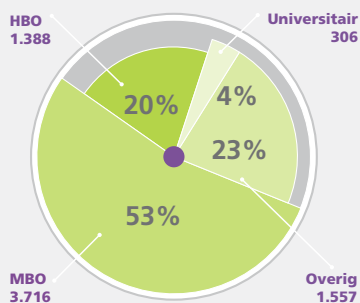
In 2015 zal de nadruk liggen op het verder doorvoeren van de veiligheidsactiviteiten binnen de TBI-ondernemingen. Ook zullen in de tweede helft van 2015 weer audits plaatsvinden. Zo ontstaat een opwaartse veiligheidsspiraal.

### 3.5 MEDEWERKERS

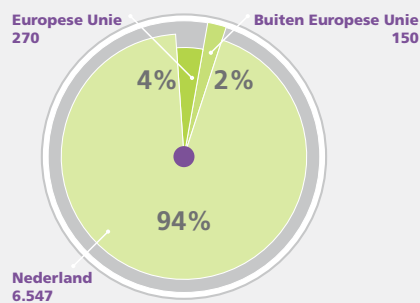
Voor alle TBI-ondernemingen geldt dat onze medewerkers onze belangrijkste waarde zijn, nu en in de toekomst. Zij onderhouden duurzame relaties met klanten en leveren toegevoegde waarde. Verantwoord werkgeverschap bestaat in onze visie uit het creëren van een veilige werkomgeving, goede arbeidsverhoudingen

en ontplooiingsmogelijkheden bij alle ondernemingen. Vooruitgang en ontwikkeling op dat vlak werden de afgelopen jaren meer en meer gezamenlijk opgepakt in het kader van efficiencyverbetering, verhoging van de slagkracht en het optimaal benutten van de aanwezige schaalgrootte.

In dat kader is per 1 april 2014 de gemeenschappelijke HR-afdeling voor Bouw & Infra formeel van start gegaan. Een eerste belangrijk onderwerp voor deze afdeling was het opzetten van een nieuwe, gezamenlijke IT-structuur voor personeelsmanagement en salarisadministratie. In 2014 is een systeem gekozen en is de loon- en de salarisadministratie voor de betrokken ondernemingen gecentraliseerd.



Opleidingsniveau medewerkers



Land van herkomst medewerkers



#### ^ VEILIG BOUWEN AAN SLUISKILTUNNEL

Croon en Mobilis maken deel uit van de bouwcombinatie BAM-TBI (CBT) die de Sluiskiltunnel realiseert. De tunnel krijgt twee buizen van circa 1.300 meter met een diameter van 11 meter. De inspanningen om de veiligheid tijdens het werk hoog in het vaandel te plaatsen hebben hun vruchten afgeworpen. Na ruim één miljoen arbeidsuren zijn er slechts drie verzuimongevallen geweest.

Met nieuwe bedrijfskleding voor alle uitvoerende medewerkers van alle bedrijven vergrootte TBI in 2014 zijn veiligheid op alle bouwplaatsen. De kleding voldoet aan alle veiligheidseisen van nu. Dankzij de herkenbare kleuren en het logo zijn TBI-werknemers nu nog herkenbaarder voor opdrachtgevers, collega's en consumenten. De oude werkkleding wordt gerecycled.

#### v NIEUWE BEDRIJFSKLEDING VOOR ALLE TBI-MEDEWERKERS



#### SAMENSTELLING MEDEWERKERSBESTAND

Aan het einde van het verslagjaar waren 5.981 medewerkers (2013: 7.351) in vaste dienst bij TBI. Daarmee is het aantal medewerkers ten opzichte van eind 2013 met 1.370 afgenomen. Dit is enerzijds een gevolg van de deconsolidatie van de activiteiten van Acto, Alfen en Fri-Jado (circa 840 medewerkers) en is anderzijds veroorzaakt door natuurlijk verloop en reorganisaties. Wij verwachten dat het personeelsbestand in 2015 zal stabiliseren rondom de 6.000 medewerkers.

#### AANDACHT VOOR DE ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

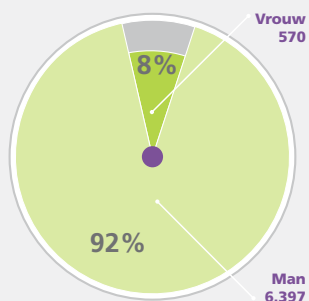
Medewerkers zijn, zoals gezegd, het belangrijkste kapitaal van de TBI-ondernemingen en vormen daarmee de meest kritische succesfactor. Dan is het evident dat het op peil houden, ontwikkelen en verbeteren van kennis en kunde van medewerkers van groot belang is. Alleen wanneer daaraan goed invulling wordt gegeven, zullen wij in staat zijn onze strategische ambities in de toekomst waar te maken.

#### MANAGEMENT DEVELOPMENT

Om toptalent ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en daarmee hun kennis en talent te behouden voor en binnen de groep van ondernemingen, wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan management development. In het managementdevelopmentprogramma wordt talent geïdentificeerd en ontwikkeld. Waar mogelijk wordt gestuurd op loopbaantrajecten en mobiliteit tussen de verschillende TBI-ondernemingen. In 2014 is gericht gewerkt aan het verkrijgen van inzicht in de 'high potentials' in de TBI-ondernemingen en de ontwikkeling die zij hebben doorgemaakt in de afgelopen jaren.

#### TBI ACDMY

TBI acdmy, de opleidingsacademie voor talent- en managementontwikkeling van TBI, biedt vier opleidingsprogramma's voor verschillende doelgroepen medewerkers: een TRAINEE-, TALENT-, TEAM- en TOP-opleidingsprogramma.



#### Medewerkers



De belangrijkste pijlers van TBI acadmy zijn het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling en integrale samenwerking, met als doel een krachtig TBI-netwerk op te bouwen, waarvan medewerkers de rest van hun loopbaan profijt hebben. TBI acadmy kiest bewust voor een bedrijfsoverstijgende aanpak bij de ontwikkeling van het potentieel van zijn medewerkers. De deelnemers worden zo gestimuleerd om over bedrijfsgrenzen heen te kijken. Door TBI-medewerkers optimaal te ontwikkelen, ontwikkelt TBI zich tenslotte ook. Het credo luidt dan ook: 'Bouwen aan je eigen toekomst doe je samen met anderen'. Het oogmerk van TBI acadmy is niet alleen verbinden en ontwikkelen, maar vooral verbinden door te ontwikkelen. In onze sector vragen projecten steeds vaker om integrale samenwerking. Dat is precies wat TBI acadmy stimuleert. Bij TBI acadmy leren de medewerkers hun kennis en ideeën te delen en elkaars krachten te ontdekken. TBI acadmy helpt verbindingen te maken.

In 2014 is het Trainee-programma van TBI aangepast met als doel meer uitdaging te kunnen bieden aan de hoogopgeleide 'high potentials' die wij aan ons willen verbinden.

TBI is een partnerschap aangegaan met *Habitat for Humanity*. Zij bouwen aan een (t)huis voor mensen over de hele wereld. Daarmee bouwen we mee aan een veiliger en beter bestaan voor de bewoners en maken zelfstandigheid van deze mensen mogelijk. In het kader van persoonlijke ontwikkeling zullen deelnemers aan de managementdevelopmentprogramma's de kans krijgen hieraan mee te werken.

#### COMMUNICATIE

In 2014 is een nieuw TBI-intranet gelanceerd dat in de loop van het jaar gefaseerd toegankelijk is geworden voor alle medewerkers van de TBI-ondernemingen. Het intranet vult een informatiebehoefte in en draagt bij aan de betrokkenheid en interactie van medewerkers uit alle ondernemingen.

Per 1 oktober 2014 dragen alle buitendienstmedewerkers nieuwe beschermende veiligheids- en bedrijfskleding uit één kledinglijn voor de TBI-ondernemingen. Door dit gezamenlijk op te pakken is het mogelijk een constant hoog veiligheids- en kwaliteitsniveau te bereiken en kunnen kosten worden bespaard. Daarnaast ontstaat een betere herkenbaarheid van de TBI-medewerkers op de projecten.

#### ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

In 2014 zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot een gezamenlijke arbeidsmarktcampagne voor de gehele groep van TBI-ondernemingen, gericht op het aantrekken van nieuwe, jonge en hoogopgeleide medewerkers. Onderdeel van deze campagne zijn een specifieke website en een gezamenlijke vacaturebank met een sollicitantenvolgsysteem.

#### PENSIOENEN

Voor de medewerkers van de TBI-ondernemingen gelden, afhankelijk van de relevante cao dan wel arbeidsovereenkomst, pensioenregelingen van de volgende pensioenfondsen en verzekerde regelingen:

- Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid;
- Pensioenfonds Metaal en Techniek;
- Pensioenfonds van de Metalektro<sup>1</sup> ;
- Verzekerde ondernemingspensioenregelingen;
- Stichting Pensioenfonds TBI.

<sup>1</sup> Betreft Alfén B.V. en Fri-Jado Groep B.V. Als gevolg van verkoop van deze TBI-ondernemingen zijn er vanaf 1 januari 2015 geen medewerkers meer die pensioen opbouwen bij het Pensioenfonds van de Metalektro.

De medewerkers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwen (tot een maximumsalaris) pensioen op bij het Pensioenfonds Metaal en Techniek of het Pensioenfonds van de Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstakpensioenfonds zijn helaas niet gunstig geweest. Bij het Pensioenfonds Metaal en Techniek zijn de pensioenen per 1 april 2014 met 0,4 procent gekort, nadat per 1 april 2013 al een korting van 6,3 procent was toegepast. Bij het Pensioenfonds van de Metalektro was sprake van een korting van 0,5 procent in 2014 en 5,1 procent in 2013. Voor 2015 worden geen kortingen meer verwacht. TBI kan hierop geen invloed uitoefenen.

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid zijn de opgebouwde pensioenen in 2014 niet gekort. In 2014 is de dekkinggraad van het pensioenfonds gestegen. De pensioenen van de actieve deelnemers zijn per 1 januari 2014 met 0,28 procent verhoogd. Tevens is de pensioenopbouw met ingang van 2014 licht verhoogd van 1,8 procent tot 1,84 procent en is de pensioenpremie verlaagd. Ook dit kan TBI niet beïnvloeden.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig verzekerd door middel van een garantiecontract. De verzekeraar garandeert de uitkeringen van het pensioenfonds, ongeacht het beleggingsresultaat en ongeacht hoe oud een deelnemer wordt. Het garantiecontract tussen Stichting Pensioenfonds TBI en de verzekeraar heeft een looptijd tot en met 31 december 2016. Voor de ondernemingspensioenregelingen is een vergelijkbare situatie van toepassing.

Per 1 januari 2015 is de Wet Witteveen 2015 in werking getreden. Op grond van deze wet wordt de fiscaal maximaal toegestane pensioenopbouw verlaagd. Ook vindt geen fiscale facilitering van pensioen meer plaats voor het inkomen boven € 100.000.

Het Pensioenfonds Metaal en Techniek en het Pensioenfonds van de Metalektro krijgen vanaf 2015 dezelfde pensioenregeling. Deze kent een pensioenleeftijd van 67 jaar en een opbouwpercentage van 1,875 procent (fiscaal maximum). Het maximumsalaris voor de pensioenregeling bedraagt € 70.000. Voor het salaris tussen € 70.000 en € 100.000 is er een vrijwillige excedentregeling. Deze regeling wordt voor 2015 voor het Pensioenfonds Metaal en Techniek echter verplicht gesteld. De premies blijven voor beide fondsen verschillend.

Ook de pensioenregeling van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is met ingang van 1 januari 2015 gewijzigd. Hierbij is de pensioenleeftijd verhoogd tot 67 jaar en het opbouwpercentage tot 1,875 procent.

De pensioenregelingen bij Stichting Pensioenfonds TBI en de ondernemingspensioenregelingen dienen, op één uitzondering na, vanaf 2015 eveneens aangepast te worden aan de nieuwe fiscale grenzen. Voor elk van de regelingen wordt de pensioenleeftijd verhoogd tot 67 jaar en wordt uitgegaan van het fiscaal maximale opbouwpercentage van 1,875 procent. Pensioenregelingen voor inkomen boven € 100.000 worden beëindigd met uitzondering van een risiconabestandenverzekering.

#### STICHTING STUDIEFONDS TBI

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen mag Stichting Studiefonds TBI niet onvermeld blijven. Deze stichting bevordert scholing, studie en vorming van kinderen van alle medewerkers van de TBI-ondernemingen door het verstrekken van school- en studietoelagen aan kinderen die een opleiding volgen aan een instelling die door de Nederlandse overheid is erkend.

### MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

TBI en de TBI-ondernemingen geven op zeer verschillende manieren uiting aan hun maatschappelijke betrokkenheid, variërend van culturele en sociale initiatieven en donateurschappen voor behoud van nationaal erfgoed tot samenwerkingsinitiatieven bij (internationale) ontwikkelingsprojecten en vrijwilligerswerk.

### MEDEZEGGENSCHAP/CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

TBI hecht aan een goede samenwerking met het vertegenwoordigend overleg van de medewerkers. De Centrale Ondernemingsraad bestaat momenteel uit veertien leden, gekozen door de ondernemingsraden van de TBI-ondernemingen. Vijfmaal per jaar vindt een overlegvergadering met de Raad van Bestuur plaats.

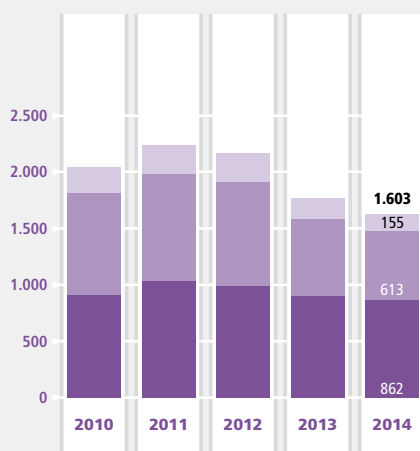
### 3.6 FINANCIËLE RESULTATEN, VERMOGEN EN FINANCIERING

#### BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2014 uitgekomen op € 1,603 miljard, een afname met € 141 miljoen (-8,1 procent) ten opzichte van 2013. De samenstelling van de bedrijfsopbrengsten naar bedrijfssegment is als volgt:

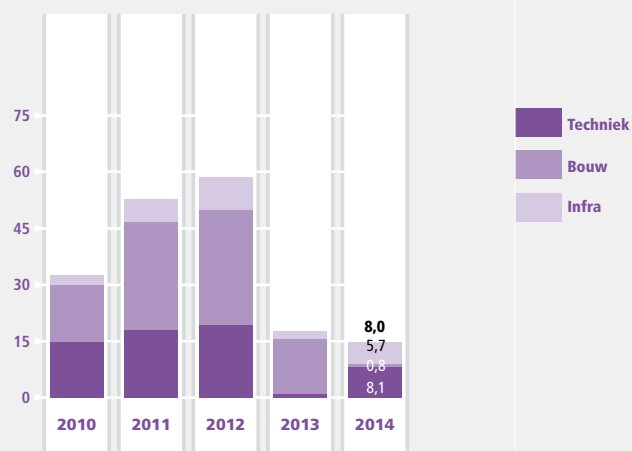
(x € 1 miljoen)	2014	2013
Techniek	862	897
Bouw	613	685
Infra	155	189
	<u>1.630</u>	<u>1.771</u>
Af: interne omzet	27	27
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.603</b>	<b>1.744</b>

Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is in 2014 met € 1,6 miljoen afgenomen tot € 8,0 miljoen (2013: € 9,6 miljoen).



#### Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)



#### Bedrijfsresultaat uit normale activiteiten

(in miljoenen euro's)

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

(x € 1 miljoen)	2014		2013	
		%		%
<b>Bedrijfsresultaat*</b>				
Techniek	8,1	0,9	1,0	0,1
Bouw	0,8	0,1	14,6	2,1
Infra	5,7	3,7	2,1	1,1
Groepskosten + overig	-6,6	-	-8,1	-
<b>TBI</b>	<b>8,0</b>	<b>0,5</b>	<b>9,6</b>	<b>0,6</b>

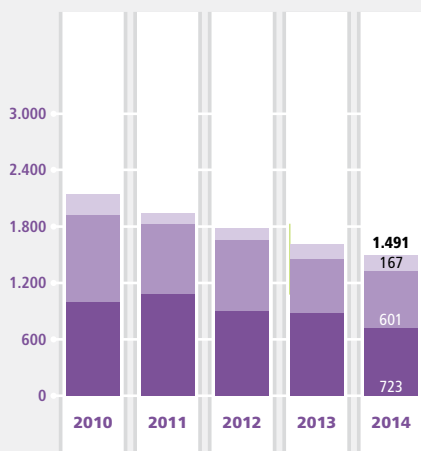
\* Uit normale activiteiten (vóór aftrek van reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen).

Als gevolg van marktomstandigheden en de strategische focus op 'marge boven volume', is sprake van vraaguitval waardoor een aantal TBI-ondernemingen zich genoodzaakt heeft gezien de personele capaciteit af te bouwen. De kosten voor deze reorganisaties bedroegen in 2014 € 11,6 miljoen (2013: € 24,7 miljoen). Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 3.1.

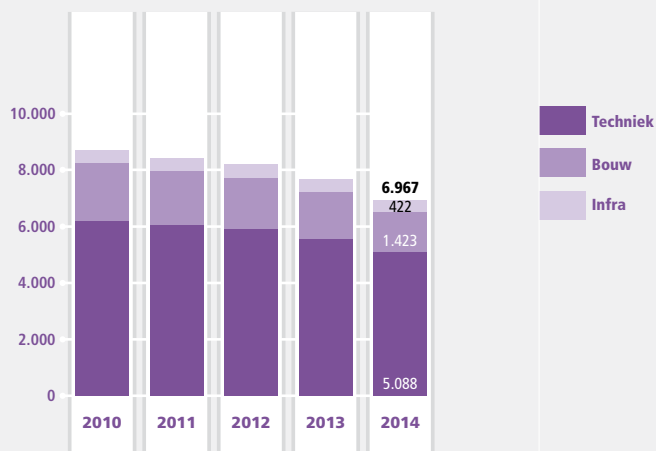
Het saldo van financiële baten en lasten, bestaande uit rentebaten en -lasten, bedroeg in 2014 een last van € 3,5 miljoen (2013: een last van € 2,7 miljoen). In 2013 was onder het saldo van de financiële baten en lasten een eenmalige opbrengst uit hoofde van fiscale rentevergoedingen meegenomen.

Wij proberen in toenemende mate voor eigen ontwikkelingsprojecten non-recourse projectfinancieringen af te sluiten. Bij oplevering van de projecten wordt de financiering afgelost uit de verkoopopbrengsten van het project.

Het resultaat uit deelnemingen in 2014 kwam uit op € 7,9 miljoen (2013: € 0,2 miljoen). De toename van het resultaat deelnemingen ten opzichte van 2013 komt met name door de gerealiseerde boekwinst op de verkoop van het volledige belang in Acto Informatisering B.V. en door de verkoop van de meerderheidsbelangen in Fri-Jado Groep B.V. en Alfen B.V.



**Ontvangen opdrachten**  
(in miljoenen euro's)



**Gemiddeld aantal medewerkers**

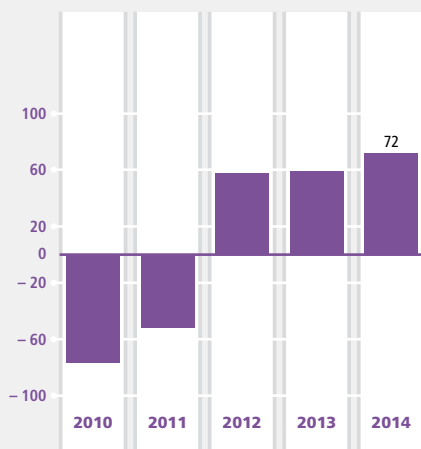
## VERMOGEN EN FINANCIERING

De balans op basis van het geïnvesteerd vermogen is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2014	2013	Vershil
Vaste activa	117	135	-18
Nettowerkkapitaal	72	59	13
Netto liquide middelen	105	113	-8
<b>Geïnvesteerd vermogen</b>	<b>294</b>	<b>307</b>	<b>-13</b>
Groepsvermogen	246	246	-
Voorzieningen	23	35	-12
Langlopende schulden	25	26	-1
<b>Financiering</b>	<b>294</b>	<b>307</b>	<b>-13</b>

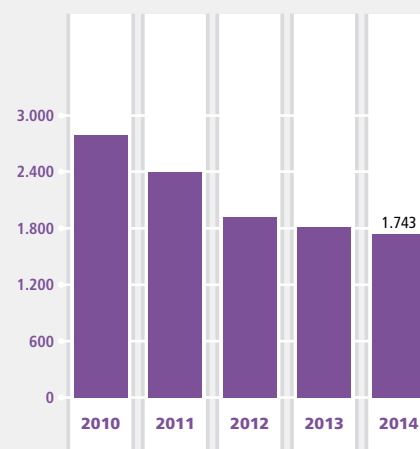
## VASTE ACTIVA

De afname van de vaste activa ten opzichte van 2013 wordt voor € 15 miljoen veroorzaakt doordat de netto-investeringen (investeringen minus desinvesteringen) in (im)materiële vaste activa in 2014 zijn uitgekomen op € 7,9 miljoen. Daarmee waren ze € 15,2 miljoen lager dan de afschrijvingen op (im)materiële vaste activa, die zijn uitgekomen op € 23,1 miljoen in 2014, ten opzichte van € 23,1 miljoen in 2013. Als gevolg van de aanhoudend slechte marktomstandigheden wordt een terughoudend investeringsbeleid gevoerd. De deconsolidaties van Acto, Alfen en Fri-Jado hebben voorts ertoe geleid dat de (im)materiële vaste activa met € 9,9 miljoen zijn afgenomen. Het financieel vast actief is ten opzichte van 2013 met € 6,4 miljoen toegenomen onder andere als gevolg van de eind 2014 ontstane kapitaalbelangen (niet-geconsolideerde deelnemingen) in Alfen B.V. en MC Ice B.V. alsook door een verstrekte lening aan een niet-geconsolideerde deelneming.



### Nettowerkkapitaal

(in miljoenen euro's)



### Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)

### NETTOWERKKAPITAAL

Het nettowerkkapitaal bedroeg in 2014 € 72 miljoen (2013: € 59 miljoen). De opbouw van het nettowerkkapitaal is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Techniek	44	9
Bouw	138	133
Infra	-54	-75
Overig	-56	-8
	<b>72</b>	<b>59</b>

De investeringen in de vastgoedportefeuille (grondposities, bouwrechten, onverkochte woningen in uitvoering en de onverkochte opgeleverde woningen) bedroegen ultimo 2014 € 232 miljoen (2013: € 235 miljoen).

De afname met € 3 miljoen bestaat uit een afname van de voorraad onverkochte woningen in aanbouw en opgeleverde woningen (afname € 9,4 miljoen) en uit een toename van € 5,7 miljoen van de investeringen in projectontwikkeling als gevolg van de effectuering van reeds bestaande afnameverplichtingen.

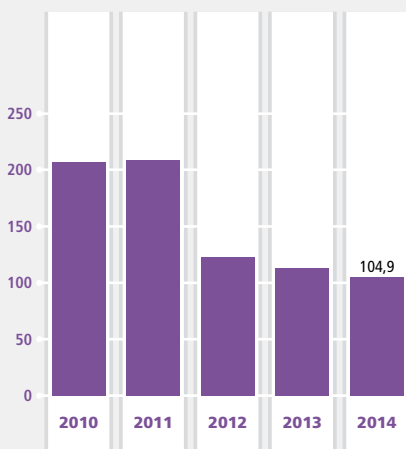
### NETTOLIQUIDITEIT

Het saldo liquide middelen, verminderd met de aflossingsverplichtingen van de projectfinancieringen en het opgenomen rekening-courantkrediet, begrepen in kortlopende schulden, bedroeg ultimo 2014 € 105 miljoen (2013: € 113 miljoen).

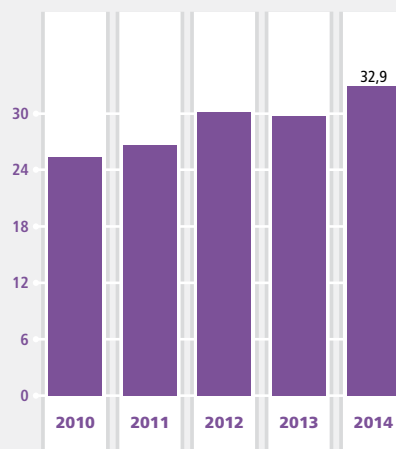
Het beheer van het werkkapitaal en vooral de verlaging van de behoefte daaraan heeft continu grote aandacht binnen het concern. De centrale treasury draagt zorg voor tijdig inzicht in de (toekomstige) ontwikkeling van de nettoliquiditeitspositie en voor de dagelijkse monitoring hiervan.

### FINANCIERING

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij vier banken van in totaal € 100 miljoen, met een optie tot verruiming met € 50 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2016. Per 31 december 2014 werd geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (per 31 december 2013: € 20 miljoen). Gedurende 2014 bedroeg de



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



**Solvabiliteit**  
(in procenten)

gemiddelde trekking € 8 miljoen (2013: € 32 miljoen). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de duur van de trekking van de lening, verhoogd met een opslag. Als voornaamste zekerheden gelden het voldoen aan financiële convenanten (interest cover ratio en senior debt cover ratio). In 2014 heeft TBI Holdings B.V. aan deze financiële convenanten voldaan. Naar verwachting zal TBI Holdings B.V. ook in 2015 aan deze convenanten voldoen.

Daarnaast heeft TBI de beschikking over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 22,5 miljoen bij drie banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan EURIBOR, verhoogd met een opslag. Deze faciliteiten worden alleen aangesproken om zeer kortstondige liquiditeitsbehoeften op te vangen. Ultimo 2014 zijn, evenals ultimo 2013, geen bedragen onder deze faciliteiten opgenomen.

TBI Holdings B.V. heeft de beschikking over zes garantiefaciliteiten met een totaal obligo van € 440 miljoen (2013: € 500 miljoen). Als gevolg van het toegenomen risicoprofiel van de bouwsector en doordat banken onder Basel III kapitaalbuffers dienen aan te houden voor verstrekte garantiefaciliteiten, is een trend waarneembaar dat de banken de garantietarieven verhogen en/of de garantiefaciliteiten willen verlagen. In het verslagjaar is het obligo met € 60 miljoen teruggebracht. Vanwege de beschikbare ruimte in de garantiefaciliteiten raken deze verminderingen TBI niet. Het obligo staat ter beschikking van de TBI-ondernemingen. Bij de afgifte van bankgaranties zijn de TBI-ondernemingen gehouden aan het garantiebeleid van TBI Holdings B.V. Binnen dit beleid zijn richtlijnen opgenomen voor maximale hoogtes en looptijden voor de afgifte van individuele garanties. Afwijking hiervan is slechts toegestaan na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur.

#### EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2014 € 246 miljoen (2013: € 245 miljoen). Ten opzichte van vorig jaar is het eigen vermogen per saldo met € 1,2 miljoen toegenomen. Hierin begrepen is het positieve nettoresultaat van € 1,4 miljoen. Daarnaast is hierin een afname begrepen van € 0,7 miljoen veroorzaakt door (na)betalde goodwill die voortvloeit uit in 2013 en 2014 verrichte acquisities. In overeenstemming met de verslagleggingsregels van TBI is de goodwill direct ten laste van het eigen vermogen gebracht. De solvabiliteit bedraagt ultimo 2014, uitgaande van de totale activa, 32,9 procent (2013: 29,7 procent).

Het verkorte kasstroomoverzicht, gebaseerd op de indirecte methode, is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Operationeel	-17	10
Investerings	9	-18
Financiering	-18	28
<b>Kasstroom</b>	<b>-26</b>	<b>20</b>

In 2014 was sprake van een negatieve kasstroom van € 26 miljoen (2013: € 20 miljoen positief), met name veroorzaakt door verslechtering van de operationele kasstroom, die voornamelijk voortvloeit uit mutaties binnen het werkkapitaal. De kasstroom uit investeringsactiviteiten omvat onder andere de investeringen in (im)materiële vaste activa. Als gevolg van de marktomstandigheden wordt een terughoudend investeringsbeleid gevoerd. Hierdoor was in 2014 ten opzichte van 2013 sprake van een lager netto-investeringsniveau.

In 2014 heeft TBI (een deel van) zijn aandelenbelang in Acto Informatisering B.V., Alfen B.V. en Fri-Jado Groep B.V. verkocht. De verkoopopbrengsten zijn verantwoord onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De op het moment van de verkoop bij deze vennootschappen aanwezige geldmiddelen zijn in mindering gebracht op de verkoopopbrengsten.

### 3.7 MARKTONTWIKKELINGEN EN VOORUITZICHTEN 2015

#### MARKTONTWIKKELINGEN

TBI behaalde in 2014 96 procent van de netto-omzet op de Nederlandse markt. Na jaren van recessie herstelt de Nederlandse economie zich heel voorzichtig. Uit de decemberraming 2014 van het Centraal Plan Bureau (CPB) blijkt dat de Nederlandse economie in 2014 met 0,75 procent is gegroeid.

Voor 2015 houdt het CPB rekening met een groei van 1,5 procent door aantrekkende consumptie van huishoudens en oplopende investeringen van bedrijven. Huishoudens zien hun reëel beschikbare inkomen toenemen bij een lage inflatie en gaan voor het eerst sinds jaren weer meer consumeren.

Overcapaciteit aan de aanbodzijde in combinatie met een verminderde vraag leidt tot een moordende concurrentie en een aanzienlijke prijs- en margedruk. Dit alles noodzaakt onze ondernemingen de relevante ontwikkelingen op de voet te volgen en (zo mogelijk) tijdig het niveau van de organisatiekosten af te stemmen op de verwachte ontwikkeling van de (veelal lagere) bedrijfsdrukke.

De aanhoudend slechte economische omstandigheden beïnvloeden de stabiliteit van veel marktpartijen. Als gevolg van een tekort aan geldmiddelen worden onze ondernemingen geconfronteerd met onderaannemers die onder druk staan of zelfs failliet gaan, wat negatieve (financiële) consequenties voor TBI kan hebben. In het kader van proactief risicomanagement worden de marktontwikkelingen nauwgezet gevolgd.

Uit onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) is gebleken dat de bouwproductie in 2014 vergeleken met 2013 1 procent is gegroeid. Volgens het EIB lijkt de bouwsector in de loop van 2014 op een keerpunt te zijn gekomen. De utiliteitsbouw en de gww-sector lieten weer groei zien, terwijl vanuit de koopwoningmarkt vooral gunstige signalen konden worden waargenomen richting de nabije toekomst. De

groei met 1 procent in 2014 volgt op een aantal jaren met een stevige krimp.

Uit het onderzoek van het EIB blijkt dat de productie van nieuwe woningen in 2014 ten opzichte van 2013 met circa 8 procent is afgenomen. Door een lichte groei in de markt van herstel en verbouw van woningen en een aantrekkende onderhoudsproductie bleef de totale productiedaling bij de woningbouw beperkt tot -3,5 procent. De productie in de utiliteitsbouw liet een groei van 3 procent zien. Het EIB verwacht dat de productie in 2015 met 3 procent zal groeien. Deze wordt gedreven door de verwachte groei van 11,5 procent van de productie van nieuwe woningen. Ook voor de jaren na 2015 houdt het EIB rekening met stevige groeicijfers.

#### Woningbouw

Uit het onderzoek van het EIB blijkt dat de woningbouwproductie in 2014 met 3,5 procent is gedaald. Met name de productie van nieuwe woningen liep met een krimp van 8,5 procent sterk terug. Na jaren van stevige krimp kan in 2015 volgens het EIB sprake zijn van een stevige groei met 11,5 procent. Ten opzichte van 2008 is de woningbouwproductie in 2014 bijna gehalveerd. Het EIB verwacht dat voor de middellange termijn demografische druk en een gunstigere ontwikkeling van de economie zorgen voor herstel van de woningvraag. Het aantal opgeleverde woningen ligt in 2014 onder de 45.000. Volgens de berekeningen van het EIB kan de productie in 2020 uitkomen op een niveau van 73.000 woningen.

In 2014 heeft TBI 1.059 woningen verkocht (2013: 1.048 woningen). Hiervan zijn 811 woningen verkocht aan particulieren (2013: 403), 165 woningen aan beleggers (2013: 17) en 83 woningen aan woningbouwcorporaties (2013: 628). De voorraad onverkochte opgeleverde woningen bedroeg op 31 december 2014 10 woningen (per 31 december 2013: 19 woningen). Het aantal onverkochte woningen in uitvoering bedroeg op 31 december 2014 132 (per 31 december 2013: 80 woningen).





#### ^ INTEGRALE SAMENWERKING VOOR MUSEUM MORE

Het Museum voor Modern Realisme MORE is een initiatief van Hans Melchers en biedt ruimte aan 1.200 schilderijen van de DS Artcollectie. Het museum is gevestigd in het voormalige gemeentehuis in Gorssel, dat is uitgebreid met nieuwe vleugels naar ontwerp van architect Hans van Heeswijk. Het museum is gerealiseerd door integrale samenwerking tussen Koopmans Bouwgroep, Croon Elektrotechniek en Wolter & Dros.

Het TBI WOONlab – een samenwerking tussen de TBI-ondernemingen ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep – maakt het mogelijk dat de woonconsument zelf zijn woning ontwerpt, samenstelt en laat bouwen.

#### v TBI WOONLAB



### Utiliteitsbouw

TBI richt zich in de utiliteitsmarkt zowel op de ontwikkeling en realisatie van bouwkundige werkzaamheden als op de hierbij horende (installatie)techniek. Ook in de utiliteitsmarkt is het productievolume de afgelopen jaren aanmerkelijk teruggelopen. Als gevolg van de economische crisis is met name de nieuwbouw van kantoren en bedrijfsgebouwen sterk afgenomen. Op de kantorenmarkt is sprake van overcapaciteit. Het toekomstperspectief voor de bouw van nieuwe kantoren is daardoor matig. Kansen liggen in de verbouw- en onderhoudsmarkt, op het gebied van het aanbieden van prestatiegericht onderhoud en op het gebied van maatschappelijk vastgoed, zoals onderwijs, zorg en openbaar bestuur. TBI streeft ernaar dit soort opdrachten integraal aan te bieden. De TBI-bouw- en installatie-ondernemingen bieden, samen met advies- en bouwmanagementbureau HEVO, een kennisautoriteit in de onderwijs- en zorgmarkt, een unieke propositie om opdrachtgevers integraal en optimaal van dienst te zijn.

TBI signaleert ook kansen op het gebied van transformatie en herbestemming van (monumentaal) vastgoed. In 2013 is door de TBI-ondernemingen HEVO, Nico de Bont en Synchroon *Ozive – atelier voor herbestemming* gelanceerd. *Ozive* betekent in het Kroatisch *herleven, nieuw leven*. *Ozive* staat voor een integrale aanpak en multidisciplinaire benadering van herbestemmingsvraagstukken. Samen met eigenaren, investeerders en gebruikers wordt door *Ozive* gezocht naar een kwalitatief goede en economisch haalbare herbestemming, zodat monumentaal vastgoed weer toekomstwaarde krijgt. *Ozive* is mede mogelijk gemaakt met een bijdrage uit het TBI Innovatiefonds. Zie voor meer informatie [www.ozive.nl](http://www.ozive.nl).

### Grond-, weg- en waterbouw

De productie in de grond-, weg- en waterbouw in Nederland is in 2014 met 2,5 procent toegenomen. Bezuinigingen bij de rijksoverheid en lokale overheden en terughoudendheid bij het bedrijfsleven tot het

verrichten van investeringen zorgden de afgelopen jaren voor een stevige krimp van de productie. Voor de komende jaren voorziet het EIB bescheiden groei-percentages met voor 2015 een groei met 1 procent. Terughoudendheid en bezuinigingen bij overheden dragen eraan bij dat de groei-percentages beperkt blijven.

TBI beschikt op de markt voor grond-, weg- en waterbouw over een unieke positie met ondernemingen als Croon (verkeers- en tunneltechnische installaties), Mobilis (civiele betonbouw) en Voorbij Funderingstechniek.

### VOORUITZICHTEN

De onderzoeken van het CPB en het EIB maken duidelijk dat verbetering van de marktomstandigheden in het verschiet ligt. De signalen zijn hoopgevend, maar momenteel moet vooral een vinger aan de pols worden gehouden bij de huidige marktomstandigheden, -ontwikkelingen en -vooruitzichten.

De ramingen zijn met de nodige onzekerheden omgeven en hangen in grote mate samen met de ontwikkeling van de (wereld)economie en het beleid van de rijksoverheid. Ondanks de verwachte positieve groeicijfers is het de verwachting dat de marktomstandigheden, als gevolg van de overcapaciteit, niet substantieel zullen wijzigen. De prijs- en margedruk zal naar verwachting in 2015 blijven bestaan.

Net als in voorgaande jaren is de wendbaarheid van onze ondernemingen van belang, zodat ze snel en adequaat kunnen reageren op de vraag vanuit de markt en opdrachtgevers. Op de juiste manier inspelen op de wensen en eisen van de klant wordt nog belangrijker dan voorheen. Het zal er niet alleen om gaan *wat* wordt gemaakt maar vooral ook *hoe*.

### Solide uitgangspositie

De marktomstandigheden op de voor TBI relevante markten zijn kortom te typeren als blijvend uitdagend. Het gaat erom kansen te verzilveren. De combinatie van ondernemerschap, innovatie, duurzaamheid, creativiteit, kennis en vakmanschap maakt het de TBI-ondernemingen mogelijk de markt te verrassen en opdrachtgevers optimaal te bedienen. Hoewel het jaar 2014 is afgesloten met een bescheiden nettowinst van € 1,4 miljoen blijft sprake van een goede balanspositie met een solide solvabiliteit van 33 procent.

TBI en de TBI-ondernemingen hebben dan ook een solide (financiële) uitgangspositie, die in de huidige tijd van economische onzekerheid een concurrentievoordeel oplevert en zekerheid biedt aan onze opdrachtgevers. Dit biedt kansen, maar de risico's mogen niet worden onderschat en vereisen continue focus op marges, optimale projectbeheersing en solide kasstromen.

### Ontvangen opdrachten en orderportefeuille

De ontvangen opdrachten hadden in 2014 een omvang van € 1,5 miljard (2013: € 1,6 miljard). De verdeling over de segmenten is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Techniek	723	879
Bouw	601	572
Infra	167	162
Totaal ontvangen opdrachten	1.491	1.613

TBI is 2015 ingegaan met een solide (financiële) positie en een orderportefeuille (nog uit te voeren deel opdrachtwaarde en te ontvangen opdrachten ('pipeline')) van € 1,7 miljard (ultimo 2013: € 1,8 miljard). De verdeling over de segmenten is als volgt:

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Techniek	743	765
Bouw	783	847
Infra	217	203
Orderportefeuille	1.743	1.815

De ondernemingen binnen het segment Techniek beschikken door het karakter van hun activiteiten (kortcyclisch respectievelijk productgebonden) over een beperktere orderportefeuille.

Van de totale orderportefeuille wordt naar verwachting € 1,1 miljard (circa 63 procent) uitgevoerd in 2015. Het restant is beschikbaar voor productie in 2016 en daarna.

Op basis van de omvang van de orderportefeuille en de huidige marktomstandigheden zal TBI in 2015 naar verwachting € 1,6 miljard aan bedrijfsopbrengsten realiseren. De ontwikkeling van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten zal ook in 2015 sterk worden beïnvloed door de aanhoudende prijsdruk op de voor TBI relevante markten. Met continue focus op project-beheersing en kostenoptimalisatie wordt ingezet op verbetering van de winstgevendheid. Het beleid van het creëren van ruimte voor innovatieve oplossingen op het gebied van product-, proces- en/of conceptontwikkeling zal worden gecontinueerd. De omvang van de personele organisatie zal ook in 2015 worden gezien in relatie tot de orderportefeuille en marktontwikkelingen. Als gevolg van de uit 2014 naar 2015 overlopende reorganisaties en natuurlijk verloop zal het personeelsbestand naar verwachting stabiliseren rond de 6.000 medewerkers in vaste dienst. Optimalisatie van het portfolio door middel van acquisities respectievelijk desinvesteringen blijft de aandacht houden.

### 3.8 ONTWIKKELINGEN SEGMENTEN

Hieronder volgt een korte schets van de ontwikkelingen per segment in 2014. Voor een toelichting op de ontwikkelingen per TBI-onderneming wordt verwezen naar het hoofdstuk *Bedrijfsprofielen en wapenfeiten 2014* van de TBI-ondernemingen.

#### TECHNIEK

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	862	897
Bedrijfsresultaat*		
vóór afschrijvingen	21,2	13,3
Bedrijfsresultaat*	8,1	1,0
Marge	0,9%	0,1%
Ontvangen opdrachten	723	879
Orderportefeuille	743	765

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

De ondernemingen binnen het segment Techniek zijn actief in verschillende marktsectoren, waarbij opdrachtgevers steeds vaker specifieke technologische kennis vragen. Daarnaast worden ook samenwerkingsvormen gecreëerd waarin verantwoordelijkheden en risico's in toenemende mate bij de opdrachtnemers worden gelegd.

Het jaar 2014 was onveranderd grillig en werd sterk beïnvloed door macro-economische ontwikkelingen die hebben geleid tot aanzienlijke prijsdruk. Nieuwbouw van de kantorenmarkt en dan met name de particuliere sector lag vrijwel stil en de markt vertoont nog steeds weinig tekenen van herstel. Het segment Techniek heeft nog onvoldoende kunnen profiteren van het lichte herstel in de markt voor nieuwbouwwoningen. Wel zijn in 2014 positieve resultaten geboekt in het segment marine & offshore. In dit segment is sprake van een goed gevulde orderportefeuille voor 2015.

De prestaties van de ondernemingen in het segment Techniek waren met gemiddeld 0,9 procent van de bedrijfsopbrengsten beter dan in 2013. De absolute stijging van het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is met name het gevolg van een sterke afname van de organisatiekosten voortvloeiend uit de diverse reorganisaties doorgevoerd in 2012 en 2013.

#### BOUW

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	613	685
Bedrijfsresultaat*		
vóór afschrijvingen	6,8	20,8
Bedrijfsresultaat*	0,8	14,6
Marge	0,1%	2,1%
Ontvangen opdrachten	601	572
Orderportefeuille	783	847

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

Zowel voor de woning- als de utiliteitsmarkt waren de marktomstandigheden in 2014 evenals in 2013 lastig. De markt voor nieuwbouwwoningen vertoonde een herstel in de loop van 2014, wat heeft geleid tot een forse toename van de orderintake en een lichte toename van de productie in de laatste maanden van 2014. De verwachting voor 2015 is dat het herstel in de koopwoningmarkt doorzet.

Op de utiliteitsmarkt waren de omstandigheden onveranderd zwaar. Het totaalvolume kromp verder. Opdrachten worden in toenemende mate gecontracteerd via de aanbestedingsmarkt. De concurrentie hierbij is groot, met prijsdruk als gevolg. De enorme leegstand en de steeds groeiende maatschappelijke weerstand tegen het toevoegen van nieuwe bedrijfs- en kantoorgebouwen bieden kansen voor de toekomstige transformatie en herbesteding van (monumentaal) vastgoed.

De financiële prestaties van de ondernemingen binnen het segment Bouw lagen met 0,1 procent op een lager niveau vergeleken met 2013. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is uitgekomen op € 0,8 miljoen. De absolute afname van het operationeel bedrijfsresultaat was een gevolg van de flinterdunne projectresultaten en door de afname van het productievolume, wat heeft geleid tot onvoldoende dekking van de overheadkosten.

## INFRA

(x € 1 miljoen)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	155	189
Bedrijfsresultaat*		
vóór afschrijvingen	9,5	6,6
Bedrijfsresultaat*	5,7	2,1
Marge	3,7%	1,1%
Ontvangen opdrachten	167	162
Orderportefeuille	217	203

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

Als gevolg van de verdere afname van de orderportefeuille in 2013 is het productievolume in 2014 sterk gedaald. Het bedrijfsresultaat uit normale activiteiten is uitgekomen op 3,7 procent en ligt daarmee op een hoger niveau vergeleken met 2013 (1,1 procent). De marktomstandigheden ontwikkelen zich nog niet in gunstige zin voor dit segment. Hoewel de marge is verbeterd, is sprake van een onveranderd sterke druk op de prijzen als gevolg van hevige concurrentie uit zowel binnen- als buitenland. Daarnaast worden de selectie-eisen steeds zwaarder. Innovatie en specialisatie worden steeds belangrijker. Het in 2013 ingezette beleid waarbij wordt gekozen voor marge boven volume is doorgezet in 2014. Dit heeft een verdere afname in het productievolume tot gevolg gehad. De orderportefeuille begint redelijk te stabiliseren maar heeft behoefte aan grote infrastructurele werken om het productievolume weer op niveau te krijgen. De verwachting is dat de bedrijfsopbrengsten in 2015 vergeleken met 2014 licht hoger zullen uitkomen.

## 3.9 CORPORATE GOVERNANCE

### ALGEMEEN

TBI is een besloten vennootschap met een volledig structuurregime en kent een aandeelhoudersstructuur met de Stichting TBI als enig aandeelhouder. Stichting TBI heeft niet gebruikgemaakt van de mogelijkheid te opteren voor het 'verzwakte structuurregime'. Dit betekent onder meer dat de leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen en niet door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### NALEVING NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

TBI is geen beursgenoteerde onderneming en is daarom niet wettelijk verplicht de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) toe te passen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen passen evenwel de principes en best practice-bepalingen van de Code zo veel mogelijk toe. Met name de in de Code verankerde beginselen over integriteit, verantwoording en transparantie zijn voor TBI een belangrijke leidraad.

De toegepaste bepalingen uit de Code zijn verwerkt in de statuten van TBI, het reglement van de Raad van Bestuur en het reglement van de Raad van Commissarissen. Daarbij is wel rekening gehouden met de eigendomsstructuur van TBI. De onderbouwing van de afwijkingen is hieronder opgenomen.

De principes en best practice-bepalingen in de Code, zoals aangegeven in de paragrafen II.1 Taak en werkwijze, II.2 Bezoldiging en II.3 Tegenstrijdige belangen, hebben grotendeels hun weerslag gevonden in het reglement van de Raad van Bestuur, met uitzondering van de bepalingen over informatieverstrekking over de individuele bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur.

### RAAD VAN BESTUUR

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 gericht is op de realisatie van de strategie en de doelstellingen van de vennootschap, waaronder de continuïteit van de onderneming, de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling, alsook de maatschappelijke aspecten. Ook is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering van de vennootschap. De Raad van Bestuur oefent zijn bestuursbevoegdheid als college uit en de leden van de Raad van Bestuur besluiten aldus gezamenlijk over alle aangelegenheden die voor de vennootschap van wezenlijke betekenis zijn. In het kader van het collegiaal bestuur heeft ieder lid van de Raad van Bestuur een individuele verantwoordelijkheid voor de deugdelijke uitoefening van de aan hem toegedeelde taken. De leden van de Raad van Bestuur verdelen de taken na onderling overleg. De taakverdeling, alsmede iedere wijziging in de taakverdeling, wordt vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

Gezien de samenstelling van de Raad van Bestuur is niet voldaan aan het door de wetgever gestelde criterium dat minimaal 30 procent van de zetels bezet wordt door een vrouw. TBI heeft oog voor de emancipatoire en sociaaleconomische redenen die ten grondslag liggen aan de toepasselijke wettelijke vereisten voor een evenwichtige verdeling van de zetels over mannen en vrouwen binnen Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. TBI onderschrijft dat zijn organisatie gebaat is bij een hoge mate van diversiteit onder zijn medewerkers. In dit verband wordt ook gestreefd naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen in alle geledingen van de organisatie. TBI beoogt in zijn personeelsbeleid een toename van de vertegenwoordiging van vrouwelijke medewerkers te realiseren door in wervings- en selectieprocedures bijzondere aandacht te besteden aan het vrouwelijk potentieel.

#### RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen heeft zijn samenstelling, taken en werkwijze vastgelegd in het reglement van de Raad van Commissarissen van TBI. De Raad van Commis-

sarissen houdt toezicht op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met de vennootschap verbonden onderneming, alsmede op het functioneren van de Raad van Bestuur als zodanig en op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid. Ook staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur met advies terzijde. Daartoe ontvangt de Raad van Commissarissen van de Raad van Bestuur tijdig alle informatie die voor de uitoefening van het takenpakket nodig is. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen aan het resultaat van de onderneming gerelateerde bonussen, pensioenen of andere beloningen.

#### Commissies van de Raad van Commissarissen

Vanwege de omvang van de vennootschap en met het oog op een goede en zorgvuldige uitoefening van de toezichthoudende taken heeft de Raad van Commissarissen uit zijn midden de volgende commissies ingesteld:

- strategische commissie;
- selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie\*;
- auditcommissie.

\* Op 1 januari 2014 zijn de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie samengevoegd tot één commissie.

Ingevolge de Nederlandse wetgeving hebben deze commissies geen zelfstandige bevoegdheid om besluiten te nemen. Ze hebben tot taak de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor te bereiden over de structuur en de strategie van het concern, de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het belonings- en benoemingsbeleid. Het verslag van de werkzaamheden van de commissies is opgenomen in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

#### CONTROLE VAN DE JAARREKENING – EXTERNE ACCOUNTANT

De benoeming van de externe accountant en de opdrachtverstrekking tot controle van de door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening geschieden – op aanbeveling van de Raad van Commissarissen – door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De externe accountant PwC is tijdens de Algemene Vergadering van

Aandeelhouders van 17 april 2014 herbenoemd voor een periode van één jaar. De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en de accountant hebben maatregelen genomen ter waarborging van de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Deze maatregelen leiden ertoe dat de accountant voor TBI 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 kunnen voldoen aan de professionele en wettelijke eisen voor het waarborgen van zijn onafhankelijke positie ten opzichte van TBI.

#### REMUNERATIE

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen op advies en aanbeveling van de benoemings- en remuneratiecommissie. Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht de bestuurders van TBI te motiveren en gemotiveerd te houden om leiding te geven aan TBI als een toonaangevend bouw- en techniekconcern in Nederland. De beloning van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vaste en een variabele vergoeding. De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate van realisatie van zowel financiële als overige doelstellingen. 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, rekening houdend 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, waarbij eventueel kan worden gebruikgemaakt van een (externe) remuneratie-expert voor de weging van de relevante criteria.

#### FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De financiële verslaggeving van TBI is gebaseerd op de uitgangspunten van de vigerende bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2014.

De jaarrekening wordt voorafgaand aan publicatie en ter voorbereiding van de behandeling in de Raad van Commissarissen besproken in de auditcommissie, in aanwezigheid van de externe accountant.

De ondernemingen van TBI dienen de uitgangspunten van financiële verslaggeving van TBI te volgen. Daartoe zijn intern rapportagerichtlijnen vastgelegd, onder andere in het TBI Handboek Verslaggeving.

#### 3.10 RISICIBEHEERSING

Ondernemerschap is nauw verbonden met het nemen en beheersen van risico's. Het bewust en verantwoord omgaan met deze risico's is een noodzakelijke voorwaarde om succesvol te kunnen opereren. TBI kent een strikt beleid dat erop is gericht de huidige en toekomstige risico's zo veel mogelijk te onderkennen en te beheersen.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en de monitoring van de naleving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De ondernemingen binnen TBI opereren binnen de juridische en financiële kaders van TBI met een relatief grote mate van autonomie. Bij het inrichten van de risicobeheersings- en controlesystemen wordt hiermee zo veel mogelijk rekening gehouden.

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

De risicobeheersingssystemen worden zo veel mogelijk aangepast aan de omvang, de aard van de activiteiten en het risicoprofiel van de TBI-ondernemingen, met als doel de ondernemingsrisico's zo goed mogelijk te beheersen en de realisatie van de gestelde doelstellingen zo goed mogelijk te waarborgen. Daarbij geldt dat risicobeheersing dynamisch van aard is, wat betekent dat interne en externe factoren steeds aanleiding kunnen geven tot herijking van beheersingsmaatregelen.

De (snel) veranderende economische omstandigheden leiden in voorkomende gevallen tot een vanzelfsprekend verhoogd risicoprofiel. Waar nodig worden proactief maatregelen getroffen om deze risicobeheersingssystemen te versterken, opdat deze blijven aansluiten bij de veranderende marktomstandigheden.

De risicobeheersingssystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersingssystemen in 2015 niet naar behoren zullen werken. Er zijn dan ook geen belangrijke wijzigingen van deze systemen voorzien.

TBI kan echter geen garantie geven dat zich geen risico's zullen voordoen. Het betekent evenmin dat de risicobeheersingssystemen geen verdere verbetering behoeven. Optimalisering van interne risicobeheersingssystemen blijft voor de Raad van Bestuur een belangrijk continu aandachtspunt. Dit kan leiden tot verdere aanscherping of aanvulling van de systemen.

Hierna worden de voornaamste risico's en de opzet en werking van de interne beheersingssystemen voor deze risico's beschreven.

#### INTERNE BEHEERSING EN RISICOMANAGEMENT

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de beheersing van de aan het concern verbonden risico's. Dit doet de Raad van Commissarissen door bespreking met de Raad van Bestuur van de kwartaalresultaten, het jaarverslag, de jaarrekening, de Strategische Agenda en

het Operationeel Plan. De Raad van Commissarissen overlegt ten minste vier keer per jaar met de Raad van Bestuur.

#### Rol auditcommissie

De auditcommissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de naleving van de financiële voorschriften, de kwaliteit van de financiële rapportages en de effectiviteit van de interne controlesystemen en adviseert hierover aan de Raad van Commissarissen. Ten minste één keer per jaar voert de voltallige Raad van Commissarissen overleg met de externe accountant. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt jaarlijks de externe accountant.

Voor de planning, uitvoering en bijsturing van de bedrijfsvoering hanteert TBI de volgende instrumenten:

- De langetermijnstrategie is vastgelegd in de Strategische Agenda 2014-2016. Op basis daarvan stellen de TBI-ondernemingen hun plannen en budgetten op.
- De uitvoering van het Operationeel Plan van TBI is de taak van de statutaire directies van de TBI-ondernemingen. De bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een procuratieschema en in een directie-instructie.
- De TBI-ondernemingen rapporteren periodiek over de voortgang aan de Raad van Bestuur. De financiële rapportages worden centraal beoordeeld en vergeleken met goedgekeurde begrotingen. Prognoses worden per kwartaal getoetst en waar nodig aangepast.
- Elk kwartaal worden de operationele rapportages en de resultaatontwikkeling van de TBI-ondernemingen besproken, met veel aandacht voor de belangrijkste risico's en de acties om deze te beheersen.
- Tussen de kwartaalbesprekingen door is er regelmatig contact met de TBI-ondernemingen over de operationele processen en de daaraan verbonden risico's.
- Rapportagerichtlijnen zijn vastgelegd in het TBI Handboek Verslaggeving dat is gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving.





#### ▲ ELEKTRISCHE INSTALLATIES VOOR PLATFORM SUPPLY VESSELS

Eekels Technology realiseert voor Shipyard De Hoop de elektrische installatie voor tien Platform Supply Vessels, die worden ingezet in de olie- en gasvelden voor de kust van de Verenigde Arabische Emiraten en worden in 2015 en 2016 opgeleverd. Eekels levert de totale elektrische installatie inclusief het elektrische deel van de voortstuwing, de totale scheepsautomatisering en het Power Management System.

Vorbij Funderingstechniek voert in opdracht van hoofdaannemer J.P. van Eesteren voorbereidende werkzaamheden uit voor de realisatie van, het door Synchron / Bouwfonds ontwikkelde project, woontorens Boston & Seattle op de Wilhelminapier in Rotterdam. Op de achtergrond is het door Rem Koolhaas van architectenbureau OMA ontworpen gebouw De Rotterdam duidelijk zichtbaar. Croon was verantwoordelijk voor de elektrotechniek in dit gebouw.

#### ▼ VOORBEREIDENDE WERKZAAMHEDEN VOOR HET PROJECT BOSTON & SEATTLE IN ROTTERDAM



De Raad van Bestuur houdt toezicht op de naleving van de relevante (financiële) richtlijnen en wordt hierbij ondersteund door de afdeling Verslaglegging en Control. Eind 2014 heeft de Raad van Bestuur in overleg met de Raad van Commissarissen besloten om in 2015 een internal auditfunctie in te richten, die zich zal richten op het uitvoeren van operational audits bij de TBI-ondernemingen.

Bij TBI speelt projectbeheersing een centrale rol bij de beheersing van risico's, vanaf het opstellen van de offerte tot en met het afleveren van het eindproduct en tijdens de garantieperiode. TBI onderscheidt daarbij de volgende risicocategorieën: compliance, markt, operationeel, veiligheid en financieel.

#### BEHEERSING VAN COMPLIANCE-RISICO'S

TBI hecht eraan dat bij de bedrijfsuitoefening de belangen van de stakeholders zorgvuldig worden afgewogen. Een dergelijke afweging waarborgt de continuïteit van het concern en draagt bij aan het welzijn van de ondernemingen en het welbehagen van de medewerkers. Tegen deze achtergrond dienen de TBI-ondernemingen en hun medewerkers deskundig en professioneel om te gaan met het in hen gestelde vertrouwen.

Het TBI-concern is met een groot aantal ondernemingen op diverse markten actief. Hierdoor bestaat het risico dat incidenten bij afzonderlijke TBI-ondernemingen gevolgen hebben voor de algemene reputatie. TBI is zich bewust van zijn positie in het maatschappelijk verkeer en hecht groot belang aan zijn reputatie. Dat is een belangrijke reden om géén concessies te doen op het gebied van integriteit. Mede om die reden heeft TBI binnen zijn concern de TBI-gedragscode ingevoerd.

De TBI-gedragscode is een levend document. Dit houdt in dat met regelmaat wordt bezien of de vigerende gedragscode voldoet aan de eisen. De TBI-gedragscode omvat een opdracht aan iedere TBI-medewerker om in de uitoefening van zijn of haar functie professioneel, vakbekwaam en deskundig te zijn en verlangt ook van

deze medewerker dat hij of zij zich daarbij zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedraagt. De medewerkers zijn verplicht te handelen met inachtneming van de regels in de TBI-gedragscode. Ook rust op iedere TBI-medewerker die op de hoogte is van een overtreding van deze gedragscode, de plicht dit aan de toezichthouder van de betreffende TBI-onderneming te melden. Deze melding wordt vertrouwelijk behandeld. De medewerker die een overtreding meldt, mag erop rekenen dat hij of zij daarvan géén nadeel ondervindt. De naleving van de TBI-gedragscode wordt strikt gecontroleerd. Incidenten worden onderzocht en kunnen arbeidsrechtelijke consequenties hebben. Binnen alle TBI-ondernemingen is een toezichthouder benoemd. Deze ziet toe op de naleving van de gedragscode en adviseert de directie over de toepassing ervan. Ook adviseert de toezichthouder bij de uitvoering van een voorlichtingsprogramma over de inhoud en strekking van de code. De desbetreffende toezichthouders informeren de statutaire directie van de TBI-ondernemingen.

Voor de uitoefening van zijn taak ontvangt de toezichthouder geen aanwijzing of instructie van zijn of haar directie. De rapportages van de toezichthouders worden ter beschikking gesteld aan de Raad van Bestuur. De toezichthouder oefent zijn taak onafhankelijk uit. De gedragscode biedt een TBI-medewerker de mogelijkheid, wanneer sprake is van bijzondere omstandigheden, de vermeende misstand te melden bij de 'Externe Toezichthouder bij TBI'.

Andere maatregelen ter beheersing van compliance-risico's zijn:

- Een letter of representation, jaarlijks ondertekend door de directieleden, ter naleving van interne regels en externe wet- en regelgeving. Daarnaast verstrekken de statutaire directies jaarlijks een in control-verklaring aan de Raad van Bestuur.
- Een rapportage per kwartaal over risico's en complianceonderwerpen.
- Een klokkenluidersregeling die medewerkers beschermt die handelwijzen in strijd met de TBI-gedragscode onder de aandacht brengen.

### **Horizontaal Toezicht**

TBI en de Belastingdienst hebben een Convenant Horizontaal Toezicht gesloten. Hiermee wordt beoogd dat TBI effectief en efficiënt zijn fiscale verplichtingen nakomt. Er wordt gestreefd naar permanent actueel inzicht in relevante gebeurtenissen en snelle standpuntbepaling. Dit vergroot de rechtszekerheid. Kernwaarden voor horizontaal toezicht zijn wederzijds vertrouwen, transparantie en begrip. TBI draagt zorg voor een systeem van interne beheersing en interne en externe controle, met als doel te komen tot aangiftes die voldoen aan wet- en regelgeving, vrij van materiële fouten. Feiten en omstandigheden die tot verschil van inzicht kunnen leiden over de fiscale rechtsgevolgen worden zo snel mogelijk voorgelegd en besproken.

### **Branchegerelateerde gedragscodes**

Afhankelijk van de branche waarin de TBI-ondernemingen actief zijn, gelden branchegerelateerde gedragscodes. Dit zijn:

#### *SBIB-bedrijfscode*

De Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB) heeft als doel zelfdisciplinaire regelingen met betrekking tot integriteit van de bouwnijverheid ten aanzien van opdrachtverrijging en mededinging in Nederland op te stellen en te beheren en de naleving ervan te bewaken. Alle TBI-bouwondernemingen en de bouwgerelateerde TBI-techniekondernemingen zijn aangesloten bij SBIB.

Hoewel de SBIB-bedrijfscode een zelfdisciplinaire regeling is, heeft de code ook feitelijk externe werking. Deze externe werking bestaat er enerzijds uit dat TBI-ondernemingen aan derden aangeven dat zij de bedrijfscode onderschrijven en dat zij het belangrijk vinden dat de code wordt nageleefd. Anderzijds hechten ook (potentiële) opdrachtgevers c.q. aanbestedende diensten eraan dat de door hen in te schakelen opdrachtnemers c.q. aannemers op transparante en zorgvuldige wijze meedingen naar opdrachten en dat zij zich bij de uitvoering van de werkzaamheden zorgvuldig, integer en maatschappelijk verantwoord gedragen.

#### *Neprom-gedragscode*

De leden van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkelingsmaatschappijen (Neprom) zijn gebonden aan de Neprom-gedragscode. Een Neprom-lid dient zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Dit maatschappelijk verantwoorde gedrag wordt in de Neprom-gedragscode vormgegeven door een opsomming van leef- en gedragsregels jegens overheden, klanten, derden, medewerkers, etc. Meer in het bijzonder omvat deze code tal van gedragsregels die aangeven hoe een Neprom-lid zich dient te gedragen bij vastgoed- en grondtransacties.

Ter naleving van de gedragscode is medio 2010 het Neprom Transactieregister binnen TBI ingevoerd. Het Transactieregister is een intern systeem om belangrijke aspecten van vastgoedtransacties inzichtelijk en centraal toegankelijk te maken. Het Transactieregister is gericht op de bevordering van transparantie en controleerbaarheid. De externe accountant PwC heeft in 2014, evenals voorgaande jaren, als onderdeel van de accountantscontrole, de deugdelijke opzet en werking van dit systeem vastgesteld.

#### *Gedragscode leden Bouwend Nederland*

De TBI-bouwondernemingen zijn lid van Bouwend Nederland. De leden van Bouwend Nederland hechten grote waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Integriteit en mededinging zijn hierbij de belangrijkste kernvoorwaarden.

### **BEHEERSING VAN MARKTRISICO'S**

De diversiteit van activiteiten van TBI maakt dat de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten in de diverse markten onderling verschillen. Het hanteren van een evenwichtige portfolio, met spreiding van activiteiten over opdrachtgevercategorieën en marktsectoren, vermindert de gevoeligheid van de onderneming voor wisselende marktomstandigheden.

Anderen politieke prioriteiten, nieuw bestuur bij (lagere) overheden en wijziging van wet- en regelgeving met verandering van langetermijnplannen en lopende projecten en intensivering van de concurrentie, hebben

risico's voor TBI tot gevolg. De infrastructuursector is het gevoeligst voor dit risico, aangezien deze marktsector specifiek in het publieke domein is gelegen.

De woning- en utiliteitsbouw worden in zijn algemeenheid al een aantal jaren achtereen hard getroffen door de economische crisis. De markten worden gedomineerd door terughoudendheid bij zowel consumenten, financiers als beleggers. De vastgoedactiviteiten van TBI hebben zwaar onder de crisis te lijden en dat brengt met zich mee dat het risico bestaat dat de geschatte opbrengstwaarde van grondposities en de voorraad onverkochte woningen (opgeleverd en in uitvoering) lager is dan de huidige boekwaarde, wat zou kunnen leiden tot een afwaardering. In het licht van de aanhoudend moeilijke marktomstandigheden is de afgelopen jaren de vastgoedportefeuille jaarlijks uitgebreid geanalyseerd. De waardering van grondposities is in grote mate een kwestie van marktwaardering. Op grond hiervan is in 2010 (waardevermindering van € 56,9 miljoen) en in 2012 (waardevermindering van € 21,7 miljoen) geconcludeerd dat bijzondere waardeverminderingen dienen te worden verwerkt. Op basis van de in 2014 uitgevoerde evaluatie is een bijzondere waardevermindering van € 1,5 miljoen in aanmerking genomen.

#### BEHEERSING VAN OPERATIONELE RISICO'S

De TBI-ondernemingen realiseren uiteenlopende projecten die van elkaar verschillen in complexiteit, omvang, contractvorm en doorlooptijd. Om deze projecten succesvol te kunnen realiseren, moeten de risico's gedurende de voorbereiding, uitvoering en afronding in een vroegtijdig stadium worden geïdentificeerd en hierna effectief worden beheerst.

Ter beheersing van operationele risico's zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Constante focus op naleving van interne procedures voor projectmanagement.
- Duidelijke toekenning van de verantwoordelijkheid voor opdrachtaanvaarding. Deze ligt, binnen de gestelde grenzen van de directie-instructies en

procuratieschema's, bij de (statutaire) directies van de TBI-ondernemingen. Vereiste voorafgaande goedkeuring voor grote projecten of offertes met een verhoogd risicoprofiel door de Raad van Bestuur.

- Hanteren van ISO-kwaliteitssystemen. Dat biedt garanties voor het gestructureerd aanbieden en uitvoeren van projecten en richtlijnen voor het tijdig inschakelen van partners en adviseurs.
- Verzekering van risico's voortkomend uit de uitvoering van projecten.
- Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur voor investeringen in grondposities, het aangaan van langlopende verplichtingen, start van de verkoop en start van de bouw van projecten voor eigen risico.
- Voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur ingeval van mogelijke financiering van projecten in opdracht van derden tijdens de uitvoering.

Ook het personeelsbeleid is belangrijk in relatie tot risicobeheersing. Projectmanagers vervullen een sleutelrol in risicobeheersing. Zij volgen daarvoor speciale opleidings- en trainingsprogramma's. Andere maatregelen zijn het op peil houden van vakkennis en, waar mogelijk, uitbesteding van ICT-diensten aan specialisten.

#### BEHEERSING VAN VEILIGHEIDSRISICO'S

Vanwege de aard van de activiteiten is vooral op de bouwplaatsen sprake van een verhoogde kans op letsel. Daarom voert TBI een beleid dat erop is gericht alle noodzakelijke maatregelen te treffen ter voorkoming van ongevallen, beroepsziekten en schade. Veiligheids- en gezondheidsrisico's worden zo veel mogelijk beheerst door projecten planmatig voor te bereiden. De arbeid wordt zodanig georganiseerd (inclusief de inrichting van de bouwplaats) dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de medewerkers. De medewerkers, ingeleende medewerkers en onderaannemers krijgen instructies over veilige werkmethoden.

Binnen de decentrale concernstructuur van TBI zijn de directies van de TBI-ondernemingen verantwoordelijk voor een adequaat veiligheidsmanagementsysteem in

hun onderneming. Voor een nadere toelichting op de specifiek in 2014 uitgevoerde maatregelen op het gebied van het verbeteren van het veiligheidsbewustzijn van de medewerkers en de ontwikkeling van het Veiligheidsactieplan 2013-2015 wordt verwezen naar paragraaf 3.4.

#### BEHEERSING VAN FINANCIËLE RISICO'S

De financiële risico's omvatten financieringsrisico's, liquiditeitsrisico's en krediet-, rente- en valutarisico's. 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. Vanuit deze centrale treasuryfunctie is een interne financieringsstructuur ingericht. Op basis van intern opgestelde kredietbeoordelingen stelt de Raad van Bestuur vanuit de centrale treasuryfunctie kredietlijnen ter beschikking aan de TBI-ondernemingen.

Er is een continue focus op het optimaliseren van werkkapitaalbeheer, waarbij ook de liquiditeit en solvabiliteit van opdrachtgevers worden beoordeeld. Indien noodzakelijk worden aanvullende zekerheden gevraagd of worden vorderingen verzekerd.

Liquiditeits- en werkkapitaalbeheer krijgen en verlangen continu aandacht. Het beheer hiervan vraagt een proactieve benadering. Bewustwording en tijdige signalering van aandachtspunten zijn daarbij van belang. In 2013 is de bewustwordingscampagne 'Cash is King' geïntroduceerd, gericht op het optimaliseren van het werkkapitaalbeheer. Werkkapitaalbeheer vraagt met name continue aandacht van andere dan de financiële functies binnen onze ondernemingen. Medewerkers die betrokken zijn bij acquisitie, inkoop, productie en verkoop hebben vaak, zonder dat zij dit beseffen, een belangrijke rol in het optimaliseren / verlagen van het werkkapitaal.

Voor het 'Cash is King'-bewustwordingsprogramma zijn in 2014 70 eendaagse workshops (2013: 48) georganiseerd voor het verbeteren en stimuleren van de bewustwording van de rol die medewerkers kunnen

hebben op het gebied van werkkapitaalbeheer. In totaal zijn in 2014 900 medewerkers (2013: bijna 670 medewerkers) getraind. In 2015 zal worden gestart met een vervolg op dit bewustwordingsprogramma: 'Stay King of Cash', gericht op het borgen van de bewustwording rondom liquiditeits- en werkkapitaalbeheer.

Als gevolg van de marktomstandigheden wordt terughoudend omgegaan met het aangaan van nieuwe investeringsverplichtingen. TBI streeft ernaar te allen tijde over een goede liquiditeitspositie te beschikken. Belangrijke elementen zijn strakke werkkapitaalbeheersing, een gezonde interestdekking en een gezonde schuld-winstverhouding.

In de normale bedrijfsuitoefening maakt TBI gebruik van verschillende financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen en rentedragende leningen, crediteuren en overige schulden. TBI maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten, zoals valuta-termijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten.

Kredietrisico is het risico van financieel verlies indien een afnemer de aangepane contractuele verplichting niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. TBI voert een actief beleid om het kredietrisico te minimaliseren.

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 in principe afgedekt door middel van kredietverzekeringen, bankgaranties, vooruitbetalingen en dergelijke. De per balansdatum aanwezige handelsdebiteuren bevatten geen belangrijke concentratie van vorderingen in bepaalde marktsectoren. Daarnaast is een deel van de handelsvorderingen geconcentreerd in de Nederlandse overheidssector.

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

Het aangaan van vastgoedontwikkelingsrisico's, zoals verwerving van grondposities en het in uitvoering nemen van eigen ontwikkelingsprojecten, is alleen toegestaan na schriftelijke goedkeuring van de Raad van Bestuur. Elke investeringsaanvraag respectievelijk elk verzoek tot start verkoop of start bouw wordt op zijn eigen merites beoordeeld.

### 3.11 TOT SLOT

De directies en medewerkers van de TBI-ondernemingen hebben in 2014 hard gewerkt aan de realisatie van de (financiële) doelstellingen van TBI. Mede gezien de marktomstandigheden waarbinnen deze prestaties tot stand zijn gekomen, spreekt de Raad van Bestuur zijn grote waardering uit voor iedereen die heeft bijgedragen aan de realisatie van deze doelstellingen.

Rotterdam, 11 maart 2015

#### **Raad van Bestuur**

ir. D.A. Sperling, voorzitter

ir. P.J. Heijboer

drs. L.J. Pruis RA

## JAARREKENING 2014

---

<b>Geconsolideerde balans per 31 december 2014</b>	54
<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014</b>	55
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2014</b>	56
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	58
<b>Toelichting op de geconsolideerde balans</b>	67
<b>Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>	73
<b>Enkelvoudige balans per 31 december 2014</b>	78
<b>Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014</b>	78
<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2014</b>	79

## GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

		31 december 2014	31 december 2013
<b>Vaste activa</b>			
1	Immateriële vaste activa	2.642	5.137
2	Materiële vaste activa	103.867	126.395
3	Financiële vaste activa	<u>10.053</u>	<u>3.621</u>
		116.562	135.153
<b>Vlottende activa</b>			
4	Vorraden	241.201	256.570
5	Onderhanden projecten in opdracht van derden	–	–
6	Vorderingen	265.709	286.583
7	Liquide middelen	<u>123.414</u>	<u>148.974</u>
		630.324	692.127
	<b>Totaal activa</b>	<b>746.886</b>	<b>827.280</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
8	Eigen vermogen	245.883	244.657
	Aandeel derden	<u>117</u>	<u>1.009</u>
		246.000	245.666
9	<b>Vorzieningen</b>	23.408	34.755
10	<b>Langlopende schulden</b>	24.681	26.467
11	<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<u>452.797</u>	<u>520.392</u>
	<b>Totaal passiva</b>	<b>746.886</b>	<b>827.280</b>



## GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2014

(bedragen in duizenden euro's)

	2014	2013
<b>Netto-omzet</b>	1.957.287	1.687.000
Wijziging in balanswaarde onderhanden projecten	-354.563	56.564
<b>12 Bedrijfsopbrengsten</b>	<u>1.602.724</u>	<u>1.743.564</u>
<b>Bedrijfslasten</b>		
Kosten van grond- en hulpstoffen, uitbesteed werk en andere		
13 externe kosten	-1.008.502	-1.106.216
13 Lonen en salarissen	-339.170	-372.585
14 Sociale lasten	-62.452	-71.171
14 Pensioenlasten	-37.915	-30.508
15 Afschrijvingen immateriële en materiële vaste activa	-23.054	-23.063
Bijzondere waardevermindering vlottende activa	-1.508	-
Overige bedrijfskosten	<u>-135.253</u>	<u>-155.127</u>
	<u>-1.607.854</u>	<u>-1.758.670</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<u>-5.130</u>	<u>-15.106</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.063	1.616
Rentelasten en soortgelijke kosten	-4.529	-4.324
<b>16 Resultaat uit deelnemingen</b>	<u>7.905</u>	<u>167</u>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen</b>	-691	-17.647
<b>17 Belastingen over het resultaat</b>	<u>1.857</u>	<u>4.482</u>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening na belastingen</b>	1.166	-13.165
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen	234	18
<b>Nettoresultaat</b>	<u>1.400</u>	<u>-13.147</u>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2014'

(bedragen in duizenden euro's)

	2014	2013
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-5.130	-15.106
Aanpassingen voor:		
15 – afschrijvingen	23.054	23.063
4 – bijzondere waardevermindering grondposities	1.508	–
9 – mutaties voorzieningen	-9.063	422
Mutaties werkkapitaal (exclusief liquide middelen en kredietinstellingen)		
– voorraden	1.048	19.964
– onderhanden werk	3.246	-12.497
– vorderingen	-12.155	30.795
– overige schulden	-17.269	-43.758
	-25.130	-5.496
<b>Kasstroom uit bedrijfsuitoefening</b>	-14.761	2.883
Ontvangen interest	1.073	2.565
Betaalde interest	-4.534	-4.725
3 Ontvangen dividend	229	97
17 Vennootschapsbelasting	1.358	8.475
	-1.874	6.412
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	-16.635	9.295
Investeringen in immateriële vaste activa	-1.625	-1.358
Investeringen in materiële vaste activa	-12.533	-20.208
Investeringen in financiële vaste activa	-5.407	-5
Desinvesteringen in materiële vaste activa	5.774	5.135
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	–	347
16 Desinvesteringen in financiële vaste activa	23.220	-2.021
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	9.429	-18.110
Ontvangen uit langlopende schulden	–	965
Aflossing van langlopende schulden	-1.786	–
Ontvangen van kredietinstellingen	22.591	29.365
Aflossing van kredietinstellingen	-40.000	–
Betaald dividend	–	-1.740
Overige mutaties	841	-229
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	-18.354	28.361
Nettokasstroom in boekjaar	-25.560	19.546
Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen	–	–
<b>Afname/toename liquide middelen</b>	-25.560	19.546

	2014	2013
Het verloop van de liquide middelen is als volgt:		
– Beginstand liquide middelen	148.974	129.428
– Mutatie	<u>–25.560</u>	<u>19.546</u>
<b>7 Eindstand liquide middelen</b>	<b>123.414</b>	<b>148.974</b>
Waarvan mutaties in boekjaar in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden		
	–8.903	–5.612

**1** Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### ALGEMEEN

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

### GRONDSLAGEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

#### PRESENTATIE JAARREKENINGSGEGEVENS

De geconsolideerde jaarrekening van TBI Holdings B.V. is gebaseerd op de vigerende bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Voor de interpretatie van de wettelijke bepalingen vindt toetsing plaats aan de hand van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving, die definitief van toepassing zijn op de verslagjaren die zijn aangevangen op of na 1 januari 2014.

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

De grondslagen van de financiële verslaggeving zijn ongewijzigd 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 functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie luidt in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

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

TBI heeft een aantal omvangrijke DB(F)(M)-contracten in portefeuille, welke naar hun aard een hoog risicoprofiel kennen gezien hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd. Bij de resultaatbepaling van deze projecten wordt gebruikgemaakt van de per heden meest redelijke schattingen ten aanzien van de realiseerbaarheid van projectopbrengsten (inclusief meerwerk) alsmede van het verwachte projectresultaat van de contractueel gerelateerde onderhoudsfase. Daarnaast kunnen deze projecten door hun omvang, complexiteit en lange doorlooptijd een relatief grote impact hebben op het resultaat van de onderneming. De projectopbrengsten (inclusief meerwerk), de projectkosten en daarmee het projectresultaat kunnen bij de uiteindelijke afronding van dit soort projecten belangrijk afwijken van de schattingen per heden.

#### CONSOLIDATIE

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

ondernemingen worden voor 100 procent in de consolidatie opgenomen. Het belang van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

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

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

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

#### **ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN**

Activa, verplichtingen, resultaten en kasstromen van verkregen deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt vanaf het moment dat feitelijk overheersende zeggenschap op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend. 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 2014 is de samenstelling van de consolidatiekring als volgt gewijzigd:

- Op 9 juli 2014 heeft TBI Holdings B.V. via TBI Techniek B.V. zijn belang in Acto Informatisering B.V. verkocht aan Acto Holding B.V. De financiële resultaten van Acto zijn voor de periode 1 januari 2014 – 9 juli 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.
- Op 4 september 2014 heeft TBI Holdings B.V. via Eekels Technology B.V. een 100 procent belang verkregen in Greenland Engineering B.V. De financiële resultaten van Greenland Engineering zijn voor de periode 4 september 2014 – 31 december 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.
- Op 16 december 2014 heeft TBI Holdings B.V. via TBI Techniek B.V. 69,55 procent van zijn belang in Alfen B.V. verkocht aan Alfen Holding B.V. Het minderheidsbelang in Alfen B.V. wordt niet geconsolideerd en wordt gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van financiële verslaggeving van TBI Holdings B.V. De financiële resultaten van Alfen zijn voor de periode 1 januari 2014 – 16 december 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.
- Op 18 december 2014 heeft TBI 100 procent van zijn belang in Fri-Jado Groep B.V. (onderdeel van het segment Techniek) verkocht aan een nieuw opgerichte houdstermaatschappij MC Ice B.V. De aandelen van MC Ice B.V. worden voor 70 procent gehouden door Mentha Capital Fund IV Coöperatief U.A. en voor 30 procent door TBI Techniek B.V. Het minderheidsbelang in MC Ice B.V. wordt niet geconsolideerd en wordt gewaardeerd op nettovermogenswaarde volgens de grondslagen van financiële verslaggeving van TBI Holdings B.V. De financiële resultaten van Fri-Jado Groep B.V. zijn voor de periode 1 januari 2014 – 18 december 2014 geconsolideerd in de jaarcijfers 2014.

#### VERBONDEN PARTIJEN

TBI heeft de volgende verbonden partijen: de aandeelhouder, groepsmaatschappijen, directies van de groepsmaatschappijen, deelnemingen en de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Eventuele transacties met verbonden partijen geschieden tegen voorwaarden die ook bij transacties met derden worden toegepast.

#### VREEMDE VALUTA

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

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

#### WAARDERING

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

#### BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VAN VASTE ACTIVA

Op elke balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde, waarbij de realiseerbare waarde de hoogste waarde is van de opbrengstwaarde en de bedrijfs-

waarde. Daarnaast wordt op elke balansdatum beoordeeld of er omstandigheden bestaan die zouden kunnen leiden tot een terugname van een eerdere waardevermindering.

#### IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Onder de immateriële vaste activa zijn voornamelijk 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. De geactiveerde kosten worden gewaardeerd tegen kostprijs. De immateriële vaste activa worden lineair afgeschreven waarbij rekening wordt gehouden met een geschatte gebruiksduur van vijf 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.

Goodwill is gedefinieerd als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en de nettovermogenswaarde van de verworven kapitaalbelangen, hetgeen ten laste van de overige reserves wordt gebracht.

De verkrijgingsprijs bestaat uit de koopsom die betaald wordt voor de overname waaraan toegevoegd de eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. De nettovermogenswaarde van de deelneming wordt bepaald door de activa, voorzieningen en de schulden van de deelneming te waarderen en het resultaat te berekenen op dezelfde grondslagen als die van TBI Holdings B.V.

#### MATERIËLE VASTE ACTIVA

De waarderingsgrondslag voor materiële vaste activa is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of indien lager de bedrijfswaarde. Materiële vaste activa worden lineair op basis van de geschatte gebruiksduur afgeschreven waarbij zo nodig rekening is gehouden met een restwaarde.

De hierbij behorende jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Bedrijfsgebouwen	2½ tot 4 procent
Materieel, machines en installaties	20 procent
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10 tot 20 procent

De kosten van groot onderhoud komen direct ten laste van het boekjaar waarin het groot onderhoud plaatsvindt, tenzij duidelijk sprake is van verlenging van de levensduur van het actief. In dat geval worden de kosten geactiveerd en naar rato van de resterende levensduur afgeschreven.

#### FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen waarin 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.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Met op de balansdatum opgetreden waardeverminderingen wordt rekening gehouden. Indien het eigen vermogen van een deelneming negatief wordt, wordt de deelneming gewaardeerd op nihil en wordt het aandeel in het negatieve eigen vermogen in mindering gebracht op de vorderingen van de desbetreffende deelneming respectievelijk wordt indien noodzakelijk een voorziening getroffen. De overige vorderingen zijn opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid. Bij de eerste opname worden de overige vorderingen verwerkt tegen de reële waarde.

#### VOORRADEN

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd op historische kostprijs of lagere opbrengstwaarde, rekening houdend met een waardecorrectie voor incourantheid onder toepassing van de Fifo-methode.

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 met een zogenaamd *limited recourse*-karakter in samenwerking met derden.

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, die in het algemeen overeenkomt met de nominale waarde, rekening houdend met de effectieve rentevoet en onder aftrek van een waardecorrectie wegens oninbaarheid.

#### **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.

#### **SCHULDEN**

Schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio onder aftrek van transactiekosten.

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

#### **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. Eventueel ontvangen vergoedingen van derden worden in mindering gebracht op de voorziening.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden. Latente belastingvorderingen worden in mindering op de voorziening gebracht en gewaardeerd indien in redelijkheid kan worden aangenomen dat realisatie binnen de fiscale termijnen zal kunnen plaatsvinden. Belastinglatenties worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

De voorziening voor jubileumverplichtingen omvat de contante waarde van de uitkeringen aan de medewerkers inzake jubilea. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met een vertrekkans van de medewerkers en een rekenrente van 4,0 procent (2013: 4,0 procent).

De voorziening voor garantieverplichtingen dient ter dekking van garantiekosten op opgeleverde projecten. De hoogte van de voorziening wordt bepaald op grond van de netto-omzet van de afgelopen vijf jaren. Naast deze dynamisch bepaalde, algemene garantievoor-



ziening, gebaseerd op historische gegevens, zijn voor bekende, specifieke garantieproblemen, additionele voorzieningen gevormd.

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 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.

#### **FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN FINANCIËLE RISICOBEBEERSING**

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, overige vorderingen, rentedragende leningen, crediteuren en overige schulden. TBI maakt geen gebruik van valuta-termijncontracten en/of valutaopties en andere derivaten en handelt niet in deze financiële derivaten.

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 offrenen van een project en ten tijde van de feitelijke uitvoering ervan. Het beleid van TBI is erop gericht om bij de aanbesteding of het offrenen 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 en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de onderneming risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen. Gelet op het rente- en risicoprofiel van de rentedragende leningen is het niet noodzakelijk geacht om het renterisico door middel van afgeleide financiële instrumenten af te dekken.

### KREDIETRISICO

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

De liquide middelen van TBI worden ondergebracht bij diverse banken. TBI beperkt het kredietrisico van liquide middelen, aangehouden bij deze banken, door de keuze van TBI 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 ingeschat, 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 beginsel 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 die aan het verslagjaar toegerekend kunnen worden.

#### 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.

#### BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, rekening houdend met fiscale faciliteiten, zoals verliescompensatie en deelnemingsvrijstelling. Baten uit hoofde van verliescompensatie worden in aanmerking genomen zodra compensatie voorzienbaar 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. 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 nettoresultaat 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.

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 is opgenomen onder de kasstroom uit desinvesteringactiviteiten, 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
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	9.697
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.560
<b>Boekwaarde</b>	<b>5.137</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
Investeringen	1.375
Desinvesteringen	-
Consolidaties en deconsolidaties	-2.174
Afschrijvingen	-1.696
<b>Saldo</b>	<b>-2.495</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	6.800
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-4.158
<b>Boekwaarde</b>	<b>2.642</b>

## 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vooruit- betalingen e.d.	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	120.877	96.785	162.419	1.541	381.622
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-57.932	-67.725	-129.570	-	-255.227
<b>Boekwaarde</b>	<b>62.945</b>	<b>29.060</b>	<b>32.849</b>	<b>1.541</b>	<b>126.395</b>
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>					
Investeringen	2.196	3.362	5.992	763	12.313
Desinvesteringen	-328	-4.843	-603	-	-5.774
Afschrijvingen	-4.011	-5.341	-12.006	-	-21.358
Consolidaties en deconsolidaties	-2.469	-751	-4.410	-79	-7.709
Herrubriceringen	-	65	1.651	-1.716	-
<b>Saldo</b>	<b>-4.612</b>	<b>-7.508</b>	<b>-9.376</b>	<b>-1.032</b>	<b>-22.528</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	111.135	81.652	135.430	509	328.726
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-52.802	-60.100	-111.957	-	-224.859
<b>Boekwaarde</b>	<b>58.333</b>	<b>21.552</b>	<b>23.473</b>	<b>509</b>	<b>103.867</b>

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

3 **FINANCIËLE VASTE ACTIVA**

De mutaties in de financiële vaste activa zijn:

	Niet-geconsolideerde deelnemingen	Verstrekte leningen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	<b>3.621</b>	<b>–</b>	<b>3.621</b>
<b>Mutaties in 2014</b>			
Ontvangen winstuitkering en dividenden	–229	–	–229
Aandeel resultaat boekjaar	–411	–	–411
Verstrekte leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen	–	3.983	3.983
Investerings	3.089	–	3.089
<b>Saldo</b>	<b>2.449</b>	<b>3.983</b>	<b>6.432</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>6.070</b>	<b>3.983</b>	<b>10.053</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2014 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI' op pagina 110. Met inachtneming van de wettelijke voorschriften wordt een lijst van de geconsolideerde en niet-geconsolideerde deelnemingen alsmede van de belangrijkste aannemingscombinaties en andere samenwerkingsverbanden ter inzage gelegd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam. In 2014 heeft TBI Techniek B.V. een lening verstrekt aan een niet-geconsolideerde deelneming met een hoofdsom van € 3,983 miljoen. Over de lening is een interest van 7 procent per jaar verschuldigd. De lening en de geaccumuleerde interest zijn uiterlijk 18 december 2019 opeisbaar. De investeringen in niet-geconsolideerde deelnemingen volgen voornamelijk uit de wijzigingen in de consolidatiekring terzake Alfen B.V. en MC Ice B.V. (Fri-Jado Groep B.V.). Zie pagina 59 voor een nadere toelichting.

4 **VOORRADEN**

	31 december 2014	31 december 2013
Grond- en hulpstoffen	5.160	12.216
Goederen in bewerking en halffabricaten	149	967
Gereed product en handelsgoederen	4.209	8.043
Woningen in aanbouw	11.853	16.600
Opgeleverde woningen e.d.	7.614	12.253
Grondposities e.d.	212.216	206.491
	<b>241.201</b>	<b>256.570</b>

TBI realiseert projecten die, hetzij door derden zijn ontwikkeld, hetzij voortkomen uit de eigen projectontwikkelingsactiviteiten. De investeringen in projectontwikkelingsactiviteiten, zoals opgenomen onder de voorraden, betreffen projecten in voorbereiding ('Grondposities e.d.'), de geactiveerde bouw- en ontwikkelingskosten van het onverkochte deel op projecten in uitvoering ('Woningen in aanbouw') en van reeds opgeleverde projecten ('Opgeleverde woningen e.d.'). De post grondposities betreft voornamelijk grondposities die in Nederland zijn verworven om in de nabije toekomst te ontwikkelen als bouwlocatie. In 2014 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 2014 geconcludeerd dat de verwachte (toekomstige) opbrengstwaarde van een aantal posities structureel neerwaarts bijgesteld dient te worden. Deze bijzondere waardeverminderingen bedragen € 1,5 miljoen (2013: nihil).

#### 5 ONDERHANDEN PROJECTEN IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

	31 december 2014	31 december 2013
<b>Onderhanden projecten in opdracht van derden</b>		
Kosten inclusief naar rato van voortgang genomen winst, verminderd met voorzieningen voor verliezen		
	2.009.938	2.364.501
Af: gedeclareerde termijnen	<u>-2.094.520</u>	<u>-2.446.563</u>
	-84.582	-82.062
<b>Verantwoord onder de kortlopende schulden</b>	<u>84.582</u>	<u>82.062</u>
<b>Saldo</b>	-	-
De samenstelling is als volgt:		
Saldo onderhanden projecten derden groter dan gedeclareerde termijnen		
	61.644	144.082
Saldo onderhanden projecten derden kleiner dan gedeclareerde termijnen		
	<u>-146.226</u>	<u>-226.144</u>
	-84.582	-82.062

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 2014	31 december 2013
Debiteuren	193.523	235.715
Vennootschapsbelastingen	441	397
Actieve latente belastingvorderingen	7.887	3.756
Overige vorderingen	59.977	37.721
Overlopende activa	<u>3.881</u>	<u>8.994</u>
	<b>265.709</b>	<b>286.583</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De actieve latente belastingvorderingen hebben naar verwachting een looptijd van tussen de één en drie 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.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

7 LIQUIDE MIDDELEN

	31 december 2014	31 december 2013
Banken	121.489	145.914
Deposito's	1.812	2.919
Kassen	113	141
	<u>123.414</u>	<u>148.974</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de groep, behoudens een bedrag van circa € 19,1 miljoen (31 december 2013: € 28,0 miljoen) in vennootschappen onder firma en proportioneel geconsolideerde overige deelnemingen. Verder zijn onder de Nederlandse banktegoeden de saldi van geblokkeerde G-rekeningen tot een bedrag van circa € 3,1 miljoen begrepen (31 december 2013: € 3,5 miljoen). De deposito's hebben een looptijd korter dan één jaar.

8 EIGEN VERMOGEN

	31 december 2014	31 december 2013
Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Reserves	199.105	212.426
Niet-verdeeld resultaat	1.400	-13.147
	<u>245.883</u>	<u>244.657</u>

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. Voor een nadere toelichting op de samenstelling en het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige balans.

9 VOORZIENINGEN

	Jubileum- verplichtingen	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	4.708	12.468	13.524	4.055	34.755
<b>Mutaties in 2014</b>					
Dotatie	-154	3.048	11.583	-1.024	13.453
Onttrekkingen	-148	-3.762	-14.302	-709	-18.921
Consolidaties en deconsolidaties	-655	-2.077	-3.331	184	-5.879
<b>Saldo</b>	<u>-957</u>	<u>-2.791</u>	<u>-6.050</u>	<u>-1.549</u>	<u>-11.347</u>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>3.751</b>	<b>9.677</b>	<b>7.474</b>	<b>2.506</b>	<b>23.408</b>



De looptijd van de voorzieningen is als volgt:

	31 december 2014			31 december 2013		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Voorzieningen (x 1 miljoen)	11,3	9,4	2,7	17,5	12,9	4,4

#### 10 LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schuld betreft een door groepsmaatschappijen afgesloten langlopende projectfinanciering. De rente is gebaseerd op éénmaands EURIBOR plus een opslag. De binnen één jaar vervallende aflossingsverplichtingen worden opgenomen onder kortlopende schulden. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van eerste recht van hypotheek, verpanding van koop- en huurcontracten en concerngaranties. De looptijd van de langlopende schulden is als volgt:

	31 december 2014			31 december 2013		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
Langlopende schulden (x 1 miljoen)	–	13,3	11,4	–	15,2	11,3

#### 11 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2014	31 december 2013
Kredietinstellingen	18.489	35.898
Handelscrediteuren	215.667	230.970
Belastingen en premies sociale verzekeringen	30.336	37.797
Overige deelnemingen	366	347
Onderhanden projecten in opdracht van derden	84.582	82.062
Personeelskosten	40.564	48.510
Pensioenpremies	696	792
Overige schulden	54.607	73.868
Overlopende passiva	7.490	10.148
	<b>452.797</b>	<b>520.392</b>

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

#### KREDIETFACILITEITEN

TBI heeft de beschikking over een gecommiteerde revolving financieringsfaciliteit bij vier banken van in totaal € 100 miljoen, met een optie tot verruiming met € 50 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2016. Per 31 december 2014 was een bedrag van nihil binnen deze faciliteit opgenomen (2013: € 20 miljoen). Gedurende 2014 bedroeg de gemiddelde trekking € 8 miljoen (2013: € 32 miljoen). Het rentepercentage is gerelateerd aan EURIBOR, waarbij de renteperiode afhankelijk is van de duur van de trekking van de lening, verhoogd met een opslag. Als voornaamste zekerheden gelden het voldoen aan financiële convenanten (interest cover ratio en de senior debt cover ratio). In 2014 heeft TBI Holdings B.V. aan deze financiële convenanten voldaan. Daarnaast heeft

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

TBI de beschikking over rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 22,5 miljoen bij een drietal banken. De rentecondities van deze faciliteiten zijn gerelateerd aan EURIBOR verhoogd met een opslag. Deze rekening-courantfaciliteiten worden alleen aangesproken om zeer kortstondige liquiditeitsbehoefte op te vangen. Ultimo 2014 zijn, evenals ultimo 2013, geen bedragen onder deze rekening-courantfaciliteiten opgenomen.

**NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN**

	31 december 2014	31 december 2013
<b>Bankgaranties en borgstellingen</b>		
Garanties in verband met bereidverklaring	12.421	14.825
Garanties in verband met uitvoering van werken	146.869	153.480
Garanties in verband met ontvangen vooruitbetalingen	57.463	47.055
Overige	12.222	22.830
	<b>228.975</b>	<b>238.190</b>

	31 december 2014			31 december 2013		
	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar	< 1 jaar	1 – 5 jaar	> 5 jaar
<b>Overige (x 1 miljoen)</b>						
Leaseovereenkomsten	18,7	27,1	0,1	19,6	29,7	0,1
Huurovereenkomsten e.d.	9,8	23,6	9,6	12,4	28,8	13,1
Aankoopverplichtingen grond	12,6	18,7	–	21,5	18,9	–

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 operational lease 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 aangaan in verband met grondaankopen zijn gedeeltelijk onder voorbehoud van bestemmingsplanwijzigingen en/of af te geven (bouw)vergunningen.

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

## TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

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

### GESEGMENTEERDE INFORMATIE NAAR ACTIVITEITENGEBIED

(in miljoenen euro's)

	Techniek		Bouw		Infra		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2013	
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>								
Extern	844	880	612	678	147	183	1.603	1.744
Intern	18	17	1	7	8	6	–	–
<b>Totaal</b>	<b>862</b>	<b>897</b>	<b>613</b>	<b>685</b>	<b>155</b>	<b>189</b>	<b>1.603</b>	<b>1.744</b>
<b>Bedrijfsresultaat*</b>								
<b>vóór afschrijvingen</b>	21,2	13,3	6,8	20,8	9,5	6,6	31,0	32,6
<b>Bedrijfsresultaat*</b>	8,1	1,0	0,8	14,6	5,7	2,1	8,0	9,6
<b>Operationele marge</b>								
Bedrijfsresultaat/ bedrijfsopbrengsten	0,9%	0,1%	0,1%	2,1%	3,7%	1,1%	0,5%	0,6%
Investeringen in materiële vaste activa	6,2	11,4	3,3	4,9	2,8	3,9	12,3	20,2
Investeringen in immateriële vaste activa	0,7	0,2	0,5	0,4	0,1	–	1,3	1,3
Afschrijvingen materiële vaste activa	12,2	12,0	5,2	5,7	3,8	4,5	21,4	22,2
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0,9	0,3	0,7	0,5	–	–	1,7	0,8
<b>Orderportefeuille</b>								
Schriftelijke opdrachten	665	658	645	612	194	179	1.504	1.449
Pipeline-opdrachten	78	107	138	235	23	24	239	366
	<b>743</b>	<b>765</b>	<b>783</b>	<b>847</b>	<b>217</b>	<b>203</b>	<b>1.743</b>	<b>1.815</b>

\* Exclusief bijzondere waardevermindering en reorganisatielasten.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

12 **NETTO-OMZET**

	2014	2013
<b>Geografische spreiding netto-omzet</b>		
Nederland	1.888.390	1.618.078
Overige EU-landen	30.320	28.695
Rest van Europa	1.089	1.728
Buiten Europa	37.488	38.499
	<b>1.957.287</b>	<b>1.687.000</b>

13 **MEDEWERKERS**

De samenstelling van de gemiddelde personeelsbezetting naar activiteiten luidt:

	2014	2013
Techniek	5.088	5.559
Bouw	1.423	1.651
Infra	422	474
Overige	34	33
	<b>6.967</b>	<b>7.717</b>

Van het gemiddeld aantal werknemers waren in 2014 248 medewerkers werkzaam in het buitenland (2013: 237).

14 **PENSIOENEN**

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

- Bedrijfstakpensioenfondsen voor de Bouwnijverheid
- Pensioenfondsen Metaal & Techniek
- Pensioenfondsen van de Metalektro
- Verzekerde regelingen:
  - Gedispenseerde bedrijfstakregeling Bouw (voor de tot 1 januari 2012 opgebouwde pensioenen)
  - Ondernemingspensioenregelingen
- Stichting Pensioenfondsen TBI

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 en de regelingen van Stichting Pensioenfondsen TBI, die ondergebracht zijn bij een verzekeringsmaatschappij.

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

Het merendeel van de werknemers van de ondernemingen in het segment Techniek bouwt pensioen op bij het Pensioenfonds Metaal & Techniek of Pensioenfonds Metalektro. De ontwikkelingen bij deze twee bedrijfstak-pensioenfondsen zijn helaas niet gunstig geweest. Bij het Pensioenfonds Metaal & Techniek zijn de pensioenen per 1 april 2014 met 0,4 procent gekort, nadat per 1 april 2013 al een korting van 6,3 procent had plaatsgevonden. Bij het Pensioenfonds Metalektro was sprake van een korting van 0,5 procent in 2014 en 5,1 procent in 2013. Voor 2015 worden geen kortingen meer verwacht. Ultimo 2014 bedroeg de dekkingsgraad van Pensioenfonds Metaal & Techniek 102,8 procent (2013: 103,8 procent) en van Pensioenfonds Metalektro 102,0 procent (ultimo 2013: 103,8 procent).

Bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid zijn de opgebouwde pensioenen in 2014 niet gekort. In 2014 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds gestegen tot 114,5 procent (2013: 111,5 procent). De pensioenen van de actieve deelnemers zijn met 0,28 procent verhoogd per 1 januari 2014. Tevens is de pensioenopbouw met ingang van 2014 licht verhoogd van 1,8 procent tot 1,84 procent en is de pensioenpremie verlaagd.

De bij Stichting Pensioenfonds TBI opgebouwde pensioenen zijn volledig herverzekerd door middel van een garantiecontract. De verzekeraar garandeert de uitkeringen van het pensioenfonds, ongeacht het beleggingsresultaat en ongeacht hoe oud een deelnemer wordt. Het garantiecontract tussen Stichting Pensioenfonds TBI en de verzekeraar heeft een looptijd tot en met 31 december 2016. Voor de ondernemingspensioenregelingen is een vergelijkbare situatie van toepassing. Per 1 januari 2015 is de Wet Witteveen 2015 in werking getreden. Op grond van deze wet is de fiscaal maximaal toegestane pensioenopbouw verlaagd. Tevens vindt geen fiscale facilitering van pensioen meer plaats voor het inkomen boven € 100.000.

Het Pensioenfonds Metaal & Techniek en het Pensioenfonds Metalektro hebben vanaf 2015 dezelfde pensioenregeling. Deze kent een pensioenleeftijd van 67 jaar en een opbouwpercentage van 1,875 procent (fiscaal maximaal). Het maximum salaris voor de pensioenregeling bedraagt € 70.000. Voor het salaris tussen € 70.000 en € 100.000 is er een vrijwillige excedentregeling. Deze regeling is vanaf 2015 voor het Pensioenfonds Metaal & Techniek echter verplicht gesteld. De premies blijven voor beide fondsen verschillend. Ook de pensioenregeling van het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid is met ingang van 1 januari 2015 gewijzigd. De pensioenleeftijd is 67 jaar geworden en het opbouwpercentage 1,875 procent. Tevens is het partnerpensioen verbeterd.

De pensioenregelingen bij Stichting Pensioenfonds TBI en de ondernemingspensioenregelingen zijn, op één uitzondering na, vanaf 2015 eveneens aangepast aan de nieuwe fiscale grenzen. Voor elk van de regelingen is de pensioenleeftijd verhoogd tot 67 jaar en is uitgegaan van het fiscaal maximale opbouwpercentage van 1,875 procent. Pensioenregelingen voor inkomen boven € 100.000 zijn beëindigd, met uitzondering van een risico-nabestaandenverzekering.

> TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

15 **AFSCHRIJVINGEN IMMATERIËLE EN MATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2014	2013
Afschrijving immateriële vaste activa	1.696	824
Afschrijving materiële vaste activa	21.358	22.239
	<b>23.054</b>	<b>23.063</b>

**AFSCHRIJVING IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2014	2013
Ontwikkeling	1.696	824
	<b>1.696</b>	<b>824</b>

**AFSCHRIJVING MATERIËLE VASTE ACTIVA**

	2014	2013
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.011	3.881
Machines en installaties	5.341	6.003
Andere vaste bedrijfsmiddelen	12.006	12.355
	<b>21.358</b>	<b>22.239</b>

16 **RESULTAAT DEELNEMING**

Onder het resultaat deelneming zijn opgenomen het resultaat uit niet-geconsolideerde deelnemingen van € -0,3 miljoen (2013: € 0,2 miljoen) en het boekresultaat op de verkoop van deelnemingen van € 8,2 miljoen (2013: nihil). Het boekresultaat heeft betrekking op de verkoop in 2014 van de belangen in Acto Informatisering B.V. (100 procent), Alfen B.V. (69,55 procent) en Fri-Jado Groep B.V. (70 procent). De verkopen hebben in 2014 geleid tot een (netto) inkomende kasstroom van € 23,9 miljoen. De genoemde TBI-ondernemingen hebben in 2014 bedrijfsopbrengsten van € 154 miljoen en een bedrijfsresultaat van € 4,4 miljoen gerealiseerd. De boekwaarde van de activa van deze ondernemingen bedroeg op het moment van verkoop € 71,8 miljoen.

17 **BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT**

Betreft de verschuldigde belasting, te betalen over de in het binnenland en buitenland behaalde resultaten, rekening houdend met de mutatie in de voorziening voor latente vennootschapsbelasting. De verschuldigde belasting is berekend volgens de geldende tarieven, rekening houdend met vrijgestelde winstbestanddelen, permanente verschillen en niet-aftekbare kosten.

De effectieve belastingdruk bedraagt 268,7 procent (2013: 25,4 procent). De relatie tussen de gemiddelde effectieve belastingdruk en het wettelijke vennootschapsbelastingtarief is als volgt:

(in procenten)	2014	2013
Tarief vennootschapsbelasting	25,0	25,0
Liquidatieverlies	-2,2	-0,2
Niet-aftrekbare kosten	3,0	2,0
Deelnemingsvrijstelling	247,1	0,2
Overige fiscale faciliteiten e.d.	-4,2	-1,6
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>268,7</b>	<b>25,4</b>

#### REORGANISATIELASTEN

De aanhoudend slechte marktomstandigheden en vooruitzichten, in met name de markt voor de utiliteitsbouw, in combinatie met de economische ontwikkeling, hebben, net als bij veel andere ondernemingen in de bouwsector, grote druk gezet op de resultaatontwikkeling. 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 € 11,6 miljoen (2013: € 24,7 miljoen).

#### BEZOLDIGINGEN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Voor de bezoldiging van de leden en voormalige leden van de Raad van Bestuur, inclusief lasten uit hoofde van sociale verzekeringen en pensioenen maar exclusief lasten uit hoofde van de zogenaamde 'crisisheffing', is in 2014 € 2,611 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2013: € 2,122 miljoen). Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is in 2014 € 0,229 miljoen ten laste van de vennootschap gekomen (2013: € 0,201 miljoen).

#### ACCOUNTANTSHONORARIA

De accountantshonoraria uitgesplitst naar categorie bedroegen:

	2014	2013
Onderzoek van de geconsolideerde jaarrekening	925	868
Andere controle-opdrachten	85	79
Adviesdiensten op fiscaal terrein	4	-
Andere niet-controlediensten	118	327
	<b>1.132</b>	<b>1.274</b>

De overige dienstverlening betreft, evenals vorig jaar, voornamelijk advisering op het gebied van werkkapitaalbeheer.

## ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(vóór resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)

	31 december 2014	31 december 2013
<b>Vaste activa</b>		
1 Materiële vaste activa	226	292
2 Financiële vaste activa	<u>317.764</u>	<u>338.305</u>
	317.990	338.597
<b>Vlottende activa</b>		
3 Vorderingen	9.941	7.970
4 Liquide middelen	<u>67.056</u>	<u>96.848</u>
	<u>76.997</u>	<u>104.818</u>
<b>Totaal activa</b>	<b>394.987</b>	<b>443.415</b>
<b>Eigen vermogen</b>		
5 Geplaatst kapitaal	45.378	45.378
Agioreserve	7.683	7.683
Wettelijke reserves	2.683	5.178
Overige reserves	188.739	199.565
Resultaat boekjaar	<u>1.400</u>	<u>-13.147</u>
	245.883	244.657
6 Voorzieningen	1.036	3.104
<b>Kortlopende schulden en overlopende passiva</b>		
7	<u>148.068</u>	<u>195.654</u>
<b>Totaal passiva</b>	<b>394.987</b>	<b>443.415</b>

## ENKELVOUDIGE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2014

(bedragen in duizenden euro's)

	2014	2013
Resultaat van deelnemingen na belastingen	14.022	12.245
Overige baten en lasten na belastingen	<u>-12.622</u>	<u>-25.392</u>
	<b>1.400</b>	<b>-13.147</b>



# TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2014

(bedragen in duizenden euro's)

## ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening van TBI Holdings B.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. 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

De materiële vaste activa hebben betrekking op andere vaste bedrijfsmiddelen.

### 2 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	31 december 2014	31 december 2013
Aandeel in groepsmaatschappijen	317.759	338.305
Overige deelnemingen	5	–
	<b>317.764</b>	<b>338.305</b>

De mutaties in het aandeel in groepsmaatschappijen zijn:

	Aandeel in groepsmaatschappijen
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	
<b>Boekwaarde</b>	338.305
<b>Mutaties in de boekwaarde</b>	
Nettoresultaat over 2014	14.022
Ontvangen dividenden	–36.607
Investerings onder aftrek van voorzieningen	2.231
Overige mutaties	–192
<b>Saldo</b>	<b>–20.546</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	
<b>Boekwaarde</b>	<b>317.759</b>

Voor een overzicht van de belangrijkste geconsolideerde deelnemingen ultimo 2014 wordt verwezen naar het overzicht 'Operationele structuur TBI' op pagina 110. 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.

> TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2014

3 **VORDERINGEN**

	31 december 2014	31 december 2013
Debiteuren	759	–
Belastingen	8.439	6.321
Overige vorderingen en overlopende activa	743	1.649
	<b>9.941</b>	<b>7.970</b>

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar.

4 **LIQUIDE MIDDELEN**

	31 december 2014	31 december 2013
Kas	2	1
Banken	67.054	96.847
	<b>67.056</b>	<b>96.848</b>

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 euro 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	Niet- verdeelde winsten	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2013</b>	45.378	7.683	5.156	197.713	5.800	261.730
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	4.060	–4.060	–
Dividend 2012	–	–	–	–	–1.740	–1.740
Resultaat 2013	–	–	–	–	–13.147	–13.147
Goodwill	–	–	–	–2.021	–	–2.021
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	22	–187	–	–165
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>45.378</b>	<b>7.683</b>	<b>5.178</b>	<b>199.565</b>	<b>–13.147</b>	<b>244.657</b>
Toevoeging aan de reserves	–	–	–	–13.147	13.147	–
Dividend 2013	–	–	–	–	–	–
Resultaat 2014	–	–	–	–	1.400	1.400
Goodwill	–	–	–	–654	–	–654
Koersverschillen en overige mutaties	–	–	–2.495	2.975	–	480
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>45.378</b>	<b>7.683</b>	<b>2.683</b>	<b>188.739</b>	<b>1.400</b>	<b>245.883</b>

Van de wettelijke reserves heeft een bedrag van € 0,1 miljoen betrekking op koersverschillen deelnemingen en een bedrag van € 2,6 miljoen betrekking 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 2014 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2013. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, het nettoverlies over 2013 ten laste van de overige reserves te brengen.

De nettowinst over 2014 bedraagt € 1,4 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 1,0 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

## 6 VOORZIENINGEN

	Belasting- verplichtingen	Overige	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	1.796	1.308	3.104
<b>Mutaties in 2014</b>			
Dotatie	–	396	396
Onttrekkingen	–1.138	–1.326	–2.464
<b>Saldo</b>	–1.138	–930	–2.068
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>658</b>	<b>378</b>	<b>1.036</b>

De overige voorzieningen zijn met name getroffen voor de kosten van herstructureringen en juridische geschillen.

## 7 KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31 december 2014	31 december 2013
Schulden aan aandeelhouder	–	1.059
Schulden aan groepsmaatschappijen	141.785	166.668
Kredietinstellingen	–	20.000
Overige schulden en overlopende passiva	6.283	7.927
	<b>148.068</b>	<b>195.654</b>

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

TBI treedt tegenover zijn dochterondernemingen op als bankier. De voor de dagelijkse bedrijfsvoering niet benodigde geldmiddelen van deze dochterondernemingen kunnen op de – dagelijks opvraagbare – financieringsrekening rentedragend bij de vennootschap worden geplaatst. De rentevergoeding die over de – dagelijks opvraagbare – rekening-courant wordt berekend, is gebaseerd op de basisrente van de commerciële banken, vermeerderd met een opslag. De gemiddelde rente over 2014 bedroeg 2,9 procent (2013: 2,8 procent). Voor de volledigheid wordt tevens verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden en overlopende passiva in de geconsolideerde jaarrekening.

#### **NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN**

Door de vennootschap zijn concerngaranties verstrekt, in hoofdzaak aan opdrachtgevers van projecten, ter vervanging van bankgaranties. Ultimo 2014 betreft dit een bedrag van € 43,3 miljoen (ultimo 2013: € 50,2 miljoen).

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

Overigens wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

#### **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.

#### **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 werkmaatschappijen 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 € 6,5 miljoen (2013: € 7,7 miljoen). De financiële lasten uit deze verhoudingen met groepsmaatschappijen bedragen € 7,5 miljoen (2013: € 7,8 miljoen).

#### **TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN**

In 2014 heeft TBI Holdings B.V. de reorganisatielasten van een aantal TBI-ondernemingen vergoed en als gevolg hiervan is € 7,6 miljoen (2013: € 23,8 miljoen) ten laste van het vennootschappelijk resultaat gekomen.

In 2014 waren gemiddeld 34 medewerkers (2013: 33 medewerkers) bij de vennootschap in dienst.

Alle medewerkers waren in 2014, evenals in 2013, in Nederland werkzaam.

Rotterdam, 11 maart 2015

#### **Raad van Commissarissen**

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

#### **Raad van Bestuur**

ir. D.A. Sperling, voorzitter  
ir. P.J. Heijboer  
drs. L.J. Pruis 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.

#### RESULTAATBESTEMMING 2013

In april 2014 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in overeenstemming met het advies van de Raad van Commissarissen besloten tot ongewijzigde vaststelling van de jaarrekening 2013. Hierbij is besloten, in overeenstemming met de statutaire regelingen van de vennootschap, het nettoverlies over 2013, van € 13,1 miljoen, ten laste van de overige reserves te brengen.

#### VOORSTEL TOT RESULTAATBESTEMMING 2014

Het nettoresultaat over 2014 bedraagt € 1,4 miljoen. De Raad van Bestuur stelt voor om een bedrag van € 0,4 miljoen in contanten in de vorm van dividend aan de aandeelhouder uit te keren en het restant van € 1,0 miljoen toe te voegen aan de overige reserves.

#### GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In januari 2015 heeft TBI Holdings B.V. de vennootschap TBI Bedrijfspanden B.V. opgericht. TBI Bedrijfspanden B.V. heeft in 2015 de bedrijfspanden van een aantal TBI-ondernemingen overgenomen en hier vervolgens externe hypothecaire 'non-recourse' financiering van € 30 miljoen op aangetrokken. De financiering heeft een looptijd van 5 jaar. Elk jaar wordt € 2 miljoen afgelost en € 20 miljoen bij einde looptijd. Het rentepercentage is 2,95 procent (vast) tot einde looptijd. Als gevolg hiervan is in goed overleg met het banksyndicaat de 'revolving credit facility' van TBI Holdings B.V. verlaagd van € 100 miljoen naar € 80 miljoen.

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

### VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag op pagina 53 tot en met 82 opgenomen jaarrekening 2014 van TBI Holdings B.V. te Rotterdam gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

### VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controle-werkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### OORDEEL

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van TBI Holdings B.V. per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

---

**VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 11 maart 2015

**PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.**

drs. M.R.G. Adriaansens RA

# OPERATIONELE STRUCTUUR TBI

Beknopte structuur per 31 december 2014





# BEDRIJFSPROFIELEN EN WAPENFEITEN 2014

## TECHNIEK

### CROON ELEKTROTECHNIEK

#### We leven elektrotechniek

Croon is Nederlands grootste in elektrotechniek gespecialiseerde onderneming. Croon ontwerpt, realiseert en onderhoudt intelligente elektrotechnische systemen en biedt automatiseringsoplossingen voor de monitoring en besturing ervan. Croon is met ruim 2.000 medewerkers landelijk actief in vier markten: utiliteitsbouw, industrie, scheepsbouw en infra. Als enige elektrotechnische onderneming in Nederland bezit Croon het Investors in People (IiP)-keurmerk.

De wereld om ons heen elektrificeert en wordt steeds afhankelijker van de techniek. Croon 'leeft al 135 jaar elektrotechniek' en loopt voorop bij het veiliger en duurzamer maken van onze omgeving: integraal en vaak als aanjager van nieuwe technologische ontwikkelingen. In alles wat Croon doet, staat de mens centraal, ook al is elektrotechniek het dagelijks werk, het gaat nooit om de techniek op zich. Hierbij staat de 'Designed to Operate'-filosofie centraal, waarbij wordt gewerkt vanuit gebruikersperspectief en daardoor worden maximale prestaties geleverd. Deze unieke zienswijze stelt Croon in staat duurzame toegevoegde waarde voor klanten te realiseren. Croon neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de totale levenscyclus van installaties en systemen in de vorm van opdrachten op basis van Design, Build, Finance, Maintain & Operate (DBFMO). Croon zoekt hierbij de verbinding in de

keten: met klanten, leveranciers, collega's binnen Croon, TBI en andere ondernemingen. Zo neemt Croon verantwoordelijkheid en geeft vorm aan een wereld die elektrificeert.

#### WAPENFEITEN 2014

- In de utiliteitsbouw verzorgde Croon onder andere in het centrum van Rotterdam de elektrotechnische oplossingen van architectuuricoon 'De Verticale Stad' De Rotterdam van architect Rem Koolhaas en het nieuwe Rotterdam Centraal Station.
- In de industriële markt leverde Croon, op de Tweede Maasvlakte, de containerterminal op van de Rotterdam World Gateway. Voor Urenco in Almelo heeft Croon de totale kraanbesturing geautomatiseerd.
- In de scheepsbouw was Croon verantwoordelijk voor ontwerp en realisatie van de complete elektrotechnische installaties voor drie offshore vessels (pijpenleggers). Voor het grootste offshore werkschip ter wereld werden de hightechcontrolecabines voor het topsides-liftsysteem ontworpen en gerealiseerd.
- In de inframarkt is Croon onder andere al een aantal jaren betrokken bij ontwerp, realisatie en langjarig onderhoud van de complete elektrotechnische infrastructuur van het nieuwe Coentunneltracé op de ringweg van Amsterdam. Dit tracé is in 2014 volledig in gebruik genomen. Ook is een start gemaakt met het onderhoud en de modernisering van de bruggen en sluzen in het IJsselmeergebied.
- Op het gebied van organisatieontwikkeling is door Croon een aantal innovatieve concepten gerealiseerd, zoals de optimalisatie van de bouwplaatslogistiek bij het VU|O2-gebouw in Amsterdam en EnergyInsight (24/7-inzicht in energieprestaties in gebouwen), het Prismata Security Management Systeem (systeem dat integrale beveiligingsoplossingen biedt) en CareConnect (modulair systeem voor integratie van hard- en software in de zorgsector).



In het nieuwe Rotterdamse Centraal Station installeerde Croon tal van hoogwaardige elektrotechnische oplossingen.

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

## TECHNIEK

### EEEKELS TECHNOLOGY

#### Partner in Technical Solutions

Eekels Technology is al meer dan honderd jaar actief in de marktsegmenten marine & offshore en industrie en infra. Met ruim 550 medewerkers voert de onderneming projecten, onderhouds- en servicewerkzaamheden uit in de disciplines technische automatisering, elektrotechniek en werktuigbouw. Eekels heeft specifieke expertise op het gebied van elektro-technische aandrijfsystemen, 'total ship automation' en procesautomatisering. In 2014 behaalde Eekels een omzet van ruim € 60 miljoen. In Nederland heeft de onderneming vier vestigingen, waaronder het hoofdkantoor in Kolham. Daarnaast zijn nog vestigingen in Roemenië, in Duitsland, representative offices in China en Vietnam en een joint venture met SaierNico in China.

Uitgesproken klantgericht denken en doen zijn de kenmerken van de werkwijze van Eekels. Langdurige relaties met klanten is een belangrijk streven voor de TBI-onderneming, die een betrouwbare partner is omdat de diensten, systemen en producten voldoen aan hoge eisen en verwachtingen van de klant. Vandaar ook de missie: Partner in Technical Solutions.

Voor Eekels is duurzaam ondernemen de enig juiste manier van ondernemen. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in de technologiemarkt waarin de onderneming actief is en bij de verantwoordelijkheden als werkgever. Eekels geeft hier invulling aan door zo veel mogelijk duurzame diensten te leveren, de CO<sub>2</sub>-voetafdruk zo klein mogelijk te maken en veel zorg te besteden aan de gezondheid en het welzijn van medewerkers.

#### WAPENFEITEN 2014

- Op 18 maart won Eekels de eerste TBI Innovatieprijs met de inzending 'Slow Steaming': een duurzame technische innovatie in de scheepvaart.
- In september kocht Eekels alle aandelen van Greenland Engineering, een bedrijf gespecialiseerd in het ontwikkelen en leveren van geavanceerde technische automatiseringsoplossingen en producten voor de marine & offshore, industrie en infra. Door de overname versterkte Eekels zijn positie in de markt voor 'total ship automation'.
- In 2014 ontving de onderneming een aantal grote orders, onder andere voor tien Platform Supply Vessels van de serie ADNOC van De Hoop en voor zes Eco-box-schepen van scheepswerf Ferus Smit. Deze schepen gaan efficiënt om met brandstof en hebben een lage CO<sub>2</sub>-uitstoot.
- Ook op maatschappelijk gebied was 2014 belangrijk. Eekels tekende een samenwerkingsconvenant met het instituut voor engineering van de Hanzehogeschool Groningen waarin afgesproken werd samen te investeren in duurzame samenwerking op het gebied van techniekpromotie, onderwijs en onderzoek. Ook investeerde de TBI-onderneming in techniekonderwijs met een lesprogramma op een basisschool in Assen om zo ook jonge kinderen enthousiast te maken voor techniek.



Het offshore supply ship CMM-Gravity, nummer 7 in een serie voor Damen Shipyards, wordt door Petrobras ingezet voor de kust van Rio de Janeiro.

[www.eekels.com](http://www.eekels.com)

## TECHNIEK

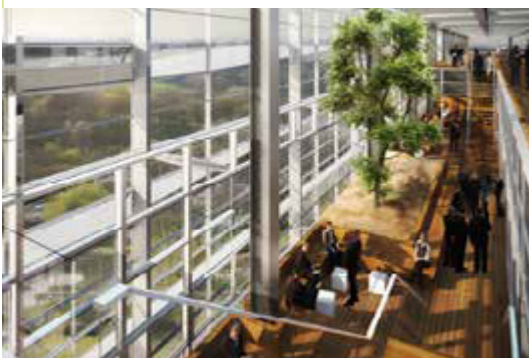
### WOLTER & DROS

#### Maker van de toekomst

Wolter & Dros staat voor een duurzaam Nederland. Als technisch specialist in de werktuigbouw dragen wij bij aan een comfortabele, gezonde en veilige werk- en leefomgeving. Onze professionele aanpak, lokale aanwezigheid en advies- en ontwerpknis zorgen ervoor dat onze klanten hun bedrijfsambities kunnen waarmaken en overstijgen.

Op het gebied van installaties voor klimaat, lucht en sanitair in de utiliteit, de zorg en het onderwijs is Wolter & Dros expert. Ook realiseert de onderneming installaties in de industrie en infra en technische installaties voor de woningbouw. Het dienstenpakket omvat ook concepten voor brandveiligheidssystemen, energiemanagement, WKO-Garant (gegarandeerde en optimale werking van koude- en warmteopslag), asset management, waterprojecten, datacenters, wateroverlastdetectie, gebouwbeheer op afstand en een 24/7 Shared Services Center (TBI Direct).

Zowel in mono- als multidisciplinair verband kiest Wolter & Dros in de omgang met klanten voor een professionele aanpak door de juiste medewerkers in te zetten, klanten proactief te informeren en advies- en ontwerpknis te bieden die de marktstandaard overstijgt. Ook staat de onderneming bekend om uitstekend contract- en projectmanagement en sterke



Wolter & Dros is als technologiepartner betrokken bij de realisatie van het European Patent Office (EPO) in Rijswijk.

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

regionale aanwezigheid. Zo weten de medewerkers wat er speelt en kennen ze de klanten. En nog belangrijker: klanten kennen Wolter & Dros.

#### WAPENFEITEN 2014

- Wolter & Dros verwierf verschillende opdrachten voor de energietechniek en werktuigbouwkundige oplossingen in de nieuwbouw en renovatie van toonaangevende panden in Nederland: het Catharinaziekenhuis in Eindhoven, de Bètacampus van de Universiteit Leiden en de hoogste radartoren van Europa in Zeeland. Ook was de onderneming betrokken bij de realisatie van het nieuwe hoofdkantoor van het European Patent Office (EPO) in Rijswijk.
- Een ander innovatief project is de bouw van Hotel Amstelkwartier. Het hotel van 18.500 m<sup>2</sup> moet het meest duurzame hotel van Europa worden met zo min mogelijk CO<sub>2</sub>-uitstoot en laag energieverbruik.
- Wolter & Dros was in 2014 als technologiepartner ook betrokken bij vele andere projecten: van de nieuwbouw van 185 woningen in Westerhoek tot de nieuwbouw van de MRI-scanner in het Spinoza Centre Neuro Imaging Amsterdam. Ook het kantoor Geelen Counterflow te Haalen en de duurzame uitbreiding van een kinderboerderij in Lunteren behoren tot het portfolio.
- Daarnaast verwierf Wolter & Dros een groot aantal technische onderhoudsopdrachten, onder andere voor 134 gebouwen van de gemeente Utrecht en enkele hogescholen.
- In 2014 organiseerde Wolter & Dros diverse evenementen, zoals de Dag van de Duurzaamheid Amersfoort, het seminar Verduurzamen van Commercieel Vastgoed in Bodegraven en het techniekevent Tech2do voor negenhonderd basisschoolleerlingen.
- Naast nieuwe opdrachten stond 2014 in het teken van prijzen. Wolter & Dros was de winnaar van onder meer een Veiligheidsaward en een bronzen SHE-award (Safety, Health and Environment).

## TECHNIEK

### COMFORT PARTNERS

#### Professionals voor een comfortabel woonklimaat

Comfort Partners ontwerpt, installeert, onderhoudt en beheert technische installaties in de woningbouw. De onderneming is een dochter van Wolter & Dros en biedt verschillende bedieningsconcepten: advies op maat of doe-het-zelf, passende contractvormen en kwaliteit in rapportage en informatie. Maatwerk in de dienstverlening wordt gewaarborgd door hoogwaardige technologie en processen. Zo creëert de TBI-onderneming een betrouwbaar en comfortabel woonklimaat voor bewoners. Een persoonlijke benadering is essentieel in de werkwijze. De individuele bewoner staat centraal bij de woningbouwprojecten. Comfort Partners is een professionele organisatie met een landelijke ruggengraat, die ook lokaal aanwezig is.

Als echte teamspeler werkt Comfort Partners regelmatig met Wolter & Dros aan innovatieve woningbouwprojecten. Vastberaden om met de oplossing te komen die tot het beste resultaat leidt, is Comfort Partners een proactieve onderneming die out-of-the-box denkt en door continu te leren, grenzen steeds verlegt. De TBI-onderneming bouwt voort op jarenlange ervaring en deskundigheid, maar staat ook open voor nieuwe, innovatieve ontwikkelingen. Met het toepassen van duurzame technieken en het installeren van warmteterugwinsystemen, zonne-energie en warmtepompen zet de onderneming zich in voor het verduurzamen van de woningmarkt.

#### WAPENFEITEN 2014

- In 2014 zette Comfort Partners zich in voor een duurzamer Nederland. Een van de grootste projecten was de installatie-technische oplossing in de herbesteding van een voormalig Achmea-kantoorgebouw van 22.000 m<sup>2</sup> in Amsterdam-West tot een appartementencomplex met 185 woningen.
- Tevens werden in Amsterdam 185 huurwoningen gerealiseerd in het complex Westerhoek. Comfort Partners is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud en leverde de installaties. Samen met Wolter & Dros werden de warmtevoorziening en comfortkoeling geïnstalleerd.

- Ook trad Comfort Partners het afgelopen jaar op als technisch beheerder van achthonderd woningen van woningcorporatie Born-Grevenbicht en beheerde de onderneming circa 80.000 installaties voor woningbouwcorporatie Ymere.
- Naast verschillende woningbouwprojecten is Comfort Partners in 2014 een contract aangegaan met The New Motion, een bedrijf dat in 2015 het landelijke oplaadnetwerk voor elektrische auto's fors uitbreidt met 5.000 oplaadpunten. Dit contract is een strategische samenwerking, gericht op het delen van kennis en op het innoveren van gemeenschappelijke processen. De uitbreiding voorziet in een grote behoefte aan laadpunten die is ontstaan door het groeiend aantal elektrische auto's.
- In 2014 werd bij de projecten in toenemende mate gebruik gemaakt van energiezuinige, groene installaties, zoals warmtepompen, warmteterugwinningsinstallaties, pv-panelen, zonneboilers en laadpunten aan huis of in de wijk. Om duurzaamheid ook toekomstbestendig te maken, werkt Comfort Partners aan een 'resourcingconcept' voor onderhoud voor woningcorporaties. Het concept speelt in op de toenemende vraag naar innovatieve ketenpartners.



Voor het Amsterdamse complex Westerhoek leverde Comfort Partners de installaties en is tevens verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud ervan.

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

## TECHNIEK

### WTH VLOERVERWARMING

#### Comfort als missie

WTH is in Nederland marktleider op het gebied van vloerverwarming en -koeling. Al meer dan veertig jaar ontwikkelt, produceert en verkoopt WTH vloer- en wandsystemen voor verwarming en koeling. WTH is een echte specialist met alle kennis in huis om binnen verschillende markten de juiste oplossing te bieden. Of het nu gaat om nieuwbouw of renovatie, de verschillende concepten zorgen voor een comfortabel en energiezuinig leef-, woon- en werkklimaat.

Naast het produceren en verkopen is WTH ook gespecialiseerd in het installeren van verwarmings- en koelsystemen.

Het productgamma van WTH bestaat uit verdelers, buizen, isolatiematerialen, thermostaten, regelingen en bevestigingsmaterialen. Naast het eigen merk heeft de TBI-onderneming alle disciplines in huis die nodig zijn in het proces: van aanvraag tot installatie.

Op het gebied van duurzaamheid draagt WTH ook een steentje bij. Vloerverwarming, al dan niet in combinatie met een warmtepomp, is een duurzame en toekomstbestendige oplossing voor het verwarmen of koelen van gebouwen. Met zijn duurzame comfortsystemen heeft WTH voor elk bouwtype de juiste toepassing, of het nu gaat om nieuwbouw of renovatie binnen de woningbouw of in de utiliteitsbouw.



De Rotterdam, ontworpen door architectenkantoor OMA van Rem Koolhaas. WTH heeft de 240 appartementen voorzien van lagetemperatuurvloerverwarming en -koeling.

(Foto: WTH Vloerverwarming B.V.)

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

Vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid laat WTH alle verdelers en regelingen produceren en assembleren bij sociale werkplaatsen. Door tijdens het ontwerp slim om te gaan met rollengtes wordt het afval tot een minimum beperkt.

Het restafval dat tijdens de installatie ontstaat, wordt centraal ingenomen en gerecycled. Door prefabricage tracht WTH de werkzaamheden op de bouwlocatie te verlichten en de tijdsduur van de bouwwerkzaamheden te verkorten.

WTH kenmerkt zich door kwalitatief hoogwaardige producten, deskundige medewerkers en de mogelijkheid snel te schakelen. Daarnaast zijn alle benodigde disciplines te vinden binnen de eigen organisatie en is maatschappelijke verantwoordelijkheid een belangrijk kenmerk van de onderneming.

#### WAPENFEITEN 2014

- In het afgelopen jaar zijn de systemen van WTH in veel vooraanstaande projecten geïnstalleerd. Zo werkte WTH onder andere mee aan de Markthal in Rotterdam, het labgebouw O|2 van de VU en het VUmc in Amsterdam en het Centrumplan Waddinxveen.
- WTH zette in 2014 verdere stappen op het gebied van duurzaamheid. Zo introduceerde de onderneming vijf slimme concepten tijdens de VSK 2014, de belangrijkste vakbeurs voor de installatiebranche. Door deze concepten wordt het voor klanten eenvoudiger een keuze te maken. De vijf duurzame concepten zijn geschikt voor verwarming en koeling en kunnen in elk marktsegment worden toegepast, zowel bij nieuwbouw als renovatie. Energiezuinigheid en comfort voor de eindgebruiker staan hierbij centraal.

## BOUW

### J.P. VAN EESTEREN

#### Gebouwen slimmer maken

De wereld om ons heen verandert. En de bouwwereld? De sector die de wereld vormgeeft, verandert die in hetzelfde tempo mee? Dat is voor J.P. van Eesteren de ultieme uitdaging. Vanuit deze drive ontwikkelt, bouwt en onderhoudt de TBI-onderneming innovatieve kantoren, ziekenhuizen, scholen en overige utiliteitsbouw. Projecten die worden gerealiseerd, voldoen keer op keer aan de veranderende eisen van de tijd. Duurzamer, flexibeler en multifunctioneler.

Het antwoord op de vragen van nu is volgens J.P. van Eesteren 'gebouwen slimmer maken'. De gebouwde omgeving intelligent voorbereiden op een duurzame toekomst die blijft veranderen. Met bouwoplossingen die honderd jaar mee kunnen, maar evengoed na tien jaar van functie kunnen veranderen. 'Gebouwen slimmer maken' betekent ook continu blijven werken aan procesoptimalisaties en intern de innovatie permanent aanjagen.

De kernwaarden van J.P. van Eesteren geven aan hoe de missie 'gebouwen slimmer maken' invulling krijgt. Bouwen heeft altijd al met vakmanschap te maken gehad, maar met het oog op de toekomst is het ook nodig vakmanschap te verbinden aan efficiency. Met een organisatie die gestroomlijnd is en een bedrijfsvoering die innovatie alle ruimte geeft.

In de bouw komen veel disciplines samen. Hoe beter de samenwerking, hoe hoger de output. J.P. van Eesteren is gewend de toegevoegde waarde van partners te zoeken met een open oog voor de expertise van anderen. Bouwen is vooral een creatief proces; hierin wil de onderneming voor klanten een meedenkende partner zijn die initiatief neemt en die vanuit de eigen expertise verbetervoorstellen kan aandragen die de kwaliteit verhogen, het bouwproces versnellen en de kosten beperken.

#### WAPENFEITEN 2014

- Voor J.P. van Eesteren was 2014 een jaar waarin de onderneming tot het uiterste ging om zijn inventiviteit te laten zien. Bijvoorbeeld bij de Markthal in Rotterdam, die in oktober wereldnieuws werd toen het gebouw door Hare Majesteit Koningin Máxima werd geopend.
- Andere innovatieve projecten waren het European Patent Office (EPO) in Rijswijk, de transformaties van de Passage in Den Haag en de bouw van de A'DAM-toren in Amsterdam.
- In 2014 werd opdracht gekregen voor de realisatie van het Hotel Amstelkwartier, een zeer duurzaam viersterrenplushotel met ruim driehonderd luxe kamers, gelegen aan de Amstel in Amsterdam. Het hotel zal het eerste LEED Platinum gecertificeerde hotel van Europa worden.
- 2014 was ook het jaar waarin J.P. van Eesteren de focus van de activiteiten meer naar de voorkant van het proces verlegde. Naast projectrealisatie werd er fors ingezet op engineering, procesoptimalisatie en integraliteit. Hierdoor kan J.P. van Eesteren in de toekomst optimaal blijven inspelen op de wensen van klanten en eindgebruikers.



Het zeer duurzame Hotel Amstelkwartier: het eerste LEED Platinum-gecertificeerde hotel van Europa.

Artist impression: Mulderblauw Architecten en Architectenbureau Paul de Ruiter.

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

## BOUW

### ERA CONTOUR

#### Vijftigmaal hoera voor blije bewoners

2014 is het gouden jubileumjaar voor ERA Contour. Al vijftig jaar realiseert ERA Contour nieuwbouw- en renovatieprojecten, zowel in eigen beheer als voor derden. Samen met gemeenten, corporaties, andere ontwikkelaars én de consument bedenken en maken de bijna driehonderd medewerkers plekken waar mensen gelukkig, comfortabel en veilig leven.

ERA Contour werkt al ruim twintig jaar in de stad en is gewend goed te luisteren naar consumenten en producten te maken die voldoen aan hun wensen. De drie speerpunten van ERA Contour zijn: de consument als co-maker, steden sterker maken en 360 graden duurzaam. De duidelijke focus van de TBI-onderneming op de stad en consument leidt tot succesvolle concepten, zoals Eén Blok Stad, de Buurtlift, Co-Green en lekkerEIGENhuis (in samenwerking met Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep).

De kracht van ERA Contour is samenwerken. De werkwijze kenmerkt zich dan ook door co-creatie. Iedere partij, van opdrachtgever, co-maker tot en met de eindgebruiker, levert toegevoegde waarde binnen zijn eigen discipline. Als Bewuste Bouwer draagt ERA Contour ook zijn passie uit om omwonenden en het stadsleven zo weinig mogelijk hinder te laten ondervinden van bouwwerkzaamheden. In 2014 is de duurzame conceptwoning '4C' ontwikkeld die wordt



Duurzame buurmarkt op bouwplaats Vlaardings Geluk in Vlaardingen, voorbeeld van buurtcommunicatie.

Foto: ERA Contour.

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

gekenmerkt door Cradle to Cradle, Comfort en Co-design. De doelstelling: minder afval door hoogwaardig hergebruik van bouwmaterialen, is vertaald in samenwerking met het initiatief Buurman: een duurzame bouwmarkt op de bouwplaats van ERA Contour.

#### WAPENFEITEN 2014

- In 2014 was ERA Contour partner in binnenstedelijke herstructurering met grootschalige projecten, zoals Nieuw Crooswijk in Rotterdam, Overtoomse Veld in Amsterdam Nieuw-West en de Babberspolder in Vlaardingen.
- De eerste paal van projecten De Veemarkt in Utrecht en CPO De Hoofden in Amsterdam is de bekroning van bijzondere co-creaties met de consument, die in 2014 tot stand kwamen.
- De ontwikkeling van conceptueel bouwen kreeg vorm met de realisatie van de eerste conceptwoningen, zoals het beterBASIShuis in De Smaaktuin Utrecht en 't Buitenrijk Maassluis.
- 2014 heeft in het teken gestaan van het TBI WOONlab met als hoogtepunt de lancering van de leukeWOONwinkel op de Woonbeurs in Amsterdam. De TBI-ondernemingen ERA Contour, Hazenberg Bouw en Koopmans Bouwgroep hebben hun innovatiekracht gebundeld en een innovatielab voor wonen opgericht. In dit TBI WOONlab ontwikkelt ERA Contour samen met opdrachtgevers en consumenten nieuwe concepten, processen en producten voor nieuwbouw en energetische woningverbetering.
- In 2014 is de Amsterdamse Nieuwbouwprijs (publieksprijs) uitgereikt aan De Kraaipanschool in Amsterdam, een project van ERA Contour als co-maker van Ymere. Eveneens werd de Amsterdamse Zuiderkerkprijs (vakprijs) gewonnen met het project Co-Green dat in samenwerking met Eigen Haard is ontwikkeld en gerealiseerd. Ook stond ERA Contour afgelopen jaar op nummer één in de Building Business Reputatie Monitor.

## BOUW

### GROOTHUIS WONEN

#### Woonwensen waarmaken

Groothuis Wonen is een conceptuele bouwer die helemaal thuis is in de ontwikkeling en bouw van grondgebonden woningen voor de verschillende TBI-ondernemingen, maar ook voor particulieren, beleggers, corporaties, gemeentes en ontwikkelaars. Groothuis Wonen combineert kennis en ervaring met de hoge kwaliteitseisen van deze tijd. Daarnaast kijkt de onderneming nog verder vooruit, zeker omdat woonwensen veranderen.

Een duidelijke focus op de consument heeft geleid tot succesvolle concepten. Het lekkerEIGENhuis-concept is in samenwerking met verschillende TBI-ondernemingen ontwikkeld en in 2014 gelanceerd. Het bouwsysteem staat voor hoge kwaliteit met een scherpe prijs. Mede door ketenintegratie worden slimme technieken toegepast die extra kwaliteit in materiaalkeuze en prestatie waarborgen.

Groothuis Wonen bouwt woningen volgens het lekkerEIGENhuis-concept, dat is afgestemd op de individuele wensen van de consument. De consument ontwerpt zelf zijn woning, daardoor kan elke woning anders zijn. De woningen uit het concept zijn uitermate geschikt voor kleine series, omdat de onderdelen grotendeels worden geprefabriceerd. Deze elementen worden voor een groot deel geproduceerd in de eigen timmerfabriek Groothuis Bouwelementen.

Bij Groothuis Wonen ligt het accent ook op een korte bouwtijd. Dit biedt veel kansen voor de realisatie van bouwprojecten in de huidige woningmarkt. Toekomstige bewoners komen voor veel keuzes te staan. Dit is een intensief proces, omdat de beslissingen vaak in relatief korte tijd moeten worden genomen. Bij Groothuis Wonen hoeft de toekomstige bewoner dat proces niet alleen te doorlopen. Van begin tot eind zijn de eigen kopersadviseurs het vaste aanspreekpunt. Zij weten welke specifieke wensen mogelijk zijn. Ook kunnen kopers terecht in de showroom van Groothuis Wonen, waar zij op basis van hun woonsmaak bijvoorbeeld de keuken en badkamer, vloeren en wandafwerkingen kunnen ontwerpen.

#### WAPENFEITEN 2014

- Het duurzaamheidsproject Tubbergen is in 2014 in samenwerking met de gemeente Tubbergen tot stand gekomen. Bij de woningen in dit project is het gehele dak voorzien van zonnepanelen. Deze leveren genoeg elektriciteit om de woningen over een heel jaar energieleverend te laten zijn. De EPC (Energie Prestatie Coëfficiënt) van deze woningen komt uit op 0,32. De woningen hebben een dashboard in de woonkamer, waarmee de bewoners continu inzicht hebben in hun energieproductie en -verbruik.
- Een ander bijzonder project uit 2014 zijn de zes energiezuinige starterswoningen in de Oostergast te Zuidhorn. De woningen zijn gelegen in het 'excellent gebied' van de gemeente Zuidhorn. In dit gebied wordt uitgebreide praktijkervaring opgedaan met innovatieve bouwmethoden en technieken en het zoeken naar nieuwe vormen van samenwerking en financiering.



Een voorbeeld van een prestigieus project: de Prêt-à-Logerwoning op de locatie van Groothuis Wonen te Harbrinkhoek.

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



## BOUW

### HAZENBERG BOUW

#### Synergie in bouwen

Hazenberg Bouw is een allround bouwonderneming die projecten realiseert in woningbouw, utiliteitsbouw, grootschalige renovatie, onderhoud, transformatie, restauratie en herbestemmingen. Het werkgebied is voornamelijk Zuid- en Midden-Nederland. Hazenberg Bouw bestaat uit Bouwbedrijf Hazenberg, Aannemingsbedrijf Nico de Bont en Korteweg Bouw. Elk dochterbedrijf heeft zijn eigen specialisme. De kracht schuilt in de combinaties hiervan, de kwaliteit van het werk, alsmede de betrokkenheid, flexibiliteit en creativiteit van de medewerkers.

Hazenberg Bouw is overtuigd van de kracht van samenwerking en zoekt daarin ook de integrale verbinding met andere TBI-ondernemingen. Samen met ERA Contour en Koopmans Bouwgroep ontwikkelt Hazenberg Bouw bijvoorbeeld vernieuwende woningbouwconcepten binnen het TBI WOONlab. Bovendien is een integrale aanpak van herbestemmingsvraagstukken volgens dochteronderneming Nico de Bont het antwoord op leegstand van monumenten. Samen met de TBI-ondernemingen Synchroon en HEVO heeft Nico de Bont 'Ozive | atelier voor herbestemming' opgericht. In dit atelier worden eigenaren en gebruikers van monumentaal vastgoed geholpen bij het opstellen, uitwerken en realiseren van haalbare herbestemmingsoplossingen.



Het verbouwde kantoor van Hazenberg Bouw faciliteert een optimale en open samenwerking met klanten en partners.

Foto: John Vos Fotografie.

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

Duurzaam ondernemen is een speerpunt. Alle projecten in uitvoering worden aangemeld bij Bewuste Bouwers, waarmee de duurzaamheid op de bouw in alle facetten wordt ondersteunt. Bovendien is Hazenberg Bouw aangesloten bij de 'BIM (Building Information Model) System Engineering groep' om faalkosten te verlagen. Hierdoor worden materialen minder onnodig verspild. Ook verwerkt Hazenberg Bouw bij voorkeur duurzame materialen. Op dit moment onderzoekt de onderneming de mogelijkheden om bruikbare restmaterialen via een kringloopstelsel aan de particuliere markt aan te bieden.

#### WAPENFEITEN 2014

- Het jaar 2014 stond in het teken van FLOW, een verbeterproces waarin Hazenberg Bouw op een andere manier is gaan samenwerken met klanten en partners. Hierbij staan de vraag van de klant en het project centraal. Vakmanschap, kennis en kunde zijn voorwaarden. FLOW heeft als instrumenten niet alleen LEAN, BIM en ketensamenwerking, maar vooral het innovatieve vermogen van de medewerkers en organisatie. Om FLOW volledig tot zijn recht te laten komen, is het kantoor in Vught verbouwd tot een open en faciliterende werkomgeving. Dit verbeterproces komt niet alleen de organisatie ten goede maar geeft ook ruimte aan persoonlijke groei en ontwikkeling van elke medewerker.
- Dochterbedrijven Bouwbedrijf Hazenberg en Korteweg Bouw realiseerden verschillende nieuwbouw- en renovatieprojecten in Zuid- en Midden-Nederland.
- Door dochteronderneming Nico de Bont werd gewerkt aan renovaties en restauraties van monumenten en erfgoed.

## BOUW

### NICO DE BONT

#### Behoud door ontwikkeling

Nico de Bont is al ruim vijftig jaar specialist in klassieke restauratie, hedendaagse herbestemmingen en planmatig onderhoud van historisch erfgoed. Met respect voor het verleden, liefde voor het vak en kennis van de nieuwste technieken werken de medewerkers dagelijks aan een grote variëteit aan historische projecten en geven deze een nieuw leven. Door continu te ontwikkelen creëert Nico de Bont duurzame waarde voor monumenten en erfgoed, zodat dit waardevolle vastgoed behouden blijft voor de toekomst. Het portfolio kenmerkt zich door de diversiteit aan werken. Omvangrijke projecten en kleine projecten, oude en jonge monumenten, klassieke restauraties en hedendaagse herbestemmingen.

Nico de Bont is een dochteronderneming van Hazenberg Bouw, dat naast Nico de Bont bestaat uit Bouwbedrijf Hazenberg en Korteweg Bouw. Steeds vaker trekt Nico de Bont samen op met zusterbedrijf Bouwbedrijf Hazenberg bij projecten waarin herbestemming van monumenten en nieuwbouw worden gecombineerd. Als mede-initiatiefnemer van 'Ozive | atelier voor herbestemming' geeft Nico de Bont samen met TBI-zusterbedrijven Synchroon en HEVO integraal antwoord op de herbestemming van een groeiend aantal leegstaande monumenten.

#### WAPENFEITEN 2014

- Een bijzondere oplevering in 2014 was het Jachthuis Sint Hubertus in Hoenderloo. Dit gesamtkunstwerk van Berlage vroeg om specialistisch vakmanschap en oog voor detail. Met uiterste precisie zijn het exterieur en interieur hersteld. Zo gaf Nico de Bont samen met zijn ketenpartners toekomst-waarde aan dit cultuurhistorisch monument.
- De restauratie van de Eusebiuskerk in Arnhem is in volle gang. Door een uitgekiende ketenintegratie bereikt Nico de Bont voor de opdrachtgever kwaliteitsverbetering, kostenbesparing, efficiency en tijdwinst.
- In het kloostercomplex Mariëngaarde in Tilburg werd een uniek woon- en werkproject voor 29 kunstenaars van vijftig jaar en ouder gerealiseerd. Naast woningen zijn er in het gebouw ateliers, een podium, oefenruimtes voor podiumkunsten, een kantine en een keuken.

- Het rijksmonument Mommersteeg in Vlijmen krijgt een nieuwe bestemming in de vorm van twee zorgconcepten: Thomashuis en Herbergier.
- Samen met BOEi ontwikkelde Nico de Bont woningen in De Lakfabriek op het KVL-terrein in Oisterwijk. Toekomstige bewoners kunnen zelf hun woning ontwerpen. Een nieuwe aanpak in herbestemming.
- Voor het Onderwijsmuseum blies Nico de Bont De Holland in Dordrecht nieuw leven in.
- Het kasteel in Ruurlo wordt gerestaureerd en herbestemd tot het Carel Willink Museum.
- Nico de Bont is in 2013 gestart met de herbestemming van de Frisokazerne in Ede, die in oktober 2014 door het Akoesticum in gebruik is genomen. Het project omvatte de restauratie, renovatie, verduurzaming en herinrichting van de monumentale kazerne tot een nationaal trainingscentrum voor muziek, dans en theater met studiecetrum en overnachtingsfaciliteiten. De uitvoering was complex en heeft in korte tijd en voor een minimaal budget plaatsgevonden. Flexibiliteit en inventiviteit waren hierbij noodzakelijk, waarbij het gehele bouwteam continu de integrale kwaliteit heeft bewaakt. Op basis van een LEANAanpak realiseerden zij in elf maanden een geslaagde herbestemming van 7.000 m<sup>2</sup>. Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander heeft op 23 januari 2015 het Akoesticum officieel geopend.



Restauratie van de Eusebiuskerk in Arnhem: duurzame waardecreatie door een monument te behouden voor de toekomst.

Foto: John Vos Fotografie.

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

## BOUW

### BOUWBEDRIJF HAZENBERG

#### Veelzijdig bouwpartner met ontwikkelvisie

Als dochteronderneming van Hazenberg Bouw is Bouwbedrijf Hazenberg een veelzijdige bouwpartner, die op basis van jarenlange kennis en ervaring woningbouw- en utiliteitsprojecten realiseert volgens een LEAN-aanpak. De opdrachtgever en zijn bouwuitdaging staan centraal. Daarmee worden klanten volledig ontlast en worden projecten volgens planning, binnen budget en randvoorwaarden opgeleverd. Dat geldt ook voor onderhoud, renovatie en transformatieprojecten.

Bij voorkeur opereren de medewerkers van Bouwbedrijf Hazenberg in bouwteamverband, omdat dan al vroegtijdig specifieke technische knowhow kan worden ingebracht. Hiermee worden faalkosten voorkomen. Steeds vaker trekt Bouwbedrijf Hazenberg samen op met zusterbedrijf Nico de Bont bij projecten waarin herbestemming van monumenten en nieuwbouw worden gecombineerd.

Mede dankzij grote kennis van de regionale markt manifesteert Bouwbedrijf Hazenberg zich bovendien als initiatiefnemer en ontwikkelaar van woningbouwprojecten. In 2014 kwam het steeds vaker voor dat woningconcepten ontwikkeld door het TBI WOONlab werden ingezet. Deze concepten onderscheiden zich in de markt door kwaliteit, prijs en de snelheid van het

bouwproces. Bovendien staan de wensen van de consument centraal in deze concepten, een belangrijke trend in de woningmarkt.

#### WAPENFEITEN 2014

- In Nijmegen bouwt Bouwbedrijf Hazenberg in en naast het klooster Mariënbosch 347 studentenwoningen. Kenmerkend voor dit project zijn de hoge energetische prestaties: het gebouw is CO<sub>2</sub>-neutraal en kent een uitzonderlijk lage EPC-waarde van 0,3.
- Begin 2014 startte de bouw van 25 woningen op de locatie Den Bergh, een eigen ontwikkeling in Boxtel volgens het lekkerEIGENhuis-concept van het TBI WOONlab, waarin de consument optreedt als coproductent bij het bouwen van nieuwe woningen.
- De Frisokazerne in Ede werd in 2014 opgeleverd. Het omvangrijke project omvatte de restauratie, renovatie, verduurzaming en herinrichting van de monumentale kazerne tot een nationaal trainingscentrum voor muziek, dans en theater. Op het terrein bevinden zich onder andere een studiecentrum, overnachtingsfaciliteiten en een restaurant. Dankzij concurrent engineering en een strakke LEAN-planning werd het 7.000 m<sup>2</sup> tellende project in elf maanden tijd opgeleverd. Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander heeft op 23 januari 2015 het Akoesticum officieel geopend.
- Een belangrijke realisatie was de nieuwbouw van de Brede School De Sprinkel in Haaren. Nu al werken de nieuwe gebruikers volop samen om richting te geven aan het nieuwe gebouw, dat in 2015 klaar is.
- Ook de verbouwing van kunstacademie AKV | St. Joost in Breda tot een eigentijdse onderwijslocatie was een belangrijke prestatie in 2014.



Hazenberg was initiatiefnemer en ontwikkelaar van een serie studentenwoningen in en naast het klooster Mariënbosch in Nijmegen.

Foto: Köller Fotografie.

## BOUW

### KORTEWEG BOUW

#### Creativiteit in bouwen

Korteweg Bouw is een moderne en klantgerichte bouwpartner die vooral actief is op de zakelijke markt (profit en non-profit) in Zuidwest-Nederland. Korteweg Bouw is een dochteronderneming van Hazenberg Bouw en een zusteronderneming van Nico de Bont en Bouwbedrijf Hazenberg. De onderneming voert woningbouw- en utiliteitsprojecten uit en verzorgt renovatie en onderhoud. Korteweg Bouw streeft duurzame bedrijfsvoering na op zowel milieutechnisch als maatschappelijk gebied. Als platte organisatie met een snelle besluitvorming heeft Korteweg Bouw een werkwijze waarin de opdrachtgever altijd centraal staat.

De bouwprocessen zijn LEAN ingericht, waardoor van begin tot eind optimaal kan worden gestuurd op tijd, geld, kwaliteit en nazorg. Samen met andere bouwbedrijven en ketenpartners ontwikkelt Korteweg creatieve oplossingen en woningbouwconcepten om antwoord te kunnen blijven geven op de veranderende marktvrage.

Samen met zusterbedrijven Bouwbedrijf Hazenberg en Nico de Bont heeft Korteweg Bouw het verbeterproces FLOW ontwikkeld, dat gericht is op integrale samenwerking en kennisdeling. Hierdoor gaat inspelen op trends en ontwikkelingen in de markt nog beter. Om FLOW volledig tot zijn recht te laten komen, zijn de projecten van Korteweg Bouw in 2014 verhuisd naar het kantoor van de zusterbedrijven Bouwbedrijf Hazenberg en Nico de Bont in Vught, dat geheel is verbouwd tot een open en faciliterende werkomgeving. De bouwservice van Korteweg Bouw blijft nog gewoon gehuisvest in Breda om snel en adequaat op de nazorg te kunnen reageren en om klanten en kopers in de regio te kunnen blijven bedienen.

#### WAPENFEITEN 2014

- In 2014 heeft Korteweg Bouw een breed scala aan projecten ontwikkeld en uitgevoerd. Een bijzonder project was Marckhoek in Breda: 15 grondgebonden patio-woningen en 76 appartementen. De bewoners van dit complex konden kiezen voor een uniek 'full option pakket', waarmee de woning direct in gebruik kon worden genomen.
- Andere projecten in de omgeving van Breda waren Tramsingel Breda (77 appartementen en commerciële ruimten) en het project Santrijn (20 woningen, 33 appartementen en een parkeergarage in het centrum van Oosterhout), gerealiseerd in samenwerking met Mobilis.
- Voor het waterschap Brabantse Delta bouwde Korteweg Bouw twee bedrijfsloodsen op basis van een D&B-opdracht (Design & Build).
- Diverse woningbouwprojecten werden in voorbereiding genomen of gingen in de verkoop, zoals 28 appartementen Scala in Alphen a/d Rijn (een combinatie van herbestemming en nieuwbouw), 14 woningen De Appelgaard in Helvoirt, 16 unieke appartementen Westackers in Zundert, 46 woningen Tuindorp Baarschot in Dorst en ten slotte 24 woningen Waterdonken Oost in Breda.



Korteweg Bouw realiseerde het project Marckhoek in Breda met extra veel keuzevrijheid voor bewoners.

Foto: Kees Stuij Fotografie.

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

## BOUW

### HEVO

#### Duurzaam presteren

HEVO is gespecialiseerd in huisvestingsadvies en projectmanagement op vastgoedgebied. HEVO voorziet opdrachtgevers met complexe huisvestingsvraagstukken in onderwijs, overheid, zorg en bedrijfsleven van oplossingen die bijdragen aan een optimale leef- en werkomgeving.

Met het unieke concept 'integraal projectmanagement' biedt HEVO harde garanties voor de prijs en kwaliteit van huisvesting. HEVO neemt opdrachtgevers het gehele projectmanagement uit handen en biedt kwalitatief hoogwaardige dienstverlening die alle aspecten van projectmanagement omvat: architectenselectie, bouwmanagement, contractmanagement, design & build, integraal ontwerpmanagement, integraal risicodragend projectmanagement en risicomanagement.

Bij nieuwbouw- of renovatieprojecten is er geen ruimte voor twijfel. HEVO maakt hoogwaardige vastgoedkennis laagdrempelig en bereikbaar. In elke fase van huisvestings- of ontwikkelprocessen voorziet HEVO opdrachtgevers van advies. Op basis van betrouwbare onderzoeksinformatie, scherpe analyses, helder advies en gegarandeerde resultaten legt de onderneming de basis voor professioneel vastgoedbeleid. Zo is HEVO onder andere gespecialiseerd in accommodatieonderzoek, financie-

ringsadvies, haalbaarheidsstudies, locatieonderzoek, het opstellen van programma's van eisen, verbouw- en inrichtingsmanagement en verhuismanagement.

#### WAPENFEITEN 2014

- In 2014 werkte HEVO aan verschillende toonaangevende projecten, zoals de nieuwbouw van het Dr. Mollercollege en de Walewyc-mavo in Waalwijk, waarvoor HEVO het integraal risicodragend projectmanagement verzorgde.
- Op het gebied van onderwijs waren er ook verbouwings- en renovatieprojecten waarbij HEVO betrokken was, bijvoorbeeld de verbouwing van Schola Medica in Utrecht en de renovatie van het Grafisch Lyceum in Rotterdam.
- Ook de nieuwbouw van zorginstelling De Noorderbrug in Groningen en het KWR Watercycle Research Institute in Nieuwegein behoren tot de portfolio.
- Een ander groot adviesproject was de huisvesting van de gemeentehuizen van de fusiegemeente Krimpenerwaard.
- HEVO voerde in 2014 een herbestemmingsonderzoek uit voor rijksmonument Het Kruithuis in Den Bosch.
- Op het gebied van positionering van de dienstverlening is HEVO in 2014 begonnen met het verkennen van het circulair serviceconcept voor het kantoor 2020. In dit concept vindt een verschuiving plaats van bezit naar gebruik: gebruikers leasen producten gedurende de volledige levenscyclus waarbij de producent als eigenaar verantwoordelijk blijft voor de prestaties en het onderhoud. Dit concept wordt in 2015 nader uitgewerkt.
- Drie HEVO-projecten vielen in 2014 in de prijzen: Havo Notre Dame des Anges uit Ubbergen won de Publieksprijs Gelderse Prijs voor Ruimtelijke kwaliteit. De multifunctionele accommodatie van klooster Zijtaart won de Brabantse Stijlprijs en Lyceum Schravenlant in Schiedam kreeg de Award Duurzame Architectuur.



HEVO werkte onder meer aan de nieuwbouw van het Dr. Mollercollege te Waalwijk.

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

## BOUW

### KOOPMANS BOUW GROEP

#### Samen slimmer werken

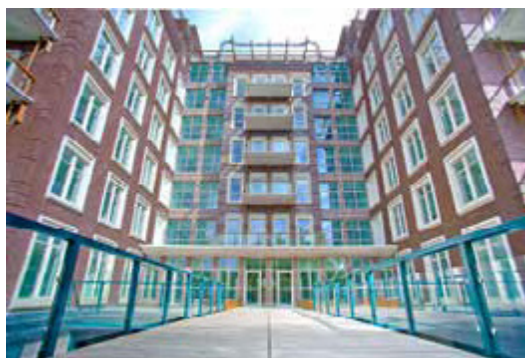
De toekomst maken door samen slimmer te werken. Dat realiseert Koopmans Bouwgroep door een vooraanstaande, ontwikkelende en renderende bouwer te zijn, die zich richt op zowel woning- als utiliteitsbouw. Klantgerichtheid, innovatiekracht, duurzaamheid en samenwerking zijn kernwaarden voor de bedrijfsvoering, waarbij het realiseren van toegevoegde waarde voor de opdrachtgevers en stakeholders het uitgangspunt is.

Koopmans Bouwgroep is tevens een belangrijke speler in de gebiedsontwikkeling en projectontwikkeling. Projecten moeten in samenspraak met betrokkenen resulteren in gebieden en gebouwen waar mensen het aangenaam vinden om te wonen, werken en recreëren. Middelgrote utiliteitsbouw, woningen en onderhoud en renovatie zijn de hoofdactiviteiten van Koopmans Bouwgroep. Hierbij ligt de focus op veilig werken, rendement behalen, het verlagen van faalkosten en uiteraard meerwaarde halen uit de kracht van TBI. In de bedrijfsvoering zijn *people*, *planet* en *profit* belangrijke kenmerken. Koopmans Bouwgroep voegt daar nog twee pijlers aan toe: *process* (organisatorische ontwikkelingen en innovatie) en *procurement* (duurzaamheid in de inkoopketen).

De TBI-onderneming onderscheidt zich eveneens op het gebied van onderzoek en ontwikkeling. Zo ontwikkelt Koopmans Bouwgroep samen met andere TBI-ondernemingen concepten in het TBI WOONlab. Ook past Koopmans Bouwgroep nieuwe methodes toe. Het Bouw Informatie Model (BIM) wordt ingezet om binnen een project LEAN te werken. Dit 3D-model neemt een centrale plek in binnen alle projectfasen. In het model verzamelt Koopmans alle relevante informatie van de betrokken partijen. Het resultaat is één Bouw Informatie Model waarmee de kwaliteit en efficiency worden vergroot en de faalkosten worden verlaagd. Met de tools Scrum en Oobeya zorgt Koopmans voor een kortere doorlooptijd en minder faalkosten tijdens het project.

#### WAPENFEITEN 2014

- Een groot project in 2014 was de nieuwbouw van het stadhuis van Almelo, een duurzaam gebouw waarbij tijdens de bouw werd gewerkt aan het BREEAM-certificaat Excellent. In de betonnen vloeren zijn honderden zwarte en witte kunststof ballen verwerkt. Dat betekent minder beton, minder betonwapening en ook minder cement, zand en grind. Maar ook minder transportkosten en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot.
- Project Molenwerf in Amsterdam-West: een grote transformatie van een voormalig kantoorgebouw van Achmea van circa 20.000 m<sup>2</sup> naar 185 (huur)appartementen.
- In Drachten was Centrumplan Raadhuisplein een groot bouwproject. De opdracht behelsde de nieuwbouw van een parkeergarage voor 700 auto's (21.000 m<sup>2</sup>), 22.000 m<sup>2</sup> winkelruimte en 190 woningen.
- Koopmans Bouwgroep realiseerde de nieuwbouw voor Museum MORE, een museum voor modern realisme in Gorssel.
- In Deventer voerde Koopmans Bouwgroep de complete gebiedsontwikkeling uit van nieuwbouwproject Schalkhaar. Van stedenbouwkundig plan, inrichtingsplan openbare ruimte tot de aansturing van het bestemmingsplan.



Koopmans realiseerde in Amsterdam de duurzame transformatie van het kantoorcomplex Molenwerf (22.000 m<sup>2</sup>) tot 185 appartementen.

Foto: Bouwfotografie.nl

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

## BOUW

### MDB

#### Vlot, veilig en vernieuwend

MDB (Materieel Dienst Bergambacht) is een TBI-onderneming die materieel verhuurt aan zowel TBI-ondernemingen als aan andere aannemers en bouwondernemingen en deze ondersteunt met een uitgebreid dienstenpakket. MDB, gevestigd in Bergambacht, beschikt over een gedifferentieerd pakket aan materieel. In de collectie zitten meer dan 1.000 artikelen, waaronder kranen, goederen- en personenliften, hijs- en hefmiddele, steigers, ondersteuning, bekistingen, keten, units, keetwagens, containers, loodsen, elektra, verlichting, terreinrichting, machines en handgereedschappen.

MDB is de kennispartner op het gebied van materieel.

De onderneming denkt mee met de klant, van offertestadium tot uitvoering. Zo adviseren de medewerkers onder andere over steigers en ondersteuning, bekistingen, bouwplaatslogistiek en de inrichting van de bouwplaats. Reken- en tekenwerk, montage en demontage behoren tot het dienstenpakket en het onderhoud wordt gedaan door eigen servicemonteurs. Zij kunnen ook het materieel voor de klant keuren (overeenkomstig NEN 3140 onder supervisie van AMTeK).



MDB voerde een vernieuwd verfsysteem in voor toepassing van de TBI-huisstijlkleuren op het TBI-materieel.

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

Bovendien werkt MDB samen met diverse ketenpartners, zodat de onderneming een zo volledig mogelijk materieelpakket kan aanbieden. Ook heeft MDB eigen monteurs en machinisten, zodat op de bouwplaats flexibel en betrouwbaar kan worden gewerkt. Om duurzaam en innovatief te blijven en te werken met het oog op de toekomst, investeert MDB in innovaties in de bedrijfsvoering, zoals in een duurzame wasstraat en moderne verfsystemen, verwarmingstechnieken en verlichting. MDB beschikt over een eigen klantportaal, waarbij klanten zelf volledig inzicht hebben in hun materieelinzet. Dit biedt hun duidelijkheid en geeft een helder overzicht van hun materieelinzet. Bij al deze diensten waarborgt MDB de veiligheid op het hoogste niveau.

#### WAPENFEITEN 2014

- MDB heeft het TBI-Veiligheidshuis in het leven geroepen. Hier worden cursussen voor alle klanten aangeboden. Zo wordt in het kader van de TBI-Veiligheidsrichtlijn een cursus aangeboden voor de TBI-Veiligheidsdag. Deze wordt voor elke TBI-onderneming op maat gemaakt en wordt gevolgd onder professionele begeleiding van MDB.
- In 2014 startte MDB een samenwerking met Boels. Hierdoor is het mogelijk klanten een allesomvattend materieelpakket te bieden.
- Voor het project Hotel Amstelkwartier realiseerde MDB de 'Duurzame Bouwplaats'.
- In 2014 zijn elektrische gereedschapspakketten geleverd aan al het bouw personeel van ERA Contour.
- MDB stelde in 2014 een 'menukaart' samen van duurzaam materieel, om klanten op deze originele manier overzicht en informatie te bieden.
- MDB realiseerde de ondersteuning voor FFL-vloerplaten (brandwerende duurzame betonelementen) in het project Sluiskiltunnel.
- Ook buiten de landsgrenzen was 2014 succesvol: MDB verhuurde een torenkraan aan een klant in Roemenië.
- Een nieuw verfsysteem voor toepassing van de TBI-huisstijlkleuren werd ingevoerd.
- Het marktaandeel van derden en techniekbedrijven werd in 2014 verhoogd.

## BOUW

### SYNCHROON

#### Met lef en liefde ontwikkelen

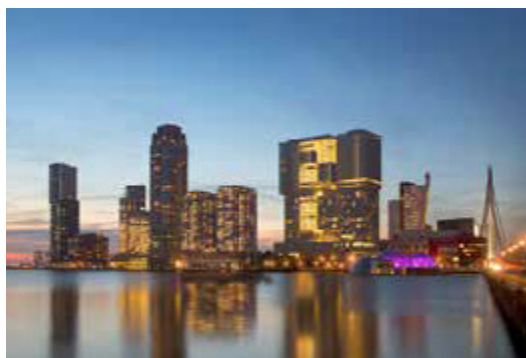
Synchroon is een pur sang projectontwikkelaar met meer dan 75 jaar ervaring in het ontwikkelen van woning- en winkelprojecten. Synchroon houdt van steden en is gefascineerd door de rol die steden hebben voor mensen en samenlevingen. Vanuit deze fascinatie heeft Synchroon de ambitie om mooie in de stad passende gebouwen met een prettige leefomgeving te ontwikkelen. Synchroon (her)ontwikkelt gebouwen en gebieden die het verschil maken en indruk maken. De kernwaarden van Synchroon zijn lef, liefde, mooi, trots en warm. Synchroon ontwikkelt met lef en liefde projecten waar stadsbewoners trots op zijn.

Synchroon vindt het van maatschappelijk belang om te innoveren en na te blijven denken over het verduurzamen van de leefomgeving. Innovatie leidt namelijk tot vernieuwing. Een vernieuwing leidt tot nieuwe concepten. Concepten waarmee Synchroon zijn klanten wil verleiden en de gebouwde omgeving wil verbeteren. Een voorbeeld van zo'n concept is het E-House, een woning die geen gebruik maakt van fossiele brandstoffen en energie oplevert. Het nieuwe merklablet Ozive staat voor samenwerking tussen Synchroon, Nico de Bont en HEVO, dat zich volledig richt op het herbestemmen van monumenten. Maar er zijn meer nieuwe duurzame concepten in ontwikkeling, zoals het Micro Appartement en de volledig zelfvoorzienende woonwijk Be Happy.

#### WAPENFEITEN 2014

- Een belangrijk focuspunt voor Synchroon in 2014 was de ontwikkeling van wijk- en buurtwinkelcentra. Een voorbeeld daarvan is het Centrumplan Schaesberg in Landgraaf. Dit project werd genomineerd voor de NRW jaarprijs. Sinds de oplevering heeft Schaesberg een nieuw, volwaardig en compleet centrumgebied met ruim 6.000 m<sup>2</sup> winkel- en boodschappengemak. Ondanks dat het plan zich bevindt in een krimpregio is het toch gelukt dit project succesvol af te ronden.

- Op het gebied van (her)ontwikkelen in de stad startte en realiseerde Synchroon verschillende projecten. Zo startte in 2014 de bouw van de duurzame woontorens Boston en Seattle op de Wilhelminapier in Rotterdam. De twee woontorens zijn ontworpen door de rijksbouwmeester Frits van Dongen en het project wordt gebouwd door J.P. van Eesteren.
- Naast stadse omgevingen was Synchroon ook betrokken bij de realisatie van woonmilieus aan de rand van de stad, zoals Waterfront in Harderwijk: in 2014 startte de bouw van de eerste fase van deze gebiedsontwikkeling, een integraal plan met woningen en recreatieve voorzieningen. Ook heeft dit project de Gelderse Prijs voor Ruimtelijke Kwaliteit gewonnen. Waterfront Harderwijk wordt ontwikkeld in samenwerking met Koopmans Bouwgroep.
- Parc Glorieux in Vught is in 2014 getransformeerd van klooster tot luxe appartementencomplex: een succesvol herbestemmingsproject van monumentaal vastgoed waarbij de toekomst van het erfgoed is veiliggesteld. Parc Glorieux is gerenoveerd door Nico de Bont.



De Rotterdamse woontorens Boston en Seattle: 220 koop- en huurappartementen en 1.500 m<sup>2</sup> commerciële ruimte voor cultuur, winkels en horeca.

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



## BOUW

### VOORBIJ PREFAB BETON

#### Robuust als beton

Voorbij Prefab Beton specialiseert zich al tientallen jaren in de ontwikkeling en toelevering van duurzame prefabbeton-elementen. Voorbij Prefab Beton richt zich voornamelijk op de woningbouw, maar realiseert ook projecten in de infra, industrie en utiliteitsbouw. Samen met de klant wordt gezocht naar verantwoorde en passende oplossingen voor de meest uiteenlopende projecten. De verschillende TBI-ondernemingen zijn een belangrijke klant van Voorbij Prefab Beton en daarnaast biedt de onderneming zijn producten en diensten ook aan in de markt. Voorbij Prefab Beton staat voor ervaring, partnerschap en allround capaciteit.

De medewerkers van Voorbij Prefab Beton spelen een grote rol in het waarborgen van de hoge kwaliteit van de producten en diensten. Het ontwikkelen van talent, leiderschap en kennis door het aanbieden van opleidingen en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie zorgt ervoor dat deze hoge kwaliteit gegarandeerd blijft. Hieraan wordt veel aandacht besteed. Verder gaat de TBI-onderneming vanuit maatschappelijk oogpunt bewust om met het leefmilieu, de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers en de organisatie.



Het nieuwste concept van Voorbij Prefab Beton is FFL: brandwerende duurzame betonelementen met een levensduur van minimaal honderd jaar.

[www.voorbij-betonsystemen.nl](http://www.voorbij-betonsystemen.nl)

#### WAPENFEITEN 2014

- In het eerste halfjaar van 2014 heeft Voorbij Prefab Beton de laatste elementen voor de Sluiskiltunnel geleverd. Het vernieuwende FFL-concept werd hier voor het eerst toegepast. FFL staat voor Fire Fighting Layer, een brandwerend betonelement met een duurzame levensduur van minimaal honderd jaar, geschikt voor wanden, vloeren en plafonds van onder andere tunnels en parkeergarages. Voorbij Prefab Beton ontwikkelde dit innovatieve concept. De onderneming is verantwoordelijk voor de levering en montage van de kabelkokers voor de 1.330 meter lange Sluiskiltunnel.
- In de tweede helft van 2014 stond de woningbouw centraal. Het project Vlaardings Geluk II is een van de projecten waarin Voorbij Prefab Beton samen met ERA Contour 134 woningen bouwde.
- Voorbij Prefab Beton is één van de TBI-ondernemingen die de krachten bundelen in de verschillende concepten van TBI WOONlab. In 2014 werd het concept lekkerEIGENhuis gelanceerd: betaalbare woningen die binnen twaalf weken worden gebouwd en naar eigen individuele woonsmaak samen te stellen zijn. De eerste woningen op basis van dit concept zijn inmiddels gebouwd. Voorbij Prefab Beton leverde de betonelementen.

## INFRA

### MOBILIS

#### 'Bruggenbouwer' in projecten

Mobilis is één van de toonaangevende civiele bouwers van Nederland. De onderneming verbindt een rijke historie aan een toekomstgerichte visie op duurzaamheid en maatschappelijk betrokken ondernemerschap. Circa 220 medewerkers werken dagelijks aan effectieve, efficiënte oplossingen voor de infrastructuur, waterhuishouding en industrie. Als zelfstandige onderneming binnen TBI realiseert Mobilis onder andere bruggen, tunnels, viaducten, ecoducten, kademuren, wegen, stations met omliggende infrastructuur, energiecentrales, zuiveringsinstallaties en parkeergarages.

Met de ontwikkeling van nieuwe technieken, ontwerp kennis, risicobeheersing, contractvormen en procesbeheersing is Mobilis in staat projecten van elke aard en omvang tot een succes te maken. Diezelfde innovatiekracht wordt ook in stelling gebracht voor MVO-doelstellingen. Vanuit oprechte betrokkenheid bij het energie- en milieuvraagstuk verlaagt Mobilis waar mogelijk het energieverbruik.

Mobilis opereert graag als bruggenbouwer, soms letterlijk, maar veel vaker figuurlijk. Zoals alle TBI-ondernemingen gelooft Mobilis stellig in de kracht van samenwerking. Complexe, multidisciplinaire infraprojecten vergen steeds meer specifieke kennis en expertise van verschillende partijen. Alleen door eendrachtig samen op te trekken en open en integer met elkaar te communiceren, kunnen alle partijen een optimaal projectresultaat realiseren. Mobilis is de aangewezen partij om die samenwerking te mobiliseren.

#### WAPENFEITEN 2014

- Eén van de bekendste projecten in 2014 was het Centraal Station van Rotterdam. Mobilis realiseerde het duurzame complex in nauwe samenwerking met zeven andere TBI-ondernemingen. Het project viel datzelfde jaar nog veelvuldig in de prijzen: de Brunel Award, Dutch Design Award, Houtarchitectuurprijs, Nationale Staalprijs en Living Daylights Award.

- Ook een ander Mobilis-project werd veelvuldig besproken: de Markthal in Rotterdam. De foodmarkt, overkapt door een kantoren- en appartementencomplex, werd gebouwd door J.P. van Eesteren. De parkeergarage werd gerealiseerd door Mobilis en Martens en Van Oord.
- De capaciteitsuitbreiding van het Coentunneltracé is afgerond. Het gehele tracé is weer opengesteld voor verkeer.
- De Spoorzone Delft was ook belangrijk in 2014. Fase 1 van het project is nagenoeg gereed. In het voorjaar van 2015 kan de eerste trein door de spoortunnel rijden en in 2017 is de tweede tunnelbuis af.
- Het integrale, digitale management- en informatiesysteem Mobilizer werd in 2014 gelanceerd. Het systeem is in ontwikkeling bij Mobilis en wordt nu ook al uitgerold bij andere TBI-ondernemingen.
- Onder het motto 'Let's Aquanize' bundelden vier TBI-ondernemingen in 2014 hun krachten om een reeks slimme producten en diensten aan te bieden aan waterschappen en drinkwaterbedrijven.
- Mobilis ondertekende samen met vijftien andere partijen uit de bouw en installatietechniek de Governance Code 'Veiligheid in de bouw' en organiseerde twee veiligheidsbijeenkomsten met de directies van bouwpartners.



Het innovatieve dak van het Centraal Station in Rotterdam is van staal en glas en bedekt met 10.000 m<sup>2</sup> zonnepanelen.

Foto: Siebe Swart.

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

## INFRA

### MOBILIS DANMARK

#### 'Bruggenbouwer' in Denemarken

Mobilis Danmark is de Deense tak van Mobilis. De buitenlandse TBI-onderneming is een stabiele speler in de civiele bouw binnen Europa. TBI Infra heeft Mobilis Danmark begin 2013 opgericht. De eerste anderhalf jaar heeft Mobilis Danmark geopereerd in Denemarken, volledig steunend op Mobilis in Nederland. In april 2014 heeft de onderneming een eigen kantoor geopend en heeft sindsdien een eigen groep gespecialiseerde medewerkers. Net als de medewerkers in Nederland werkt ook het Deense personeel dagelijks aan effectieve, efficiënte oplossingen voor de infrastructuur, waterhuishouding en industrie.

Mobilis Danmark is opgericht vanuit interesse voor de Deense Bid & Build- en Design & Construct-contracten en opereert voornamelijk in de marktgebieden infrastructuur en industrie. Design & Construct-contracten komen in Scandinavische landen steeds meer voor. Vanuit stevige ervaring met geïntegreerde contracten wil Mobilis hierin een sterke positie in de markt opbouwen.

Ook in Denemarken opereert Mobilis als bruggenbouwer. Soms letterlijk, maar vaker figuurlijk. Zoals alle TBI-bedrijven gelooft Mobilis stellig in de kracht van samenwerking. Complexe, multidisciplinaire infraprojecten vergen steeds meer specifieke

kunde en expertise van verschillende partijen. Zo werkt Mobilis Danmark samen met gerenommeerde Deense bedrijven aan multidisciplinaire projecten. Alleen door eendrachtig samen op te trekken en open en integer met elkaar te communiceren, is het mogelijk om ook buiten Nederland succesvolle projecten te realiseren.

#### WAPENFEITEN 2014

- Mobilis Danmark bouwt bij het project Motorvej Frederikssund vijf kunstwerken volgens oorspronkelijk ontwerp van Pihl & Sohn en twee kunstwerken worden aangepast aan de Nederlandse bouwmethode (Terre Armee en prefabliggers). Mobilis Danmark heeft dit project overgenomen, nadat de oorspronkelijke Deense aannemer Pihl & Sohn in augustus 2013 failliet werd verklaard. Het project loopt nog tot september 2015.
- Het project Tværvej Nord Denemarken, tevens in opdracht van Vejdirektoratet, omvat een circa 3,8 km lange provinciale weg waarlangs Mobilis Danmark vijf kunstwerken bouwt. Het Mobilis-deel is in 2014 opgeleverd, het totale project loopt door tot september 2015. De weg ligt ten westen van de plaats Smørumnedre (westelijk van Kopenhagen). In het noorden wordt aangesloten op de bestaande rotonde van de Kildedalsvej (nabij station Kildedal) en ten zuiden op de nieuw aan te leggen snelweg MV4 Frederikssundmotorvejen.
- Mobilis Danmark heeft als onderaannemer van Barslund de aanleg van vijf verschillende bruggetjes in het park naast het Arken-museum aangenomen. Dit is een Design & Construct-contract waarvan de uitvoering is gepland voor 2015.
- In opdracht van Vejdirektoratet heeft Mobilis Danmark, in samenwerking met het Deense bedrijf Mj. Eriksson, het project Aalborg Syd Denemarken aangenomen. Het project betreft het ontwerp en de realisatie van een nieuwe 4,4 km lange tweebaansweg met zeven kunstwerken in de omgeving van Kopenhagen.



Het project Aalborg Syd Denemarken omvat het ontwerp en de realisatie van een nieuwe tweebaansweg met zeven infrastructurele kunstwerken.

## INFRA

### SERVICIS

#### Trouw aan de klant, klant trouw aan Servicis

Servicis, voorheen SPIE Construction Services, werd in juni 2013 overgenomen door TBI Infra van SPIE Nederland en maakt sindsdien deel uit van het TBI-concern.

Servicis heeft een lange historie als betonbouwer en beton-reparateur in verschillende industriële segmenten. Deze aan elkaar gelieerde betonspecialismen sluiten uitstekend aan op de visie van TBI Infra om meerwaarde te bieden aan industriële klanten. Doordat Servicis is voortgekomen uit zowel Heijmans Industrie Services als Spie Constructie Services heeft de onderneming nog steeds een goede relatie met deze bedrijven.

Servicis heeft kwaliteit en veiligheid hoog in het vaandel staan. Dit resulteert in een trouwe klantenkring. Met deze klantenkring, die geregeld als referentie wordt opgegeven, heeft Servicis zich als doel gesteld zijn netwerk de komende jaren verder uit te breiden.

Met gediplomeerde betononderhoudkundigen is Servicis in staat een bijdrage te leveren binnen TBI Infra op het gebied van asset management. Servicis ziet asset management in de industrie steeds vaker op de voorgrond treden.

Met de opgedane kennis binnen TBI kan Servicis zijn klanten uitstekend op dit gebied helpen.

Servicis heeft inmiddels zijn draai binnen TBI goed gevonden. Dit heeft geresulteerd in twee succesvolle tenders die inmiddels met de collega-bedrijven Croon en Wolter & Dros zijn uitgevoerd. Samen bieden de ondernemingen toegevoegde waarde.

Al jaren timmert Servicis aan de weg met uitstekende veiligheidscijfers. De afgelopen vijf jaar heeft er geen enkel ongeval plaatsgevonden. Services is hierop met recht trots.

#### WAPENFEITEN 2014

- Servicis kreeg van Shell de C-status na de overname door TBI Infra. Inmiddels heeft Servicis de A-status verworven en is aangemerkt als Green Banding Contractor.
- Servicis is gestart met 'Glow in the Dark'-belijning bij DuPont de Nemours in Dordrecht, Sabic in Bergen op Zoom en Kemira in de Botlek. De zichtbaarheid en veiligheid worden hierdoor verbeterd.
- Vanwege de zelfstandigheid van zijn personeel heeft Servicis op de Combinatie Sluiskiltunnel vele kleine projecten uitgevoerd die samen – opgeteld dus – als een groot project kunnen worden gezien.
- Met strakke draaiboeken voor renovatiewerkzaamheden aan de tussenverdeelwerken en de aeratietankputten op RWZI (rioolwaterzuivering) Bath/Rilland heeft Servicis zich binnen de rioolwaterzuiveringswereld stevig op de kaart gezet. Een goede samenwerking met de opdrachtgever is daarbij van groot belang geweest.
- Met een betrekkelijk korte voorbereidings- en uitvoeringstijd heeft Servicis zijn interne klant (Mobilis) en externe klant (Eon-België) uitstekend geholpen. Dat heeft erin geresulteerd dat Servicis nog diverse aanvullende werkzaamheden heeft uitgevoerd.



Servicis is verantwoordelijk voor een 150 kV-transformatorstation voor de nieuwe energiekabelverbinding van energiebeheerder TenneT die wordt aangelegd nabij Roosendaal.

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

## INFRA

### TIMMERMANS

#### Werken aan een duurzame toekomst

Timmermans Infratechniek is actief in de grond-, weg- en waterbouwsector. Sinds het najaar van 2012 is de onderneming onderdeel van TBI Infra en als zelfstandige onderneming gespecialiseerd in het aannemen en uitvoeren van vaak complexe infrastructurele projecten voor de overheid, industriële en petrochemische ondernemingen, bouwbedrijven en waterschappen in Nederland, Duitsland en België. Timmermans profileert zich op de markt door bijzondere producten aan te bieden. Naast de reguliere infrastructurele werken is de onderneming gespecialiseerd in kunststoftechniek en (tijdelijke) grondkerende constructies, waaronder damwanden, berlinerwanden en (grout)ankers.

Met de wetenschap dat grondstoffen niet oneindig beschikbaar zijn, is duurzaamheid een steeds belangrijker thema voor Timmermans. De onderneming startte in 2013 een CO<sub>2</sub>-inventarisatie met het doel in 2014 aan te sluiten op het hoge niveau dat TBI Infra heeft op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Inmiddels is een flinke sprong gemaakt. Zo investeerde Timmermans in een nieuwe funderingsmachine om trillingsarm damwanden aan te brengen. Hiermee wordt direct ook een belangrijke brandstofbesparing gerealiseerd. Op andere terreinen zijn ook optimalisaties doorgevoerd, waardoor Timmermans inmiddels trede vijf op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder heeft bereikt.



De nieuwe Timmermans-heimachine realiseert een belangrijke brandstofbesparing en stoot veel minder CO<sub>2</sub> uit.

[www.timmermans-infra.nl](http://www.timmermans-infra.nl)

#### WAPENFEITEN 2014

- Timmermans voerde eind 2014 een uniek project uit: een duurzaam mijnwaterenergiesysteem voor de gemeente Heerlen. Acht jaar geleden zijn boringen verricht tot in de oude mijngangen voor de aanleg van het energiesysteem, waarmee het mogelijk is warm water omhoog te pompen dat via warmtewisselaars warm of koud water produceert. Hiermee wordt een groot aantal gebouwen in de gemeente Heerlen verwarmd of gekoeld.
- Ook breidde Timmermans dit project uit met 6 km geïsoleerde leiding. Hierop zijn onder andere de gebouwen van APG, Componenta en het zwembad Otterveurdt aangesloten. APG heeft enorme servers staan. De computervloeren worden nu gekoeld met koud retourwater van openbare gebouwen. IJzergieterij Componenta ontvangt koud retourwater van het nabij gelegen zwembad, dat vervolgens weer warm water van de ijzergieterij ontvangt.
- In de Duitse stad Dülken bouwde Timmermans samen met bouwbedrijf Solbach uit Viersen een zeven hectare groot filterbekken met verschillende bufferbassins. Met deze constructie kan water uit de rivier de Nette worden ingelaten en met vijzelgemalen naar grotendeels boven het maaiveld gelegen bassins worden gebracht. De eerste drie bassins, samen goed voor 20.000 m<sup>3</sup>, laten het water via een oppervlakterfilter terugvloeien in de Nette.
- In zeven dagen tijd realiseerde Timmermans in samenwerking met enkele andere TBI-ondernemingen nieuwe pompen voor buffers van blus-, koel- en productiewater op het terrein van DSM. Het waterbekken werd door volledige prefabricatie en inzet van 24-uursdiensten slechts één week buiten bedrijf gesteld.

## INFRA

### VOORBIJ FUNDERINGSTECHNIEK

#### Denkkracht – Daadkracht – Draagkracht

Voorbij Funderingstechniek is gespecialiseerd in het uitvoeren van alle voorkomende funderingswerkzaamheden en biedt klanten een totaaloplossing, van ontwerp en engineering tot uitvoering. Daarmee is Voorbij Funderingstechniek toonaangevend als het gaat om het leveren van draagvermogen voor de infra-, water-, utiliteits- en industriebouw. Voorbij Funderingstechniek is daarnaast actief in de woningbouw bij grotere projecten en specifieke vraagstukken. De grond- en waterkerende constructies van Voorbij Funderingstechniek worden toegepast bij de aanleg van bouwputten, parkeerkelders, kademuren en kofferdamconstructies. Het funderingsbedrijf beschikt over een uitgebreid machinepark voor de installatie van diverse funderingspalen, dam-, combi- en Geolock®-foliewanden.

Voorbij Funderingstechniek streeft naar duurzame relaties, gebaseerd op een brede dienstverlening. Het doel is om in overleg met klanten te komen tot zowel kwalitatief hoogwaardige als technisch en economisch verantwoorde constructies, passend in het totale bouwproject en bij specifieke, lokale omstandigheden. In deze oplossingen heeft Voorbij Funderingstechniek uiteraard aandacht voor kwaliteit, veiligheid, gezondheid en milieu. Er is dan ook een strikt beleid rondom duurzaam ondernemerschap. De normen worden verzekerd door te werken conform de richtlijnen van ISO 9001, ISO 14001, VCA\*\* en de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Hierop wordt Voorbij structureel getoetst door een onafhankelijke instantie.

#### WAPENFEITEN 2014

- Samen met Cofra heeft Voorbij Funderingstechniek de installatietechniek voor het plaatsen van Geolock®-foliewanden verder ontwikkeld. Een Geolock®-foliewand is een innovatief kunststof scherm dat vanwege de goede afdichting veelal wordt toegepast voor het keren van vervuilde grond en grondwater. Deze methode werd in 2014 voor het eerst en met succes toegepast in een infrastructureel project.

- 2014 was ook het jaar van een aantal bijzondere projecten, zoals windpark Zuidwester, onderdeel van windpark Noordoostpolder. Het deelproject Zuidwester bestaat uit twaalf windturbines. Voorbij Funderingstechniek verwerkte in 2014 liefst 29.000 HSP®-palen voor wegfunderingen. HSP (Hoge Snelheids Paal) is een opmerkelijk snel en financieel interessant grondverdringend paalsysteem. Tevens werden hier 720 zware prefabpalen geplaatst als fundatie voor de windturbines.
- Een ander groot project is de Centrale As, een nieuwe dubbelbaans autoweg die van Dokkum tot Nijega, van het noorden naar het zuiden van Friesland zal lopen. De weg moet de leefbaarheid in de omgeving verbeteren en tevens de bereikbaarheid van Noordoost-Friesland vergroten. Voorbij Funderingstechniek installeerde een stalen damwand en Voton Anker Palen (VAP®). De VAP's moeten het opdrijven van de betonvloer van het aquaduct voorkomen.
- Voor de nieuwe snelweg tussen Schiphol, Amsterdam en Almere installeert Voorbij Funderingstechniek prefabpalen, verankeringen en wanden voor een nieuw aquaduct, een nieuwe tunnel en een nieuwe brug over het Amsterdam-Rijnkanaal.



Voor Windpark Zuidwester, onderdeel van windpark Noordoostpolder, leverde en installeerde Voorbij Funderingstechniek zestig prefabpalen per windturbine.

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

# OVERZICHT STATUTAIRE DIRECTIES TBI-ONDERNEMINGEN

per 11 maart 2015

<b>TECHNIEK</b>	Directie	Website
<b>Croon Elektrotechniek B.V.</b>	ing. L.B. Koek MBA, drs. F.J.A. Haring RA, ir. J. Vogel	www.croon.nl
<b>Eekels Technology B.V.</b>	ing. H. de Haan, ing. L.H.J.D. Brom	www.eekels.com
<b>Ingenieursbureau Wolter &amp; Dros B.V.</b>	ir. J.M. Kuling, ing. J.M.C. Jungbeker, drs. E. Tiemens	www.wolterendros.nl
Comfort Partners	Ingenieursbureau Wolter & Dros B.V.	www.comfortpartners.nl
<b>WTH Vloerverwarming B.V.</b>	R.A. Heuperman	www.wth.nl
<b>BOUW</b>	Directie	Website
<b>J.P. van Eesteren B.V.</b>	ing. H. van Keulen, mr. J.H.A. Vaags	www.jpvaneesteren.nl
<b>ERA Contour B.V.</b>	ing. H. Homberg MBA, ing. B. Seekles, ing. J.P. van Zomeren	www.eracontour.nl
Kanters Bouw en Vastgoed B.V.	ERA Contour B.V.	
<b>Groothuis Wonen B.V.</b>	ir. J.J.M. Waegemaekers	www.groothuis.nl
<b>Hazenberg Bouw B.V.</b>	ir. B.N.W. de Bont, ing. S.J.F. de Wit	www.hazenberg.nl
Aannemingsbedrijf Nico de Bont B.V.	Hazenberg Bouw B.V.	www.nicodebont.nl
B.V. Bouwbedrijf Hazenberg	Hazenberg Bouw B.V.	www.hazenberg.nl
Korteweg Bouw B.V.	Hazenberg Bouw B.V.	www.kortewegbouw.nl
<b>Koopmans Bouwgroep B.V.</b>	ir. H.C. Smit, ing. M.J.P. Karsemeijer	www.koopmans.nl
<b>MDB B.V.</b>	ing. A.J.C.J. van de Loo	www.mdb.nl
<b>Voorbij Prefab Beton B.V.<sup>1</sup></b>	J.H.S. Mulkens	www.voorbij-prefabbeton.nl
<b>HEVO B.V.</b>	ir. E.R. van der Sluis MBA	www.hevo.nl
<b>Synchroon B.V.</b>	ir. A.J.H. van Breukelen	www.synchroon.nl
<b>TBI Vastgoed B.V.</b>	TBI Holdings B.V.	
<b>INFRA</b>	Directie	Website
<b>TBI Infra B.V.</b>	ing. J. Luijten	www.tbi-infra.nl
Mobilis B.V.	ing. J. Luijten, ir. J. de Jong	www.mobilis.nl
Service B.V.	TBI Infra B.V.	www.servicis.nl
Timmermans Infratechniek B.V.	TBI Infra B.V.	www.timmermans-infra.nl
Voorbij Betonsystemen B.V.	TBI Infra B.V.	www.voorbij-betonsystemen.nl
Voorbij Funderingstechniek B.V.	TBI Infra B.V.	www.voorbijfunderingstechniek.nl
Voorbij Spantechiek B.V.	TBI Infra B.V.	

<sup>1</sup> Met ingang van 1 januari 2015 maakt Voorbij Prefab Beton B.V. deel uit van het segment Bouw

## BEGRIPPENLIJST

### **BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

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

### **BEDRIJFSRESULTAAT VOOR AFSCHRIJVINGEN (EBITDA)**

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

### **BEDRIJFSRESULTAAT UIT NORMALE ACTIVITEITEN**

Bedrijfsresultaat voor aftrek van reorganisatielasten en bijzondere afwaarderingen van vastgoedposities.

### **CURRENT RATIO**

De current ratio is de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden.

### **DBFMO**

Design Build Finance Maintain Operate.

### **GEÏNVESTEERD VERMOGEN**

Onder het geïnvesteerd vermogen zijn de vaste activa, immateriële vaste activa, het nettowerkkapitaal en de gebonden liquiditeiten begrepen.

### **ORDERPORTEFEUILLE**

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

### **RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING**

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

### **SOLVABILITEIT**

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



## COLOFON

---

### **Redactie en productie**

TBI Holdings B.V., Rotterdam

### **Concept en realisatie**

C&F Report, Amsterdam

### **© Fotografie**

ANP Photo, Bouwfotografie.nl, ERA Contour,  
Hollandse Hoogte, Ruud Jonker Fotografie,  
Köller Fotografie, Christiaan Krop,  
Mulderblauw Architecten en Architectenbureau  
Paul de Ruiter (artist impression),  
Kees Stuip Fotografie, Siebe Swart, TBI,  
John Vos Fotografie, WTH Vloerverwarming B.V.

### **Postadres**

TBI Holdings B.V.  
Postbus 23134  
3001 KC Rotterdam

### **Bezoekadres**

Wilhelminaplein 37  
3072 DE Rotterdam

### **Telefoon**

010 – 290 85 00

### **Fax**

010 – 486 57 88

### **E-mail**

redactie@tbi.nl

### **Homepage**

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

### **Copyright**

TBI Holdings B.V., Rotterdam

April 2015

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



# MAAK DE TOEKOMST



TBI is een groep van ondernemingen die onze leefomgeving op een duurzame manier vernieuwt, inricht en onderhoudt. De groep kenmerkt zich als een wendbare netwerkorganisatie. De TBI-ondernemingen beschikken over hoogwaardige, specialistische expertise op het gebied van Techniek, Bouw en Infra.



**MAAK DE TOEKOMST**